

TRIÁNGULO DE VALORES ESTRATÉGICO: hacia la capitalización axiológica organizacional

Héctor Zazueta Beltrán*
Nora Millán López**
José Carlos Pardini Moss***

RESUMEN

A pesar de que son muchas organizaciones las que anuncian que ellas son administradas tomando en cuenta un número de valores, la Dirección Por Valores (DPV) sigue siendo objeto de muchas dudas por empresarios e investigadores organizacionales. Esta investigación plantea aspectos teóricos relacionados con el tema de los valores en el trabajo y cuestiona sobre si los valores realmente funcionan y en qué están fallando las organizaciones cuando tratan de instrumentar este estilo de dirección. Los autores de este artículo proponen posibles respuestas a estos importantes cuestionamientos y sugieren soluciones a los mismos. La aportación más importante de esta investigación es precisamente la propuesta del triángulo estratégico de valores como una opción para equilibrar la estrategia de Dirección Por Valores cuando se quiere instrumentar en las organizaciones.

Palabras clave: Valores. incongruencia de valores. confianza y triángulo de valores estratégico.

1 INTRODUCCIÓN

En el año de 1997, casi simultáneamente, en la literatura empresarial aparecieron dos libros que planteaban los valores como un estilo de dirección en las organizaciones. Salvador García y Shimon Dolan (1997) hicieron un planteamiento en castellano y Ken Blanchard y Michael O'Connor lo propusieron en la lengua inglesa. En México la literatura sobre valores en las organizaciones es escasa, el libro de Zazueta y Arciniega (2010) es un intento por motivar a investigadores, profesores y estudiantes de áreas como la Administración y la Psicología Organizacional a incursionar en el estudio de los valores en el trabajo. Por lo tanto, los valores en las organizaciones son un tema fresco pero que, a juicio de los autores de este artículo, hace falta mayor consistencia y profundidad en las investigaciones sobre esta línea. Los siguientes párrafos son el producto de un análisis de la literatura sobre el tema y de la experiencia de los autores como investigadores y asesores de organizaciones.

* Doctor en Estudios Empresariales. Profesor e Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Consultor y asesor de organizaciones.

** Doctora en Ciencias Sociales. Profesora e Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

*** Doctor en Desarrollo Humano. Profesor e Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Consultor y asesor de organizaciones.

En años recientes son muchos los autores que resaltan y reconocen la importancia del ser humano en la organización (García y Dolan, 1997; Quintanilla, 1997; Sennett, 2003; Goleman et al, 2002). Los ejecutivos del nuevo milenio empiezan a entender que la filosofía empresarial está evolucionando vertiginosamente y que la empresa es relación humana pura, tanto en su entorno interno como en su ambiente exterior. Las empresas nacen por y para los humanos.

De igual manera, son diversos los autores que han enunciado que los valores en muchas organizaciones sólo son escritos en las paredes y repetidos verbalmente por sus trabajadores, pero son muy poco practicados por quienes se desempeñan en dichas compañías (García y Dolan, 1997; Quintanilla, 1997; Lencioni, 2002). Derivado de esta situación observable en diferentes compañías, Chinchilla (1996) plantea el término de organizaciones hipócritas para denominar a aquellas que enuncian unos valores y practican otros, a veces antagónicos. La misma autora sostiene que el superior jerárquico en cada nivel organizativo es quien opera el propósito de la organización al tomar decisiones. Según sean los valores reales –coherentes o incoherentes con los valores teóricos de la organización- que han impulsado las decisiones del superior jerárquico, se estará facilitando o dificultando la generación del compromiso por parte del empleado con la organización. Por su parte Lencioni (2002) sugiere que la mayoría de las declaraciones de valores son insustanciales, vacuas o directamente fraudulentas y que esa situación crea empleados cínicos y faltos de espíritu, enojan a los clientes y merman la credibilidad directiva.

Ante la problemática que se detecta en párrafos anteriores es pertinente plantear las siguientes interrogantes:

¿Funcionan realmente los valores como estrategia de dirección organizacional?

¿Qué está fallando en las organizaciones que se han planteado dirigir centrados en valores y no han obtenido los resultados esperados?

En el desarrollo de este artículo se plantea darles respuesta a las anteriores interrogantes. A continuación se abordan algunos aspectos teóricos como marco referencial.

2 ASPECTOS IMPORTANTES SOBRE LOS VALORES

Los valores han sido ampliamente abordados en las organizaciones, sin embargo parece no haber pruebas contundentes de que ellos funcionen como parte de un estilo directivo. La base teórica sobre valores tiene sustento principal en los trabajos hechos por

sociólogos. Los trabajos de Rockeach (1973) sobresalen en la citas cuando se habla de valores. En relación con los valores organizativos es a partir de 1997 cuando García y Dolan por un lado y Blanchard y O'Connor por otro, plantean a los valores como un estilo de dirección empresarial.

2.1 DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE LOS VALORES

Para el sociólogo norteamericano Rockeach (1993), un valor es una creencia afianzada que especifica un modo de conducta o un estado final de existencia que es personal o socialmente preferible ante un opuesto modo de conducta o estado final de existencia. El mismo autor sostiene que la función que desempeñan los valores es dar dirección o sentido a las actividades del hombre, es decir, estandarizarlas. Y los sistemas de valores ejercen la función de planes generales para resolver conflictos y tomar decisiones.

Por otro lado, Ravlin (1995) define al valor como una creencia personal interna acerca de cómo el individuo debe o tiene que comportarse.

A la anterior definición Meglino (1996) agregó el calificativo “en el trabajo” para conformar la definición del constructo valores en el trabajo.

Por su parte, Zazueta-Beltrán (2007) plantea que los valores son creencias sólidas, generalmente expresadas por pares de palabras antagónicas, que por elección preferencial individual rigen como guías de comportamiento de las personas y de los grupos, los cuales son ordenados jerárquicamente dependiendo del contexto, de la situación en que se encuentren y que son evaluadas desde muy importante hasta nada importante.

En concordancia con su definición Rockeach (1973) sostiene que el empleo de los valores como estándares es una situación distintiva del ser humano que no es compartida con otras especies y es además una forma de definir la diferencia entre seres humanos y seres no humanos; es decir, el ser humano es el único animal que tiene valores.

El investigador Milton Rokeach (1973) plantea cinco supuestos básicos cuando se introduce en la naturaleza de los valores:

- 1) El número total de valores que una persona posee es relativamente pequeño.
- 2) Todos los humanos de cualquier lugar poseen los mismos valores pero en diferentes escalas.
- 3) Los valores están organizados dentro de sistemas de valores.

- 4) Los antecedentes de los valores humanos pueden ser relacionados con la cultura, la sociedad y sus instituciones y con la personalidad.
- 5) Las consecuencias de los valores humanos serán manifestadas virtualmente en todos los fenómenos que los científicos sociales puedan considerar en sus investigaciones y razonamientos.

Algunos ejecutivos, con comentarios a nivel de opinión han llegado a situar a los valores como una moda, con lo cual difieren los autores de este artículo. Los valores han existido desde que el hombre tiene cultura, desde que ha sido capaz de razonar y socializar. Los valores no pasan de moda, siempre han sido necesarios para darle dirección a la vida de los individuos y de los grupos. Es el hombre el que abandona su práctica. Algunos valores dejan de ser importantes para los individuos, pero ello no indica que desaparezcan: sólo se les resta importancia.

2.2. SISTEMAS DE VALORES

Después de que un valor es aprendido este se convierte en algo integrado dentro de un sistema de valores en el cual cada valor es ordenado con prioridad con respecto a otros valores. El sistema total de valores es relativamente estable a través del tiempo. Las variaciones en las experiencias personales, culturales y de la sociedad no solamente generarán diferencias individuales en los sistemas de valores sino también diferencias individuales en su estabilidad (Rockeach, 1973)

A como un niño madura y se convierte en un ser más complejo, él paulatinamente se va encontrando con situaciones sociales en las cuales muchos valores en vez de sólo uno se presentan dentro de una competición dentro de ese sistema, valores contra valores. Lo anterior, requiere una ponderación de peso de un valor contra otro valor, una decisión de cuál valor es el más importante. Gradualmente, a través de la experiencia y el proceso de maduración, todos nosotros aprendemos a integrarnos, nos vamos posesionando de valores absolutos que hemos pensado en tal o cual contexto dentro de un sistema organizado jerárquicamente, en el cual cada valor es ordenado en prioridad o importancia en relación con otro valor. (Rokeach, 1973). De aquí que los valores se miden por el grado de importancia que tienen para el individuo y dicha importancia es manifiesta y observable en la conducta humana.

El mismo Rockeach (1973) explica lo anterior con una simple analogía. Muchos padres tienden a pensar que ellos aman a cada uno de sus hijos en absoluto, de una manera indistinta. Aun, en una circunstancia particular, un padre sin embargo es forzado a mostrar preferencia por uno de los niños sobre los otros – por aquel que muchas veces es el más enfermo, el más necesitado o frustrado, o el más atrasado en la escuela. Nuestros valores son como los niños que los padres aman tan dulcemente. Cuando pensamos acerca de ellos, hablamos acerca de ellos o tratamos de enseñar alguno de nuestros valores a otros, típicamente lo hacemos sin recordar los otros valores. Cuando un valor es activado sobre otros valores en una situación particular, la conducta expresada será un resultado de la importancia relativa de toda la competencia de valores que tal situación ha activado en el individuo que vive tal experiencia.

Una persona puede experimentar más presión hacia él para comportarse en forma honesta y responsable que para comportarse en forma lógica y competente, dicha presión proviene del contexto social donde se desenvuelve. En cuanto más sean compartidos los valores en la sociedad, mayor será la presión que la sociedad ejercerá en el individuo para que los practique (Rockeach, 1973)

2.3. ESTABILIDAD DE LOS VALORES

El mecanismo que opera en la conducta privada es una forma de autosanción. Un individuo forma sus valores internos (ejemplo, el ideal de sí mismo) en función de conductas estandarizadas. Por ello, cualesquiera acciones que sean inconsistentes con esos valores provocarán sentimientos de culpa, vergüenza, o auto desprecio (Kluckhohn, 1951). La conducta llena de valores inconsistentes provoca dichos sentimientos negativos. Los individuos que actúan en desacuerdo con sus valores exhibirán menores niveles de satisfacción.

Para los autores Meglino y Ravlin (1998), debido q que los valores son socialmente deseables hay fuertes presiones para expresarlos y validarlos públicamente sin importar si ellos están sostenidos internamente (en uso). Sin embargo, cuando los valores individuales son diferentes de aquellos que son prevalecientes en el ambiente social del individuo (ejemplo, unidad, organización), los valores del ambiente social podrían influenciar lo que el individuo dirá, pero no se podría predecir como se comportará.

Los individuos con sistemas de valores similares también se comportan en forma similar. Esto permite predecir la conducta de otros y coordinar más eficientemente sus acciones (Meglino y Ravlin, 1998)

En efecto, la similitud de valores produce un sistema social o cultura que facilitan las interacciones necesarias para que los individuos logren sus metas comunes (Kluckhohn, 1951)

Los valores compartidos son el mayor componente de la cultura de una organización (O'Reilly, Chatman, 1996). Por ello, el rol de los valores dentro de una organización u otra unidad es similar a su función a lo largo de la sociedad.

2.4. INCONGRUENCIA DE VALORES

El término incongruencia de valores se concibe desde dos puntos de vista: 1) la diferencia entre los valores importantes para los trabajadores y los valores de la empresa y 2) la diferencia entre los valores que la empresa anuncia y la práctica de esos valores percibido por los públicos de la empresa.

Relacionado con la primera concepción de incongruencia de valores. Para Posner et al (1985) la congruencia entre los individuos y un colectivo (ejemplo, grupo u organización) es un asunto complejo que ha sido posicionado de diferentes maneras. Desafortunadamente todos los métodos tienen al menos algunos elementos problemáticos. Uno de los métodos menos complicados es simplemente cuestionar a los entrevistados para estimar la distancia de similitud que hay entre sus valores y los de la unidad grupal. El anterior método permite al investigador asignar una congruencia de valores al nivel de percepción.

Por otro lado, relacionado con la misma primera concepción de incongruencia de valores, Zazueta-Beltrán (2007), sustentado en las apreciaciones de Posner et al (1985), elaboró dos instrumentos, de 30 ítems cada uno, con la finalidad de determinar la incongruencia de valores con el apoyo de un programa informático. Con el instrumento uno obtuvo la importancia del valor (IV) y con el instrumento dos obtuvo la percepción práctica del valor (PpV) para el individuo entrevistado. La fórmula utilizada para obtener la incongruencia para cada uno de los valores se presenta a continuación:

$$ICV_X = [(IV_{Xe1} - PpV_{Xe1}) (IV_{Xe1}) + (IV_{Xe2} - PpV_{Xe2}) (IV_{Xe2}) \dots + (IV_{XeN} - PpV_{XeN}) (IV_{XeN})] / N$$

Donde:

$$ICV = \text{Nivel de Incongruencia del Valor}$$

IV = Importancia del Valor

PpV = Percepción práctica del Valor

X = Número del valor

e = Empleado

N = Total de la muestra encuestada

Se puede observar que al multiplicar la diferencia entre IV y PpV por IV se obtiene un nivel Incongruencia del valor (ICV) ponderado de acuerdo con la importancia que haya tenido el valor para cada empleado. También es observable que se podrán obtener niveles de ICV positivos o negativos. Cuando el nivel de ICV es positivo significa que ese valor es practicado en menor proporción por la empresa en comparación con la importancia que tiene ese valor para el empleado, es decir, el empleado desearía que la empresa practicara más ese valor. Cuando ICV es negativo significa que ese valor es practicado en mayor proporción por la empresa en comparación con la importancia que tiene ese valor para el empleado, es decir, la empresa practica de más ese valor.

Con la anterior fórmula es posible conocer el ICV para cada uno de los valores, de tal manera que en este caso se tuvieron que obtener 30 ICV. Con esta información es posible también conocer la jerarquización de la incongruencia para cada valor, es decir, se puede observar qué valores presentan la mayor incongruencia y qué valores presentan la menor incongruencia.

Relacionado con la segunda concepción de la incongruencia de valores, Cohan (2003) comenta que Merrill Lynch hacía que sus empleados se sintieran miserables e incomprendidos, aunque en su misión enunciaban valores que señalaban lo contrario, pero dichos valores sólo se mencionaban con propósitos de mercadotecnia o para estar a la moda. De aquí que las compañías no pueden esperar atraer los mejores trabajadores o ganar su lealtad con esta desalineación entre los valores que enuncian y los valores que practican. En muchas empresas los empleados reirán sarcásticamente, en público o en privado, cuando lean los enunciados de valores y lo comparen con la forma en que son tratados en ellas.

3 NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO Y LOS VALORES

El investigador Schein (1980) plantea que el contrato psicológico es el conjunto de expectativas mutuas entre el individuo y la empresa para la que trabaja. Estas expectativas no

están formalmente escritas en ningún contrato legal de trabajo, pero regulan enormemente la conducta profesional diaria, desde la forma de vestir hasta las ganas de esforzarse para ser creativo. Este contrato psicológico va cambiando a lo largo del tiempo a medida que evolucionan y cambian las necesidades y circunstancias de ambas partes. Una persona de 25 años y sin hijos, no tiene las mismas expectativas con respecto a su empresa que otra de 45 años y con tres hijos. El mismo Schein (1980) argumenta que un contrato psicológico deteriorado, lo cual no es ni mucho menos infrecuente, contribuye a explicar conductas de rendimiento mínimo. En el caso extremo, este contrato llega a romperse subjetivamente, manteniéndose entonces una vinculación puramente utilitaria, en la que el trabajador transporta su cuerpo al lugar de trabajo, pero sus ilusiones están en otros lugares. Lógicamente, por parte de la empresa, dicho trabajador no es más que un número.

Según García y Dolan (1997) un directivo que pretenda aplicar la DPV (Dirección Por Valores) ha de esforzarse por tener diálogos reales de calidad con sus colaboradores en lo que se vaya evaluando y renegociando el estado de vitalidad del contrato psicológico.

Cuando una persona percibe un desequilibrio que valora como no equitativo entre los valores que ella cree aporta (“inputs”) y los que cree que recibe (“outputs”), tiende a actuar para disminuir la tensión o “disonancia cognitiva” derivada de dicha percepción de inequidad (Adams, 1965)

3.1. EL PODER DEL DINERO COMO MOTIVADOR

Actualmente, muchos empresarios creen que el ser humano trabaja casi exclusivamente por dinero, y sustentados en esa creencia toman muchas de sus decisiones dentro de la organización. Los estudiosos de las organizaciones se han encargado de refutar esta premisa muy arraigada en muchas culturas corporativas. Quintanilla (1997) sostiene que en numerosas ocasiones la gente no trabaja por dinero sino por miedo a no tener dinero. En definitiva el concepto de motivación mediante el dinero se asocia al control externo, cuyo principal objetivo es obtener la ejecución de ciertas conductas laborales diseñadas sin la participación (implicación o compromiso) de los empleados.

Por su parte Locke (1976), sostiene que en ocasiones se presentan sentimientos de culpa y de inferioridad en trabajadores que están sobrepagados, y de lo cual ellos están enterados. Esto presumiblemente resulta de un conflicto entre dos valores de dichos sujetos: el dinero y la justicia. El resultado de este conflicto sería que el gran placer derivado del dinero

adicional podría ser minimizado por el desagrado resultante del conocimiento de que no era merecedor del él. De ahí que, la satisfacción resultante del sobrepago podría no ser mayor que la satisfacción obtenida de un pago equitativo.

La raíz del deseo de pago como tal es el deseo individual para satisfacer sus necesidades físicas (comida, ropa, etc.). Pero esto puede significar mucho más que ello. El dinero también sirve como símbolo de logro (McClelland, 1961), como una fuente de reconocimiento y como un significado de obtener otros valores. Para algunos es un símbolo de status, para otros significa seguridad, mientras que a otros les permite accionar con libertad en otras áreas de la vida. En algunos casos el salario es interpretado como un reflejo concerniente al manejo que el empleado le dé.

Por otro lado, Bray et al (1974) sostienen que las promociones de puesto que le ocasionan al trabajador renunciar a otros valores importantes para él (por ejemplo, el arraigamiento en la comunidad en el caso de que la promoción requiera que cambie de residencia) podrían ser de poca atracción para algunos empleados.

Adicionalmente, para Quintanilla (1997), el salario no debería ser un fin sino un medio de subsistencia económica y psicológica. También un refuerzo ante el trabajo bien hecho; pero nunca debería ser una meta si lo que se desea es un trabajo excelente, resultado de comportamientos creativos. Entre otras razones porque el dinero puede ser un motivador negativo. Siendo un medio elemental de subsistencia, la posibilidad de su carencia provoca miedo: temor a la pobreza, a la zozobra ante la posibilidad de no poder vivir acorde con el estatus de vida que se pretende. Y también desasosiego: preocupación ante la posibilidad del desempleo, miedo al despido. El resultado puede ser que en ocasiones se trabaje mucho más por motivos intrínsecos inherentes al propio trabajo por miedo a todo lo anterior.

Por último, García y Dolán (1997) reconocen la importancia del dinero como motivador en las organizaciones pero recalcan que hay que dejar en claro que no es el único motivador y que en ciertos momentos puede dejar de motivar a los trabajadores.

3.2. LA CONFIANZA Y SU RELACIÓN CON LOS VALORES

La pérdida de confianza es tal vez un aspecto fundamental para que se suscite la crisis moral que prevalece en muchos países. En el año 2001 la compañía Enron de capital norteamericano era vista como una de las empresas más éticas del mundo; meses después, en

es mismo año, sus ejecutivos estaban huyendo porque sobre sus nombres existían órdenes de aprehensión por realizar alteraciones a la documentación financiera de la empresa.

¿Qué hace que los ejecutivos realicen comportamientos que van en contra de los valores que se enuncian en su compañía? ¿Están fallando los valores? ¿O los individuos que pertenecen al grupo que enunciaba tales valores? A consideración de quien esto escribe, no están fallando los valores, ellos siguen funcionando. Los individuos están fallando.

Es evidente que la confianza genera relaciones humanas duraderas en cualquier ámbito de la vida de los individuos. La confianza es el lubricante para que los valores funcionen como guías del comportamiento dentro de los grupos. Schlemenson (1990) plantea que la crisis actual no logra contenerse, en parte, por la falta de figuras de autoridad capaces de suscitar confianza. La desconfianza de las figuras está ligada con una crisis de valores. La percepción colectiva es muy aguda en la detección de inconsistencias éticas. Y el problema ético importante gira alrededor de la corrupción generada por la fascinación del poder. No es que haya nada esencialmente “malo” en la ambición por el poder, siempre y cuando ella esté respaldada en valores permanentes como lo son la capacidad, el conocimiento y la experiencia en lo que se desea orientar, así como la honestidad y la vocación de servicio. Estos últimos valores son, por cierto, más básicos y perdurables que la seducción, la sugestión y/o el carisma que sólo tienen un efecto hipnótico transitorio.

Según Schlemenson (1990), promover confianza constituye un medio y un fin para quienes dirigen organizaciones, dependiendo de estilo de dirección que se adopte y de la valoración que se tenga de la persona en la empresa. Para muchos directivos la confianza constituye un componente deseable de todas las relaciones que se establecen dentro de un contexto organizativo.

El momento propicio para reafirmar una confianza inspirada naturalmente o anunciada conscientemente por parte de una organización es cuando se presenta la oportunidad de ser coherente con sus actos relacionados con tal confianza. Cohan (2003) relata que el credo de Johnson y Johnson ha sido sometido a prueba en diversas ocasiones. Una de ellas en 1982 con el producto Tylenol cuando siete personas en Chicago murieron misteriosamente y las autoridades sanitarias dijeron que todas habían consumido el referido fármaco. Treinta y un millones de frascos fueron retirados de las calles con un costo de casi 150 millones de dólares. En 1983, el credo fue puesto a prueba de nueva cuenta cuando el fármaco para dolor intenso Zomax fue relacionado con 12 muertes causadas supuestamente por una reacción alérgica,

J&J hizo frente al problema a pesar de que 15 millones de pacientes habían consumido el producto sin ningún problema.

El mismo Cohan (2003), sostiene que el credo de Johnson y Johnson es usado para incrementar el involucramiento de los empleados con la organización, alentar la productividad, comunicar los valores y objetivos de la compañía, introducir los planes estratégicos e identificar y reducir la distancia entre los principios de la empresa y sus acciones diarias. Los directivos de J&J se encargan de enfatizar a sus gerentes que sus decisiones de reclutamiento y promoción de empleados tenga sustento en el credo de la organización.

Ser coherente con su credo le ha valido a J&J ganar la confianza de sus clientes, trabajadores, proveedores y comunidad en general. Aunque los principios y creencias de la compañía han sido ajustados por las nuevas generaciones de ejecutivos, Johnson y Johnson sigue respetando su integridad, lo que le ha valido permanecer en el mercado por muchos años. El credo es también una herramienta que sirve para premiar a los trabajadores que muestran conductas fieles a los principios de la compañía, y de igual manera el mismo documento sirve para castigar a los trabajadores cuyas conductas se alejan de tales principios. (Cohan, 2003)

En este nuevo milenio, son muchas las empresas que aún siguen viendo al trabajador como una pieza más y sus directivos tienen poco interés en involucrar al ser humano en los beneficios que generan sus esfuerzos, pagando los salarios más bajos que permite la legislación donde se desenvuelven. Como lo hace notar Sennett (2003) quien sostiene que en la indiferencia irradia en la organización por la falta de confianza, donde pareciera que no hay razón para ser necesitado. Manifestándolo las empresas a través de sus reestructuraciones en donde la gente se trata como prescindible. Estas prácticas disminuyen obvia y brutalmente la sensación de de importar como persona, de ser necesario a los demás.

4 TRIÁNGULO DE VALORES ESTRATÉGICO

De acuerdo con Cohan (2003), los trabajadores inician a trabajar en una compañía nueva porque confían que la empresa les pagará periódicamente por su esfuerzo. Los clientes compran un producto porque creen que el precio que ellos pagan por él tiene relación con los beneficios que le brindará. Los proveedores surten mercancías porque creen que sus clientes les pagarán las facturas. Los accionistas invierten en una empresa porque confían en que los

ejecutivos de ella incrementarían el valor de las acciones. Y los gobiernos de la comunidad ofrecen ambientes favorables porque ellos confían en que la compañía pagará impuestos, empleará ciudadanos y mantendrá limpia y segura la comunidad donde se desempeñan las funciones empresariales. Como puede verse la empresa está inmersa en una serie de relaciones donde es imperante responder a la confianza con actos honestos dentro de esa red social si quiere mantener relaciones duraderas.

En nuestros días es observable que la empresa está inmersa en un ambiente donde socializa con diversos públicos como: accionistas, clientes, empleados, proveedores, competencia, gobierno y sociedad en general. Aunque las empresas que se administran centradas en valores deben tener en cuenta a todos los públicos, es notorio que las personas que más están relacionadas con la organización son: Accionistas, trabajadores y clientes.

La empresa está llena de relaciones humanas. De hecho, si no fuera por la gente ella no tendría objeto de existencia. Clientes, trabajadores y accionistas son personas que tienen valores definidos, necesidades y expectativas interrelacionadas entre ellos. El cliente desea: que la empresa (propiedad de los accionistas y manejada por los trabajadores) cubra cabalmente sus expectativas brindándole productos y servicios de la mayor calidad a precios justos. Los accionistas desean: obtener rendimiento sobre su capital y lograr los objetivos institucionales (lo cual se logra vendiéndoles a los clientes a través de las tareas realizadas por los trabajadores). Los trabajadores desean: que la empresa para la que trabajan les trate con respeto, les pague un sueldo justo y les capacite realizar el trabajo con seguridad.

Del anterior párrafo, se puede obtener el razonamiento de que los valores (qué es lo importante) de los tres actores sociales mencionados no son los mismos para cada uno de ellos. Veamos. Para la mayoría de los accionistas el valor primario es el rendimiento sobre sus inversiones, y para lograrlo tendría que vender sus productos o servicios al mayor precio posible, empleando los menores costos de fabricación y distribución (lo cual a veces afecta la calidad de los productos), y pagando los menores salarios a sus trabajadores. Para los clientes lo importante es que la empresa le venda al precio más bajo y con la mayor calidad posible. Por último, para los trabajadores lo importante es que la empresa los respete como personas y les pague lo más posible por la jornada laboral. En muchas empresas, actualmente, pareciera que hubiese una rivalidad entre los valores de accionistas, clientes y trabajadores.

Ante lo anterior, quien esto escribe sugiere que en muchas empresas la dirección centrada en valores está fallando porque: 1) Los enunciados de valores contienen valores que no contemplan en su totalidad a los valores de los accionistas, clientes y trabajadores, 2) Los

valores enunciados cuando se llegasen a practicar no tienen la misma importancia y en los comportamientos diarios ello es observable, y 3) En muchas empresas la dirección centrada en valores es puro discurso totalmente hueco, y todos los involucrados simulan sus conductas en paridad con los valores, primero hipócritamente y después con todo el cinismo del mundo.

Sustentados en el anterior planteamiento, se sugiere que mediante el involucramiento de accionistas, clientes y trabajadores, primeramente se defina cuáles son los valores importantes para los tres grupos. Los autores plantean la siguiente figura a la que hemos llamado triángulo de valores estratégico, el cual permitirá alinear al menos seis valores equilibrados: los dos valores más importantes para cada grupo.

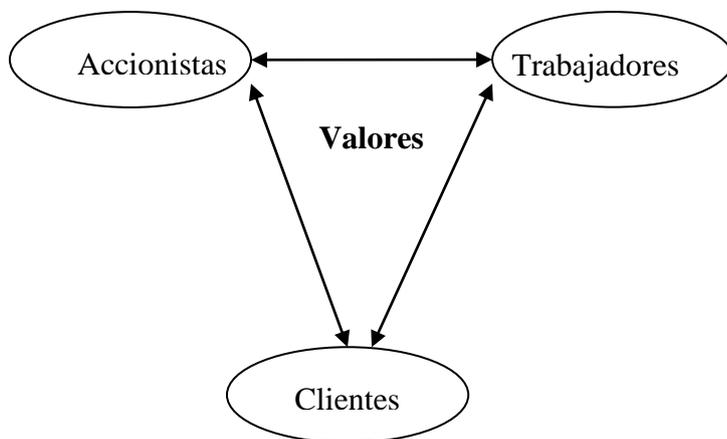


Figura 1 - Triángulo de valores estratégico

En el momento en que se hayan definido cuáles son los valores y en qué acciones se han de ejercitar por parte de los involucrados en el triángulo estratégico (nótese que los tres integrantes interactúan entre sí y están íntimamente relacionados), entonces, ahora habrá que conciliar para que se produzca una sinergia que genere una cultura empresarial que permita la práctica de los valores enunciados.

De acuerdo con García y Dolan (1997) los valores deben ser embudidos desde la cúpula de la organización. El consejo de administración (cuando es una sociedad) o el propietario son quienes se encuentran en lo más alto de la cúpula organizativa. Es a los anteriores miembros a los que más conviene y a lo que más debe de convencer la creación y utilización del triángulo de valores estratégico. Si ellos no están convencidos, dirigir por valores no funciona. Una vez que hayan decidido implementar el referido triángulo entonces

debe ser socializado con los trabajadores y con los clientes para, primero crear el triángulo y después para definir las acciones para ponerlo en práctica. El nuevo comportamiento dentro de la empresa, definitivamente dará vida a una nueva cultura organizacional, y se tiene que tener como base unos valores éticos que garanticen que los beneficios han de ser compartidos entre todos. Deberá quedar muy claro que toda acción de la empresa va encaminada hacia el cumplimiento de los valores importantes para los involucrados en el triángulo.

Sin embargo, dirigir una empresa utilizando el triángulo estratégico de valores no es flor de un día. Se necesitan algunos cambios y sobre todo paciencia y tiempo. La empresa deberá generar un tesón enorme para ser congruente con sus valores en cada una de sus acciones. El día a día en la empresa es el laboratorio que permitirá observar si se practican o no los valores enunciados en el triángulo. La confianza es el lubricante inicial para implementar esta nueva cultura y la misma confianza a través de los hechos diarios coherentes con los valores, es el lubricante que permitirá que la cultura se afiance y establezca para generar mejores resultados económicos y psicológicos entre los involucrados.

El triángulo de valores estratégico planteado en este artículo es una propuesta para quienes decidan iniciar la implantación de la Dirección Por Valores (DPV) planteada por García y Dolan (1997). Se sugiere como una etapa inicial que permitirá tener un cuadro de acción más pequeño ya que sólo se considera a tres integrantes del polo social donde se desempeña la empresa. Con ello se pretende evitar la desmoralización y el abandono de esta nueva estrategia empresarial. Si el triángulo de valores estratégico funciona, entonces se puede pasar a una segunda etapa y ampliar las acciones a todos los públicos de la organización.

El acudir a un consultor profesional con especialidad en la gestión del cambio cultural en las organizaciones es fundamental para emprender y culminar exitosamente este tipo de proyectos empresariales.

Visionando unos años a futuro, se cree que las compañías de antaño podrán sobrevivir, con un empresario que explota y manipula a sus trabajadores, *haciendo más con menos* como cita el principio básico de la administración, y sin atender de fondo las demandas de sus clientes; pero ellas serán atendidas por empleados maquina incapaces de transmitir ese lado humano que la sociedad moderna, en el fondo, desea que vuelva a aparecer en los anaqueles y en los pisos de venta. Y lo más importante, una porción del mercado global estará dispuesto a pagar un poco más en el precio a las compañías que oferten los servicios con tales

características. Humanizar la empresa se convertirá en parte de los servicios periféricos al producto base.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J.S. Inequity in Social Exchanges, New York, Academic Press, citado por Salvador García y Shimon L. Dolan en La Dirección por Valores, 1965.

BLANCHARD KEN, O'Connor Michael, 1997, Dirección por Valores, Gestión 2000, España

BRAY, D. W.; CAMPBELL, R. J.; GRANT, D. L. Formative Years in Business, Wiley, New York, 1974.

CHINCHILLA NURIA. Rotación de directivos, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, citado por Salvador García y Shimon L. Dolan en La Dirección por Valores, 1996.

COHAN PETER, S. Value Leadership: The 7 principles than drive corporate value in any economy, Jossey-Bass, USA, 1965.

DANIEL, Goleman; RICHARD, Boyatzis; ANNIE, Mckee. El Lider Resonante Crea Más, Plaza & Janés Editores, S. A., España, 2002.

ELLIOT, Jaques. A General Theory of Bureaucracy, Heinemann, London. Citado por Schlemenson Aldo, 1990, La Perspectiva ética en el análisis organizacional: Un Compromiso Reflexivo con la Acción, Paidós, Argentina, 1976.

GARCÍA, S.; DOLAN, S. L. La Dirección por Valores, España, McGraw-Hill /interamericana de España, S.A.U, Madrid, 1997.

KLUCKHOHN, C. Values and Value Orientations in the Theory of Action, in T. Parsons & E. A. Shils (Eds), Toward a General Theory of Action, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951, p. 388-433.

LENCIONI, Patrick M. Viva de Acuerdo con sus Valores Empresariales, Harvard Deusto Business Review, No. 111, España: Ediciones Deusto, 2002, p. 53-59.

LOCKE EDWIN, A. The Nature and Causes of Job Satisfaction, M.D Dunnette (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Behavior, Rand Mc Nally, Chicago, U.S.A, 1976.

MCCLELLAND, D. C. The Achievement Motive, Van Nostrand-Princeton, 1961.

MEGLINO, B. M. Work Values, in L. H. Peters S. A., Youngblood & C. R. Greer, The Blackwell Encyclopedic of Human Resource Management, Blackwell Publishers, Oxford, England, 1996.

MEGLINO BRUCE, M.; RAVLIN, C. Elizabeth, Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research, Journal of Management, Vol. 24, No. 3, 1976, p. 351-389.

O'REILLY, C.A., CHATMAN, J.A. Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, p. 482-489.

POSNER, B. Z.; KOUZES, J. M.; SCHMIDT, W. H. Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture, *Human Resource Management*, 24, 1985, p. 293-309

QUINTANILLA, Ismael. *Creencias, Valores y Comportamiento del Directivo*, Promolibro, Valencia, España, 1997.

RAVLIN, E. C. Values, in N. Nicholson (Ed.) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell Publishers, Oxford, England, 1995, p. 598-599.

ROKEACH, Milton. *The Nature of Human Values*, Fress Press, New York, 1973.

SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Foundations of Modern Psychology Series, citado por Salvador García y Shimon L. Dolan en *La Dirección por Valores*, 1980.

SCHLEMENSON, Aldo. *La Perspectiva ética en el análisis organizacional: Un Compromiso Reflexivo con la Acción*, Paidós, Argentina, 1990.

SENNETT, Richard, *La Corrosión del Carácter: Las Consecuencias Personales del Trabajo en el Nuevo Capitalismo*, Anagrama S. A. 2000, 6ª ed., Barcelona, España, 2003.

ZAZUETA-BELTRÁN, H. G. *Incongruencia entre Valores Individuales y Valores Organizacionales y su relación con las inquietudes e intenciones de Ausentismo y de Abandono Laboral: El caso de la Industria de la Restauración de Sinaloa, México*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Barcelona, España, 2007.

ZAZUETA-BELTRÁN, H. G.; RUIZ DE ESPARZA, Luis Martín Arciniega. *Desarrollo de Valores en el Trabajo*. Editorial Trillas. México, 2010.