



Los valores como herramienta gerencial en las organizaciones humanas

Milagros Villasmil*
Lucía Urdaneta**
Pedro Hernández***

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar los valores como herramienta gerencial en las organizaciones humanas, tomando en cuenta los criterios de Robbins (2001), Benavides (2001), Siliceo (1999), García y Dolan (2003), Frondizi (2002), entre otros. Para alcanzar este propósito, se realiza un estudio descriptivo documental, orientado a indagar la importancia de transformar las prácticas gerenciales actuales de las organizaciones que promueven valores compartidos, en apoyo a la consolidación de un proyecto de vida empresarial. Como resultado de este análisis, se determina que éstos representan un nuevo paradigma en la gestión organizacional y proporcionan a la empresa la proyección de su imagen, para lograr fines económicos y sociales que contribuyan a su bienestar integral. Este estudio se considera una investigación documental bibliográfica descriptiva, enfocada en analizar el posicionamiento de este inestimable beneficio laboral.

Palabras clave: Valores, gerencia, organizaciones humanas.

* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientarium en Gerencia Tributaria. Licenciada en Contaduría Pública. Profesora asociada del CUNIBE y de la UJGH. Docente de la cátedra "Seminario III" y Asesora de Trabajos de Grado del programa de Maestría en Gerencia Tributaria de la URBE. E-mail- milagrosv28@gmail.com.

** Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientarium en Gerencia de Mercadeo. Licenciada en Comunicación Social. Profesora asociada del CUNIBE. Profesora titular de la UNEFA. Asesora de proyectos de Investigación CUNIBE. E-mail: ludecar5@hotmail.com.

*** Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientarium en Gestión Pública, Universidad Carlos III de España. Diplomado en Derecho Administrativo, Universidad Arturo Michelena. Profesor de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada. Especialista en Dirección y Gestión Pública Local. Abogado. E-mail: pedro.hernandez.malpica@hotmail.com.

Values as a management tool in human organizations

Abstract

The purpose of the article is to analyze values as a management tool in human organizations, based on the criteria of Robbins (2001), Benavides (2001) Siliceo (1999) Garcia and Dolan (2003), Frondizi (2002), among others. To achieve this purpose, a documentary, descriptive study was made, investigating the importance of transforming current management practices in organizations that promote shared values to support the consolidation of a business life project. As a result of the analysis, it was determined that such values represent a new paradigm in organizational management and give the company a projection of its own image to achieve economic and social ends that contribute to its integral well-being. The study is a descriptive, bibliographical documentary investigation, focused on analyzing the ranking of this inestimable labor benefit.

Key words: Values, management, human organizations.

Introducción

En las organizaciones, el talento humano otorga vida al sistema laboral y lo hace participar activamente en las decisiones estratégicas que orientan el logro de los objetivos propuestos. Por tal razón, el hombre es una pieza clave dentro de ellas, en función de esto, debido a la globalización, se requiere un talento humano dotado de habilidades profesionales, capaz de asumir retos sustentados en valores traducidos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles comprometidas con la misión y visión institucional.

El hombre no sólo se enfrenta a la sociedad para conocerla y transformarla, sino para hacerla objeto de una valoración; en consecuencia, la axiología es un proyecto de vida que orienta la finalidad de las acciones individuales o colectivas, a fin de otorgarles cohesión y sentido de pertenencia, que contribuyan con los compromisos éticos entre los miembros de la organización para alcanzar metas compartidas por ellos.

Los valores como herramientas gerenciales conceden a la organización un sistema vital, con proyecto de futuro, orientado al desarrollo de iniciativas y acciones abocadas al mejoramiento continuo. Este enfoque adquiere más relevancia en la

Dirección por Valores, formulada inicialmente por Dolan (canadiense) y García (español), autores que la definen como un nuevo instrumento de liderazgo estratégico, que pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, lo cual constituye una importante fuente de ventaja competitiva.

Los objetivos de este artículo son: simplificar qué significa integrar la complejidad organizativa en conceptos comprensibles para todos; orientar para encauzar la visión estratégica; y comprometer e integrar la dirección estratégica con la política sobre recursos humanos.

1. Transformación de paradigmas organizacionales

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un síndrome de modelamiento constante, inevitable e impredecible y éste, a su vez, posiciona a las empresas en un ambiente dinámico. Dichos escenarios de aceleradas transformaciones han hecho que, en los últimos años, se dedique tiempo y esfuerzo a la búsqueda de nuevas formas de supervivencia institucional, para alcanzar el éxito, y ser más productivos y competitivos en el mundo globalizado. En tal sentido, Benavides (2001) considera que los paradigmas son premisas que brindan fundamento y soporte particular de percibir o pensar, constituyéndose como marcos referenciales que sustentan la posición y criterios del sujeto frente a una realidad específica.

Los paradigmas surgen para enfrentar la certeza de patrones que nacen, se desarrollan y alcanzan en su época los mayores estándares, y luego declinan, cuando ya no son capaces de responder asertivamente a las novedosas necesidades; en consecuencia, estos modelos orientan la vitalidad organizacional expresada por Siliceo, Cáceres y González (1999), como un proceso de madurez y mejora continua, en respuesta al medio ambiente. Las organizaciones están en vía de aprendizaje permanente, de acuerdo a Senge (1999), con el objeto de ser capaces de responder a las exigencias del mercado económico y de su entorno como su fin social, compromiso que han adquirido las empresas a este nivel.

Las organizaciones vitales son aquellas que identifican sus problemas y fortalezas y buscan desarrollar sus habilidades a fin de proponer un plan de mejoramiento, para desarrollar propues-

tas y practicar valores compartidos por sus miembros al considerar que una empresa moderna es aquella que desarrolla un proyecto de vida.

2. La alta gerencia y la eficacia organizativa

Drucker (1999) establece que la gerencia es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos, al ser responsable del progreso económico organizado y reflejar el espíritu básico de esta era.

Por su parte, Robbins (2001) señala que la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa; es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan no sólo obtener fines, sino resultados económicos favorables; estos procesos gerenciales representan las funciones y actividades fundamentales comprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como: planificación, organización, dirección y control.

Se presentan tiempos de turbulencia y transformaciones en los cuales la alta gerencia debe otorgarle vital importancia a las capacidades intelectuales de la organización, potenciar su dimensión para el aprendizaje, innovación constante y creación de nuevos conocimientos, con la finalidad de afrontar los retos que exige la modernidad.

Se debe destacar de lo planteado por Drucker, citado por Pereira (2001), que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surja del presente reordenamiento de las estructuras sociales, debe ser diferente de cualquier cosa que se pueda imaginar.

3. Los valores como directrices en el desarrollo integral de las organizaciones

Siliceo et al. (1999) plantea que el fundamento conceptual y filosófico de las organizaciones es el responsable del éxito de las empresas, al considerar la capacidad de lograr en todos sus miembros que conozcan, asimilen y vivan los valores de la organización.

Adicionalmente, el autor indica que: “sólo el hombre es capaz de trascender del estímulo al sentido de responder al esfuerzo humano tanto a nivel personal como colectivo ante acciones y/o eventos que se dan en la sociedad”. Estas respuestas se conocen como valores, a los cuales el referido autor hace mención como “concepciones prácticas normativas heredadas a las generaciones presentes, convirtiéndose en la sabiduría colectiva, que juegan un papel fundamental en la supervivencia física y el desarrollo integral del hombre en la sociedad”.

Ante esta posición, y en estos tiempos de cambios emergentes se debe reflexionar acerca de los valores en su esencia natural y por ello Ortiz (1999) sostiene que: la formación y desarrollo de los valores del hombre es de suprema necesidad (si se quiere el desarrollo social en este mundo globalizado); de modo tal que, el problema de formación preocupa y ocupa a las comunidades educativas del mundo, debido a la entrada vertiginosa al siglo XXI, al exigir una mayor eficacia y pertinencia de los procesos formativos, en cuanto a la elevación de sus cualidades morales.

Se infiere que los valores comprometen a sus miembros en una tarea misional de diagnóstico cualitativo, mediante la cual se analice con sentido realista y consecuente, el estado de desarrollo humano de la organización.

En consecuencia, García y Dolan (2003) afirman que “los valores y principios éticos, son los puntos de referencia que guían la actividad de la empresa (o cualquier organización), y constituyen la base para desarrollar acciones e interactuar en función de lograr objetivos”.

4. Importancia de los valores organizacionales

La importancia de los valores radica en la razón de ser del hombre y es la moral el aspecto axiológico que más influye en la constitución de la personalidad del individuo y su comportamiento responsable en la sociedad. Es de vital relevancia tomar en cuenta que, los valores se conciben como pautas y guías de la conducta del ser humano y son a la vez la base de la autoestima, es decir, el respeto por sí mismo, lo que le permite al hombre tomar decisiones con responsabilidad y honestidad en una escala en la cual existan principios y reglas éticas.

Según Fors (2002), esta importancia radica en que dicho beneficio se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, lo que define el carácter fundamental de toda organización, y crea un sentido de identidad del personal con la institución. Por tanto, se deduce que los valores son guías que orientan la conducta y la vida de cada individuo y/o grupo social. Infiere Scheler (1941), citado por Escobar (1999), que se pueden entender a los valores, como paradigmas si vienen a constituirse como modelos regulativos del comportamiento humano en la sociedad o como virtudes porque se tornan en cualidades adquiridas.

García y Dolan (2003) refieren que el proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: toma de decisiones, estimación y actuación. En la tesis del mismo autor, estas se expresan mediante creencias, sentimientos, convicciones y acciones. Desde el punto de vista ético, la importancia de dicho proceso deriva de su fuerza orientadora en aras de una moral autónoma del ser humano.

5. Escala de valores y el paradigma humano

En cuanto a la clasificación axiológica de los valores, no existe una ordenación deseable o única; las jerarquías son cambiantes, fluctúan de acuerdo con las variaciones del contexto. Son múltiples las tablas o escalas propuestas por diferentes autores y lo importante a resaltar es que la mayoría de ellas incluyen la categoría de éticos y morales.

De esta manera, se puede mostrar la escala de Scheler (1941), citado por Escobar (1999), la cual incluye valores: (a) de lo agradable y lo desagradable, (b) vitales, (c) espirituales: lo bello, lo feo, lo justo, lo injusto, el conocimiento puro de la verdad, y (d) religiosos: lo santo y lo profano. La clasificación más común discrimina entre lógicos, éticos y estéticos. También han sido agrupados en: objetivos y subjetivos, Frondizi (2002); o en inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). Rokeach (1973), formula una estructuración instrumental relacionada con modos de conducta (morales) y terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se infiere que el hombre debe adoptar su propio escalafón desde el punto de vista de su formación socio-cultural, enmarcado en el paradigma hu-

mano, a fin de relacionarlo con todo el entorno bioético y la toma de conciencia en la búsqueda de cualidades como: fines objetivos-subjetivos, actividades, preponderancia, necesidad a satisfacer, tipo de persona, entre otras, en la perspectiva de una filosofía y ciencia preestablecida sea cual sea su contexto social.

En cuanto a la interiorización de los valores, refiere Johnson (2001), el ser humano, para comportarse como tal, debe tener tendencia al bien, que la razón le propone como objetivo de su natural inclinación a la felicidad. Corresponde a la persona, hacer una evaluación de las cosas y establecer una jerarquía de importancia.

La jerarquización de los valores es lo que otorga la talla moral que ha interiorizado cada individuo en congruencia con el proyecto de vida y a la luz de este concepto, el hombre aprecia las cosas que le rodean en función de sus circunstancias. Un plato de comida adquiere mayor estima para una persona que se muere de hambre que para una que se ha saciado a conciencia. Los valores siempre están influidos por las motivaciones y necesidades del ser humano, es aceptar al hombre como de suprema valía entre todas las realidades humanas.

6. La cultura como valor de revitalización organizacional

La cultura representa los valores y normas que orientan la conducta del personal, y en consecuencia determinan la dirección global de la empresa, para facilitar la generación del compromiso de los individuos que la conforman hacia la realización de objetivos de interés colectivo y el esfuerzo necesario para conseguir un clima armónico, determinante para el proyecto de vida organizacional, el cual caracteriza a las organizaciones exitosas.

Pereira (2001) señala como algunas de las funciones de la cultura organizacional, las siguientes:

- Proporcionar identidad organizativa: a través de la cultura organizacional los empleados se identifican con la empresa en la cual laboran para apoyar su misión y visión con niveles adecuados en cuanto a su desempeño.
- Facilitar el compromiso del colectivo: la cultura en la organización genera en las personas el compromiso para cumplir con los intereses del grupo.

- Fomentar la estabilidad del sistema social: la cultura empresarial proporciona normas que facilitan la unión de los individuos con la organización, indicando lo que deben hacer en función de lograr resultados deseados.

Se destaca que la cultura organizacional se refiere a los significados e interpretaciones que comparten y en buena medida están tácitos en los miembros de una organización, y les permite enfocar sus actos ante circunstancias determinadas.

La cultura constituye y fomenta las expectativas de los trabajadores en una empresa, a fin de canalizarlos hacia el logro de objetivos personales y profesionales que brinden consistencia a la organización al integrar diversos elementos hacia la formación de una serie de creencias, valores y supuestos de los cuales se derivan comportamientos consecuentes.

Vinculado con esta idea, Siliceo et al. (1999) plantea que la cultura organizacional crea el espíritu productivo del personal a través de modelos educativos capaces de moldear actitudes de compromiso, creatividad, lealtad y satisfacción en el trabajo.

Lo anterior, debe traducirse en logros y resultados que beneficien a la empresa y a todos los miembros participantes del proceso productivo empresarial. Por ende, es indudable la importancia de la cultura institucional corporativa en sus elementos para dar respuesta a los retos y demandas de un ambiente en constante cambio.

7. Valores organizacionales como estrategias gerenciales

Según el criterio de Siliceo et al. (1999), los valores organizacionales representan el conjunto de tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que otorgan identidad, personalidad y destino a una empresa para el logro de sus fines económicos y sociales.

En consecuencia, son los principales impulsores de la actuación de las personas en las organizaciones, otorgan cohesión y sentido de pertenencia, a fin de establecer compromisos éticos entre sus miembros, y orientar pautas de acción sobre cómo comportarse e interactuar para alcanzar metas compartidas.

En este contexto, constituyen herramientas valiosas para direccionar la organización hacia la consecución de los objetivos y metas propuestas, impulsadas por el compromiso y la visión compartida de todos sus miembros. García y Dolan (2003) establecen que las empresas deben crear su propia cultura organizacional, tener presente los valores compartidos como estrategia que conduce a la implementación de los cambios promovidos por los comportamientos que conforman la esfera moral de las personas.

Estos valores contribuyen a establecer una disciplina de vida y a crear niveles de responsabilidad y compromiso con la empresa. El nivel de conciencia y elaboración de ideas que tenga la persona con respecto a sus valores le permitirá una mejor regulación y autocontrol en el entorno laboral en el cual se desenvuelve.

8. Praxis de los valores en la organización

Establece Siliceo et al. (1999), que hoy día la dinámica de las instituciones exige considerar la cultura organizacional como el valor que identifica y reproduce actitudes que se encuentran en el proceso socio-cultural cambiante y de la vida del ser humano. Para que una organización pueda ser capaz de implantar sus valores debe lograr la cooperación y participación de todos para hacerlos responsables de los mismos.

Se evidencia el resultado de una mayor productividad que permite la revitalización de todas las actividades y procesos humanos de la comunidad organizacional en la cual pueden originarse resultados, conciencia y responsabilidad de cambio para lograr una empresa líder o vital con una certificación o capacidad de gestión ética.

Relativo a esta área, el referido autor plantea que se debe considerar en la praxis empresarial un modelo de estrategias basado en valores enmarcados en cuatro fases:

a. Modelaje directivo: representa la columna vertebral de la estrategia que se inicia con la definición de los nuevos valores o con la revitalización de los ya existentes.

b. Comunicación e imagen corporativa: corresponde al uso de los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presente los valores.

c. Alineación de los sistemas de recursos humanos: implica todos los sistemas a través de los cuales el reclutamiento, la selec-

ción, y la evaluación del desempeño deben estar orientados a implantar y reforzar de forma permanente la cultura y los valores de la organización.

d. Monitoreo y seguimiento: es indispensable para el éxito de esta estrategia el nombramiento de un comité directivo, el cual tiene la responsabilidad de diseñar toda táctica y el seguimiento e implantación de valores.

Es importante destacar que las empresas deben instaurar los valores mediante objetivos claros para lograr mantener su posición y garantizar la gestión ética.

9. Metodología y clasificación de la investigación

La presente investigación se tipifica como descriptiva, en tanto se enfoca en analizar el posicionamiento de los valores como herramientas gerenciales en organizaciones humanas. Se considera que este estudio es documental bibliográfico por cuanto evalúa disposiciones teóricas referidas al tema.

Dicho estudio se clasificó como una investigación documental con un enfoque filosófico y doctrinario de la categoría analizada, y configura un diseño documental bibliográfico, debido a que el análisis de la información se apoya en la recopilación, reflexión e interpretación de documentos alusivos a los valores como herramienta gerencial en las organizaciones humanas.

Consideraciones finales

La velocidad de los cambios obliga a las empresas a actuar con rapidez para responder a las demandas del entorno, por lo cual se hace necesario considerar los valores como herramientas gerenciales para lograr su desarrollo integral.

En las empresas, dichos valores otorgan sentido de pertenencia, posibilitan la integración, además de proyectar una imagen y crear un ambiente humano de compromiso en las organizaciones. Los gerentes pueden valerse de mecanismos como: la creación de una visión integradora, saber escuchar, la comunicación efectiva y promover formas de comportamiento que de manera reiterada se conviertan en hábitos virtuosos para la realización de logros compartidos.

Los valores gerenciales, representan indicadores de las decisiones, lo cual les permite a los gerentes planificar, organizar, di-

rigir y controlar las actividades organizacionales. Igualmente, moldean el comportamiento de los miembros y comunican lo que la empresa espera de ellos.

Resulta imprescindible que la alta gerencia haga referencia a principios y valores, de tal manera que la empresa y sus integrantes puedan alcanzar un desarrollo integral, basado en una conducta ética que sustente la responsabilidad y el compromiso. Toda filosofía organizacional ha de basarse en valores que impulsen el crecimiento de la empresa y sus miembros, otorgándoles identidad y razón de ser, para conducir la realización humana en dirección al éxito colectivo, el cual se construye sobre la base de la cultura empresarial.

Propuestas

Las organizaciones que aspiren al éxito deben considerar la importancia de formar y desarrollar individuos que valoren realmente lo que hacen, y cómo lo hacen; de esta manera las personas se sienten útiles y aprecian la organización considerándola como suya. Corresponde a los directivos y trabajadores, el enriquecimiento de éstos a partir de la introducción de acciones renovadoras que garanticen el desarrollo de individuos capaces de construir un futuro mejor, que beneficie no sólo a la institución sino al entorno global.

Para que la cultura organizacional se transforme en una ventaja competitiva y en un factor de éxito empresarial, es necesario que la misma se cultive con mentes abiertas, y propicie la participación colectiva, a fin de optimizarla para hacerla crecer en el tiempo a través de diferentes medios.

Las empresas deben mantener una coordinación entre sus integrantes, porque son ellos los que transmiten la imagen de los valores y esto sirve para poner en práctica un modelo de gestión gerencial. En este sentido, debe tener una dirección basada en valores, la cual permite cambiar la visión sobre la gerencia de los procesos de transformación empresarial, a fin de lograr una organización vital que refleje ventajas competitivas para responder a las exigencias individuales y sociales.

La praxis de los valores en las empresas debe realizarse a través de objetivos claros, expresados en los códigos de éticas, los cuales han de reflejar la misión, visión y los valores compartidos en la institución. Para lograr lo anterior, es importante que sus miembros participen en la creación de estas normas, las cuales no deben ser vistas como una imposición, sino como un factor in-

tegrador en la empresa para promover la motivación del recurso humano, la identidad corporativa y rentabilidad.

Los valores deben ser asumidos como impulsores principales de la actuación de las personas y las empresas, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia, a la vez que establecen compromisos éticos entre los miembros de la organización con sus clientes y socios.

Los modelos de gestión vigentes deben orientarse al cliente, a nuevas tecnologías y a la inclusión de principios éticos que son sus nuevos puntos de referencia, lo cual implica que los ya existentes a escala personal deben adquirir una dimensión renovadora, cuando sean aplicados a la actividad de la empresa.

Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una organización, por cuanto constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas. Una visión sin valores se asemeja a un viaje sin un mapa de ruta.

Referencias bibliográficas

- BENAVIDES, O. (2001). **Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas**. Colombia: Mc Graw-Hill.
- DRUCKER, P. (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ESCOBAR, G. (1999). **Ética. Introducción a su problemática y su historia** (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- FORS, D. (2002). **Los valores en el centro de la cultura organizacional**. La Habana, Cuba.
- FRONDIZI, R. (2002). **¿Qué son los valores?** México: Fondo Cultura Económica.
- GARCÍA, S y DOLAN, S. (2003), **La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos**. España: Mc Graw Hill.
- JOHNSON, M. (2001). **Moral Imagination. Implications of Cognitive Sciences for Ethics Chicago**: University of Chicago Press.
- ORTIZ, A. (1999). **Estudio sobre el estado de los valores en los estudiantes de la especialidad Contador del IP "Pedro Díaz Coello"**. Cuba: Holguín.
- PEREIRA, L. (2001). **Visión del gerente respecto a la cultura organizacional y el capital humano ante los retos de la globalización**. Tesis Doctoral. URBE. Maracaibo, Venezuela.

- ROBBINS, S. (2001). **Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones.** México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ROKEACH, M. (1973). **The Nature of HumanValues.** New York, EE.UU: Free Press.
- SENGE, P. (1999). **La Quinta Disciplina.** España: Editorial Granica.
- SILICEO, A; CÁCERES, D; GONZÁLEZ, J. (1999). **Liderazgo, valores y cultura organizacional.** México: Mc Graw Hill.