

---

# LOS VALORES: HERRAMIENTAS PARA PERDURAR

## ¿Como avanzar en tiempos de cambio? Los valores como plataforma.

---

AGOSTO 2008

Por Jesus A. Sampedro H.

En tiempos de incertidumbre, complejidad y cambio radical los líderes necesitan ideas de la gestión basada en valores que les permitan inspirar a la gente y facilitar el avance adecuado de la organización. Los valores pueden ser los pilares que le ayudan al líder a mantener firme y enfocada a su gente en medio del cambio del mundo actual. El presente trabajo se origina de una reflexión de la velocidad del mundo actual para lograr, dentro del contexto del liderazgo, una aproximación al tema de valores y a los beneficios estratégicos del mismo.

### Los tiempos de cambio.

¿Como hace el líder organizacional para actualizarse y gestionar efectivamente: gestión por competencias, leyes (tributarias, laborales y de finanzas corporativas), paradigmas emergentes de liderazgo y gerencia, expansión global, calidad de procesos y efectividad operativa, adquisiciones, metas personales y/o familiares?; y además, como por si fuera poco, que aun tenga tiempo para el esparcimiento y el cuidado físico. Parte de la respuesta puede estar en la gestión basada en "valores". Los valores proveen una plataforma para el cambio, la efectividad y la ética en una sociedad de cambio rampante. Según Peters, hoy día los que corren están al día, los que van andando están estancados y los que están parados se quedaron atrás ya hace rato, dando así una sensación de urgencia que caracteriza lo que se vive en las organizaciones hoy. ¿Cómo manejar esos retos? ¿Qué hacer? ¿Es preciso simplificar, delegar más, recibir una mejor formación, ser más estratégico, o enfocarse en lo esencial? ¿A que nivel de profundidad organizacional se debe tratar el asunto? En este sentido, Barret menciona que la transformación organizacional tiene que ver con una forma diferente de ser, y requiere cambios a un nivel mas profundo; al nivel de los valores, creencias y suposiciones. Al manejar el cambio a este nivel, la reorientación de la dirección organizacional permitirá intercambios mutuamente energizantes entre líderes y seguidores, y facilitará la perdurabilidad estratégica organizacional. Burns resume de alguna manera el asunto al mencionar que el liderazgo actúa como una fuerza provocativa y generadora en la conversión de demandas conflictivas, valores, y metas en comportamientos significativos.

---

## **Introducción al tema de valores (Definición)**

Muchos asocian los valores solamente con ciertos valores de virtud, es decir, con aquellos que en teoría son más deseables moralmente o hacen un mayor bien a la sociedad. Los valores están presentes ya sea conciente o inconcientemente en los individuos; y aunque lograr un acuerdo conceptual sobre valores no es el objetivo del presente trabajo, a continuación se plantea un marco referencial al respecto en lo individual y organizacional.

Los valores dirigen el comportamiento, las acciones, y el enfoque, y pueden ser considerados como las creencias o estándares que guían las acciones. Ante las diversas perspectivas de evaluación sobre los tipos de valores existentes, la perspectiva postulada por Rokeach es interesante ya que denota la existencia de valores de vida y valores operacionales. Los de vida refieren aspiraciones de largo plazo y los operacionales refieren a contribuciones instrumentales que facilitan el logro de los de vida.

A nivel personal, los valores pueden ser considerados como reglas directivas de vida que definen quienes somos, porque actuamos como actuamos y como interactuamos con otros. Barret comenta que los valores predicen el comportamiento. La congruencia es practicar lo que predicas.

A nivel organizacional, los valores son aquellos postulados que contribuyen a: 1) prevenir a las organizaciones de desarrollarse bajo el yugo de líderes que no son capaces de dirigir en el largo plazo; 2) Desarrollar un código de conducta que crea cohesión y que sostiene la visión y la misión de la organización; y 3) Guían las decisiones que moldearan en el largo plazo la vista externa o la personalidad de las organizaciones.

## **Paradigma: Adoptar los valores organizacionales**

Iverson, ex presidente de la Corporación Nucor en los EEUU, considera que el éxito de un negocio esta relacionado en un 70% con la cultura organizacional. Lo cual denota lo importante de armonizar a nivel personal, grupal y organizacional los valores considerando que constituyen uno de los componentes más importantes en la cultura de cualquier organización. Según Senge y Waterman el verdadero rol del liderazgo es gerenciar los valores de la organización. En este sentido, el líder manifiesta o intrínsecamente asume la responsabilidad de orquestar la alineación y adopción de ciertos valores, lo cual usualmente va acompañado por un estilo variado seleccionado de un continuum cuyos extremos varían entre un estilo dispuesto a "forjar" y otro dispuesto a "forzar". Para Kouzes, la unidad se forja, no se fuerza. Sin embargo, Barrett considera que cuando la gente adopta completamente los valores de la organización, todos se convierten en mutuamente confiables, ya que todos se responsabilizan. Es por eso que considera que para desarrollar una cultura organizacional fuerte, los valores deben ser personificados por todos.

Entonces, lograr alineación y congruencia entre los valores individuales, grupales y organizacionales es quizás el más alto reto de los líderes que buscan efectividad en tiempos de cambio.

---

## ¿Qué es más importante tener un personal conciente de sus valores personales o de los valores organizacionales?

Lo obvio parece ser que para lograr altos niveles de cohesión y alineación estratégica es más importante enfocarse en alinear al personal en relación a los valores organizacionales. Sin embargo, en un estudio que los autores Kouzes y Posner realizaron, encontraron que tener claridad acerca de sus propios valores puede que sea más importante aun, en lo relacionado a sus actitudes y ética laboral, que estar claro acerca de los valores organizacionales solamente. Jim Kouzes considera que los seres humanos nos comprometemos a una causa y el compromiso viene de la gente que tiene claridad acerca de sus propios valores, no necesariamente de los valores de la organización. Es decir, conocer los valores organizacionales no hace que las personas sean empleados más comprometidos y con buena actitud, tanto como lo hace el que conozcan y articulen sus propios valores. Básicamente cuando la gente clarifica sus valores personales y se conforma a ellos, en esa misma medida sentirá incrementado su sentido de significado personal total e incluso su orientación vocacional y su relación con la organización.

Esta consideración no implica descuidar los procesos de alineamiento con los valores organizacionales; sin embargo, según considera Burns, no solo es importante que los líderes tengan valores sólidos, sino que ellos también tienen el compromiso de elevar a sus seguidores al aprovechar los conflictos para ayudarles a que reconsideren sus valores. Esto se relaciona con la idea de proveer "estimulación intelectual" referida por la teoría del liderazgo transformativo, al elevarlos y hacerlos líderes.

### **Dos efectos de los valores.**

Lograr una gestión basada en valores tiene efectos. A nivel organizacional, lograr óptimos niveles de cohesión a nivel de valores facilita básicamente lo siguiente: a) la efectividad y el enfoque, y b) la moralidad y el accionar responsable.

**a) Los valores facilitan la efectividad y proveen enfoque:** En este sentido, los valores son considerados como una fuerza integradora de esfuerzos, una voz unificadora, un enfoque de acción y como herramientas de alineación estratégica. Los elementos misión y la visión del marco filosófico de cualquier organización proveen un sentido de dirección; sin embargo, se sirven de los valores como elementos de sustento o como bandas laterales de delimitación del espectro de acción para asegurar un rango de navegación estratégica seguro. El asunto crucial es llegar a considerar el tema de valores desde una perspectiva estratégica que logre permear a los diversos procesos y decisiones organizaciones, y además facilite la integración y congruencia interdepartamental. La empresa Honeywell, luego de realizar un gran esfuerzo entre 1.200 empleados y gerentes para actualizar su credo de valores, decidieron incorporar en la medición anual de los ejecutivos "la congruencia de valores".

Por otro lado, Herman Cain, quien fue presidente de la cadena Godfather's Pizza de los EEUU, comenta que la cadena estaba sufriendo de falta de enfoque ya que estaba tratando de hacer muchas cosas, muy rápido, por muy poca ganancia. La compañía llegó a tener una complicada mezcla que incluía 4 tipos diferentes de pizza, 4 fórmulas de harina, fórmulas de

---

toppings, estrategias de marketing, videos de adiestramiento, estrategias promocionales y estrategias de licencias. Cain comenta que eso lo llevó a tomar su primera decisión ejecutiva, la cual fue eliminar 3 tipos de pizzas, y volver al formato original de la pizza. Esa decisión permitió eliminar la complejidad y según sus palabras “algo extraño ocurrió. Comenzamos a ser mas consistentes en nuestra ejecución y a vender más, y más”. Esto removió la barrera llamada “falta de enfoque”, dijo Cain. Otro interesante caso en el que el compromiso con valores centrales proveyeron guianza ante situaciones que requerían claridad y enfoque es provisto por Peters en un intento de incluir vitaminas en la bebida Coca Cola. No es nada nuevo que el sistema de distribución de coca cola es ampliamente reconocido por su amplio alcance y por su contribución a cumplir la misión expansiva de mercado que la empresa procura cumplir. Durante la guerra fría había disponibilidad de Coca Cola, aun en medio del conflicto. El Sr. Nader, representante de Pro-Consumidores, le preguntó al presidente de la Coca Cola para ese entonces, ¿por qué no incluir vitaminas en la Coca Cola y aprovechar para tener un alcance social en la lucha contra la malnutrición mundial? El presidente dijo que no, ya que ellos tenían un solo objetivo que era hacer dinero vendiendo una bebida refrescante. En este sentido existía un conflicto de valores, aunque era una gran oportunidad y hasta era posiblemente viable, los valores hicieron que sus prioridades se ordenaran de manera diferente y afectaron la toma de decisión. Sencillamente habrá otras organizaciones cuyos valores incluyan eso, y que puedan lograr mayor satisfacción y coherencia al contribuir con la malnutrición mundial.

- b) Facilitan la moralidad y el accionar responsable:** En la prensa y en el mundo organizacional moderno se menciona con frecuencia la palabra Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Es posible concebir que muchas organizaciones han encontrado en ella (en la RSE) una plataforma para la moralidad ante una sociedad que ha descuidado su compromiso social. ¿Qué significa ser socialmente responsable? ¿Significa acaso dar dinero a una fundación? ¿Que los empleados den unas horas de trabajo gratis a un orfanato? ¿Con quién es la responsabilidad? ¿Con los clientes? ¿Y qué con los trabajadores internos? Stoner considera que la Responsabilidad Social es la *capacidad de valorar las consecuencias* que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que toman las diferentes personas y organizaciones como parte del logro de sus propios objetivos y metas. Y aunque parezca obvio que toda persona u organización sea capaz de valorar dichas consecuencias, es posible considerar entonces que el tema de la responsabilidad social emergió porque la virtud y del accionar responsable fueron olvidados. ¿Será que las organizaciones eran entonces socialmente irresponsables hasta hace unos pocos años? Es interesante entonces considerar una alineación entre valores personales, organizacionales a la luz del compromiso ante la sociedad. Cuando los valores personales están desalineados con los valores organizacionales, no solo que ocurre un conflicto cultural; sino que también este conflicto previene a la organización para que logre el avance hacia una visión compartida de manera moralmente relevante.

---

## El reto del líder de hoy

Los líderes entenderán la importancia de los valores como fuerzas motrices del éxito y el alineamiento estratégico organizacional solo cuando vean el espectro e influencia de estos en la toma de decisiones. En este sentido, los valores son las fuerzas motoras de las decisiones, las decisiones guían la dirección o el rumbo, y el rumbo determina si realmente la organización cumplirá con su acometido en el largo plazo o no. Uno de los aspectos más relevantes es que todo este proceso se inicia en la silla del líder. Bennis refiere que los líderes exitosos deben saber que quieren, porque lo quieren, y como comunicar eso a otros de manera que se ganen el apoyo para convertirlo en una realidad. Y esa realidad vendrá a existencia a través de la influencia y la intención del líder de integrar coherentemente los valores preferidos y existentes en la organización.

Alcanzar niveles de gestión óptimos y con resultados medibles es también un asunto que debe incorporar en el proceso un accionar responsable. Según el autor James O'Toole, para que el liderazgo sea efectivo, tiene que ser moral; y en este sentido, la moralidad engloba, entre otras cosas, responsabilidad y respeto por la gente.

*Responsabilidad.* El General Robert Wood Johnson se refirió a esto cuando dijo que las empresas no son entes privados, y que en una sociedad de negocios, cada transacción de negocios tiene una consecuencia social y quizás levante algún interés público. Cada vez que una empresa contrata, construye, vende o compra, esta actuando tanto para la gente, como para sí misma, y debe estar preparada para asumir completa responsabilidad. Dwight D. Eisenhower comentó que una persona que valora sus privilegios por encima de sus principios, en algún momento perderá ambos. Según Ciulla, esa responsabilidad incluye:

- Elevar la conciencia de lo que es bueno, correcto, importante y agradable.
- Fomentar en los seguidores una madurez moral más alta.
- Mover a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses para el bien del grupo, la organización o la sociedad.

La necesidad de lo moral lo marca la necesidad de enfrentar lo impensable o lo aparentemente imposible de resolver, y la importancia de afectar lo irreversible de la historia una vez que hemos avanzado en la dirección deseada.

*Respeto por la gente: Un valor esencial.* En el libro *Sea un líder, por amor al cielo* (*Be a leader for heaven's sake*) Winston dice que el liderazgo empieza con el meta-valor del amor, el cual forma un fundamento para el resto de los valores. Ese fundamento basado en el "Agapao" enciende el interés para un liderazgo real y moralmente relevante. Bennis & Nanus relatan una historia de un joven ejecutivo de IBM que estaba involucrado en un proyecto de alto riesgo de la empresa y terminó perdiendo más de 10\$ millones en la aventura. Fue un desastre. Cuando Watson llamó al joven ejecutivo, todo nervioso, a su oficina, el joven dijo: ¿me imagino que me pedirá mi renuncia? Y Watson dijo: "Debes estar bromeando, Acabamos de invertir 10\$ millones en tu educación." Dejando así un precedente que refiere al demostrar aprecio a la gente a través de acciones concretas de tolerancia, perdón y afirmación.

---

## Reflexión Final.

Al afirmar entonces que se requiere de un sólido fundamento de valores para enfrentar los cambios, garantizar la efectividad, facilitar la moralidad y el accionar responsable en el largo plazo, y alcanzar la perdurabilidad organizacional; entonces es importante:

- ✓ Enfocarse en pocos valores.
- ✓ Fomentar el descubrimiento de los valores en los empleados.
- ✓ Fomentar los valores virtuosos.
- ✓ Fijarse constantemente en la alineación y congruencia de estos.

Así igualmente considerar que son los líderes quienes requieren aclarar y generar un compromiso personal y organizacional con un set compartible de valores. Recordando la importancia de fijar claramente sus valores para actuar eficiente y moralmente ante la necesidad inminente. En este sentido hasta héroes como *Spiderman* pueden llegar a negarse al enamoramiento ya que conocen las directrices, el peso de su misión y saben, como líderes, que con gran poder también viene gran responsabilidad.

---

## Referencias:

Barrett, R. (1998) *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Butterworth-Heinemann Publications.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Leaders, Strategies for taking charge*.

Ciulla, J. B. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*, Westport, CT: Praeger.

Kouzes, J. (2005) *The leadership Challenge*. Virginia Beach Conference. Regent University

O'Toole, J. (1996). *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Peters, T. (2005) *Futures: Human and Divine*. Bimillennial Press, E-Book.

Rokeach, M. (1979) *Understanding Human Values*. New York: The Free Press.

Stoner, F. (1996) *Administración*. Prentice Hall.

Winston, B. (2002) *Be a leader for God's sake*. School of Leadership Studies. Regent University.

## Resumen Curricular del Autor (Jesus Sampedro)

Posee un Doctorado en Liderazgo Estratégico (DSL) y una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Regent en Virginia, USA. Es licenciado en Administración Comercial, egresado de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Es Coach Trainer de Liderazgo certificado por Lifeforming Leadership Coaching. Ha trabajado en el área de mercadeo, en diversas instituciones (financieras y de desarrollos urbanísticos). Es conferencista, consultor, y escritor en temas de gerencia y liderazgo para diversas audiencias empresariales, gubernamentales, y sin fines de lucro a lo largo del continente americano. Ha enseñado *Comercio y Mercadeo Internacional* en una universidad norteamericana. Es también docente en la universidad MACU en Oklahoma (USA) y en la Universidad de Carabobo de la materia Comportamiento Organizacional. Es fundador y presidente de la firma de consultoría y adiestramiento en liderazgo "Global Leadership Consulting, C.A." Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, y ha sido miembro activo del CPEC de Venezuela por mas de 6 años. Actualmente reside en Valencia-Venezuela.