COMPAS Empresarial

VOLUMEN 8 • NÚMERO 21 • 1er CUATRIMESTRE, 2017 • ISSN 2075 - 8952

Artículo de Reflexión

https://doi.org/10.52428/20758960.v8i21.836

Procedimiento para la gestión de valores desde procesos estratégicos: su aplicación en la gestión de calidad

Procedure for the value´s management from strategic processes: their application in the quality´s management

1. Armenio Pérez Martinez

RESUMEN

La dirección por valores ha sido, en los últimos años, una de las tecnologías de dirección más difundidas; en ocasiones, los resultados y su introducción en la práctica gerencial han mostrado insuficiencias en la concepción metodológica. La aplicación de los valores como regulador del comportamiento en las organizaciones y su integración en la gestión de procesos estratégicos es aún limitada. Tomando como referencia esta limitación metodológica, la investigación tiene el objetivo de aplicar un novedoso enfoque metodológico para la determinación y definición del concepto del valor central de los procesos estratégicos en organizaciones que brindan servicios, concretamente, la gestión de calidad. La metodología empleada se caracteriza por estar basada en métodos y técnicas con amplia aceptación por parte de la comunidad científica y otras de valía dentro de la dirección. Los resultados apuntan al cumplimiento del objetivo, logrando determinar el valor central y su concepto para el proceso de gestión de la calidad de una instalación hotelera.

Palabras clave: Gestión de Valores. Procesos estratégicos. Comportamiento. Gestión de calidad.

ABSTRACT

The value `s management has been, in the last years, one of the diffused managers technologies; in occasions, the results of their introduction in the managerial practice have shown inadequacies in the methodological conception. The application of the values like regulator of the behavior in the organizations, however, its integration in the administration of strategic processes is even limited. Taking like reference this methodological limitation, the investigation has the objective concretely of applying a novel methodological focus for the determination and definition of the concept of the central value of the strategic processes in organizations that offer services, the administration of the quality. The used methodology is characterized to be based on methods and technical with wide acceptance on the part of the scientific community and others of it was worth inside the address. The results point to the execution of the objective, being able to determine the central value and their concept for the process of administration of the quality of a hotel.

Keywords: Values management. Strategic process. Behaviors.

1. Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Docente invitado, armenito@unica.cu

Fecha de recepción: 01/02/17
Fecha de aprobación: 20/06/17

INTRODUCCIÓN

El siglo XX se caracterizó por un constante desarrollo de las principales tendencias dentro de la administración científica. Partiendo de los aportes de Henry Ford se puede apreciar la evolución hacia paradigmas de dirección que potencian el desarrollo del factor humano. Resulta necesario destacar que este factor ha cobrado importancia debido a la necesidad de contar con un favor de diferenciación, competitividad y sostenibilidad. En la actualidad, quizás como nunca antes en la historia de la humanidad, la importancia de contar con trabajadores motivados y comprometidos con su organización es un elemento estratégico sin el cual las organizaciones están condenadas a perecer.

La dirección por valores surgió y se consolidó durante la última década del siglo pasado. Sus creadores fueron, de manera simultánea, Blanchard y O´ Connor (1) en Estados Unidos y García y Dolan (2) en España. A partir de su desarrollo se ha generado un amplio debate en torno a las formas de determinar y conceptualizar los valores siguiendo a las temáticas más polémicas, unida a la relación entre el valor y el comportamiento organizacional. Otros elementos discutibles han sido los aspectos a tomar como referencia a la hora de definir los valores organizacionales, los que han sido mayormente relacionados con la estrategia y en otros casos con la cultura organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, la definición de valores dentro de un sistema que opera en las organizaciones no ha quedado totalmente esclarecido por los principales autores de esta temática. La limitación fundamental se encuentra relacionada en asociar el trabajo por valores a nivel organizacional y no con los procesos donde se desenvuelven el factor humano y aporta con su comportamiento los elementos determinantes para cumplir con su objetivo estratégico. Los procesos organizacionales se convierten en los escenarios donde cada trabajador de manera concreta aporta a las metas institucionales propuestas. En cada organización existen disímiles procesos y no presentan la misma naturaleza, por lo que es necesario reconocer cuáles son los comportamientos precisos que fundamenten el papel de cada valor como elemento legitimador del comportamiento humano.

Lo mismo ha ocurrido con la definición del concepto de valores, ya que las principales posiciones teórico-metodológicas de la dirección por valores no proponen una metodología que permita la definición de un concepto más allá de sus límites y su aporte a la estrategia. Lo más significativo resulta la necesidad de considerar dentro de definición del concepto del valor su relación con las creencias, habilidades y el comportamiento asociado a la puesta en funcionamiento de dicho valor.

Es por ello que la presente investigación persigue como objetivo aplicar un procedimiento para la determinación y definición del concepto del valor central de los procesos estratégicos en organizaciones que brindan servicios, concretamente, la gestión de la calidad.

Para Denison (3) y Kotter y Heskett (4) los factores internos de las organizaciones están cobrando importancia a la hora de explicar los resultados empresariales, por lo que la cultura organizacional y las categorías que la integran han ido adquiriendo relevancia en las investigaciones, ya que la determinación del modo en que la

cultura organizacional contribuye a la eficacia ha sido de gran interés, tanto para directivos como para académicos.

El concepto de valor ha sido estudiado desde diversos ámbitos científicos. La economía política ha definido los términos valor de cambio y valor de uso. El primero asociado a la dimensión cuantitativa del trabajo abstracto, o sea, al tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía. Por su parte, el valor de uso está asociado a la capacidad de esta mercancía de satisfacer las necesidades humanas para la que fue creada.

Milton Rokeach (5) es considerado el iniciador del estudio formal y sistemático de los valores y su definición es una de las más reconocidas dentro del contexto académico. Para este autor "un valor es una creencia perdurable que un modo de conducta específico o fin en la vida es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia."

MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento para la determinación y definición del valor central en los procesos estratégicos fue realizado a partir del análisis de los modelos de dirección estratégica más extendido en la actualidad. Se intentó, partiendo de los elementos de mayor certidumbre desde el punto de vista metodológico, superar las principales limitaciones. Estas se relacionan a continuación:

- Determinación de valores a nivel organizacional, sin tener en cuenta su carácter regulador de los procesos estratégicos. En este procedimiento se propuso que los valores organizacionales sean solamente elementos de referencia para la definición de los valores en los procesos estratégicos y que, en estos últimos, se aprecie la jerarquía de estos valores a partir de su función dentro de la organización.

- Insuficientes elementos de referencia para la selección de los principales valores asociados a los procesos estratégicos. En este procedimiento se formuló la necesidad de no basarse solamente en los valores anteriores de la or-

ganización, ni en los éticos o morales, sino emplear herramientas que promuevan el pensamiento estratégico para que emerjan otros valores que antes no estaban considerados dentro de la organización.

• Carencia de elementos de referencia para la determinación y definición de los valores. En este procedimiento se propuso tomar como referencia los elementos fundamentales de la estrategia y las creencias dentro de la cultura organizacional. Además, se tomaron en cuenta las habilidades necesarias para que el comportamiento asociado al valor se pueda manifestar.

La consideración de estos elementos nos colaboró a determinar que la metodología empleada sea de tipo cualitativa con técnicas proyectivas, donde primó el empleo de la entrevista, el trabajo grupal, la observación y la reflexión estratégica.

Fue evaluada una población de 61 personas, entre trabajadores y directivos; la muestra quedó conformada por 32 personas, utilizando para ello un muestreo intencional. Se seleccionaron para formar parte del grupo de trabajo a los 14 miembros del Consejo de Dirección y a 18 trabajadores de los departamentos de Recepción, Alimentos y Bebidas, Animación, Mantenimiento, Regiduría de Pisos, Atención al Cliente y Calidad, Recursos Humanos y Economía.

RESULTADOS

La aplicación del procedimiento permitió la determinación del valor central para su aplicación en los procesos estratégicos en las organizaciones que brindan servicios, donde la regulación del comportamiento del servidor juega un papel medular en la satisfacción del cliente.

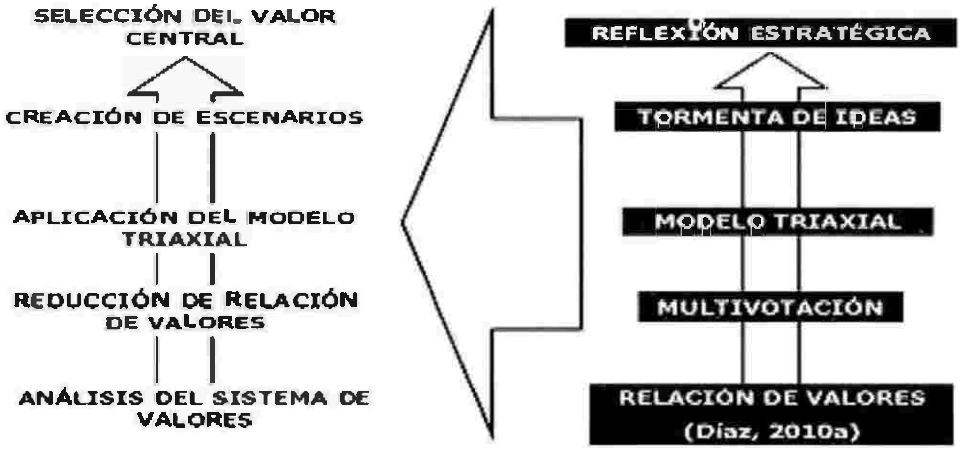
Determinación del valor central

Los valores se articulan como un sistema, no actúan de manera aislada en su función reguladora del comportamiento humano. Esta realidad demanda que, desde el punto de vista metodológico, se creen las bases para la determinación de los valores que deben emplearse en el perfeccionamiento del proceso estratégico. En los modelos de dirección por valores es necesario conocer cuáles son los valores que delimitan comportamientos y movilizan las actitudes de los trabajadores según su función en la organización.

La jerarquía de valores se establece en los sujetos cuando éstos se encuentran frente a las distintas metas y objetivos de su vida. Esta sincronización entre valores y metas será eficaz si los mismos se hallan jerarquizados. Legitimar los valores, comprometerse a trabajar con ellos, ponerlos en práctica, asumir sus contradicciones en el seno de la organización, tener "el valor de trabajar con valores", según Díaz (6), es una responsabilidad de la alta dirección que tienen la facultad de determinar los mecanismos, herramientas y procesos que la organización, empleando todos sus recursos y el pensamiento estratégico, pretende mejorar en su seno.

Para desarrollar este momento se trabaja de conjunto el grupo de mejora, compuesto por trabajadores representativo de los departamentos de la organización y el consejo de dirección, por lo que se crea un grupo de trabajo. En la figura Nº 1, se muestra la secuencia lógica para la determinación del valor.

Figura Nº 1. Secuencia lógica para la determinación del valor central



Fuente: Elaboración propia, 2017

Primera acción

En la primera acción dentro de este paso se busca fomentar la reflexión estratégica que provoque el análisis de nuevos valores y se evite transitar los cauces que tradicionalmente ha cursado la determinación de valores en las organizaciones. Es necesario superar el reconocimiento de los valores sociales y los propuestos por otros niveles de gestión. Para ello se sugiere el análisis de la relación de valores propuesto por Díaz (6), no como un patrón, sino como una nueva forma para que el grupo de mejora y el consejo de dirección reconozcan la existencia de valores examinados en otras actividades y contextos; por lo tanto, pueden ser empleados otros recursos que fomenten la creatividad y el análisis de otros valores hasta ahora no explorados desde la perspectiva institucional. La revisión de esta relación no limita las ideas que se generen en el trabajo en equipo, sino que abre las referencias necesarias y se realiza la selección de los valores desde formas no tradicionales. Pueden ser seleccionados otros valores que el grupo considere, aunque no estén en la relación propuesta.

Segunda acción

La segunda acción se dedica a reducir la relación de valores seleccionados para que sea más fácil operar con ellos y se ajusten a los procesos y la organización. Para ello se aplica la técnica "Multivotación" con el propósito de disminuir la relación, quedando solamente los valores que el grupo considera relevantes para los fines del procedimiento de gestión.

Tercera acción

Como tercera acción, los valores seleccionados se ubican dentro del modelo triaxial. Este hecho permite reconocer hacia qué área de desarrollo tiene mayor interés la dirección al seleccionar sus valores. Las áreas de desarrollo se encuentran asociada a los vértices del triángulo que se forman según la cantidad de valores representados. Si existe predominio de los valores económicos-desarrollo se considera que la organización persigue un desarrollo económico; si prevalecen los valores ético-sociales la organización tiene un desarrollo dirigido hacia la sociedad, la ética y el entorno; si imperan los valores emocionales-pragmáticos se evidencia un desarrollo orientado a los trabajadores y la satisfacción de sus necesidades.

Cuarta acción

La cuarta acción se concreta en la creación de escenarios para cada valor. De manera hipotética se modela cómo funcionaría el proceso estratégico si se seleccionara ese valor como central. Esto permite se manifieste la relación entre el valor y el desempeño, así como se valora su relación con el logro de los objetivos del proceso estratégico en la organización. Es necesario aclarar que estos escenarios no tienen el mismo significado y uso que en la prospectiva, ni en el diseño estratégico. Para fines de esta investigación, este escenario hace referencia al contexto específico que se pone de manifiesto en el quehacer cotidiano de la organización.

Quinta acción

Por último, la quinta acción está encaminada a la selección del valor central a partir de la identificación del escenario más conveniente para las metas generales de la organización. En este paso se fomenta el análisis de los criterios y la participación.

Como resultado de este paso se define el valor central, relacionado con el proceso estratégico, dentro del sistema de valores que operan en la organización.

Definición del concepto del valor central

En este paso, los integrantes del grupo de trabajo (grupo de mejora y consejo de dirección) definen y operacionalizan el valor central para el funcionamiento del proceso estratégico y legitiman las mejores prácticas que se realizan en la organización asociadas al mismo. Para la definición del concepto del valor central se emplea un procedimiento a partir de la combinación de una técnica propuesta por Díaz (6), García y Dolan (2). La forma de realizar la definición del valor central se muestra en la figura Nº 2.

Figura Nº 2: Procedimiento para la definición del concepto del valor central

Fuente: Elaboración propia, 2017

La definición del concepto en este paso se complementa con nuevos elementos que persiguen trascender las limitaciones que ha tenido el proceso de definición de valores, donde solamente se ha logrado construir un concepto de cada valor y asociarlo a los modos de actuación, haciendo uso solamente de la comunicación como elemento de interiorización del valor.

En este caso se propone, además de definir el concepto del valor central y sus modos de actuación, la necesidad de precisar las creencias que sustentan el funcionamiento de ese valor, así como las habilidades requeridas para su interiorización. Para poder realizar este paso, el grupo de mejora precisa determinar las creencias relacionadas con el valor seleccionado, los comportamientos esperados y las habilidades que deben poseer los trabajadores y directivos, según su rol en la organización, para lograr un funcionamiento y la interiorización del valor seleccionado y convertirlo en una categoría reguladora de su comportamiento cotidiano. Aunque en el procedimiento de gestión se realiza solamente para el valor central, puede emplearse para definir el concepto de cualquier valor, logrando que el proceso sea más complejo e integrador.

Para comprobar la efectividad de la definición del concepto y propuesta de indicadores del valor central por parte del grupo de mejora, se aplica la herramienta "Doce características de buenos valores operacionales" de García y Dolan (2). Su procesamiento se realiza utilizando el estadígrafo moda. Como resultado de este paso, se logra la definición y operacionalización del valor central para procesos estratégicos.

Aplicación del procedimiento para la determinación y definición del valor central en el proceso de gestión de la calidad en una instalación hotelera.

Para la aplicación y procedimiento para la determinación y definición del valor central se seleccionó el proceso de gestión de la calidad en una instalación hotelera, debido a su importancia como proceso estratégico, además de su estrecha relación con el desempeño de los trabajadores en la satisfacción del cliente, que es el objetivo supremo de la calidad en las organizaciones de servicios.

Determinación del valor central en el proceso de gestión de la calidad

El trabajo entre el grupo de mejora y el consejo de dirección se desarrolló en dos sesiones, donde participaron todos los miembros, ya que la intensidad y extensión de las sesiones así lo exigía. En primer lugar, se desarrolló este paso hasta llegar a la aplicación del modelo triaxial. Se planificó una segunda actividad cuando el grupo de mejora hubiera definido los escenarios según cada valor para poder determinar el valor central. Se puede referir que los miembros del consejo de dirección participaron, aportaron importantes criterios y demostraron el interés y compromiso de la alta dirección con el proceso de cambio organizacional que se está gestando.

En un primer momento se analizaron los valores como se encontraban en la instalación y se mostraron los propuestos por Díaz (6) en su relación de valores. El grupo de mejora y consejo de dirección no se limitaron solamente a éstos y propusieron inicialmente 14 valores, de los cuales siete no provienen de la relación, ni de los que existen en la instalación. Estos valores enunciados fueron:

1. Responsabilidad
2. Profesionalidad
3. Honestidad
4. Laboriosidad
5. Calidad

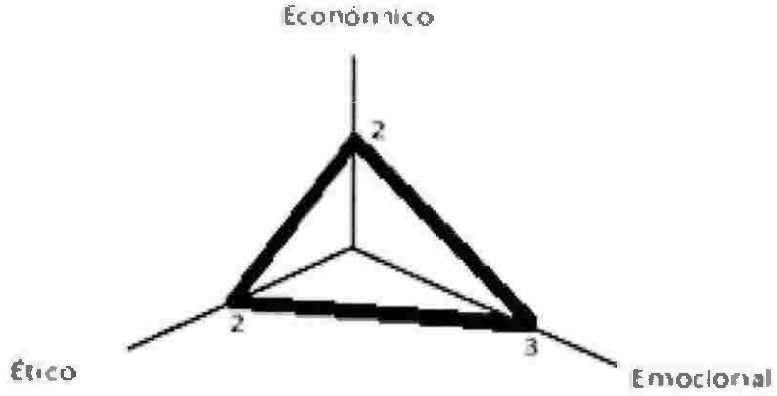
6. Orientación al cliente
7. Patriotismo
8. Sensibilidad
9. Autocontrol
10. Humanismo
11. Competitividad
12. Eficiencia
13. Eficacia
14. Empatía

Despues, se aplicó la técnica "Multivotación", con la cual se logró que la cantidad de valores se reduzca a siete valores, definidos como los que deben estar para complementar el sistema de calidad de la instalación y estimulando la integración con la planeación estratégica. La reducción de la relación de valores quedó de la siguiente forma:

1. Responsabilidad
2. Profesionalidad
3. Honestidad
4. Orientación al cliente
5. Patriotismo
6. Eficiencia
7. Eficacia

Posteriormente, se construyó el modelo triaxial con los siete valores seleccionados, lo que permitió precisar las prioridades definidas a partir de la selección de los mismos (figura Nº 3). Se pudo apreciar que los valores seleccionados apuntan hacia un mayor desarrollo de los valores de tipo emocional, o sea, centrado en las personas. Esta concepción vislumbra que en la organización se ha trabajado más enfocado a los valores personales que a los organizacionales y los sociales.

Figura Nº 3: Procedimiento para la definición del concepto del valor central



Fuente: Elaboración propia, 2017

Posteriormente, se ilustró los escenarios para que permitan reconocer los valores en su relación con el contexto y su influencia en el comportamiento laboral y el cumplimiento de los objetivos del sistema de calidad. Estos escenarios fueron construidos a partir de las descripciones hipotéticas que se fueron promoviendo en el grupo de mejora. A partir de este diseño de los escenarios es que los participantes en este paso estuvieron en condiciones de seleccionar, como valor central para el sistema de calidad en los servicios, la orientación al cliente. Se encuentran representados en esta jerarquía de valores seleccionados para el sistema de calidad, el patriotismo, eficacia, eficiencia, responsabilidad, profesionalidad y honestidad.

Definición del concepto del valor central en el proceso de gestión de la calidad

Se procedió a la definición del concepto de orientación al cliente, empleando para ello preguntas con carácter proyectivo, que fueran abiertas y buscaran significados asociados al mencionado valor. Además, se definió de igual manera los modos de actuación y las habilidades necesarias para lograr que el valor pueda irse interiorizando. Para ello se solicitó que se re-

spetaran los criterios y que fueran reflexionando acerca de la realidad institucional. En estos elementos el grupo de trabajo manifestó gran cantidad de información que permitió conformar el concepto del valor, los comportamientos asociados y las habilidades requeridas. Se reconoció que esta forma hace que la definición del valor central sea más compleja, pero con mayor profundidad, y se garantiza la relación con otros componentes de la cultura organizacional y enuncia de manera precisa los modos de actuación asociados al valor.

Más complejo resultó la definición de las creencias a aprender o desaprender asociadas con el valor orientación al cliente. Para ello, se recurrió a la experiencia y los criterios de los integrantes de más antigüedad en el turismo. Se lograron identificar seis creencias asociadas al valor en cuestión. El resultado del análisis que se muestra en la tabla Nº 1.

Tabla Nº 1: Resultados del análisis para la conceptualización del valor orientación al cliente dentro del sistema de calidad

VALOR Y SU SIGNIFICADO	CREENCIAS A APRENDER O DESAPRENDER	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS	HABILIDADES REQUERIDAS
Orientación al cliente: "Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarle la solución necesaria en el momento adecuado, lo hacemos de manera rápida y veraz, plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tenemos una actitud proactiva".	• Sea como sea, el cliente siempre se va a quejar. • La calidad no interesa cuando nos van a pagar (*el salario*). • El cliente siempre tiene la razón. • Nuestra razón de ser es la satisfacción al cliente. • Lo más importante son los costos. • Lo más importante es el cliente satisfecho.	• Presencia adecuada del trabajador y el local de servicio. • Rapidez en el servicio. • Trato amable en el servicio. • Búsqueda de solución a las inquietudes del cliente. • Aceptación de sus sugerencias e inquietudes. • Decisiones ante las demoras y fallas del servicio. • Cumplimiento de estándares. • Organización y engranaje del proceso de servicio. • Mantener una superación continua que enriquezca el puesto de trabajo.	• Comunicación interpersonal. • Conocimiento acerca del cliente y de su actividad. • Comprensión de las expectativas de los clientes. • Creatividad y autonomía. • Dominio con fluidez del idioma.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se aplicó la herramienta propuesta por García y Dolan (2) para determinar la calidad de los valores operacionales conceptualizados. Se realizó a partir de una encuesta individual y luego se determinó la moda, obteniéndose como resultado un alto grado de coincidencia de criterios que refieren las características de la orientación al cliente como valor central.

DISCUSIÓN

A partir de su definición del concepto de valor y su posterior clasificación, Rokeach (5) los enunció como creencias prescriptivas, las que son definidas como lo que es deseable o indeseable y los delimita como perdurables, al igual que el proceso de socialización donde se forma el valor. Propone también la clasificación de valores en terminales e instrumentales. Esta definición ha sido ampliamente difundida, pero su comprobación empírica no es totalmente fiable.

La categoría valor es el punto explícito de contacto entre estrategia y cultura organizacional, pues está presente en ambas y, a la vez, cumple funciones esenciales que le permite formar parte de la misión y visión, así como en los rituales e historias de la organización. Para Díaz (6) los valores brindan sentido a la acción que realizan los trabajadores, pues estos son inductores de la actuación. Para este autor "el principal beneficio que se deriva del uso de los valores está en que la acción de dirigentes y trabajadores tenga sentido, pero en función de ciertos valores jerarquizados que conforman su ideología y deben estar orientados al logro de los objetivos y estrategias".

Los valores, inmanentes a los procesos estratégicos, fortalecen la relación estrategia-cultura organizacional, permitiendo la potenciación de los resultados organizacionales a partir del compromiso de los trabajadores; por lo tanto, puede convertirse en un factor de alineamiento y una guía para materializar las transformaciones que se realizan en las organizaciones, siguiendo el criterio de Perez (7) (8) y Dolan (9).

Zytowsky (10) fue de los primeros autores que definió los valores en las organizaciones laborales como un conjunto de conceptos, los cuales median entre la orientación afectiva de la persona y las clases de objetos que ofrecen una satisfacción similar. Super (11) especificó a los valores como el refinamiento de las necesidades mediante la socialización del sujeto, los cuales son alcanzados a traves de actividades. Por su parte, Arciniega (12) estableció que los valores en el trabajo son concebidos como la representación cognitiva de las necesidades universales expresados a través de metas transituacionales, organizadas en forma jerárquica y que se manifiestan en el contexto organizacional. Según lo precisó Hill (13), los valores "son aquellas creencias a las que los individuos conceden especial prioridad o valor y por las cuales tienden a ordenar sus vidas. Por lo tanto, un valor es más que una creencia, pero también es más que un sentimiento".

Los conceptos que han sido expuestos con anterioridad, aunque carecen de integralidad que agote toda la naturaleza de los valores, sirven de soporte para sustentar las siguientes ideas:

• Los valores surgen en la relación sujeto-objeto y sujeto-sujeto, lo cual para la dirección se convierte en un aspecto relevante.

• Presentan carácter situacional y cambiante, es por ello que tienen un contenido histórico-social concreto.

• Se reconoce su carácter altamente complejo, debido a sus características y sus determinantes, el cual forma parte de un sistema social objetivo.

En esta investigación se considera a los valores como un contenido socio-psicológico, relativamente estable y complejo, con un elevado potencial regulador del comportamiento, que brinda sentido a las prácticas organizacionales a partir de su aceptación social.

Existen dos categorías rectoras en la formación de valores en las organizaciones: la actividad y la comunicación. A partir de ellas se trasmiten y se perpetúan los elementos propios de la cultura que se pretende guíen la práctica cotidiana y se conviertan en la solución a las disímiles situaciones a enfrentar por parte de la organización. Es necesario enfatizar que en las organizaciones se ha privilegiado el uso de la comunicación en el enfoque de dirección por valores; sin embargo, la categoría actividad no ha corrido con igual interes por parte de directivos y academicos, lo que ha permitido que no se logre el resultado esperado en el trabajo con los valores en las organizaciones.

La propuesta de Díaz (6), a partir del examen de los autores clásicos de la dirección por valores, permite tomar en cuenta la categoría valor como núcleo para influir en el alineamiento organizacional, porque parte de la cultura tiene que ser tomada en cuenta en el diseño estratégico como vía para legitimar los desempeños y las prácticas organizacionales. Aunque sin ser expuesto de manera clara, se muestra en su obra que es la propia estrategia quien contiene los elementos necesarios para fortalecer el valor en las organizaciones. Visto desde esta perspectiva de análisis, es necesario recalcar que el criterio de la verdad es la práctica, por lo tanto, el criterio de Díaz (6) carece del carácter dialectico ya que práctica y valor se encuentran en constante proceso de legitimación e interiorización.

Uno de los procesos que se realiza con más frecuencia en las organizaciones es la definición conceptual de los valores. Este proceso, que ha guiado la práctica empresarial, adolece del carácter holístico y no reconoce las tres dimensiones de los valores señaladas. Los valores no pueden limitarse a ser realidades admiradas, aunque no incorporadas. La definición de valores para una colectividad supone la obligación de una transformación personal en los miembros de la dirección, igual o mayor que el solicitado a los demás.

Por tanto, no es suficiente con enunciar los valores. Será preciso promover de manera adecuada, dándoles la relevancia mediante signos externos y premiando determinados comportamientos, mientras se penalizan los que no se correspondan con los mismos; debe fomentarse la unidad comunicación-actividad en el trabajo con los valores.

En las organizaciones, los valores exigen interiorización. Según su empleo para valorar las prácticas, para legitimar y autentificar el comportamiento y la importancia que le

brinde la dirección para alcanzar las metas y objetivos propuestos, dependerá el éxito en su aplicación. Dependerá en buena medida el grado de desarrollo de las potencialidades técnicas de la capacidad de influir en las decisiones que posteriormente se adopten.

Para Fernández (14) "los verdaderos valores no promueven la repetición de actos amaestrados. El proceso de interiorización es lo que de algún modo le falta a la dirección por valores para avanzar". Siendo consecuente con esta idea, el comportamiento impulsado por valores tiene que ser reflexivo y profundo a partir del sentido que brindan los valores a la acción.

El tema de los valores se ha encontrado en medio de un debate por parte del pensamiento social, a partir de la consideración de estos como esenciales en la puesta en práctica de cambios que guíen a las organizaciones a un mejor futuro. En estudios realizados por Hummels y Roosendaal (15) se examinó qué tanto puede reducirse la incertidumbre en una organización por medio de la primacía de los valores, lo que resultó en concluir que la incertidumbre podía disminuirse en gran medida. En otra investigación, Pruzan (16) detalló el cómo algunas organizaciones están cambiando su modelo de gestión por control a otro basado en gestión por medio de valores.

La dirección por valores es un paso más en la búsqueda de medios eficaces para mejorar las organizaciones empresariales, lo que ha supuesto un avance en la profundización de diversos aspectos de la concepción humana de las organizaciones. En la actualidad es una de las prácticas de dirección más extendidas y sistematizadas. Se relaciona con la necesidad de traducir la visión, se propone crear unidad en torno a la estrategia y visión de la organización, según el criterio de Paine (17).

La dirección por valores busca introducir movimiento en las organizaciones, manteniendo la unidad, pero promocionando la diversidad: reflejo de fortaleza organizacional porque traduce el interés de los implicados por el desarrollo de la entidad. Son tres los objetivos fundamentales de la dirección por valores:

1.- Incrementar la rentabilidad y eficacia mediante un comportamiento más satisfactorio de los empleados entre sí y con la dirección.

2.- Rediseñar periódicamente la estrategia, para recuperar valores fundamentales que hayan sido desestimados o arrinconados.

3.- Colaborar con la recuperación ética, que introduzca una visión particular de la dimensión de responsabilidad social en las entidades, que se resolverá en un incremento de la productividad.

Según Fernández (14) "la dirección por valores no es un instrumento aislado de dirección, sino más bien un complemento de otros". Para el autor de la presente investigación, la dirección por valores ha de ser instrumento eficaz, que aporte ventaja competitiva a las organizaciones en las que se aplica; es un algoritmo de motivación empresarial que se propone, a partir de la fundamentación científica desde las diversas posturas epistemológicas que estudian el comportamiento humano, para promover y mantener valores que mejoren tanto la rentabilidad de la empresa como el grado de integración de los empleados en la misma.

Los modelos que dan origen a la dirección por valores surgen paralelamente en 1997 y sus creadores son Ken Blanchard y Michael O´Connor (1) en Estados Unidos y Salvador García y Simon Dolan (2) en España. Para estos últimos autores, "los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que salgan bien las cosas". Además, desarrollan el modelo triaxial que permite la comprensión y clasificación de los valores en el contexto de las organizaciones. Según su criterio, los valores se clasifican del siguiente modo:

• Valores económicos-desarrollo: están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, etc.

• Valores emocionales-pragmáticos: orientan su apertura creativa o su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, etc.

• Valores éticos-sociales: son los que orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, por ejemplo: el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo.

Estos modelos consideran necesaria la comunicación a toda la organización de los valores, este aspecto resulta muy importante, ya que anteriormente fue reconocida la valía de la comunicación en el trabajo con los valores; a pesar de ello, se muestra una visión muy limitada en el aspecto teórico y metodológico del proceso de interiorización del valor.

Se plantea el uso de mecanismos de control, elemento que resulta significativo en ambos casos, pero no explican la forma de realizar este control. Este aspecto es contradictorio, ya que la limitación se encuentra relacionada con las insuficiencias asociadas a la propia definición del valor y sus mecanismos de interiorización, por no quedar claro su alcance y su proceder.

Además de estos elementos señalados, los modelos carecen de la determinación de un sistema de valores dentro de las organizaciones. Este hecho se constata en la presencia de varios valores definidos en las organizaciones, sin el re• conocimiento necesario de su manifestación asociada a lassituaciones y características de cada actividad, careciendo esta definición de un carácter sistémico.

También se aprecian limitaciones a la hora de señalar la importancia para la organización de cada uno de esos valores definidos. Su actuación no debe ser entendida por partes iguales dentro de la estrategia y el funcionamiento organiza• cional, sino que deben estar enfocados desde el punto de vista de las actividades y procesos a los que se asocia, siendo consecuentes con la realidad de la organización y el momento del desarrollo en que la misma se encuentra.

Resulta necesario comprender la importancia de contar con sistemas de gestión que empleen a los valores organiza• cionales como eje de su diseño, implementación y control y sean la vía efectiva para obtener los resultados propuestos en los objetivos a partir de un mayor compromiso e integración de los trabajadores a la organización.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de la bibliografía científica consultada y siguiendo la lógica de la investigación mostrada, se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

• La aplicación de la dirección por valores asociada a procesos estratégicos se convierte en una oportunidad y, a la vez, en un reto para las organizaciones que pretendan mantenerse en el mercado competitivo y globalizado actual. Sin em• bargo, se aprecian limitaciones teóricas y metodológicas que han afectado su aplicación, funcionamiento y re• conocimiento.

• El proceso de gestión de la calidad basado en valores propone la integración del sistema de calidad y la dirección por valores como forma de perfeccionar los modos de gestionar la calidad en las organizaciones de servicios, reconociendo la importancia del factor humano, la participación, el liderazgo y la satisfacción del cliente externo dentro de este en• foque.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) BLANCHARDK, O' CONNORM. Dirección por Valores. Madrid; Gestión 2000; 1997.
(2) GARCÍAS, DOLANS. La Dirección por Valores. Madrid; McGraw•Hill; 1997.
(3) DENISOND. Corporate culture and organizational effectiveness. New York; Wiley; 1990.
(4) KOTTER J. HESKETTJ. Corporate culture and performance. New York; Free Press; 1992.
(5) ROKEACH M. The Nature of Human Values. New York; New York Free Press; 1973
(6) DÍAZC. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Caracas; MPPEU•OPSU; 2010a.
(7) PÉREZ A. Una aproximación teórica a la integración de los valores organizacionales y el sistema de calidad: su com• prensión en la actividad turística. Revista Nacional de Administración de Costa Rica, 2012; 3, 1; 55•70. https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.395
(8) PÉREZ A. Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones. Revista Venezolana de Gerencia, 2013; 18 ,61; 30•42. https://doi.org/10.31876/revista.v18i61.11002
(9) DOLANS. Coaching por Valores. Una guía para los sucesos en la vida de los negocios o el negocio de la vida. Lisboa; Book 7; 2012.
(10) ZYTOWSKY. The concept of Work Values. Vocational Guidance Quarterly, 1970; 18, 2; 217•229. https://doi.org/10.1002/j.2164-585X.1970.tb00241.x
(11) SUPER D. The Psychology of Careers. New York; Harpers y Row; 1995.
(12) ARCINIEGA. Desarrollo y Validación de un Modelo Heurístico sobre Valores en el Trabajo. Tesis de doctorado en Cien• cias Económicas. España, Departamento de Economía, Universidad de Salamanca; 2001.
(13) HILL B. Values Education in Australian Schools Melbourne. Sidney; HACER; 1991.
(14) FERNÁNDEZ J. Dirección por Valores: Nuevas sendas para la motivación. Madrid; Pirámide; 2004.
(15) HUMMELS H., ROOSENDAAL H. Trust in scientific publishing. Journal of Business Ethics, 2001; 34, 2; 87•100.
(16) PRUZAN P. From control to values•based management and accountability. Journal of Business Ethics, 1998; 17, 13; 35•46. https://doi.org/10.1023/A:1006079110633
(17) PAINE L. Managing for Organizational Integrity. Harvard Business Review, marzo•abril de 1994, 106•1

Fuentes de financiamiento: Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

Declaración de conflicto de intereses: Los autores declaran que no tiene ningún conflicto de interés.

Copyright (c) 2017 Armenio Pérez Martinez.

Este texto está protegido por una licencia *CreativeCommons 4.0*.

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso p a ra f i n es comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

Resumendelicencia - *Textocompletodelalicencia*