

# Los Valores: Cimientos de la Gerencia Congruente y de la Cultura Organizacional Integrada

Rafael A. Estévez Valencia  
TOP Consultores SA.  
Santiago, Abril, 1995

**..la integridad es la coherencia entre lo que un gerente cree, su manera de actuar, y las aspiraciones que tiene para su organización.**

Badaracco, y Ellsworth, (1989) pp. 9.

**Los valores principales de la empresa deben estar en congruencia con lo mejor de nuestra tradición judeo cristiana y democrática.**

La postura absolutista en ética sostiene que existe una moral natural que sería un código aplicable a todos los hombres. Sostiene que existiría un solo estándar ético moral para todos los hombres, independientemente de la realidad cultural en que estén insertos. Los absolutistas reconocen que las costumbres morales y las ideas rectoras del comportamiento difieren entre los países y en los períodos de la historia, pero sostienen que la existencia de referentes morales erróneos no conlleva a reconocerlos como una alternativa válida a la "moral natural". Históricamente, el origen de esta postura parte de la afirmación de la concepción cristiana monoteísta que sostiene que existe un sólo Dios y que es el de todos los hombres, aunque no lo reconozcan los que profesan otras creencias. Los absolutistas dan el paso siguiente y afirman que la moral es inherente a la naturaleza humana y, entre ellos hay quienes afirman que la moral fue puesta allí por el creador. De esta manera, la moral se convierte en materia de fe y este tipo de creyentes afirma que la existencia de un sólo Dios implica la existencia de una moral única y absoluta.

El relativismo ético sostiene que no existe una moral y un código ético estándar que se aplique a distintas culturas y en distintos períodos de la historia de la humanidad. La moral ética que rige en un lugar y un tiempo puede ser distinta de la que se acata en otro tiempo o lugar. El código moral de los chinos es distinto del de los europeos y el de los nativos africanos es distinto de los dos anteriores. En contraste con los absolutistas, los relativistas postulan que los estándares morales son socialmente construidos, es decir son locales y susceptibles de cambiarse en el tiempo. La postura del relativismo radical puede llegar hasta afirmar que " los estándares morales de cualquier grupo sólo pueden descubrirse, sus miembros la informarán al examinar los campos de las opiniones morales y costumbres de ese grupo en particular" (Sumner, 1907). Esta postura extrema del relativismo no da espacio al progreso moral ni permite juzgar si un proceder es mejor que el otro.(Stace, 1937).

En este artículo se adopta una postura cultural que no cae en los extremos del absolutismo ni del relativismo radical. La cultura representa una tradición histórica aprendida, retransmitida y en evolución que constituye un sistema de conocimiento y de estándares para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar.,....."consiste en todo lo que el individuo debe creer y saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad". (Goodenough, citado en Abravanel y colab., pp.36). Desde esta perspectiva, los valores que nuestra cultura ha heredado de la tradición judeo-cristiana y de las grandes instancias formadoras del pensamiento democrático, adquieren gran centralidad en la construcción social de bases ético morales legitimadas. La aceptación del acervo cultural democrático humanista asigna principal importancia a los valores de dignificación humana y a los de convivencia social que se inscribieran con la Revolución Francesa: Libertad, Fraternidad e Igualdad . Siguiendo esta tradición, un autor Argentino escribe en su libro "Ética de los Negocios:

**Los valores fundamentales de libertad, solidaridad y justicia orientan nuestra política y son los criterios para nuestras actividades..... los valores fundamentales se necesitan y se limitan entre sí. Ninguno cumple con su cometido sin el otro.**

**Bernardo (1993) pp. 39**

**Los valores son referentes consensuales que fundamentan las normas, costumbres y la racionalidad de sentido común.**

Kluckhohn (1951) dice que "un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo social, acerca de lo deseable, y que influye en la selección de cursos de acciones y en los resultados o consecuencias de estas acciones"(pp. 395). Similarmente, Jacob y colab (1962) definen los valores como "estándares normativos que influyen a los seres humanos en sus elecciones entre los cursos de acción alternativos que perciben". A diferencia de las actitudes, los valores trascienden lo contingente y específico y dicen relación con estándares de conducta y los fines que debieran servirse. Rokeach (1973) destaca que las personas suelen desarrollar miles de actitudes pero solo una docena de valores.

**Los valores de una persona corresponden a lo que es bello, bueno, justo y adecuado según su juicio particular,**

**Thevenet, (1990), pp. 78.**

Para los antropólogos los valores son estándares morales característicamente compartidos por los miembros de una cultura o subcultura. Los valores son de carácter absoluto y constituyen referentes que sirven de fundamento a las normas, costumbres y a la racionalidad de sentido común. Un valor es o no lo es, y no admite graduación. Algunos ejemplos de valores pueden ser la verdad, la libertad, la solidaridad, la transparencia y la justicia.

Los antropólogos respetan las culturas que estudian y no se proponen cambiarlas. Metodológicamente, sostienen que todas las culturas son igualmente importantes, niegan la validez del enjuiciamiento de los valores de una cultura que pudiera hacer un observador que es miembro de otra cultura. Para el antropólogo, los valores son parte central de la identidad

cultural que distingue a un pueblo o grupo. Su énfasis está puesto en explicar la idiosincrasia y no en analizar los valores como instrumentos que refuerzan un perfil de comportamiento consistente con las meta de un grupo, organización o sociedad. El estudioso de la cultura asume que el perfil de valores que mejor ayuda al cumplimiento de metas puede encontrarse en la propia tradición cultural. Sin desconocer que pudiera ser necesario reducir la relevancia de ciertos valores y promover la importancia de otros que han estado históricamente postergados.

**La definición de los valores busca mayor convergencia entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la organización.**

El comportamiento organizacional importó el tema de los valores desde la antropología, cultural pero los escritores de la administración no siempre respetan el sentido original del concepto. Parte de la literatura parece confundir el concepto de valor con el de máxima o slogan y al hacerlo pierden la posibilidad de administrar definición y difusión de estándares morales de deber ser que sean congruentes con los principios y las metas de la empresa. El enfoque antropológico de la empresa sostiene que, con el tiempo, los miembros de la organización tienden a construir una cultura con valores que se observan aunque no estén formalmente explicitados. Los valores pueden ser difíciles de articular porque son los supuestos que están detrás de muchas de las normas y reglas de conducta de los integrantes de la organización, (Shein, 1988). Estos valores son convicciones de miembros de la cultura organizacional y tienen una base moral. Son los pilares de la "religión" corporativa, (Campbell y Taewdey,1990). Proporcionan criterios de evaluación que a lo largo del tiempo "definen y redefinen" las costumbres de los miembros de la organización, (Lessem, 1990)

Los valores junto con las creencias y las normas son componentes principales de la cultura organizacional. (Estévez, 1989). Estos tres componentes sostienen la racionalidad de sentido común que comparten los miembros regulares de la cultura. Son la base de los marcos de referencia que se usa para interpretar lo que ocurre y "acordar" lo que es socialmente apropiado o inaceptable hacer. Están a la base de la regulación del comportamiento que hacen los grupos de pares, cuya violación puede ser sancionada con descalificación e incluso la marginación. La definición de los valores de la empresa, por lo tanto, puede entenderse como una intervención que busca mayor convergencia entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la organización.

**Los valores pueden paliar la ausencia de procedimientos o normas burocráticas. La empresa no burocrática debería constituirse de la misma forma que una familia, en la que todo el mundo sabe como comportarse sin necesidad de un código escrito.**

**Thevenet (1986), pp.84**

**Los valores declarados de la organización necesitan articularse congruentemente con el propósito y la estrategia de la empresa.**

Los valores de una compañía se construyen muchas veces sobre los valores personales de su cúpula directiva. De ser así, los valores declarados de la organización representan lo que su coalición dominante considera que es lo correcto, justo y trascendente. Este sistema puede ser efectivo cuando los valores propuestos por este grupo (re)fundacional encajan con el propósito de la organización y su estrategia. Los valores definidos por los ejecutivos necesitan articularse congruentemente con el propósito y la estrategia de la empresa.

Preguntas que ayudan a cerciorarse que los valores de la organización engranan con la estrategia y el propósito-

**¿ Los valores declarados corresponden al propósito de la empresa y se adoptan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos ?**

**Están los valores en "resonancia " con la estrategia de la empresa y la refuerzan ?**

El modelo de análisis de la articulación de Ashridge (Campbell y Taewdey,1990).

### **PROPÓSITO**

**¿Por qué y para qué existe la empresa?**

**ESTRATEGIA**  
La razón comercial

**VALORES DE LA EMPRESA**

En lo que creen los ejecutivos superiores.

### **NORMAS Y COMPORTAMIENTO**

La política y las pautas de comportamiento que regulan el funcionamiento de la empresa

### **La prioridad de los valores permite resolver conflictos decisionales.**

La definición de los valores de la empresa no resulta de hacer una larga lista de todas las cosas buenas del negocio que tengan un contenido ético. Es necesario establecer prioridades. Se trata de saber si la austeridad es más importante que la imagen corporativa. Los que toman decisiones necesitan de una orientación cuando enfrentan conflictos valóricos. ¿Mejor entregar con urgencia este documento a quién lo requiere o es preferible entregarlo más tarde pero con el nivel de calidad que se necesita.?

Preocupado de esta temática, Scheler (1913) postuló que los valores podían jerarquizarse y propuso un orden que iba desde los de orden superior a los de menor jerarquía. La idea de este moralista se ha mantenido vigente hasta nuestros días y, en términos prácticos, permite resolver conflictos valóricos por la vía de subordinación al valor de orden superior. Max Scheler presentó una lista en que los valores superiores eran espirituales y los inferiores estarían relacionados con lo puramente material. Este orden, a su parecer, era la piedra base de una moral objetiva.

Los criterios de jerarquización de Scheler, su lista y su intento de definir una moral objetiva son materia de debate. Sin embargo, hay suficiente evidencia antropológica para sostener que las culturas y subculturas construyen consensos sobre jerarquías de valores y que sus miembros utilizan estos "ordenes culturalmente acatados" para resolver conflictos valóricos. (Abravanel, Allaire y otros 1988). En consecuencia, la formulación de los valores de una empresa implica definir el criterio de priorización y explicitar el orden del sistema de valores propuesto.

Los valores declarados que la empresa destaca como su referente deben ser de carácter perdurable y no pueden confundirse con modas de gestión o contingencias que contribuyen al prestigio de la corporación. A pesar de que la jerarquización de valores no necesita responder a un orden correlativo riguroso, si es conveniente distinguir grupos de importancia relativa.

Los valores de **orden superior** deben tener tanto "valor" que nadie intente reivindicar algo diferente. En esta categoría se agrupan los valores que son más cercanos a la identidad de la organización. Pueden también incluir valores trascendentes y los que retoman aspectos sentidos de la tradición ética cultural de la sociedad. Estos valores aluden al fin compartido y a un sentido enaltecedor que se comparte.

Los valores de **orden medio** no tienen la trascendencia ni la universalidad de los anteriores, pero su fuerza deriva de que fueron creados y validados en el proceso de construir la cultura organizacional. Son valores históricos que tienen el mérito de converger con el proyecto estratégico de la empresa. Son parte del carácter biográfico de la organización, sentidos como muy propios y su recuerdo se asocia con héroes y leyendas.

Los valores de **orden básico** son referentes y estándares más recientes que orientan las decisiones y la gestión, definiendo prioridades y estilos que se buscan reforzar y convertir en una modalidad distintiva de operar. Sirven de referencia durante la toma de decisiones de carácter estratégico, así como en las concernientes a la concepción, utilización y desarrollo de herramientas de gestión.

### **La redacción de los valores.**

Los valores deben redactarse y definirse como estándares o referentes perdurables, asumiendo que su gran contribución a resolver conflictos decisionales puede materializarse dos o tres décadas después que se redactaron. En el proceso de afinar la redacción de los valores puede ser útil recordar que la empresa es quien otorga contenido a sus valores. Todas las empresas operan en ámbitos de gestión parecidos pero se diferencian en sus concepciones de lo que está bien y lo que está mal. En segundo lugar, debe recordarse que los valores se destacan con propósitos operativos y se espera que actúen sobre la realidad cotidiana de la empresa a través de sus formas de gestión y sus procedimientos.

Estos valores, de acuerdo con Thevenet (1986), suelen expresarse en dos tipos de enunciados.

El enunciado **moral** que traslada al plano de la empresa valores morales personales como la honestidad, el respeto y la justicia. Pueden promulgarse como principios morales, en términos de que se debe y que no se debe;

El enunciado **funcional** que privilegia una función o ámbito particular de la gestión: por ejemplo la preocupación central por el cliente y la puntualidad, estilos de trabajo, asignaciones de recursos, beneficios, etc.

### **Pasos para la definición y la difusión de los valores organizacionales.**

Los planteamientos y las reflexiones desarrolladas en este artículo sugieren orientaciones concretas para la formulación de los valores de la organización. Estas orientaciones pueden resumirse en la siguiente pauta.

- 1.- Recocer y reflexionar sobre la tradición valórica cultural heredada e identificar aquellos valores de los cuales los miembros de la organización se sienten orgullosos.
- 2.- Reconocer los valores y anti-valores característicos de la cultura organizacional, distinguiendo los que se necesita erradicar y los que se necesita promover para alcanzar los propósitos corporativos.
- 3.- Identificar los valores personales que los principales ejecutivos quieren impulsar.
- 4.- Escribir la primera lista tentativa de valores y analizar su convergencia con el propósito, la estrategia y las normas de comportamiento de la organización.
- 5.- Definir la prioridad de los valores seleccionados, agrupándolos en las categorías superior, media y básica.
- 6.- Afinar la redacción de lista distinguiendo los enunciados y sus descripciones.
- 7.- Ampliar la consulta en la organización recogiendo disposición al sentirse orgulloso e identificado con valores que se sienten propios y significantes.
- 8.- Hacer redacción final.
- 9.- Difusión inicial intensa y refuerzo permanente con referencias y citas.

### **REFERENCIAS.**

- Abravanel, H, Allaire, Y y otros (1988) *Cultura Organizacional*. Traduc. Legis, Bogotá, Colombia, 1992.
- Badaracco, J.L. y Ellsworth, R.R. (1989) *El Liderazgo y la Lucha por la Integridad*. Traduc. Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1994.
- Bernardo, J.D. (1993) *Etica de los Negocios*. Ediciones Macchi. Buenos Aires Argentina.
- Beyer, J.M. (1981) *Ideologies, Values, and Decision Making in Organizations*, En Nystrom y Starbuck (1981) opus cit. Vol. II pp. 225-249.

- Campbell A, y Taewdey, K. (1990). *La Misión de los Negocios* .Traduc. Diaz de Santos SA., Madrid, 1992.
- Estévez. R. (1989) *Cultura Organizacional. ¿Todos para uno y uno para todos?* Monografía, FAE, Univ. de Santiago
- Girvetz, H.K. (1968) *Contemporary Moral Issues*..Wadsworth, Pub. Co. Inc., Belmont, Ca.
- Gould, J.A. (1975). *Classic Philosophical Questions*. Charles E. Merrill Publ. Columbus, Ohio.
- Jacob, P.E., Flink, J.J. y Shuchman. H.L. (1962) *Values and their function in decision making*..American Behavioral Scientist, 5 (Suplement 9)Ñ 6 - 38.
- Kluckhohn, C. y otros. (1951) . *Values and Value-orientation in Theory of Action: an exploration in definition and classification*..En Talcott Parsons y Edward Shills (Eds.) *Toward a General Theory of Action*, pp. 388-343. Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- Lessem, R (1990). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Traduc. Diaz de Santos SA., Madrid, 1992.
- Nystrom, P.C. y Starbuck, W. H. Eds. (1981) *Handbook of Organizational Design* Tomos I y II, Oxford University Press, London.
- Rokeach, M. (1973)..*The Nature of Human Values*..Free Press, New York.
- Schein, E. (1988) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Inc. London.
- Scheler, M. (1913). *Etica. Ensayo de un nuevo personalismo ético*. Revista de Occidente, Madrid, 1941
- Stace, W. (1937) *The Concepts of Morals*. En Gould opus cit.(1975), pp. 97-111.
- Stephani, R., Pérez, S. y otros (1993). **GIGA** Generación Ideas Gestión Andina. Tomos I y II, Publ. Interna. División Andina, Codelco Chile, Saladillo.
- Stumpf, S.A. y Mullen, T.P. (1992). *Estrategia y Liderazgo*. Traduc. Legis, Bogotá, Colombia, 1993.
- Sumner, G.(1907). *Folkways*.. En Gould opus cit.(1975), pp. 82 - 96.
- Thevenet, (1986) *Auditoría de la Cultura Empresarial*.Traduc. Diaz de Santos SA., Madrid, 1992.