

## ***CONCEPCIONES GENERALES PARA LA INSTRUMENTACIÓN DE CONSULTORÍAS EN GERENCIA DE VALORES ORGANIZACIONALES***

### ***GENERAL CONCEPTIONS FOR THE INSTRUMENTATION OF CONSULTANCIES IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL VALUES***

**Elizabeth Caro Montero**

Centro de Estudio de Técnicas de Dirección

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Universidad de La Habana, Cuba

[e.caro@ceted.uh.cu](mailto:e.caro@ceted.uh.cu)

---

#### **Resumen**

La gestión de valores organizacionales se ha vuelto una poderosa herramienta para directivos que intentan sumar al modelo de gestión actual el compromiso de los trabajadores con los resultados planteados. Pero todo proceso de cambio es a la vez complicado e involucra a todos en todos los niveles de la organización; por ello, en la implementación de estrategias de valores, el rol del consultor es de suma importancia para garantizar la calidad del proceso. Este trabajo ofrece las bases generales para el trabajo del consultor en valores, partiendo de los aspectos teóricos, metodológicos e instrumentales que acompañan el proceso, para facilitar el trabajo de consultoría en valores y garantizar el éxito de directivos en la gerencia de estrategias de valores.

**Palabras claves:** Gestión de valores, Estrategia de valores, consultor en valores, instrumentos de consultoría.

#### **Abstract**

The administration of organizational values has become a powerful tool for directive that try to add to the pattern of current administration the commitment of the workers with the outlined results. But all process of change is at the same time complicated and it involves all in all the levels of the organization, for it, in the implementation of Strategies of Values, the consultant's list is of supreme importance to guarantee the quality of the process. This work offers the general bases for the consultant's work in values, leaving of the theoretical, methodological and instrumental aspects that accompany the process, to facilitate the consultancy work in values and to guarantee the success of directive in the management of Strategies of Values.

**Keywords:** Administration of values, Strategy of Values, Consultant in values, consultancy Instruments.

**Clasificación JEL:** M10, M20.

## Introducción

El mundo empresarial moderno es totalmente diferente al de inicios del siglo XX. Nuevas condiciones demandan a las organizaciones la gestión de sistemas integrados y dinámicos que respondan al elevado nivel de competitividad e incertidumbre que caracteriza el entorno económico actual, donde la incorporación sistemática de valor para el cliente constituye un elemento clave de éxito. Si se tiene en cuenta que el único capital capaz de agregar valor es el humano, no basta con que la gestión de las organizaciones persiga la integración de procesos y el dinamismo proyectivo y ejecutivo. Por esta razón muchas organizaciones buscan la alineación de todos sus miembros alrededor de una visión de futuro compartida y coherente con el sistema de valores predominantes en el colectivo, en aras de ubicar de un mismo lado el discurso y la actuación cotidiana de directivos y trabajadores en camino al crecimiento.

En Cuba el contexto de actualización del sistema económico-social reclama la incorporación del trabajo con valores en la sociedad y específicamente en los espacios organizacionales, pues se reconoce el fuerte potencial aglutinador que puede contener este elemento si se aprovecha y conduce adecuadamente.

Se considera entonces la necesidad de conformar un sistema general para el trabajo de consultoría en valores organizacionales, teniendo en cuenta las diferentes etapas en las que se debe impulsar la gerencia de valores en cualquier organización.

Este trabajo está dirigido a profesionales y empresarios cubanos que deseen incursionar en una novedosa forma de dirección, a profesores y estudiantes que deseen usarlo como material docente, así como a todas aquellas personas que se inspiren en los valores como guía para trabajar y vivir.

## Algunas consideraciones teóricas sobre el estudio y la gestión de los valores en el contexto organizacional

Las organizaciones surgen bajo la premisa de satisfacer alguna necesidad de la sociedad o de algún grupo en particular. Para ello deben estructurarse de cierta manera, interactuar desde lo interno y hacia lo externo de forma sistémica y lógica, por lo que necesitan líderes con filosofías de gestión que las lleven a transformar sus objetivos en los resultados esperados.

Pero, ¿cuál filosofía de gestión llevará a las organizaciones a alcanzar resultados óptimos? La respuesta a esta pregunta depende del momento histórico concreto de su formulación. Pero en los momentos que viven las sociedades y las organizaciones modernas, parece ser que la mejor manera de competir es mediante una gestión participativa, abierta, inspiradora y flexible, basada en la alineación entre el proyecto organizacional y personal de líderes y trabajadores.

A partir de la década de los 80, se introduce el término “cultura organizacional” en el ideario de científicos y empresarios, quienes empezaron a otorgarle importancia a partir de las ideas de Peters & Austin (1987), en la forma en que los directivos hacían las cosas de acuerdo con la cultura del país, de la organización, del grupo de trabajo e, incluso, del puesto que ocuparan.

Desde ese momento, la cultura dejó de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica, con lo cual los valores pasan a ser estratégicos también, en tanto acompañan y condicionan la formación y desarrollo de una determinada cultura organizacional (Schein, 2002).

Sin embargo, comienza a hablarse más seriamente de dirección por valores (DPV) a partir de una experiencia empresarial narrada por Blanchard & O'Connor (1997), en la que un directivo decide enrumbar su empresa por el camino de los valores luego de aceptar las dificultades que atraviesa para comprometer a sus trabajadores. Al mismo tiempo, en el otro extremo del mundo, un planteamiento similar es formulado por García & Dolan (1997), al considerar la DPV como una herramienta de liderazgo estratégico que coloca la dimensión personal en la práctica diaria del pensamiento directivo. Para estos autores un verdadero liderazgo no es más que un diálogo sobre los valores de la organización.

Díaz (2009) tiene una concepción similar que propone una estrategia de valores (EDV) para alinear los valores institucionales e individuales de manera que las personas se sientan realmente comprometidas con la visión de la organización y utilicen los valores como cauce estratégico para alcanzarla. Así, el autor cubano introduce una clasificación de valores estratégicos y tácticos; los primeros formados por la visión, la misión y la identidad; los segundos corresponden a los éticos, prácticos y de desarrollo.

Pero, ¿qué son exactamente los valores? Los valores han sido estudiados por diferentes corrientes de pensamiento, dentro de las cuales ninguna en particular parece tener una respuesta acabada. Sin embargo, es posible reconocer autores que se han destacado por el grado de profundidad de su abordaje, por ejemplo, Milton Rokeach, para quien “los valores no sólo son la representación cognitiva de las necesidades individuales, sino también de las demandas sociales e institucionales... ya que la sociedad y sus instituciones socializan al individuo sobre el bien común, interiorizándole las concepciones compartidas sobre lo deseable” (Rokeach, 1973, p.20 citado por Zazueta & Arciniega, 2010).

Ya más enfocados en el ámbito empresarial, García & Dolan (1997) consideran los valores como aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o para conseguir que salgan bien las cosas.

De estas y otras definiciones consultadas, es posible extraer algunas ideas que ayudan a entender mejor la importancia de gestionar las organizaciones a través de los valores de sus miembros:

- Los valores son constructos subjetivos de la realidad objetiva, es decir que existen como reflejo de la realidad particular que los acompaña y solo tienen sentido en ella. Por tanto, cada organización cuenta con su propio sistema de valores, que emerge en las construcciones individuales y colectivas que hacen sus miembros del contexto particular, laboral y social en que se desenvuelven, a la vez que condicionan fenómenos de naturaleza sociopsicológica dentro de la organización, como las normas compartidas, la cultura y la identidad.
- Son mecanismos reguladores, ya que responden a presiones históricamente ejercidas por la sociedad sobre lo que está bien o mal hecho, lo que debe y lo que no debe ser, lo que es y no aceptado. Los valores se mueven dentro de un continuo que va del bien al mal para ajustar el comportamiento individual y social, según lo esperado para un tipo de organización.

- Tienen tres componentes: afectivo, cognitivo y conductual. Estos se conjugan en una formación única para cada persona, grupo o sociedad, indicando qué necesidades se satisfacen con cierto valor, qué sentimientos o emociones provoca cuando se asume, qué se conoce sobre el contenido del valor, su significado, lo que es, y cómo se manifiestan directa o indirectamente en la conducta observable de los trabajadores.
- Tienen un doble carácter estable y dinámico. Son estables porque, una vez que una persona o un grupo asume ciertos valores como propios, estos se mantienen en el tiempo y se extrapolan a todas las situaciones y contextos de la vida, caracterizando modos de ser y hacer particulares. Esta estabilidad juega un importante papel al aliviar la incertidumbre de enfrentar situaciones desconocidas, para las que ya existe un marco de referencia, un patrón de respuesta basada en los valores asumidos con anterioridad. Sin embargo, esto no es excluyente con el hecho de que los valores que se asumen sistemáticamente sean reemplazados por otros, o que se usen los mismos valores, pero concediéndoles diferentes significados. Estos cambios pueden estar condicionados por modificaciones en el entorno, en las relaciones con los otros, en las demandas organizacionales o por nuevas experiencias de vida, entre otras razones.

Estos elementos anticipan la relación entre los valores que se asumen y los resultados que se obtienen, y ubican la naturaleza del valor en aspectos subjetivos como reflejo de los objetivos. La base de los valores se encuentra en las creencias que tienen las personas, estructuras mentales que se refuerzan o debilitan en dependencia de los resultados que se obtengan al asumirlas. En correspondencia con las creencias y valores, se asumen normas que condicionan predisposiciones positivas o negativas hacia ciertos modos de hacer, las que implicarán luego conductas que alcanzarán determinados resultados. Este proceso supone una experiencia de aprendizaje que retroalimenta la creencia que le dio origen.

La gestión del cambio es uno de los aspectos más estudiados en el ámbito organizacional. Se habla de tres tipos de cambio: el primero a nivel de la organización, el segundo a nivel de los procesos y el tercero a nivel de los individuos. Este último es el más difícil de conseguir por la inevitable aparición de resistencias y barreras que lo dificultan. Y precisamente la transformación de los valores organizacionales supone gestionar un cambio en los individuos, que aunque difícil, es también considerado como el único cambio verdadero, pues son las personas las que ponen en movimiento los procesos y la organización en su conjunto, y es desde sus creencias y valores que lo hacen.

De ahí la importancia de que este cambio se gestione con el apoyo de un consultor, que ayude a la organización en el tránsito de uno a otro estado con respecto al uso de los valores en la dirección.

En su primera edición de una Guía para la profesión de consultor, la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra (1980) define la consultoría como el servicio prestado por una persona o grupo calificado en la identificación e investigación de problemas relacionados con la organización, la recomendación de medidas apropiadas y la asistencia en la aplicación de dichas medidas.

Sin embargo, la intención de un consultor en valores organizacionales va más allá de resolver un problema o dar un consejo. Se trata más de acompañar, orientar y conducir a la organización hacia su propio desarrollo a través de experiencias directas de

aprendizaje en el manejo de los valores en la dirección, de manera similar a como propone Schein (1988), aprovechando su potencial de sistema en transformación.

Un consultor en valores debe asumir un modelo realista que considere el proceso como una intervención facilitadora para alcanzar las metas establecidas en el acuerdo inicial con la organización.

En resumen, la gestión del cambio organizacional como parte del trabajo del consultor en valores debe realizarse partiendo desde una fuerte base teórica, metodológica e instrumental que lo sustente y conduzca, asegurando su éxito en la práctica de directivos y trabajadores comprometidos con la gerencia de los valores de su propia organización.

## **Una propuesta metodológica para la gestión por valores**

La decisión de gestionar por valores no puede ser tomada a la ligera, debe responder a una plena disposición de la alta dirección, basada en el convencimiento de que solo mediante la práctica de determinados valores se alcanzará el éxito. Es preciso dejar claro que cualquier estrategia de valores parte del interés del equipo de dirección. Un equipo de dirección con un interés bajo no desarrolla una EDV, ni siquiera con un interés medio. También es necesario involucrar a toda la organización en la identificación de sus valores y luego asegurarse de que estos realmente se ponen en práctica en los procesos cotidianos. Los directivos al frente de un proyecto de este tipo deben tener la cualidad moral de ser ejemplo para sus trabajadores, demostrando clara coherencia entre discurso y ejecución. De otro modo no puede ser.

Cuando se diseña una EDV, se establece un conjunto de valores estratégicos y tácticos que son jerarquizados para darle sentido social a la acción de dirigentes y trabajadores en una dimensión de base, y de esta forma, alcanzar los objetivos estratégicamente determinados a través de proyectos nuevos e ilusionantes.

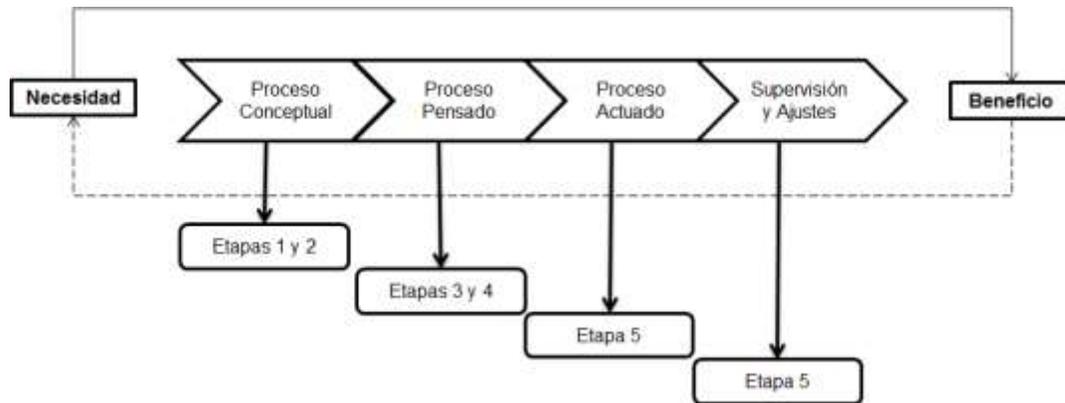
Se define estratégicamente una identidad que dice “quiénes somos”, una misión que expresa “cuál es la razón de ser” y una visión que refleja “cómo queremos que nos perciban los que nos interesan”. A su vez, en el orden táctico se expresa mediante qué valores “queremos relacionarnos entre nosotros y con los demás”, así como cuáles deberían ser aquellos que “nos permitan crecer y desarrollarnos”.

La gestión de una estrategia de valores en cualquier organización requiere un ajuste a su arquitectura de diseño y ejecución. Para ello, es importante entenderla y asumirla como un proceso que contempla una magnitud de entrada, una magnitud de salida y un proceso interno transformador y dinámico que nos conduce de la una a la otra.

La entrada responde a la necesidad que tiene la organización de gestionar haciendo uso de una EDV para darle sentido a la acción de trabajadores y dirigentes en el logro de objetivos y estrategias. Mientras que la salida serán los beneficios que obtenga de esta gestión, en el hecho de que la acción de dirigentes y trabajadores tenga sentido en función de los valores jerarquizados orientados al logro de objetivos y estrategias. El proceso transformador y dinámico que llevará a que las necesidades de la organización se vuelvan beneficios, está conformado por un conjunto de subprocesos que, vistos como eslabones de una cadena de valor, definirán la nueva ideología de la organización. A su vez responden a cinco etapas que son los pilares arquitectónicos de la EDV: 1. Sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad con el proceso. 2. Formación

del equipo encargado del diseño del sistema de valores. 3. Diagnóstico del sistema de valores de la organización. 4. Definición del nuevo sistema de valores. 5. Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.

En el esquema de la Figura 1 se representa cada uno de los pasos o subprocessos integrados en la lógica general de gestión de la EDV.



**Figura 1.** Arquitectura para trabajar una EDV.

**Fuente:** Elaboración de la autora.

Los procesos de la cadena de valor de la EDV persiguen objetivos específicos, cuyo cumplimiento indica el avance cualitativo de la organización hacia la gerencia de sus valores. El proceso conceptual persigue crear una visión de la necesidad de la EDV en la organización, dar a conocer los pasos a seguir, definir los integrantes del equipo que realizará el trabajo y prepararlo sobre las formas de actuar durante el proceso. El proceso pensado pretende crear el documento que refleja el sistema de valores que la organización pretende jerarquizar en un horizonte determinado, declarar reglas de actuación para fortalecer los valores jerarquizados en la cotidianidad, evaluar la idoneidad de los valores tácticos jerarquizados de acuerdo con los estratégicos y traducir la EDV en indicadores de actuación. El proceso actuado se dirige a crear las bases para la puesta en marcha de toda la EDV y operacionalizar los valores en los procesos cotidianos. Por último, la supervisión y los ajustes del sistema pretenden medir cómo marcha la EDV y cómo se operacionaliza en lo cotidiano, evaluar los ajustes que sea necesario hacer a la EDV y reconocer los mejores desempeños en la realización de la EDV.

Díaz (2009) enriquece su propuesta, al explicar cómo gestionar la EDV a través de cinco dimensiones que deben estar desarrolladas en los equipos de dirección que apuesten por este camino. Las cinco dimensiones funcionan en una relación sistémica interdependiente, donde el desarrollo de una impulsa el de las otras a lo interno del equipo y su proyección en la organización.

La lógica de esta propuesta ubica la confianza al frente del sistema como insumo necesario al transmitir fe, asertividad y seguridad. A partir de esta es posible la cooperación del equipo en la resolución conjunta de problemas, toma de decisiones y

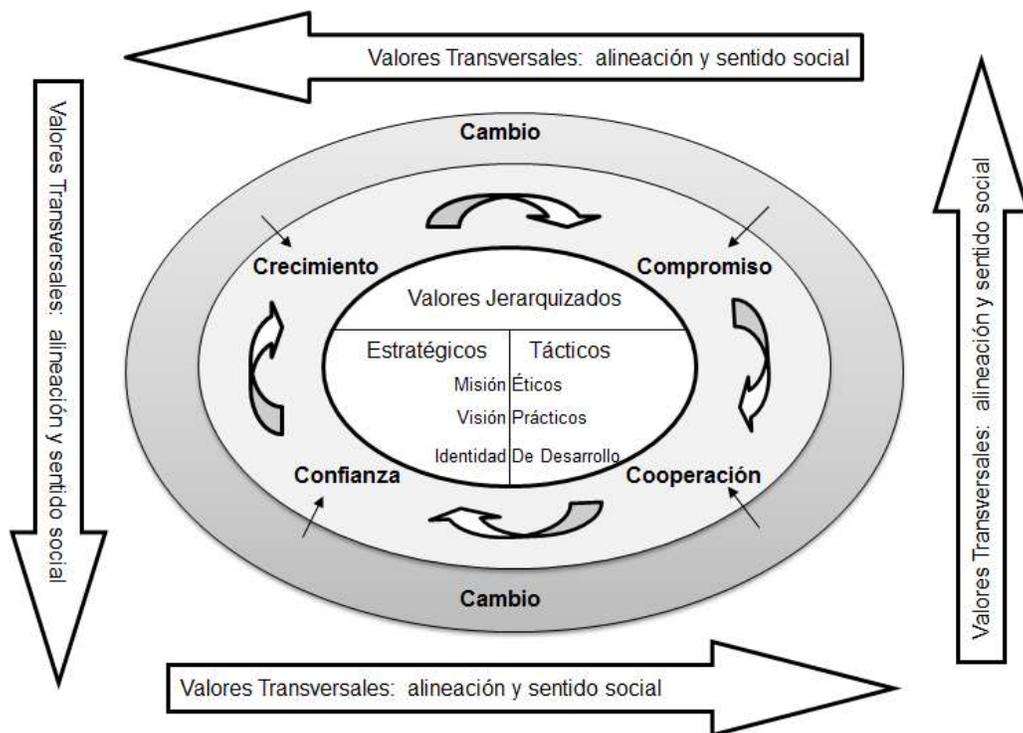
demás tareas de la dirección. Como resultado se obtiene el compromiso compartido por los miembros del equipo hacia la obtención de las metas organizacionales en la voluntad, convicción y solidez de su ejecutoria. Esta dinámica dota al equipo de una cultura de dirección por el crecimiento, desde las fuerzas internas y hacia el exterior, logrando influir adecuadamente en los subordinados a fin de consolidar su identificación con la EDV.

Ahora bien, el cambio adopta una postura de dimensión paraguas que atraviesa este entramado y reta al equipo en una nueva dirección. La disposición del equipo ante el cambio no solo es el resultado, sino también una condición necesaria si se tiene la intención de gestionar una EDV en la organización.

Dado el carácter dinámico de la propuesta, esta lógica puede ser descrita en una relación diferente, donde sea otra dimensión y no la confianza la que sirva de insumo al sistema, y otras las que se obtengan como salida, en vez del compromiso y crecimiento.

Estas dimensiones tienen un sentido social, ya que ven a la organización como espacio que reúne a personas en el marco de una comunidad, que comparten la tercera parte de su tiempo diariamente y donde hay que buscar lo mejor de cada uno para que lo peor no prevalezca.

En síntesis, esta nueva lógica expresa que solo el conjunto de valores diseñados y jerarquizados se podrá formar si el equipo de dirección es capaz de actuar a través de una gestión de la EDV, y que esta requiere de unas dimensiones que les den a los dirigentes la cualidad moral necesaria para actuar desde la relación causa-efecto del crecimiento, del compromiso, de la cooperación y de la confianza para encontrar el cambio organizacional. Gráficamente esto puede verse en la Figura 2.



**Figura 2. Modelo de gestión de una EDV.**

**Fuente:** Díaz (2010).

La EDV ha sido recientemente implementada por investigadores de las ciencias sociales en tesis de maestría y doctorado, que muestran su validez en las organizaciones cubanas. Sin embargo, se trata de una propuesta no acabada, y todavía quedan cosas por incorporar. Por ejemplo, no están identificados los instrumentos que apoyan la ejecución de cada paso del proceso, a lo que el presente trabajo pretende contribuir.

## **Instrumentos para el consultor en valores organizacionales**

Cada uno de los subprocesos que forman parte del proceso de gestión de una EDV cuenta con objetivos que se corresponden con la etapa particular de implementación que atraviese. Estos objetivos deben estar claros para el consultor y para el equipo de dirección, pues su cumplimiento sucesivo determinará el paso de una etapa a otra para alcanzar nuevos y más elevados niveles de desarrollo en el trabajo con los valores desde la dirección. Lo anterior implica que cada paso tenga condiciones particulares que requieran del empleo de instrumentos diferentes, de acuerdo con los objetivos que se persiga.

Es por ello que en el afán por facilitar y enriquecer el trabajo del consultor en valores organizacionales, se conforma un paquete de instrumentos para la gestión de una EDV en cualquier organización, ordenados de acuerdo con su arquitectura y diseño. Para lograrlo se usan los referentes de autores nacionales e internacionales que se han dedicado por algún tiempo a investigar temas de dirección por valores e implementar diferentes variantes en su gestión, sistematizando todos aquellos instrumentos ya existentes considerados útiles para dicho propósito, y que se recogen de fuentes impresas y digitales en libros, revistas, monografías, artículos, tesis de maestría, tesis de doctorado, así como de otras experiencias inéditas.

Aquí se presentan 24 instrumentos, de los cuales la mayoría tiene un uso específico en alguno de los pasos del proceso de la EDV, pero se encuentran otros que pueden emplearse en más de un paso. Por ejemplo, el “Juego de valores en tarjetas” facilita la identificación de los valores presentes durante el proceso pensado, así como contribuye a la formación y fijación de los valores jerarquizados que tiene lugar en el proceso actuado.

En el esquema de la Figura 3 se presentan los instrumentos propuestos, tanto los sistematizados de otras experiencias, como los contruidos como parte de la de la autora.

No se pretende en modo alguno que el consultor en valores aplique de manera excluyente estos y no otros instrumentos, al transitar por la EDV. La aspiración del presente trabajo es facilitar su relación profesional, dotándolo de un paquete de instrumentos que apoyan la gerencia de los valores organizacionales a través de la participación de todos los involucrados. De este paquete el consultor puede escoger aquellos instrumentos que considere útiles de acuerdo con las particularidades de existencia de la organización, las características del líder y del equipo encargado del trabajo, así como las demandas particulares realizadas.

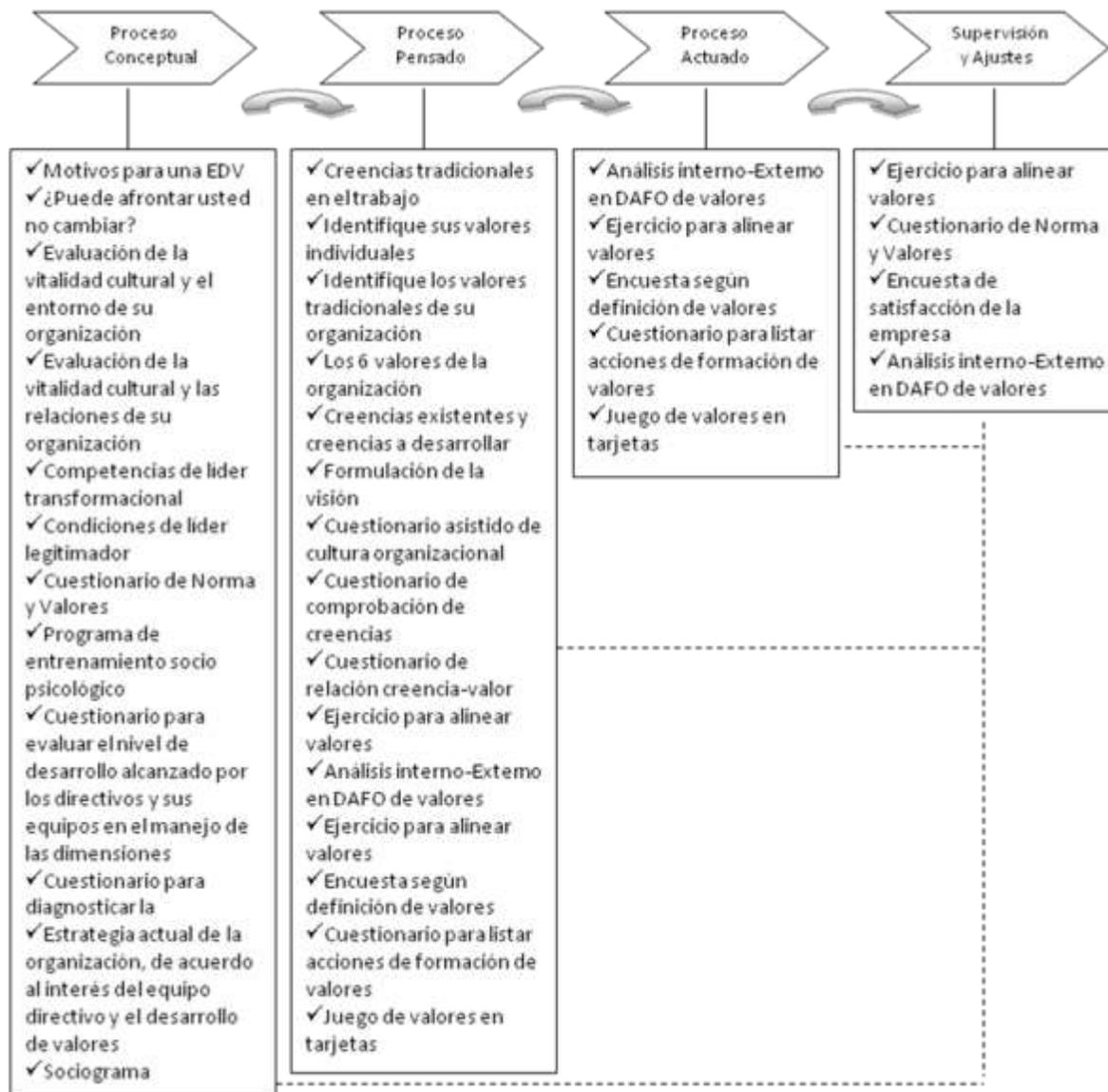


Figura 3. Instrumentos para el trabajo de consultoría en valores organizacionales.

Fuente: Elaboración de la autora.

No debe perderse de vista el tipo de vínculo profesional y personal que se establece entre el consultor y los miembros de la organización, donde lo más importante es legitimar la participación de toda la organización en este proceso, alineando a sus miembros alrededor de una visión de futuro para trabajar y vivir por los valores de la organización.

Estos instrumentos constituyen el soporte material de los métodos empíricos asumidos en el proceso, ya que ofrecen mayor riqueza en cuanto al contenido y forma de la información manejada por la organización y es puesta a disposición del consultor. Lógicamente, además de la encuesta, que es la más frecuente entre los instrumentos propuestos, el consultor se debe apoyar en

otros métodos como la entrevista y la observación en cada paso de la EDV, principalmente para recoger la retroalimentación con respecto a la etapa anterior y al sistema de gestión en su totalidad.

### Conclusiones

La primera conclusión a presentar tiene que ver con una autovaloración sobre este trabajo, que se considera todavía en proceso. Se trata de una propuesta en construcción que debe ser validada desde la aplicación práctica en un trabajo de consultoría en valores que integre el uso de estos instrumentos. Sin embargo, la sistematización de instrumentos que faciliten el trabajo con los valores en las organizaciones reviste una elevada importancia para nuestra realidad inmediata. En estos momentos el país está convocado por su alta dirección a una toma de consciencia y práctica sobre los valores que deberían conducir nuestra conducta social y laboral, de modo que cualquier esfuerzo por trabajar y dirigir desde los valores debiera constituir centro de atención de todos los involucrados en la transformación del modelo económico-social cubano.

Los 24 instrumentos propuestos permiten al consultor en valores acompañar, orientar y conducir la organización hacia el desarrollo a través de su propio aprendizaje en el manejo de los valores en la dirección, tomando como base el diseño e implementación de una EDV paso a paso, donde cada etapa va acompañada de objetivos específicos, cuyo cumplimiento se verá facilitado con la aplicación de estos instrumentos.

Téngase en cuenta que el trabajo con valores no es más que un trabajo con las personas y para las personas, que dentro de las organizaciones son la fuerza que las impulsa o las limita. La gerencia de valores dotará a los directivos de una verdadera herramienta de influencia para aglutinar todos los esfuerzos alrededor del crecimiento organizacional y personal por una visión de futuro compartida.

## Bibliografía

1. Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997): Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
2. Díaz, C. (2009): Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Fondo Editorial del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Caracas.
3. \_\_\_\_\_ (2010): Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones. El lado oculto de los equipos directivos. Fondo Editorial del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Caracas.
4. García, S. y Dolan, S. (1997): La dirección por valores. McGraw-Hill Interamericana, Madrid.
5. Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra. (1980): La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Editado por OIT, Suiza.
6. Peters, T. y Austin, N. (1987): Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
7. Schein, E. (1988): Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores. Volumen 2. Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V., Distrito Federal.

8. Schein, E. (2002): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Editorial Félix Varela, La Habana.
9. Zazueta, H. G. y Arciniega, L. M. (2010): Desarrollo de valores en el trabajo. Editorial Trillas, Culiacán.