

## *LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES: UNA METODOLOGÍA HUMANISTA DE CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA*

Licda. María Martha Durán

### RESUMEN

¿Cómo generar condiciones laborales y motivación suficiente para potenciar la empresa en un contexto tan agresivamente competitivo como el actual? ¿Cómo fomentar la iniciativa, la creatividad y el compromiso de los trabajadores, para que se transformen en incremento de la rentabilidad de la empresa?

El mundo laboral se encuentra en constante cambio, especialmente en cuanto a la fuerza de trabajo, la organización y la competencia. En el contexto de la globalización y la crisis económica, el reto de las organizaciones es “renovarse o morir”. La gestión organizacional ha debido ajustarse a estas condiciones y a finales de los años 90 se propone una nueva filosofía de gestión: la Dirección por Valores.

El término "Dirección por Valores" (DpV) fue acuñado en 1997 por Salvador García y Simon Dolan<sup>1</sup>, el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Kenneth Blanchard y Michael O'Connor, "Managing by Values"<sup>2</sup>.

La DpV es un modelo de gestión basado en un enfoque humanista, con una metodología participativa de cambio cultural, que permite agrupar los valores empresariales en tres dimensiones, según la propuesta base de García y Dolan y su "Modelo Triaxial de Valores".

El propósito de este artículo es el reflexionar acerca de la importancia de los valores y su impacto en la organización, presentar los lineamientos generales del Modelo de Dirección por Valores como modelo de gestión y discutir acerca de sus bondades y limitaciones a partir de la experiencia de una institución costarricense.

*PALABRAS CLAVE:* GESTIÓN EMPRESARIAL, CULTURA ORGANIZACIONAL, VALORES PERSONALES Y EMPRESARIALES

### ABSTRACT

How to generate labor conditions and sufficient motivation to foster company performance in an aggressively competitive environment as the current one? How to

- 
- 1 García, S; Dolan, S., 1997. La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid: McGraw Hill. Salvador García es español-catalán y Simon Dolan es israelita-canadiense.
  - 2 Blanchard, K; O'Connor 1997. M. Managing by Values. San Francisco: Berret-Koehler. (Traducido en España por Gestión 2000 con el título "Dirección por valores")

cultivate initiative, creativity and employee commitment and transform them into incremental value creation?

The labor world is in constant change, affecting the work force, the organization as such and the competitive environment. In the context of globalization the challenge of organization is to “renovate or die”. Management models had to adjust to these conditions and at the end of the 90s a new philosophy was proposed: Management by Values.

The term “Management by Values” (MbV) was created in 1997 by Salvador García and Simon Dolan<sup>3</sup>, in the same year in which the business nobel like work of their North American colleagues Kenneth Blanchard and Michael O’Connor, “Managing by Values”<sup>4</sup> appeared.

MbV is an administrative approach based on a participative methodology which allows to group values in three distinct dimensions – the tri-axial value model, according to the proposal put forward by Garcia and Dolan

In order to present this model the following article is provided as a guide for reflection and analysis regarding the importance of personal and organizational values and their impact in companies.

**KEY WORDS:** MANAGEMENT MODELS, ORGANIZATIONAL CULTURE, PERSONAL AND ORGANIZATIONAL VALUES

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en este nuevo siglo enfrentan muchos desafíos que obligan a concebir formas más innovadoras de gestión. La integración de desempeño y estrategia basado en simplificar, orientar y comprometer, además del cambio de cultura empresarial sustentados en el desarrollo organizacional, son algunas de las respuestas dadas.

Además, los contextos de creciente complejidad e incertidumbre exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas. Pero referirse a “valores” en el lenguaje empresarial resulta relativamente novedoso. Muchos directivos los ven inútiles y molestos, pero los valores no son vagas abstracciones: son útiles y rentables. El enfoque en valores supone, sin duda, un cambio cultural en las organizaciones que repercute directamente en las cuestiones estratégicas básicas que orienta las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean una identidad y le dan sentido de identidad a sus miembros, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. Funcionan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una.

Es evidente entonces que en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos puesto que son “una predisposición para actuar en un determinado sentido, dan sentido a los objetivos y a las instrucciones, ordenan el caos y la incertidumbre y cuando son compartidos se consigue la situación ideal,

3 García, S; Dolan, S., 1997. *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill. Salvador García is spanish-catalán and Simon Dolan is israelian-canadian

4 Blanchard, K; O’Connor 1997. *M. Managing by Values*. San Francisco: Berret-Koehler. (translated to Spanish by Gestión 2000 with the title “Dirección por valores”)

y generan cohesión y eficiencia productiva” (Dolan 2008).

Por todo esto, la atención al nivel nuclear o implícito de la organización, sus creencias y valores, tiene un lugar preponderante en las empresas de hoy. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una elección filosófica: en el entorno actual es una necesidad para la supervivencia.

En este contexto surge la Dirección por Valores (DpV) como una metodología de cambio cultural con enfoque humanista, basado en procesos de formación y desarrollo, el cambio de creencias y valores, sobretodo por parte de los directivos. Su herramienta principal es el Modelo Triaxial de Valores y se orienta a la gestión de cambio de una cultura de empresa convencional, basada en valores económicos de control, hacia otra nueva forma de pensar que incorpore valores de desarrollo, éticos y emocionales. Esta gestión se concreta en la práctica motivando a las personas y estimulando un metavalor fundamental: la confianza (Dolan, 2008).

El propósito de este artículo es el reflexionar acerca de la importancia de los valores y su impacto en la organización, presentar los lineamientos generales del Modelo de Dirección por Valores como modelo de gestión y discutir acerca de sus bondades y limitaciones a partir de la experiencia de una institución costarricense.

## 1. Los Valores<sup>5</sup>

Valorar tiene la misma raíz que evaluar. Es afín a las palabras apreciar, reconocer, aceptar. Valorar es dar valor a algo o a alguien. Como el poliedro, posee múltiples caras y puede contemplarse –definirse- desde varios ángulos y visiones, por lo que señalan García y Dolan (1997) que la palabra “Valor” es polisémica.

Desde una perspectiva general, y siguiendo las ideas con enfoque sociológico de Enrique Margiery (2002, 2005), “Valor” es “una definición arbitraria acerca de lo deseable en la experiencia, sometida a control social”, es decir, que

orienta la conducta humana y su acatamiento es reconocido y premiado, mientras que su irrespeto es reprimido y castigado. Los valores se concretan en acciones, comportamientos que se manifiestan en la cotidianidad personal y organizacional.

Para el psicólogo cubano Fernando González Rey (1995), “los valores son todos los motivos que se constituyen, se configuran, en el proceso de socialización del (ser humano...). Un valor se instaura a nivel psicológico de dos formas: los valores formales, que regulan el comportamiento de (la persona) ante situaciones de presión o control externos, y creo que no son los que debemos formar, y los valores personalizados, expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, en mi opinión, los valores que debemos fomentar”.

Los valores se constituyen en reglas del juego, principios, ejes o guías para la acción; elecciones estratégicas de formas de pensar y actuar para conseguir lo que más nos importa en la vida, dando sentido a los objetivos y a las instrucciones en la interacción. Son, en fin, palabras intermediarias entre la conciencia y la acción que si no se concretan en objetivos, hábitos y conductas observables no son nada más que eso: palabras.

### *Tipos de valores*

Hay varias tipologías de valores. Para efectos de la presentación de la DpV mencionaremos dos:

#### a. Instrumentales y finales

Desde una dimensión ético-estratégica en relación a las elecciones preferenciales, Milton Rokeach (1973, citado por García y Dolan, 1997 y Robbins, 2002) propone que los valores compartidos son “una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”.

Los valores los clasifica en dos grupos: los terminales y los instrumentales. Define valores finales o terminales como los que “se

5 Basado en: García y Dolan, 1997. Dirección por Valores. Madrid, Mc Graw Hill

refieren a los estados finales de la existencia. Se trata de las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida”, o para el mundo o para su empresa. Representan objetivos y son también llamados valores de meta. García y Dolan (1997) incluyen aquí los valores personales (Éxito, felicidad, trabajo, realización personal, entre otros) y los valores ético-sociales: justicia social, supervivencia del planeta, por ejemplo.

Los valores instrumentales (también llamados conductuales o comportamentales) son: “los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales.” Entre estos valores García y Dolan (1997) incluyen los valores ético-morales (honestidad, responsabilidad, solidaridad, confianza, cooperación) y los valores de competencia (cultura, flexibilidad, dinero, lógica, iniciativa, etc).

En otras palabras, los valores terminales es lo que se desea, y los instrumentales, la forma en que se consigue lo que se desea. En la empresa los primeros están más relacionados con la misión organizacional mientras que los instrumentales con la visión.

b. Chris Argyris en su libro “Conocimiento para la Acción” (1999) propone que las teorías para la acción son dirigidas por una serie de valores organizados de dos formas: según una “teoría expuesta” y la otra según una “teoría en uso”. La primera remite a la teoría que las personas asumen y que abarca creencias, comportamientos y valores, son teorías que se defienden y las que la gente informa y describe; la segunda es la teoría que se aplica habitualmente, la que la gente usa en realidad para diseñar e implementar sus acciones.

García y Dolan (1997) y Margiery (2002) al respecto indican que en la organización la “teoría expuesta” representa todo aquello que constituye los valores y aspiraciones de ésta a nivel del discurso: es lo que se dice abiertamente. La “teoría en uso”, en cambio, corresponde a las reglas de decisión que guían en realidad su conducta. “Es en aquello que reafirma y promueve la teoría en uso que podemos encontrar los verdaderos valores de una empresa”.

Así, podemos referirnos a valores reales o en uso o a aquellos deseables o expuestos. Entre ambos puede existir o no una brecha en la organización. Por esto los valores que se observan en los signos externos de las empresas (calendarios, afiches, declaraciones de misión, etc.) no son necesariamente los valores reales de su cultura. La incoherencia o conflicto entre lo que se dice que se hace y lo que se actúa, es fuente de confusión y genera cinismo y falta de compromiso entre los grupos interesados.

### Importancia de los valores organizacionales

En varios estudios se ha demostrado la importancia que tienen los valores éticos corporativos para el compromiso organizacional. Uno de los más importantes y conocidos (ya un clásico) fue realizado en 1982 por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr<sup>6</sup>.

Estos autores examinaron de cerca las características de 43 empresas exitosas, en busca de atributos en común que pudieran ser transferibles y utilizables por otros.

Aunque varias de las empresas analizadas ya no existen o han perdido su ventaja competitiva, los ocho principios se han sostenido válidos con el paso del tiempo a pesar de los grandes cambios en el ambiente de negocios:

1. Predisposición para la Acción
2. Acercamiento al Cliente
3. Autonomía y espíritu empresarial
4. Productividad gracias al personal
5. Dirigidas mediante valores en la práctica diaria
6. Se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien
7. Estructura simple y ágil
8. Flexibilidad y rigor simultáneos

A partir de este estudio retomamos algunos elementos que se constituyen en antecedentes del tema en discusión: el papel de los líderes quienes consiguieron crear una cultura sólida,

6 En busca de la excelencia, T. Peters, T; P. Waterman, R.,1982.

coherente, y transmitir a la empresa unos valores el conjunto de valores que integran las nociones de salud económica, servicio a los clientes y significado para el personal.

“Todas las empresas sobresalientes que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de la formulación de valores. En realidad, nos preguntamos si es posible ser una empresa sobresaliente sin tener una idea clara sobre los valores y sin poseer los más apropiados valores.” (Peters y Waterman, 1982, página 312)

En este sentido, los valores son importantes en sí, y se reflejan en el modo en que están expresados y cómo se articulan. Se transmiten por medios formales y, lo que es más efectivo, por otros más sutiles como las leyendas, metáforas o anécdotas. Además los valores atañen a todas las personas de la empresa, no sólo a los peldaños más altos (directivos).

Peter Drucker (s.f) señala que las organizaciones, al igual que las personas, tienen sus propios valores. Los valores organizacionales son sistemas de creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea (y) que unifican e inspiran a la gente como resultado de la experiencia (aprendizaje), visualizándose en actitudes y determinando el comportamiento ante ciertas situaciones. Se constituyen así en creencias internalizadas acerca de cómo debemos actuar, sobre la base de la libertad humana y de los resultados percibidos (consecuencias), tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

Para Schein (1988), los valores de la empresa u organización reflejan las presunciones subyacentes en torno a los cuales se forman los paradigmas culturales de esta: la relación del ser humano con la naturaleza; la naturaleza de la realidad y la verdad; la naturaleza del género humano; la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de las relaciones humanas.

La formación de los valores organizacionales depende de múltiples variables (García y Dolan: 1997, basados en Schein, páginas 77 a 79):

1. creencias y valores del fundador
2. las creencias y valores de la dirección actual
3. las creencias y valores de los empleados
4. la formación e influencia de consultores
5. la normativa legal existente
6. las “reglas de juego” del mercado
7. los valores sociales de cada momento histórico
8. la tradición cultural de cada sociedad
9. los resultados de la empresa

Es atendiendo a estos factores como podemos entender en su dimensión más amplia el tema de valores dentro de una organización y su impacto en el ambiente y rendimiento de una empresa.

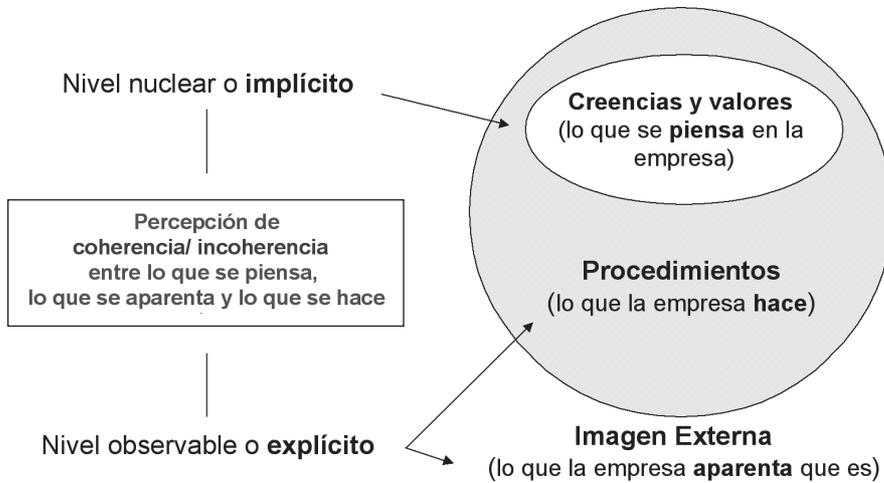
## 2. Cultura Organizacional

Estamos incursionando en el campo de la “Cultura Organizacional”, entendida esta como “el conjunto de supuestos básicos (patrones de pensamiento, creencias, valores y sentimientos) aprendidos y compartidos por un grupo. Estos supuestos se validan al resolver satisfactoriamente problemas de adaptación externa (al entorno) e integración (interna al grupo), siendo enseñado a nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1988).

La Cultura Organizacional describe el sistema de valores compartido (lo que es importante) y creencias (cómo son las cosas), para crear normas de comportamiento (la forma en que deben hacerse las cosas dentro de la empresa), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización. Se constituye en un sistema de conocimiento que permite construir conductas e interpretar experiencias en un contexto organizacional determinado.

A partir de la propuesta de García y Dolan (1997) - basados en la elaboración de Schein sobre el tema-, se esquematizan los elementos constituyentes de la cultura de una empresa:

NIVELES CONSTITUYENTES DE LA CULTURA DE UNA EMPRESA



Basado en García y Dolan, 1997

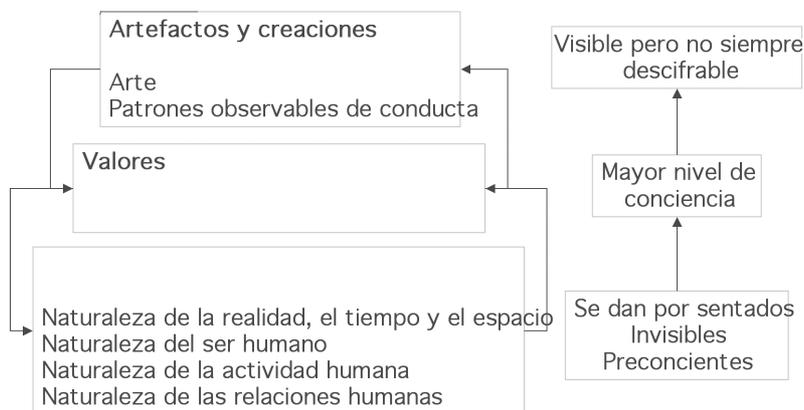
El elemento fundamental entre los niveles implícito y explícito de la cultura organizacional es la coherencia que hace que aspectos tangibles e intangibles estén alineados, teniendo un impacto directo en los resultados a través del desempeño organizacional en general.

Esta coherencia se refleja en la toma de decisiones, decisiones que no se toman

en el vacío sino que reflejan lo que es valioso en la empresa, y que en el mundo actual deben ser decisiones cada vez más rápidas y eficaces.

Schein (1988) a su vez propone el siguiente modelo de comprensión de los niveles de la cultura y su interacción (pág 30):

NIVELES DE CULTURA Y SU INTERACCIÓN



Es evidente la relevancia de los aspectos éticos y valóricos en el quehacer organizacional, es decir en la interacción de los niveles implícito y explícito, así como el papel fundamental de la coherencia o congruencia entre ambos en la dinámica organizacional.

### La Dirección por Valores

Amartya Sen (2000), Premio Nobel de Economía en 1998, señala que es importante admitir el papel crucial de los valores y las normas y la necesidad de integrarlos al razonamiento económico.

La propuesta base de García y Dolan (1997), el “Modelo Triaxial de Valores”, es congruente con el señalamiento de Sen, al proponer trascender la restricción del término “valores de empresa”.

Surge como respuesta al reto actual de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente desarrollada en un contexto de competitividad creciente, que exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, pertenencia y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa. Se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo.

La DpV se orienta al compromiso moral dentro de la organización, dando un sentido al esfuerzo y generando bienestar ético-emocional, legitimando y construyendo una empresa sana y perdurable en ambientes de creciente complejidad e incertidumbre. Para Dolan y otros (2003) se trata de un proceso de reingeniería de los valores del negocio, que transforman culturas de control en culturas orientadas al desarrollo y que permitan a la organización situarse en una posición de impulso de transformación social desde el mundo de la empresa. Es importante señalar que la DpV no anula otros modelos de dirección (dirección por objetivos o dirección por instrucciones, por ejemplo), sino que les confiere un mayor sentido en tanto complemento.

### ¿Qué es Dirección por Valores? (García, 2004):

La Dirección por Valores es una nueva orientación a la excelencia basada en la transformación de la cultura organizacional, combinando los intereses de toda la comunidad (“stakeholders”) con los intereses de los accionistas (“stockholders”).

Propone una metodología participativa de cambio cultural con enfoque humanista, que busca la transformación de la cultura de empresas convencionales basada en valores económicos de control, hacia otra nueva forma de pensar que incorpore valores de desarrollo, éticos y emocionales. Ayuda a construir los valores finales (visión-misión) e instrumentales a partir de procesos de formación y desarrollo, además del cambio de creencias y valores sobretodo por parte de los directivos de manera que el capital humano se incorpore de manera integral, tanto desde lo racional como lo emocional.

Así, busca entender la empresa y la vida basada en la confianza, y trata de armonizar los valores económicos con los valores éticos y los valores emocionales (Modelo Triaxial de Valores), propiciando la coherencia entre los valores personales y valores de la compañía. Esta condición, en tanto busca el equilibrio, facilita condiciones óptimas tanto para el trabajador como para la empresa, incidiendo en el ambiente laboral y la calidad de vida en el trabajo, lo que se refleja en la generación de ganancias para todos los grupos interesados, más allá de lo económico.

La DpV pretende esencialmente:

- El equilibrio entre la salud económica, emocional y ética de la empresa, con vista a disfrutar de una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor.
- Construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos (visión), para qué (misión) y con cuáles normas (ética).
- Humanizar la empresa, considerar a las personas como fines a potenciar y no como simples “recursos humanos a perfeccionar”.

- Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la organización y de su equipo directivo ante sí mismos, sus colaboradores y la sociedad.

Por esto se constituye en una herramienta de liderazgo estratégico para crear el alma de nuevas empresas (para “animar”) o para revitalizar (para “reanimar”), ubicando la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, y no solo en la “teoría expuesta”.

Podríamos decir que es un marco global desde donde rediseñar una cultura organizacional que genere adhesión, compromiso y entusiasmo, puesto que es desde la conexión emocional a través de valores, como la confianza o la creatividad, donde el rendimiento profesional alcanza su máxima calidad.

**Supuestos de la DpV**

La Dirección por Valores se sustenta en 4 aspectos fundamentales:

1. La organización como sistema
2. La persona como fin
3. El aprendizaje, el mejoramiento continuo y el cambio organizacional
4. El Modelo Triaxial de Valores como modelo

Nos referiremos brevemente a cada uno de ellos.

1. La organización como sistema (Rosell y Mas, 2003).

En el sentido estricto de la palabra, el sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí, que constituyen una determinada formación integral, no implícita en los componentes que la forman. Significa que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. No es la suma de elementos, sino un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes,

cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad. De esta forma la empresa, el contexto y los trabajadores están interrelacionados y se influyen mutuamente, pues son subsistemas de un sistema mayor en constante interacción.

**La organización como sistema**

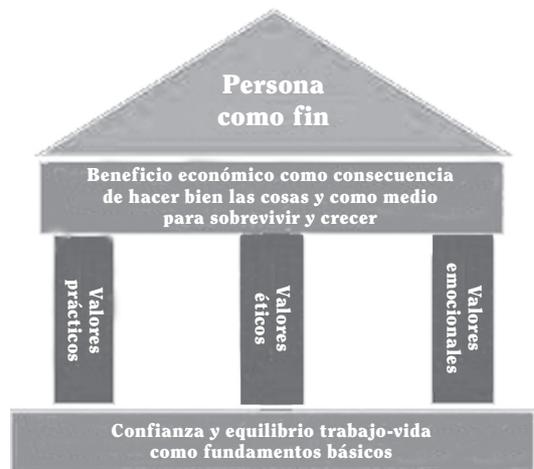
Ambiente Externo



**2. La persona como fin.**

Remite a un estado de conciencia de que la persona ha de ser el fin a potenciar de toda actividad empresarial plenamente legitimada, siendo el beneficio económico un medio de desarrollo y la consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean empleados, clientes, proveedores o ciudadanos en general.

Esto implica el incorporar la dimensión “persona” dentro del pensamiento directivo, no únicamente de manera formal sino en la práctica diaria, humanizando la empresa: considerar a las personas como fines a potenciar.



S. Garcia, 2004

3. El aprendizaje, el mejoramiento continuo y el cambio organizacional.

La capacidad de adaptación y anticipación se han convertido en un elemento competitivo para las empresas, impulsados por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). Por esto la capacidad de aprendizaje individual y organizacional, la utilización de lo que se sabe y la capacidad de aprender cosas nuevas son claves de éxito organizacional. Esto permite el mejoramiento continuo y la generación y aceptación del cambio hacia organizaciones inteligentes, adaptables y, por tanto, competentes.

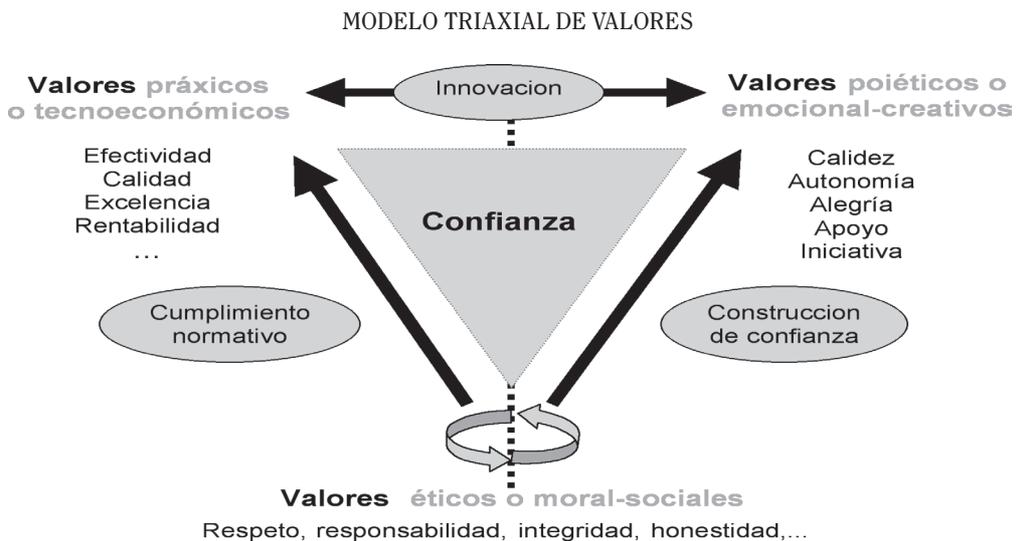
La DpV permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo organizacional, personal y profesional en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente. Surge de la pregunta de ¿qué es lo que hay que cambiar? y puede orientarse en diferentes niveles: cambio de estrategia, cambio operativo y-o cambio individual. Cada uno de estos niveles presenta diferentes niveles de complejidad. Señalan García y Dolan (1997) que es mucho más difícil y trascendente cambiar valores compartidos que modificar un organigrama o informatizar una empresa...

4. El Modelo Triaxial de Valores.

Cuando se habla de “valores” de empresa, tanto a nivel popular como incluso académico (Burdett, 1988; Small and Dickie, 1999; Anderson, 1997, citados por García, 2004) se acostumbra a restringir el término a los valores éticos o morales, tales como la sinceridad, la honestidad, la justicia, la dignidad o el respeto. Por supuesto, estos valores éticos son esenciales para la supervivencia y evolución de la especie humana, y corresponden a la dimensión social y medioambiental del discurso actual de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa.

Sin embargo la propuesta de Dirección por Valores no se limita a ellos: se propone un modelo de equilibrio humanista de valores, un modelo taxonómico de tres ejes (triaxial) para tratar de ubicar de forma simple, integradora y significativa los diferentes valores: el eje económico, el eje emocional y el eje ético. Los valores éticos se constituyen en el eje central, alrededor del cual deben girar los ejes pragmático-económico y emocional. Tiene como núcleo la confianza y el desarrollo personal, y conduce a un mayor desarrollo social.

El “equilibrio” es medular en la propuesta: los autores señalan que en la experiencia



García y Dolan, 1997

organizacional la tendencia es hacia valores económicos; en el contexto mundial y a partir de crisis de los últimos años en donde los valores éticos se vieron directamente apelados<sup>7</sup>, se consideran como otro eje -aunque con menor importancia que el anterior-; y la ausencia de valores emocionales es evidente. Así, el disfrute del trabajo, la alegría, cordialidad, calidez y afectividad están ausentes dentro del análisis y consideraciones valóricas en organizaciones. Sin embargo para el éxito de la empresa los 3 ejes deben estar presentes.

### IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES

*“Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin cambios de hábitos, prácticas y actitudes”  
Blanchard y O’Connor, 1997, pág 142*

Se asume que los actores de la DpV son todos los grupos interesados en la organización, tanto internos como externos, directos o indirectos: líderes, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, gobierno, entre otros, por lo cual su participación es necesaria. Desde esta perspectiva es que se constituye en una herramienta democrática y participativa.

Para la implementación de la DpV se proponen 4 fases siendo la fase 0 el factor crítico de éxito de esta propuesta :

**Fase 0:** Legitimación del proceso y cohesión del equipo directivo.

El compromiso e involucramiento genuino del equipo directivo en el esfuerzo de implementación es fundamental para su éxito.

La DpV requiere de un liderazgo legitimador, inspirador, proactivo y congruente, con una conciencia moral de que las personas son fines y no como meros “recursos humanos a optimizar”, además del convencimiento de que la vida ética es esencial.

La claridad de la importancia de dotar de recursos para invertir en formación y desarrollo específicos, así como de la necesidad de compartir conocimientos y generar creatividad para sobrevivir y prosperar, son otros elementos

necesarios por parte de la máxima jerarquía institucional.

Además el conocimiento del proceso de implementación de la DpV y las implicaciones de este en cuanto esfuerzo, persistencia y constancia en su desarrollo, deben ser conocidas y asumidas por el equipo gerencial, aunado a la utilización de la medición y la transparencia como formas de control, en tanto que los líderes organizacionales se convierten en modelos de comportamiento congruente con los valores que predicán, adoptando el optimismo como clave de acción (García, 2001)

Se parte de la reflexión sobre los valores finales e instrumentales de la empresa incorporados en su planteamiento estratégico (misión, visión y filosofía empresarial), clarificando valores reales, en uso y los deseables o expuestos.

**Fase 1:** Planeación de DpV: definición de equipo de proyecto y metodología de implementación. Formulación de misión-visión.

Como todo proyecto, la implementación de la DpV debe cumplir con una serie de pasos:

- a. Establecimiento de objetivos y factores claves de éxito (diseño) a partir del conocimiento de la realidad organizacional inmediata y la meta deseada por alcanzar
- b. Definición de las principales fases de desarrollo e implementación
- c. Aprobación del plan de trabajo
- d. Establecimiento del cronograma e identificación de los participantes en el proyecto
- e. Constitución de un Equipo de Proyecto Participativo (“EPP”, García, 2004) integrado por 4 a 7 personas representativas del Nivel 1 (máximo responsable decisorio de la empresa), Nivel 2 (mandos medios) y Nivel 3 (trabajadores). Los integrantes de Nivel 2 pueden ser voluntarios y/o propuestos por el Nivel 1. Se recomienda que los integrantes del EPP del Nivel 3 sean escogidos por sus propios compañeros en función de sus características de iniciativa, espíritu constructivo y buena aceptación grupal (“liderazgo natural”). Puede ser conveniente su rotación anual, tanto del Nivel 2 como del 3.
- f. Integración del proyecto al Plan Estratégico para potenciar su ejecución y su implementación en

toda la organización con el involucramiento de los líderes formales de la empresa.

- g. Seguimiento y evaluación para seguir o adecuar el rumbo según corresponda.

### Fase 2: DpV en acción

- a. Una vez concretada la planificación e integrados los equipos de trabajo, se analizará, formulará o reformulará la misión y la visión de la empresa, considerando la filosofía empresarial y clarificando valores reales, en uso y los deseables o expuestos.

Puesto que es un modelo democrático y participativo, la DpV parte de identificar o aclarar los Valores, Visión y Misión con los grupos interesados, mediante metodologías que permitan la amplia participación, discusión y la elección final con la que todos los participantes se identifiquen.

Vale señalar algunas recomendaciones brindadas por García y Dolan (1997) como características de idoneidad de los valores esenciales compartidos:

- Deben ser pocos, simples y fáciles de recordar, asociados a una breve y clara definición.
- Deben ser significativos para la estrategia de la empresa y escogidos participativamente
- Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente
- La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de los valores
- Coherencia entre discurso y acción en todos los niveles jerárquicos
- Susceptibles de ser convertidos en objetivos medibles de acción
- Periódicamente evaluado el grado de cumplimiento, asociado a recompensas

- b. Una vez definidos los principios básicos organizacionales se inicia la etapa de Comunicación de la misión, visión, los valores y su significado conductual, mediante su incorporación en:

- Actividades de la compañía y la unidad (reuniones, celebraciones, etc.)

- Materiales de comunicación (carteles, folletos, tarjetas de acción, etc.)
- Mecanismos de comunicación formal (informes, etc.)
- Prácticas de comunicación informal (memorandos, mensajes telefónicos, correo electrónico, etc.)

- c. Coherencia de los valores en acción: Alineamiento de las prácticas diarias

Siguiendo la propuesta de Margiery (2002), el alineamiento organizacional es el conjunto de iniciativas y sistemas con que cuenta la organización para traducir los valores empresariales en prácticas concretas.

Permite la conexión entre estrategia y acción organizativa mediante el abordaje de 3 dimensiones para que los valores sean efectivamente practicados en la empresa:

- a. Dimensión Cognitiva: es relativa a lo que las personas saben, su conocimiento acerca de los valores organizacionales. Ej inducción, divulgación, capacitación...
- b. Dimensión Emocional: refiere a los ritos presentes en la organización, cuyo propósito es comunicar los valores y apoyar su internalización en los miembros de la organización. Celebraciones, premiaciones, ritos y héroes
- c. Dimensión Conductual: son todos los sistemas que entregan consecuencias a las personas, como resultado del acatamiento o irrespeto de los valores organizacionales. Implica medición y consecuencias por el logro de metas asociadas con los valores

El alineamiento requiere de la operacionalización y mapeo semántico de los valores escogidos como punto de partida para iniciar la definición de conductas alineadas por grupo ocupacional y prácticas individuales, de equipo, organizacionales en congruencia con estrategias institucionales:

- Prácticas individuales: Autoadministración y desarrollo, solución de problemas y toma de decisiones, prácticas de liderazgo

- Prácticas de equipo: Prácticas de miembro efectivo, dinámica y procesos de grupo, etapas de formación de equipos de alto desempeño
- Prácticas organizacionales: Para que haya coherencia en la puesta en práctica sistemática y sostenida de los valores de empresa, debe implicar necesariamente el diseño o rediseño de diversos subsistemas organizativos
  - i. Administración y desarrollo estratégico, Sistemas y procesos organizacionales, Administración de recursos-barreras, Prácticas de recompensas y reconocimientos;
  - ii. Estructura organizativa: organigrama y espacios físicos coherentes con los valores de la empresa;
  - iii. Sistemas de información, incluyendo nuevas tecnologías de Intranet (Portal del Empleado) para la Gestión del Conocimiento que incorporen la dimensión ética y creativa de la empresa.
  - iv. Políticas de gestión del personal: selección, formación, recompensa y sistemas de promoción/ desvinculación específicamente basados en los valores compartidos. Los valores han de ser criterios de entrada, promoción y salida (requiere, por ejemplo, elegir y socializar a los recién llegados para que encajen en la nueva cultura y establecer mecanismos para conservar a los empleados más comprometidos y prescindir de los empleados que no se acoplen a la dinámica de trabajo); también la medición del desempeño y los incentivos deben ser acordes a los valores que se definan.
  - v. Procesos de trabajo, ya sean estratégicos, clave o de apoyo, que han de ser llevados a cabo mediante competencias humanas derivadas de los valores corporativos . Política de personas: selección, formación, recompensa y sistemas de promoción/ desvinculación específicamente basados en los

valores compartidos. Los valores han de ser criterios de entrada, promoción y salida; también la medición del desempeño y los incentivos deben ser acordes a los valores que se definan.

- vi. Conductas cotidianas, hábitos, rituales y símbolos conductuales y gráficos.

### Fase 3: Evaluación de la DpV

Esta fase es esencial para mantener la credibilidad del liderazgo de la organización y para continuar aprendiendo y mejorando. Implica la Auditoría periódica de Valores y de la coherencia de acción a nivel de todos estos subsistemas; monitoreo del proceso de implementación y desarrollo de acciones correctivas.

Se utilizan como herramientas principales encuestas, entrevistas y sesiones de grupos focales para analizar la coherencia de la dirección estratégica compartida con los rituales, la imagen las políticas de personas y los objetivos de acción de todos los niveles de la empresa.

### Implicaciones de la Dirección por Valores

*“Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización”*  
Blanchard y O’Connor, 1997, pág 142

Asumir la DpV como estrategia de administración organizacional, se basa en que la empresa funcione por principios rectores que favorezcan tanto a la empresa como al trabajador/a. No sustituye la dirección por objetivos o resultados u otros modelos de gestión, sino que les confiere un mayor sentido, siempre y cuando no se planteen de forma hegemónica y desproporcionada (García, 2004) y los complementa introduciendo la dimensión humana en el pensamiento directivo.

El conjunto de los valores intangibles acumulados por la empresa a lo largo del tiempo es lo que se puede denominar su capital axiológico. Una empresa administrada por valores gana en cuanto a oportunidad de

diferenciación en el mercado y éxito al clarificar su identidad organizacional, generando solidez y ventaja competitiva. Estos tres aspectos los favorece además el fomentar la participación de todos los actores y el incremento en la transparencia en la gestión.

Tal como se ha señalado en otros momentos, la DpV tiene efectos directos y beneficiosos en el escenario interno de las empresas y en el entorno en el cual se desenvuelve: permite la construcción de una identidad diferenciada y atractiva en el mercado, fortalecimiento además de la imagen interna y externa en cuanto a compromiso, identificación con la organización, orientación al cliente y servicio/producto, reputación e integridad fundamentales para hacer negocios y en cómo usamos nuestros valores centrales para impulsar nuestro negocio. Fortalece la credibilidad de la organización.

También en cuanto a que el liderazgo y prácticas comerciales basados en valores orientan la toma de decisiones tienen un efecto en el ambiente comercial: permite claridad respecto a con quién nos relacionamos comercialmente. El efecto en el ambiente interno no se deja esperar: la mayor credibilidad de la dirección se refleja en el entorno laboral.

En cuanto al impacto en los sistemas de organización, la DpV se visibiliza en la estructura organizativa, las políticas de gestión de personal (compensación, comunicación, administración del desempeño, información, etc), los sistemas de información, procesos de trabajo y conductas cotidianas.

Los trabajadores serán poseedores de los estándares comportamentales deseados por la entidad, propiciando su integración activa en la cultura empresarial, afianzando su sentido de pertenencia y garantizando la unicidad de la comunicación de la imagen de la organización.

Todo esto se refleja en el aumento de la eficiencia al simplificar procesos, orientar la toma de decisiones cotidianas y creando un ambiente óptimo de relación basado en el equilibrar trabajo y vida que, a la postre, propiciará la atracción de talento a la organización.

Algunos indicadores permiten visualizar la seriedad de un proceso de Dirección por Valores. Entre ellos se puede mencionar (García 2004):

- Cuando se invierte tanto más en desarrollo que en control
- Cuando se mantienen los valores en situación de crisis
- Cuando los valores escogidos orientan realmente toda la política de personas y son criterios de entrada, promoción e incluso de desvinculación
- Cuando se empiezan a recibir currícula de buenos profesionales de empresas de la competencia que incluso pueden esperar cobrar algo menos que en ellas...

### ¿Por qué falla la implementación de la Dirección por Valores?

Investigaciones realizadas y orientadas por Salvador García y, especialmente por Simón Dolan desde el Instituto de Estudios laborales de ESADE en España (desde 1997 a la fecha<sup>8</sup>), además de la experiencia de Enrique Margiery (2001, 2002) han permitido identificar algunos aspectos importantes que generan fallas en la implementación de la DpV:

- El vivir en un entorno socioeconómico mundial poco centrado en la persona
- Asumir el modelo como una “moda”, sin fundamento. El no seguir ningún modelo de valores, teóricamente fundamentado; la falta de claridad en los conceptos genera confusión e incongruencias tanto como...
- ... el no estar auténticamente legitimado por los propietarios y la alta dirección de la empresa pues no se asumen como propios y tiende a presentarse incoherencias entre “lo que se dice y lo que se hace” (valores en uso y valores expuestos)
- Desconocimiento sobre procesos de cambio cultural: asumir que es cuestión de meses más que de años, de órdenes e instrucciones más que de modelaje y reforzamiento de conductas, “de todos los demás” más asumirlo como una necesidad de cambio cultural a todos los niveles de la empresa

1 Accesible en <http://www.esade.edu/research/esp/estudioslaborales/investigacion/lineas/valores>

- Inseguridad y temor ante lo nuevo; desconocimiento del proceso y su atención
- La tendencia a confundir visión con misión y plantear frases demasiado largas y poco emocionantes, sin tener en cuenta a los empleados
- Formular demasiados valores y sin ninguna taxonomía específica
- Formular valores indiferenciados de otras empresas (por ejemplo “calidad”, “trabajo en equipo”, “innovación”, “honestidad”, etc.), asumiendo que las empresas son “todas iguales”.
- Porque se definen valores desligados del desempeño laboral y/o
- Porque no son operacionalizados y/o trabajados en las tres dimensiones (cognitivo, emotivo y conductual) de manera integral
- No incluir el eje de valores emocionales (por ejemplo “calidez”, “imaginación”, “apertura”, etc.)
- Formular y definir los valores en la cúpula directiva sin considerar a otros actores, especialmente a otros miembros de la empresa. Tiende a presentarse diferencia entre valores reales y deseables lo que puede generar un efecto paradójico en la imagen corporativa.
- Lencioni (2002) señala que los valores de la compañía deben ser cuidadosamente seleccionados y se debe ser agresivamente auténticos con ellos. El gran riesgo de la incongruencia es que si los valores expuestos no se practican y quedan solo en el discurso, generan mucho más daño que el no explicitarlos. La incoherencia promueve empleados cínicos, clientes indiferentes y desprestigian a la administración
- No diseñar formación en valores (específica, multicanal y atractiva), excluyendo además casi siempre a la alta dirección
- Realizar acciones fragmentadas, sin definir un proyecto con identidad global, un responsable definido y un equipo de proyecto.
- No utilizar los valores como elementos clave de toma de decisiones cotidianas y de política de personas (selección, promoción, incentivos y desvinculación)
- No repensar la imagen corporativa, la estructuras, procesos ni sistemas de información acordes con los valores

- No realizar el auditoraje de valores periódico para la evaluación de coherencias y aprendizaje

“El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días”<sup>9</sup>

#### Una experiencia costarricense

*“No hay nada más difícil de lograr,  
más peligroso de conducir  
o de éxito más incierto,  
que la introducción de un nuevo  
orden (de cosas)”.*  
Nicolás Maquiavelo, 1513

Varias empresas en el país han utilizado y/o utilizan este modelo de gestión. Entre ellas se encuentran RECOPE, Tribunal Supremo de Elecciones, Registro Nacional, Contraloría General de la República; en el sector privado Baxter Productos Médicos Limitada-Costa Rica, ha sido modelo en su implementación y resultados obtenidos.

Presentaremos la experiencia del Banco Crédito Agrícola de Cartago como modelo de desarrollo del proceso, para señalar fortalezas y debilidades, así como lecciones aprendidas.

#### Banco Crédito Agrícola de Cartago

El BCAC es un banco estatal, creado el 1 de junio de 1918 como una alternativa regional para promover el desarrollo de la Provincia de Cartago, mediante el impulso de la agricultura, que era la actividad económica por excelencia a principios del siglo XX.

En 1948, la Junta de Gobierno nacionalizó la Banca particular en Costa Rica. Esto significó para el Banco Crédito Agrícola de Cartago el paso a una nueva época cuando su ámbito de acción dejó de ser la provincia de Cartago y abarcó el territorio nacional, con

<sup>9</sup> Blanchard y O'Connor, 1997.

toda la gama de servicios de la banca moderna. Con la apertura de su primera Sucursal en Tres Ríos (1955) se inició el período de expansión geográfica en las diferentes zonas productivas en todo el país.

Del 2002 al 2006 Bancrédito asumió el Modelo de Dirección por Valores, definiéndose mediante el “Congreso Institucional de Valores” los seis que dirijan la organización: Calidad en el Servicio al Cliente, Integridad, Excelencia Operativa, Respeto, Trabajo en Equipo y Orientación a Resultados, valores que fueron integrados a la estrategia organizacional, y a partir de los cuales se desarrolló el alineamiento de todos los procesos de la institución a partir de 3 ejes: el cognitivo, el emocional y el conductual.

Con el cambio de gerencia en junio de 2006 se decide replantear desde esa instancia la orientación valórica, centralizándose y definiéndose unilateralmente los valores CIERTO: compromiso, integridad, excelencia en el servicio, riesgo, trabajo en equipo, obsesión por los resultados, y 10 compromisos institucionales. Es el fin del proceso de Dirección por Valores en la institución e inicio de una nueva etapa.

### El proceso<sup>10</sup>

Bajo la dirección de don Max Alvarado como gerente general y con el apoyo de la Junta Directiva y la Comisión Nacional de Valores, Bancrédito inició el proceso de trabajo en Dirección por Valores en el año 2002, sustentado en las condiciones del entorno y la necesidad de cambio interno.

En el primero se indicaba que dada la exigencia del mercado bancario, la Ley de Control Interno, las nuevas normas de supervisión bancaria, además los criterios como el riesgo de Imagen (riesgo reputacional) y siguiendo los principios de transparencia, ética y eficiencia en la función pública promovida por el Sr.

Presidente de la República en ese período, la administración se comprometía a reorientar su gestión con un modelo congruente con ese contexto. Se señalaba además la necesidad de cambio interno a partir de la comparación con empresas exitosas, la necesidad de Cultura y Clima diferenciadores para sobresalir en mercado altamente competitivo, equipos de trabajo basado en valores y porque el servicio al cliente es clave de éxito en el sector bancario.

Es así como el reto definido por la administración superior fue el de “Desarrollar un nuevo enfoque de gestión gerencial y una nueva manera de hacer negocios, ser la primera institución pública en el país en adoptar formalmente un estilo de Apv” (Navarro, 2003).

Se designó un equipo gestor coordinado por la Dirección de Recursos Humanos y en el que se integraba a la Comisión Institucional de Valores. Iniciaron el trabajo con el acompañamiento de la Comisión Nacional de Valores y, posteriormente, con el apoyo de un experto en el tema. Los papeles identificados en el proceso de cambio fueron: líderes, impulsores, facilitadores, agentes y clientes o receptores del proceso de cambio.

Se brindó capacitación en valores y Dirección por Valores previa al inicio formal del proceso, dirigida a la administración superior y el equipo gestor. Posteriormente se inicia la Planificación del proceso de implementación de DpV. Este se estructuró en tres etapas:

1. Aclarar los valores, visión y misión institucionales mediante una metodología participativa y democrática, integrando las propuestas de diferentes grupos interesados. Actividades realizadas:
  - a. Definición de Misión y Visión.
  - b. Obtención de Valores por medio de metodología participativa y democrática.
    - i. Diseño de instrumentos.
    - ii. Visitas a Centros de Negocios para motivar la participación. Comisión Institucional de Valores
    - iii. Identificación de Valores de Empleados, Equipo Gerencial, Clientes/Proveedores, Comunidad, Gremios (Sindicato y asociación solidarista) y otros grupos significativos.

10 Elaboración personal a partir de la documentación de referencia, participación y seguimiento en el proceso. Los aportes brindados en diferentes contextos por el señor Ricardo Navarro, ex colaborador del BCAC, son muy valiosos en este apartado.

- c. Congreso de Valores: presentación de los valores por grupo de interés, discusión y selección.

Una vez seleccionados los valores organizacionales, se construyó el “Manual de Valores”, instrumento en el que se operacionalizaron los valores escogidos, se realizó un mapeo semántico y un glosario, iniciándose la identificación de conductas alineadas y desalineadas con cada uno de los valores, por grupo ocupacional.

Los Valores Bancrédito se definieron de la siguiente forma:

- Calidad en el servicio al cliente: Es brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente, competente, ágil y oportuno
- Integridad: Es actuar congruentemente con los principios de transparencia, justicia y confiabilidad
- Excelencia operativa: Es adoptar las mejores prácticas operativas del mercado para una adecuada administración del riesgo operativo
- Respeto: Es la actitud de los colaboradores de considerar a sus compañeros y clientes como iguales, con un trato justo
- Trabajo en equipo: Es el compromiso de ser efectivos trabajando juntos, para lograr los objetivos organizacionales
- Orientación a resultados: Es lograr la permanencia y crecimiento de nuestra empresa, buscando su beneficio, así como el de sus clientes, colaboradores y comunidad

De modo visual se construyó el “Diamante de Valores Bancrédito” que textualmente se presentó como “Saber trabajar en equipo y actuar con integridad, buscando la excelencia operativa, la calidad en el servicio al cliente y la rentabilidad”.

2. Comunicación mediante un plan que abarcó diferentes niveles, tanto a lo interno como a lo externo de la organización.
3. Alineamiento de las prácticas diarias con los valores, misión y visión. Esta fase implicó la incorporación de grupos específicos de la institución y la búsqueda y selección de herramientas estratégicas, una de las cuales

fue el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Kaplan y Norton

Algunos ejemplos de acciones de alineamiento realizadas:

- Divulgación interna mediante sesiones de reinducción organizacional y fortalecimiento de inducción a la organización
- Elaboración de los Manuales de Ética y Valores
- Festibancrédito Valores 2003 y talleres regionales de Valores
- Inclusión de Valores en la Evaluación de Desempeño
- Realización de dos sesiones abiertas de rendición de cuentas ante la comunidad cartaginesa (2003 y 2004)

#### Valoración de la experiencia y aprendizajes

Durante 3 años efectivos (2003-2004 y 2005) Bancrédito incorporó los valores de manera explícita en su gestión. Para esto utilizó la metodología propuesta por García y Dolan (1997) con elementos del desarrollo de Blanchard y O'Connor (1997).

Se identificaron logros importantes tales como:

- el que fuera gestado e impulsado por la administración superior fue fundamental para el desarrollo del proyecto y la dotación de recursos necesaria
- el contar con el apoyo de expertos tanto de la Comisión Nacional de Valores como un consultor contratado para la orientación y el acompañamiento del proceso.
- el involucramiento del Sindicato de Trabajadores del Banco, facilitó el proceso
- Definición de Valores y reajuste de Visión/Misión
- La comunicación como clave: ejecución del Plan de Comunicación a nivel interno y externo, incluyendo comunicados, correo electrónico, boletín, papelería en general y notas periodísticas.

- Identificación de conductas alineadas y no alineadas con los valores seleccionados.
- Inclusión de Valores en las políticas de gestión del capital humano:
  - Inducción
  - Procesos de Capacitación tanto a nivel operativo como de Jefaturas
  - Reclutamiento y Selección
  - Evaluación de Desempeño
- Elaboración del Manual de Valores y del Manual de ética
- Realización del “Festibancrédito 2003” orientado por Valores
- Rechazo de ofertas de negocios que eran contrarios o incongruentes con los valores definidos
- Incorporación y utilización del Balanced Score Card
- Rendición de Cuentas a la comunidad nacional 2003-2004
- Los valores están inmersos en todas las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar, definiendo cómo los empleados se visualizan a sí mismos y a sus empleadores, actuando como indicadores de las decisiones gerenciales y sus acciones, ayudan a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades organizacionales tanto a lo interno como a lo externo de la organización, fortaleciendo el compromiso con la gestión de la empresa.
- Esta experiencia abrió las puertas para asumir la rentabilidad social y de ahí la Responsabilidad Social Empresarial en la institución.

Por otra parte, las limitaciones también son fuente de mucho aprendizaje. Algunas que pueden mencionarse son:

- La gestación, planificación e implementación de la DpV es un proceso difícil, que requiere mucha claridad, esfuerzo, paciencia, constancia y, sobretodo, compromiso.
- El desarrollo de sentido de urgencia e importancia del cambio no fue generado. No se obtuvo plena claridad de lo que se ganaba con el nuevo enfoque, tendiendo a personalizarlo en la figura del gerente. Es importante que los trabajadores estén convencidos de

manejar-compartir valores que no cambien con el jerarca y procurar que el 100% de los colaboradores asuma el compromiso con el proceso.

- Resistencias al cambio que eran esperadas pero no fueron abordadas integralmente, incluyendo creencias muy arraigadas mitos y estereotipos (Intereses personales versus intereses de la Empresa, inamovilidad, las empresas públicas no quiebran, entre otros).
- La cobertura territorial del Banco limita el acceso directo y personalizado.
- El marco regulatorio en lo laboral y en materia de contratación de bienes y servicios incide en el proceso y el cambio en políticas, reglamentos y normativas, entre otros
- En algunos casos se evidenciaron disonancia entre lo dicho y lo hecho (valores expuestos y valores en uso) en diferentes niveles de la organización, lo que impactó la credibilidad del proceso y fallas en el modelaje de conductas
- Sobre los vectores de trabajo en valores: se abordó lo cognitivo, poco en lo afectivo y nada conativo
- No se generó claridad en la relación valores-desempeño-rentabilidad, lo que incidió en que los valores no fueran prioridad institucional.
- La Dirección por valores no debe depender de una persona, debe ser realmente compartido de manera tal que, en ausencia del líder impulsor, el proceso siga a partir de razonamientos claros, sólidos y sustentados en la convicción de que implica un beneficio para la empresa.

## ALGUNAS CONCLUSIONES

Las corporaciones con mejores prácticas éticas se caracterizan por un convencimiento muy profundo de sus directivos de que la vida ética es esencial y las acciones en congruencia; trascienden el discurso siendo coherentes la teoría en uso y la teoría expuesta (Argyris). Cuando este convencimiento no existe, el tema se delega en alguna Gerencia, la que implanta las mejores prácticas éticas sin consecuencias significativas para la vida de la organización.

Por eso, si no hay convencimiento, hay que trabajar primero para que se produzca antes de proceder a las implementaciones.

Se debe crear una cultura corporativa que favorezca y premie la integridad tanto como la creatividad u otros valores y no solo la eficiencia.

El modelo de Dirección por Valores es una propuesta que permite integrar los valores humanos con el desempeño organizacional, potenciando el rendimiento y el compromiso de los grupos interesados mediante la participación activa en el accionar institucional. Para esto quienes dirigen la organización deben ser modelos al asumir públicamente los valores de la compañía, tomando responsabilidad explícita por los resultados y con una política de cero tolerancia para quienes no hagan lo mismo.

Tiene como punto de partida la clarificación de la relación valores-desempeño-rentabilidad y el conocimiento de la cultura organizacional y, en tanto la DpV se constituye en el marco ideológico de la empresa, orienta las conductas y decisiones cotidianas. Asume de manera explícita que los valores son primero, haciendo explícitos aspectos implícitos de la organización (sus principios y valores de gestión que definen el sentido de la institución o empresa), estableciendo criterios de orientación sobre lo que es correcto o no lo es dentro de la organización.

Queda claro que hablar de valores no significa que los objetivos queden relegados. Ambos, valores y objetivos, forman un conjunto inseparable, de forma que los primeros son elementos críticos de éxito, atractores, alrededor de los cuales deben estructurarse los objetivos. Y este es el mecanismo por el que las organizaciones verdaderamente orientadas al desarrollo organizativo pueden gestionar la doble vertiente de su complejidad: el riesgo y la creatividad (García y Dolan, 1997).

Posteriormente deberán definirse coherentemente los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, las áreas de resultados clave, los proyectos con sus correspondientes objetivos, los procesos de trabajo y las tecnologías asociadas; los sistemas de información subyacentes, así como las competencias conductuales

específicas necesarias para desempeñar cada una de las funciones en la organización.

La puesta en práctica de la DpV implica un cambio integral que abarca:

Cambio de estrategia: ¿Hacia dónde vamos y para qué?

Cambio operativo: Estructuras organizativas y procesos internos (los sistemas de recursos humanos y los estilos y las prácticas administrativas que sustentan el cambio de cultura)

Cambio individual: Estilo de liderazgo, en la forma de pensar y los valores compartidos

Es por esto que se constituye en una herramienta de liderazgo estratégico basada en conciencia de la dirección institucional respecto a sus implicaciones y responsabilidades: los mandos superiores deben modelar la cultura nueva ante los colaboradores, con un comportamiento que represente los valores, las expectativas y los comportamientos deseados (congruencia entre valores expuestos y valores en uso). A través de la clarificación y fortalecimiento de valores compartidos en las organizaciones, se fomenta una cultura de consecuencias y de rendición de cuentas, así como la transparencia en la gestión.

Uno de los elementos clave en el proceso es la identificación de valores en los tres ejes (ético, práctico y emocional), desagregando cada uno en 3 niveles: emotivo, cognitivo y conductual. Este es el principal aporte que este modelo brinda.

La DpV es aplicable y adaptable a situaciones y organizaciones diferentes en que haya un interés genuino por el cambio<sup>11</sup> y, aunque presupone un gasto económico, éste no tiende a ser superior al presupuesto destinado para estímulos laborales. Sin embargo implica, sea pública o privada, es necesario hacer explícito el alto riesgo de obtener efectos paradójicos si no se hacen las cosas adecuadamente. El hacer

11 La DpV implica riesgos importantes cuando el proceso no cuenta con el apoyo y el compromiso directivo, lo que podría generar efectos antagónicos en la organización. Sobre este aspecto se comentará en párrafos posteriores.

explícito el sistema ético y de valores de la organización implica un compromiso serio y responsable pues el modelo de gestión puede verse fuertemente afectado por las incongruencias que se presenten. Más allá de la resistencia al cambio cultural, planificación y/o implementación parcial, poca o ninguna integración de los niveles emotivo, cognitivo y conductual en el modelo Triaxial, entre otros errores o dificultades posibles, la falta de compromiso y genuinidad del líder y su equipo es la medida más clara y directa del éxito posible para todos los grupos interesados.

Además, la ética en la gestión en algunos casos se contrapone a la obtención de las utilidades de corto plazo y ello puede afectar al logro de los bonos o beneficios individuales. Un sistema de salarial o de incentivos económicos mal diseñado sólo orienta al personal a rehusarse a tomar ciertas decisiones o a tomarlas en forma equivocada. Un plan de compensación laboral debe poseer sanos balances de metas de corto y largo plazo para que el mismo sea efectivo y bueno al interés de la empresa.

Aspectos como la transparencia y respeto por las personas, el trato humano, los criterios con que se remunera, se contrata, se promueve o despide, la claridad de que la vida en la organización depende más de sus cualidades que de sus conexiones; la comunicación clara y oportuna, la creación de instancias que favorezcan el diálogo y las discrepancias respetuosas (el exceso de coincidencia es sospechoso), son elementos que deben ser considerados. Además las prácticas de responsabilidad social en la empresa son valiosas; ayudan a hacer tangible a las empresas su propia valía, amplía el horizonte de quienes trabajan en ellas al ponerlos en contacto con realidades significativas de la sociedad de la cual forman parte.

El secreto para que funcione la (Dirección por Valores) es hacer aquello en lo que creemos, y creer en lo que hacemos. Blanchard y O'Connor (1997)

La Dirección por Valores no es una nueva moda o estilo gerencial: es la base para una administración humana y ética, dos aspectos que en ningún futuro (ni cercano ni lejano) se pueden perder de vista...

## REFERENCIAS

- Argyris, Chris (1999). **Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización.** Barcelona: Ediciones Granica, S.A.
- Banco Crédito Agrícola de Cartago (2003). **Jornada de Evaluación ApV.** Cartago
- Banco Crédito Agrícola de Cartago (2003). **Exitoso Congreso de Valores.** Boletín Bancrédito Informa. Año 3, # 11
- Banco Crédito Agrícola de Cartago (2003). **Primer Aniversario de la Administración por Valores.** Boletín Bancrédito Informa. Año 3, # 18
- Banco Crédito Agrícola de Cartago (2004). **Segundo Aniversario de la Administración por Valores.** Boletín Bancrédito Informa. Año 3, # 22
- Birsch, Douglas; Fielder, John (1994). **The Ford Pinto Case: A study in applied Ethics, Business, and Technology.** Consultado en marzo, 2008 en [http://books.google.co.cr/books?id=qIIPURPTx30C&pg=PA3&lpg=PA3&dq=%22birsch%22+introduction:+the+pinto+controversy&source=web&ots=z\\_PvFr4roc&sig=YE-iGKAp0btRtLIqb8hFrDaMKME&hl=es#PPP1,M1](http://books.google.co.cr/books?id=qIIPURPTx30C&pg=PA3&lpg=PA3&dq=%22birsch%22+introduction:+the+pinto+controversy&source=web&ots=z_PvFr4roc&sig=YE-iGKAp0btRtLIqb8hFrDaMKME&hl=es#PPP1,M1).
- Blanchard, Ken; O'Connor, Michael (1997). **Administración por Valores.** Barcelona: Editorial Norma.
- Barrantes, Jessica; Durán, María (2005). **Programas de aprendizaje virtual en dos organizaciones: los casos Baxter e ICE.** Material para el curso "Psicología del Aprendizaje Organizacional". Sistema de Estudios de Postgrado. San José: Universidad de Costa Rica
- Comisión Nacional de Rescate de Valores. En: <http://www.valores.racsca.co.cr>

- Dias, Carlos (2005). *¿Qué dirección esta tomando la mayoría de las empresas?: prácticas, límites y potenciales*. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de Recursos Humanos. San José, Costa Rica
- Dolan, S; Valle, R; Jackson, S; Schuler, R (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Dolan, Simon (2008). *Dirección por valores. Conferencia de actualización académica*. España: Revista ESADE Alumni, Marzo-abril 2008.. Consultado en febrero 2008. Disponible en <http://www.esadealumni.net/ea/activities/publications/ESADEALUMNI124CAST1.pdf>
- Dowie, Mark (1977). *Pinto Madness*. (on line) Consultado en febrero 2008. Disponible en <http://www.motherjones.com/news/feature/1977/09/dowie.html>
- Drucker, Peter (s.f.). *Automanagement*. (on line) [citado 20 julio 2005]. Disponible en: [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)
- DuocUC. *Manual de ética para Ingeniería*. Chile. Consultado en febrero 2008. Disponible en <http://etica.duoc.cl/documentos-pdf/fet00/manual/Ingen.pdf>
- Durán, María (2001). *Los valores son un buen negocio para su empresa*. Periódico El Financiero, edición 468. Costa Rica
- Durán, María; Mora, Adriana (2004). *Aplicación de la Gestión del Conocimiento a las organizaciones laborales: la Gestión del conocimiento y el nuevo rol del líder en las organizaciones en aprendizaje*. Material para el curso "Paradigmas Organizacionales". Sistema de Estudios de Postgrado. San José: Universidad de Costa Rica
- Durán, María; Ramírez, Carlos (1994). *El Banco Crédito Agrícola de Cartago: generalidades*. Documento de uso interno para Inducción Organizacional. Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- García, S; Navarro, C. (2002). *La construcción del alma de la empresa: visión, misión y valores compartidos*. En: *Management español: los mejores textos*. Barcelona, Editorial Ariel Empresa.
- García, S. (2004). *Comunicación personal*. San José: Costa Rica
- García, S y Dolan, S (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- González Rey, Fernando (1995). *La educación moral*. En: *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Iacocca, Lee; Novack, William (1985). *Autobiografía de un triunfador*. Barcelona: Editorial Grijalbo
- Lencioni, Patrick (2002) *Make your Values mean something*. Harvard Business Review, Julio 2002.
- Margery B., E. (2002). *Taller de formación en Gestión por Valores*. Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- Margery B., E. (2002). *Gestión por valores: ¡póngala a funcionar!* Revista Actualidad Económica
- Margery B., E. (2001). *Desafío Gerencial: la disciplina del Alineamiento Organizacional*. Revista Alto Desempeño, No 1, Vol 1, 2001
- Navarro, Ricardo (2006). *La experiencia en Bancrédito (ApV)*. Charla presentada ante los miembros del Sistema Nacional de Comisiones de Valores, Comisión Nacional de Valores.

Peters, T; Waterman, R. (1982). **En busca de la excelencia**. Barcelona: Editorial Folio

Schein, E. (1988). **La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica**. Barcelona: Edit. Plaza y Janés.

Robbins, Stephen (2002). **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones**. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rosell Puig, Washington; Mas García, Martha. **El enfoque sistémico en el contenido de la**

**enseñanza**. Rev Cubana Educ Med Super. [online]. abr.-jun. 2003, vol.17, no.2 [citado 26 Febrero 2007], p.0-0. Disponible en la World Wide Web: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412003000200002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412003000200002&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0864-2141.

Universidad Ramon Lull (ESADE). Instituto de Estudios Laborales. Consultada en <http://www.esade.edu/research/esp/estudioslaborales/investigacion>