

La dirección por valores: articulador de responsabilidad social en la estrategia gerencial de las organizaciones

*José Antonio Cortés Núñez / Ian Farouk Simmonds Ariza**

RESUMEN

Este capítulo tiene como objetivo analizar el impacto de la dirección por valores como articulador de la responsabilidad social en la planificación estratégica gerencial de las organizaciones, a la luz de las propuestas de teóricos como Rokeach (1973), Locke (1991) Chatman (1991), Zazueta y Arciniega (2010), entre otros, y a través de una investigación documental, bibliográfica y descriptiva –diseño tipo bibliográfico no experimental: la población es documental–. La técnica de análisis e interpretación de los datos es de corte cualitativo y de análisis crítico. En este documento se concluye que la dirección por valores constituye una anticipación para dar forma y fomentar un ambiente laboral altamente desarrollado y cooperativo dentro de las organizaciones.

Palabras clave: *dirección por valores, planificación, gerencia, organizaciones, responsabilidad social*

* Docentes asociados de la Corporación Unificada Nacional (CUN), Colombia.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, y ante las turbulencias económicas mundiales, centenares de pequeñas y medianas empresas desaparecen, sin agonía alguna, de los mapas demarcados por los agresivos mercados de capitales. Sobrevivir al poderío de las grandes transnacionales en materia económica representa la preocupación de quienes han tenido la iniciativa de emprender en busca de mejores oportunidades de vida.

Todas las sociedades del mundo han experimentado procesos de crecimiento, desarrollo y progreso en momentos determinados, avances que se reflejan ampliamente en sus contextos sociales, económicos, políticos, culturales, científicos, tecnológicos y educativos. Tal fenómeno ha venido a exigir de parte de las organizaciones la búsqueda de alternativas de organización capaces de lograr un desarrollo equilibrado del crecimiento que esté acorde con las exigencias y expectativas de la sociedad actual.

Por lo tanto, la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción. Esta es la razón por la que prospectiva y estrategia son generalmente indisolubles. No obstante, de esta relación estrecha también deriva la complejidad de sus problemas y, por supuesto, la necesidad de plantearlos. Al respecto, no habría que olvidar las limitaciones que impone la formalización de los problemas, ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión.

Por tanto, en la construcción de una dirección estratégica efectiva se ha retomado la importancia de los valores para, como destaca Pérez (2013), “alinearse el comportamiento, darle significado a la acción y legitimar las mejores prácticas en las organizaciones” (p. 31). Se aprecia, pues, la existencia de tres dimensiones que han marcado pautas dentro del análisis de los valores, aunque no todos los investigadores le brindan el mismo peso dentro de sus trabajos. Estas son: cognitiva, afectiva, comportamental.

Es allí donde la prospectiva y la estrategia, sea cual sea, con la aplicación de este concepto, cobran importancia –por supuesto, aunadas al empleo eficiente de todos los demás recursos organizativos–. El propósito es precisamente alcanzar la mayor expresión de los resultados esperados en el tiempo y en cada una de las áreas o unidades administrativas u operacionales de la empresa.

Un proceso de planificación y ejecución bajo la impronta de la dirección por valores influye en el logro de un verdadero equilibrio, en lo que al progreso se refiere, y genera criterios de responsabilidad social dentro de la organización. Por ello, el hombre se ha visto históricamente abocado a planificar para poder alcanzar los objetivos, metas y expectativas que se haya trazado, y para solventar sus necesidades.

Estos aspectos han hecho fundamental encontrar en los valores un auténtico referente en pro de una sustancial mejora de los indicadores de las organizaciones siempre amparados en un buen funcionamiento a nivel comunitario, “brindando el máximo de aporte a la sociedad y al desarrollo pleno de los trabajadores” (Pérez, 2013, p. 41).

Se ha establecido el carácter determinante del valor dentro de la regulación de la conducta humana en el contexto laboral, ya que diversos autores coinciden en señalar este aspecto. También se reconoce que el término de valor se interrelaciona con otras categorías dentro de la dinámica comportamental, por lo que no se puede absolutizar su empleo. (p. 41)

Una planificación cimentada en la dirección por valores permite que las organizaciones puedan analizar y evaluar sus recursos humanos, financieros, económicos, tangibles o intangibles, entre otros –elementos indispensables para el desarrollo de cualquier actividad mercantil–; tomar en cuenta las metas, propósitos y objetivos establecidos, así como identificar las operaciones y estrategias a ejecutar, por supuesto, sin menguar su conexión estrecha con la realidad social, pues si esta cambia, así también los valores, especialmente su expresión y jerarquía. Por lo que, si la planificación permite controlar procesos y realizar diagnósticos, signados bajo la dirección por valores, también establecerá la misión y visión de la organización, y dirigirá, bajo la realidad social, los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos y metas trazados.

La dirección por valores se consolida en un agresivo proceso de globalización de los mercados que ha creado la necesidad en las empresas de desarrollar mejoras continuas, apoyadas en los resultados operacionales y financieros, y de promover tanto la búsqueda como la aplicación de nuevas técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio, con el fin de identificar las estrategias a seguir, ejecutar en el tiempo e impactar en sus políticas de responsabilidad social.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación analítica, documental, bibliográfica y descriptiva se desarrolla cuando la finalidad de la investigación es recolectar información a partir de documentos escritos susceptibles de ser analizados (Chávez, 2007). El diseño de esta investigación es de tipo bibliográfico no experimental y transeccional, puesto que los datos se analizaron e interpretaron en un solo momento. La población es netamente documental. La técnica utilizada para el análisis e interpretación de los datos es la técnica cualitativa de análisis crítico, puesto que se tomaron estudios que recogen todo aquello que sea último y novedoso a través de libros, artículos científicos y consultas en línea.

En este sentido, la investigación documental puede definirse como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas (Arias, 2012, p. 25). Como en toda investigación, el propósito de este diseño es aportar nuevos conocimientos.

Por otro lado, esta investigación es documental porque se orientó a recolectar información a partir de los documentos escritos susceptibles de ser analizados. Con este fin, realizó evaluaciones precisas para determinar el comportamiento de las variables objeto de estudio. De igual manera, Bernal (2010) señala que esta se basa en un análisis de documentos científicos y objetivos para ser incluidos en la investigación. Tal actividad se constituye en un proceso sistemático que agrupa la búsqueda, selección, lectura, registro, organización, análisis e interpretación.

Como se indicó, el diseño de esta investigación es de tipo bibliográfico no experimental. Sabino (2002) refiere que, en esta modalidad, los datos e informaciones que se emplean proceden de documentos escritos. En este orden de ideas, por un lado, Palella y Martins (2006) exponen que se está en presencia de una investigación no experimental cuando esta se realiza sin manipular de manera deliberada la variable. Por el otro, Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que se está en presencia de una investigación no experimental toda vez que esta se realice sin manipular deliberadamente las variables independientes. En esencia, lo que este tipo de investigación privilegia es la observación de los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, en su realidad, para después analizarlos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Dirección por valores

Cuando la dirección estratégica encuentra un mayor obstáculo para poder gestionar de manera eficiente los recursos con que cuenta para aportar a la sociedad resultados acordes con las crecientes demandas de estas, toma fuerza el concepto de administración por valores o dirección por valores. El término administración o dirección es empleado indistintamente a partir de la traducción del vocablo inglés *management*, en la década de 1990, y paralelamente fue asumido por los autores Blanchard y O'Connor (1997), y García y Dolan (1997).

Milton Rokeach, pionero de los estudios sistemáticos sobre este aspecto desde la psicología social y organizacional, ha mostrado su interés en la carencia de consenso respecto al valor como concepto científico. Por ello, ha planteado que “el concepto de valor, más que cualquier otro, debería ocupar un lugar central y común en las distintas ciencias sociales” (Rokeach, 1973, p. 3). Por su parte, Locke (1991) ha aportado al debate con su concepto de valores:

Los valores son aquello que la gente desea o considera benéfico para su bienestar, aunque la evidencia definitiva de los valores de una persona se manifiesta en sus acciones... el conocimiento conceptual y perceptivo debe ser adquirido a través de la experiencia y el pensamiento. (p. 291)

Según Chatman (1991), la selección y la socialización son herramientas para alinear o ajustar los valores de la persona-organización. En el proceso de socialización se procura que el individuo entienda los valores, habilidades, conductas esperadas y el conocimiento social que son esenciales para asumir una función organizacional y para participar como miembro de la organización.

Zazueta y Arciniega (2010) también han disertado sobre la dirección por valores. En su libro *Desarrollo de valores en el trabajo*, los autores compilaron las características que más inciden en el concepto de valor: son representaciones cognitivas de necesidades universales, de carácter abstracto; tienden a formar una estructura dinámica; se ordenan en forma jerárquica; expresan un objetivo motivacional y lo hacen a través de metas transituacionales; son producto de la socialización del sujeto; poseen estabilidad temporal; la mayoría de ellos se ubican a nivel inconsciente; son propios de los seres humanos; ocupan un

lugar central en el sistema cognitivo del sujeto; influyen sobre las percepciones y actitudes, y, en general, sobre toda la actividad humana; sirven de estándares de evaluación; son símbolos compartidos en un grupo social que determinan el comportamiento deseable.

De acuerdo con lo anteriormente planteado y al postulado teórico de Serna (2010), el punto de partida de la planificación es reconocer que existen fuerzas en el entorno, tanto interno como externo, que pueden afectar a la organización. Al considerar la dirección por valores en la organización, se deben tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar dichas condiciones de probable afectación.

Etapas de la dirección por valores

Según Gaete Quezada (2020), la dirección por valores dentro una organización tiene en cuenta tres grandes fases: la primera busca aclarar propósitos, valores y la misión de la organización, es decir, decidir y priorizar los valores impulsados en la estrategia organizacional por cada una de sus partes interesadas, así como revisar si la declaración de la misión refleja adecuadamente los valores organizacionales.

La segunda se relaciona con la efectiva comunicación de la misión y los valores organizacionales. En esencia, se trata de difundir la declaración de la misión y los valores organizacionales entre las partes interesadas al recopilar los aportes de todos los miembros de la organización para operacionalizar dichas declaraciones en las acciones cotidianas en cada puesto de trabajo. Gaete (2020) señala que este es un elemento clave que puede dinamizar el flujo comunicacional dentro de la organización.

La tercera parte tiene como función alinear las prácticas organizacionales con la misión y los valores. Su propósito es reducir las brechas entre la misión y los valores organizacionales respecto de las prácticas y conductas individuales, grupales y organizacionales, así como armonizar estas últimas con los propósitos, valores y misión.

Familias de valores

Las organizaciones no pueden obviar una serie de familias de valores dentro de su estructura de dirección por valores o DpV. El primer elemento dentro

de ella es el apartado ético-social, definido como el modo en el que la gente se comporta y relaciona en un entorno de carácter social o laboral. Este considera: honestidad, integridad, respeto, responsabilidad, transparencia o lealtad.

En el segundo, se encuentran los factores económicos que “aseguran la supervivencia organizacional en un entorno competitivo, guiando las actividades, procesos y resultados esperados, incluyendo: eficiencia, efectividad, calidad, excelencia, rentabilidad” (García y Dolan, 1997).

El eje de desarrollo emocional tiene en cuenta la motivación intrínseca de las personas, fomenta la iniciativa, innovación y compromiso organizacional, asociados con el optimismo, pasión, autocontrol, paciencia, libertad, felicidad, autonomía y apoyo. Por último, el eje espiritual busca ser capaz de alinear a los otros valores instrumentales, al relacionarse con aspectos tales como: respeto por los demás, demostrar un trato justo, expresar interés y preocupación, escuchar con atención, reconocer las contribuciones de los demás y participar en la práctica reflexiva.

Escenarios de la dirección por valores

Ponce *et al.* (2009) afirman que el cambio organizacional que se proponen los directivos depende del cambio de comportamiento de los miembros de la organización y, a su vez, este último depende de sus valores. A su juicio, todos los valores son necesarios, tanto los actuales como los deseados. Además, consideran que, en la elaboración de la misión, la visión y los objetivos estratégicos es necesario declarar valores que le otorguen significado y sentido a los elementos del plan estratégico, como factores movilizadores y motivadores de la conducta de las personas a modo de escenarios.

Estos escenarios, a juicio de los investigadores, deben responder a la pregunta: ¿dónde vamos a actuar? Al hacerlo, la organización es ubicada en el entorno. Otro de los escenarios es la identificación y reseña de los eventuales ambientes a los que se enfrentará en un futuro la organización y que ejercerán notable influencia sobre el comportamiento. “Es lo que se espera que suceda no lo que se desea, sobre la base de los factores clave, considerando los implicados y tomando en cuenta las amenazas y oportunidades” (Ponce *et al.*, 2009, p. 10).

Al tener claros los escenarios, se pueden planificar los objetivos estratégicos, definidos como declaraciones cualitativas o cuantitativas intencionadas de las aspiraciones de un individuo o grupos de individuos dentro de la organización. Ponce *et al.* (2009) los definen así:

Condicionan las actuaciones en la institución. Los objetivos tomados como fines argumentados, elaborados con objetividad, retadores, orientadores, activadores, necesarios y factibles, constituyen la categoría rectora de todo el proceso de dirección. En los objetivos se expresa una dialéctica entre los fines (valores deseados) y los medios (valores actuales), que al mismo tiempo influyen sobre el problema y lo resuelven a través del balance entre lo que es necesario hacer y los recursos disponibles actualmente o en tiempo real (recursos potenciales). (pp. 11-12)

Prospectiva y estrategia

Los conceptos de prospectiva y estrategia están, en la práctica, íntimamente ligados; cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan. Al respecto, Berger (citado por Godet *et al.*, 2007) expresa: “contemplando el futuro se transforma el presente” (p. 10). En otras palabras, esta frase quiere decir que la anticipación invita a la acción. En este sentido, es evidente, cabe reiterarlo, que la prospectiva también resulta estratégica precisamente por la intención que lleva y, por su parte, la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

Por su parte, Baena (2015) plantea que los productos de la prospectiva (conjunto de imágenes del futuro) pretenden que, a través de ellos, los decisores seleccionen de manera más informada sus futuros objetivos, establezcan las estrategias, tácticas y planes que podrían permitir alcanzarlos, y, por supuesto, que actúen de acuerdo con ellos y evalúen los niveles de avance de los logros. Todo ello, en un proceso dinámico y sujeto a revisiones periódicas.

De igual manera, Baena (2015) manifiesta que la planeación y estrategia están más orientadas a la acción que a la reflexión, pues se proponen como instrumentos para lograr objetivos preestablecidos. Ya no se trata en ellas de conjeturar sobre los futuros ni de ampliar el campo de visión de los decisores, sino de proponer cómo se considera que podría alcanzarse uno de ellos, en particular, o cómo evitar que alguno de los imaginados se convierta en realidad. El maridaje

entre prospectiva, estrategia y planeación pretende completar el ciclo de búsqueda de un futuro mejor.

Al respecto, Godet, Durance y Prospektiker (2007) concluyen que, aun si la prospectiva y la estrategia son dos amantes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos, y que, antes bien, resulta favorable y conveniente separarlos: a) el tiempo de la anticipación, es decir, de la prospectiva de los cambios posibles y deseables; b) el tiempo de la preparación de la acción, es decir: la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Aunado a esto, para establecer un plan de actuación se precisa abrir tres columnas: una para la reactividad, otra para la preactividad y, finalmente, otra para la proactividad. Ninguna de ellas debería quedar ni demasiado llena ni demasiado vacía. Naturalmente, en un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto; por su parte, en un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios y provocarlos fundamentalmente por medio de la innovación.

De acuerdo a lo anterior, para una organización la prospectiva no es un acto filantrópico, sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico. De otro lado, también será necesario mostrarse preactivo y saber prepararse para los cambios que se espera que se produzcan en el entorno futuro de la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de comparar las teorías existentes, se establecieron las siguientes consideraciones finales: la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción. Por esta razón, prospectiva y estrategia son generalmente indisolubles. Tal constatación hace necesaria la eficiente ejecución de una planificación estratégica que permita el establecimiento de fundamentos para la fijación de objetivos, la consideración y el desarrollo de planes. Una planeación bien ejecutada influye en el logro de un verdadero equilibrio en lo que al progreso se refiere. Por ello, el hombre se ha visto en la necesidad de planificar; solo de este modo le es posible cubrir sus objetivos, metas y expectativas trazadas, y lograr solventar sus necesidades, dado que cada uno de los aspectos sociales presenta una diversidad de funciones que ameritan ser planificados.

Sin embargo, las estrategias no son instrumentos para la acción, pues el cambio organizacional que en muchas ocasiones se proponen los directivos depende de la modificación de comportamiento de los miembros de la organización y, a su vez, esta última de sus valores. Así, la aplicación de los valores en las organizaciones está relacionada con el hecho de que estos elementos son, en sí, la razón de ser del hombre: el valor moral es el que mayor influencia tiene sobre la construcción de la personalidad de un individuo que, bajo la signatura de la responsabilidad, interactuará en la sociedad. Además, tal responsabilidad se pondrá en evidencia en la estructuración misma de la organización.

Como guías conductuales de los individuos y base de la autoestima, los valores le permiten al hombre tomar decisiones responsables, honestas y en atención a una escala de valores de los principios y reglas de conducta ética. Su importancia radica en que el valor se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, lo que, a su vez, define el carácter fundamental y definitivo de toda organización, pues crea un sentido de identidad del personal con la institución.

Con estos elementos, la estrategia se dirige a la acción concreta: saber hacia dónde vamos. Y con ella se podrá determinar, primero, el futuro deseado creativamente y libre de restricciones. Con la imagen del futuro deseado se exploran los futuros factibles para seleccionar, entre ellos, el más satisfactorio. A lo largo de todo el procedimiento, la dirección por valores funge como el puente entre la visión y la acción, pues traslada a sus valores la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar).

Para finalizar, sea cual sea, la dirección por valores constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para mostrar las acciones presentes con miras a los futuros posibles y deseables. Para prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Por tanto, se ve reflejada en este horizonte la necesidad de ejecutar estrategias rápidas pero precisas, y consistentes con la realidad; es allí donde la planificación, organización, dirección y control de las empresas cobra importancia. La relación entre dirección por valores, prospectiva, estrategia, responsabilidad social y planeación cierra entonces el ciclo de búsqueda de un futuro mejor.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Baena, G. (2015). *Planificación prospectiva estratégica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-485.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Universal.
- Gaete, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), 1-14. Recuperado de <https://bit.ly/31O6ZDf>
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Godet, M., Durance, P. e Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia (Prospektiker). (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Cuaderno n.º 20*. San Sebastián: Lipsor
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Locke, E. (1991). The Motivation Sequences, the Motivation Hub, and the Motivation Core. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 50, 288-299.

- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Pérez, A. (2013). Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 61, 30-42.
- Ponce, Y., Pardo, A., Rojas, C., Arocha, C. y Ramos, I. (2009). Herramientas útiles para la dirección estratégica por valores. *Revista Información Científica*, 63(3), 1-16. Recuperado de <https://bit.ly/2QBHdfk>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nueva York: The Free Press.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.
- Thompson, A. y Strickland III, A. (2005). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Zazueta, H. y Arciniega, L. (2010). *Desarrollo de valores en el trabajo*. Ciudad de México: Trillas.

Seis estudios sociales desde la
RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL
(RSE)

Profesores investigadores de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) concibieron seis artículos terminados de investigación en los que examinan el papel y desempeño de las empresas formales de Santa Marta (Magdalena, Colombia) en su ejercicio de RSE, y que se encuentran compilados en este libro. Aspectos relacionados con el posacuerdo, la pedagogía y educación, el medio ambiente, la competitividad, la dirección por valores, la planificación estratégica y la asociatividad empresarial son examinados a la luz del estudio de ejercicios prácticos que son cuidadosamente fundamentados y analizados a través de la aplicación de metodologías y técnicas estadísticas que permiten evidenciar qué tan cercana es la interacción entre las acciones y operaciones de las empresas de la ciudad con la sociedad.



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN



COORDINACIÓN DE
PUBLICACIONES



DIRECCIÓN NACIONAL
DE INVESTIGACIÓN
Y EXTENSIÓN