



Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales  
Departamento de Psicología

**La Dirección por Valores como herramienta para generar coherencia valórica en  
las organizaciones**

Memoria para optar al título de Psicóloga

**Autora:** María de los Ángeles Cortés Cayún

**Profesor Patrocinante:** Rogelio Díaz

Santiago, 2016

## Agradecimientos

En los siguientes párrafos me gustaría agradecer a todos aquellos que han sido partícipes y han contribuido de una u otra manera a la realización de este trabajo, el cual implica el término de un ciclo importante en la vida de cualquier estudiante.

Quisiera agradecer el apoyo y dedicación durante este largo proceso a Rogelio Díaz como profesor patrocinante, considerando sus exhaustivas revisiones y observaciones para que el trabajo se realice de manera óptima. También quiero dedicar unas palabras a Alejandra Astorga, a quién se le agradece su alegría y disposición a ayudar en todo lo que estuvo a su alcance cada vez que fue necesario.

No podría dejar de lado a las personas y las experiencias que fueron parte del proceso de práctica profesional. De esta manera, me gustaría agradecer la disposición y el apoyo otorgado por quienes formaron parte del equipo de trabajo del área de Calidad de Vida Laboral de la consultora de donde se realizó la práctica, me refiero a Constanza, Karen y Leda, con quién pude compartir la mayor parte de estas experiencias, en los distintos viajes y capacitaciones que tuvimos que realizar.

Además, considerando el tiempo y el trabajo que significó este proceso, nada habría sido posible sin el mutuo apoyo, el constante el aliento y las experiencias compartidas con Willys, quienes también han estado presente durante todos estos años estudiando y conociendo una carrera tan interesante como es la psicología.

Para terminar, agradecer infinitamente el cariño, la confianza y el apoyo entregado a lo largo de toda la vida por mi Madre, quién desde que tengo uso de razón me preparó para este momento y para enfrentar la vida con convicción, respeto y manteniendo todos aquellos valores que con su ejemplo me ha inculcado. Agradecer también a mi familia más cercana, ya que gracias a ellos y a mi Madre he llegado hasta donde estoy ahora.

Para todos ustedes, y para todos aquellos que por cuestiones de espacio y tiempo no han sido nombrados en estos párrafos, pero que hayan aportado en el desarrollo de este proceso, mis más sinceros agradecimientos.

## Resumen

Diversas organizaciones de nuestro país se han visto envueltas situaciones polémicas, donde la confianza en su quehacer se cuestiona, al pasar a llevar aquellos principios y valores con los cuales se sustenta su trabajo. Por otro lado, es en el lugar de trabajo donde se espera mantener cierta coherencia entre los valores propios de las personas y los expuestos por las organizaciones, para alcanzar bienestar personal, y para lograr los objetivos planteados por la organización en la que se trabaja. Pero ¿De qué manera se puede trabajar para lograr esta coherencia al interior de la organización a la que pertenece una persona?

A partir de estos cuestionamientos, se realiza una investigación teórica para comprender la importancia de la Dirección por Valores (DPV) como una herramienta para disminuir la incoherencia existente entre los valores que son expuestos por las organizaciones, y los valores que son asumidos en la cultura organizacional. A través de la revisión de material bibliográfico, donde se destaca a Denison (1991) en materia de cultura organizacional, se menciona a Frondizi (1972) en lo relativo a la definición de valor y se reconoce principalmente a García y Dolan (1997) y Sherman y Bohlander (1997) en temas prácticos de la DPV, se logra dar respuesta a los objetivos propuestos al inicio de esta investigación. Sin embargo, se espera que próximamente se realicen investigaciones sobre la aplicación y funcionamiento de la DPV en organizaciones del país, para así poder reafirmar los argumentos que fueron recopilados en esta memoria de investigación teórica.

## Índice

1. Introducción .....	5
2. Objetivos.....	10
2.1 Objetivo General.....	10
2.2 Objetivos Específicos .....	10
3. Metodología.....	11
4. Marco teórico.....	13
4.1 Cultura Organizacional .....	13
4.1.1 Cultura organizacional en base al modelo de Denison (1991).....	16
4.1.2 Teoría de la cultura organizacional y la efectividad.....	16
4.2 Valores .....	21
4.2.1 Origen de la consideración de los valores en las organizaciones.....	22
4.2.2 Clasificación de valores a nivel personal .....	22
4.2.3 Dimensiones organizacionales de los valores.....	23
4.2.4 La ética en las organizaciones.....	25
4.3 La Dirección por Valores.....	29
4.3.1 Desarrollo del paradigma.....	29
4.3.2 Principales objetivos de la Dirección por Valores.....	32
4.3.3 Supuestos a la base de la Dirección por Valores.....	33
4.3.4 La Dirección por Valores en la práctica.....	34
4.3.5 Ventajas y desventajas de la Dirección por Valores .....	37
5. Discusión.....	39
6. Conclusiones .....	46
7. Referencias Bibliográficas .....	50

## 1. Introducción

Es necesario repensar el lugar que ocupan hoy en día las personas en las organizaciones, ya que es ahí donde pasan la mayor parte del tiempo, en sus lugares de trabajo. Esto de acuerdo a lo señalado por el Código del Trabajo Chileno (Dirección del Trabajo, 2016) en el artículo nº 22, donde se indica que la jornada ordinaria de trabajo se puede extender hasta las 45 horas semanales las cuales deben ser distribuidas en no más de seis días, ni menos de cinco. Además, se destaca un antecedente entregado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el Informe de Perspectivas de Empleo del año 2015, en el cual Chile aparece como el quinto país con la mayor jornada laboral en relación a los demás países miembros. Es en este contexto laboral donde los colaboradores se relacionan con otros, comparten experiencias, donde desarrollan sus competencias, crecen profesionalmente y donde inconscientemente se generan expectativas que, tarde o temprano, repercuten en su vida futura, las que también podrían determinar el grado de motivación y compromiso que pudiesen generar en relación con su trabajo. Esto es importante ya que de acuerdo a lo que señalan García y Dolan (1997) las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando de verdad creen en lo que hacen, al poder cumplir una doble función al mismo tiempo, tanto para su realización personal, como para lograr los objetivos planteados por la organización en la que se trabaja.

Por otro lado, no debemos perder de vista el actual panorama que viven las organizaciones en nuestro país, dónde la confianza en su quehacer muchas veces se ha visto cuestionado por situaciones que pasan a llevar aquellos principios y valores con los cuales, ellos mismos señalan, se sustenta su trabajo. Estos cuestionamientos no sólo ocurren entre la organización y su entorno, sino que al mismo tiempo podrían traer consecuencias que repercuten al interior de las mismas, pudiendo generar un clima de desconfianza e incomodidad entre sus miembros.

Gracias a una experiencia personal, al momento de realizar la práctica profesional en una consultora que lleva diez años dedicados a la asesoría en planificación y gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), específicamente en el área de Calidad de Vida Laboral, fue posible apoyar y ser parte de un equipo compuesto por dos consultoras y una analista. Esta experiencia se prolongó por cuatro meses, entre marzo y julio del año 2015 y en ella se realizaron diversas tareas, como recolectar

información acerca de la diversidad de género en el ámbito laboral, programas sobre la equidad de género y conciliación familiar al interior de la empresa; la importancia del dialogo y la participación en el contexto de la nueva reforma laboral que está en trámite, entre otros. Pero por sobre todo fue posible trabajar y brindar apoyo en la realización de capacitaciones sobre un servicio llamado "sistema de gestión ética" el cual estaba enmarcado en los requerimientos de la ley 20.393 de responsabilidad penal de las personas jurídicas con la que debían cumplir las organizaciones, y donde también se hacía énfasis en el trabajo de la ética al interior de ellas. Respecto de esta última tarea, fue posible realizar capacitaciones en las dependencias de cada organización cliente. Estas tenían dos objetivos principales, el primero era informar a todos los colaboradores acerca de la implementación de un sistema de gestión ética en la empresa y el segundo motivo era entregar las herramientas necesarias para poder hacer uso de este nuevo sistema. Estas capacitaciones se dividían en dos bloques, el primero consistía en exponer los antecedentes necesarios para comprender la importancia de la implementación de un sistema de gestión ética en la empresa y al mismo tiempo se les entregaba un código de conducta; el segundo bloque se realizaba luego de un café compartido, donde se invitaba a los miembros de cada capacitación a participar de una actividad más bien lúdica en la que se hacía uso de un juego de mesa creado por la consultora, el cual incluía tarjetas con preguntas o desafíos, cuyo contenido eran casos hipotéticos en los cuales se podría ver enfrentado cualquier colaborador respecto de situaciones en las que la ética estaba a prueba en el contexto laboral. Cada organización contaba con un propio juego de mesa elaborado por la consultora, el cual incluía tarjetas con casos adaptados a la historia y rubro de cada empresa en particular. Al momento de apoyar y de participar en las capacitaciones realizadas en dos empresas distintas (que para efectos de diferenciarlas se definirán como la empresa "A" y la empresa "B"), se observaron dos realidades opuestas en torno al trabajo de un mismo tema. En la empresa "A" existía un ambiente de desconfianza y hostilidad, donde la mayoría de los colaboradores estaba a la defensiva, y además se percibía este nuevo sistema como algo perjudicial y no como una herramienta útil para ellos como colaboradores. Mientras que el panorama en la empresa "B" era distinto, ya que la gente aquí se mostraba más amable, estaban dispuestos a escuchar y a participar en las actividades que se proponían, e incluso aprovechaban estas instancias como espacios para poder compartir y resolver inquietudes que pudieran aparecer respecto del tema.

Es a partir de esta experiencia que surge el interés por investigar y tener conocimiento acerca de qué es lo que marcaba la diferencia entre ambas organizaciones, si los colaboradores participaban de las mismas capacitaciones, que contenían los mismos temas, y las modalidades de presentación eran similares. De esta manera, una vez que concluye el proceso de capacitaciones y comienza la etapa de cierre e informes finales, fue posible observar que una de las grandes diferencias que ambos procesos tuvieron fue que en la denominada empresa “B” se realizó un proceso de consulta participativa en el cual se recogía la opinión de la mayoría de los colaboradores, a través de encuestas, entrevistas y focus group, por lo tanto, existió un diagnóstico previo con el cual se podía tener una idea acerca de qué aspectos debían ser trabajados o ser tomados en cuenta, tanto para la elaboración de un código de conducta, como para la introducción del sistema de gestión ética. Situación totalmente opuesta a lo ocurrido en la empresa “A”, donde los mismos colaboradores comentaban y declaraban su rechazo a la recepción de un código de conducta del cual no habían escuchado antes y menos habían tenido participación u opinión al respecto, por ende en este caso no se realizó ningún tipo de diagnóstico previo que pudiera detectar las resistencias observadas posteriormente. Otro aspecto a destacar que surgió al momento de realizar las capacitaciones y que llamó profundamente la atención, fue el hecho de que en la empresa “B” donde se recibió mejor todo este cambio, existía una mayor coherencia y conocimiento acerca de los valores que expresaba la empresa y los que estaban encarnados, mientras que en la empresa “A” esto no ocurría, ya que sólo se reconocían por estar pegados en la pared, pero no había una identificación real con ellos.

Como ya ha sido mencionado, esta experiencia ocurre al ser parte del equipo de trabajo del área de Calidad de Vida Laboral, donde fue posible conocer el desarrollo de distintos proyectos ligados a la RSE. Es aquí donde se toma conocimiento de la existencia de una herramienta de dirección que puede ser utilizada para generar una coherencia valórica entre los valores que están encarnados en los colaboradores y los que expone la organización, llamada Dirección por Valores (DPV). Es a partir de lo ocurrido con las empresas “A” y “B” y del conocimiento de esta herramienta que se pretende desarrollar el tema de la DPV con el fin de analizar aquellos conceptos que están a la base de cualquier organización, para poder tener mayor claridad respecto de qué aspectos se deben tener en cuenta y trabajar para lograr una coherencia entre los valores que dice tener una organización y los que son percibidos por los miembros de la organización.

De esta manera comenzó una etapa de investigación y lectura acerca de un tema no muy conocido, pero que puede ayudar a comprender la importancia de lo que se dice que se hace y lo que se hace realmente hoy en día en las organizaciones. La relevancia de fundamentar la utilidad del modelo de DPV se basa en poder generar compromiso y al mismo tiempo satisfacción a través del trabajo que realizan los colaboradores, tanto para ellos, como para los resultados que espere la empresa. En esta misma línea, la DPV será una herramienta útil si tomamos en cuenta su premisa general, la cual señala la importancia de ubicar a la persona en el centro del pensamiento organizativo, la que busca humanizar a las organizaciones, que estas dejen de ver a las personas como un recurso más y comiencen a entenderlas como recursos por desarrollar, las que pueden agregar mayor valor si se sienten motivadas y comprometidas con lo que están haciendo. En este contexto, García y Dolan (1997) indican que existe una triada básica que condicionaría el esfuerzo para lograr un trabajo bien hecho, estos serían el poder, el saber y el querer, por parte de los colaboradores, y que al mismo tiempo, existiría un elemento que determina el querer esforzarse y el orgullo de pertenecer a un grupo determinado, este elemento clave es la sintonía que pudiese existir entre las creencias y valores que tiene un individuo, y los que posee la organización a la que pertenece.

Asimismo, debemos tener en cuenta que las organizaciones son sistemas sociales y culturales cristalizados en un conjunto de prácticas, reglas, procesos y artefactos (Díaz, 2015), en ellas ocurren distintas dinámicas pragmáticas y relacionales que ejercen algún tipo de influencia grupal o individuales. Estas dinámicas son las responsables de ir definiendo los contenidos, las orientaciones y formas que van a tomar las actividades a realizar por las personas en las organizaciones. Esta revisión busca entonces, entender a la organización como un sistema, donde el conjunto de elementos que la conforman se relacionan entre sí, lo que implica abordar el estudio del tema y de los fenómenos que aquí ocurren como parte de un todo y no de manera aislada. Por lo tanto, aquí aparecen otros dos elementos a no perder de vista y a tener en cuenta para el análisis de las dinámicas que pueden ser trabajadas al interior de las organizaciones, el liderazgo y la comunicación. Estos elementos serán esenciales para no caer en el común error de no dedicar la reflexión y recursos suficientes a los aspectos humanos para la gestión del cambio que implicaría aplicar la DPV.

Existen algunos estudios que tratan el tema de la cultura organizacional en general enfocándose en la relación que existe entre la cultura y el desempeño financiero. No



obstante, se argumenta que la cultura organizacional puede ser gestionada para que exista consistencia entre los objetivos y las estrategias propuestas por la organización (Kopelman, 1990). Es este último enfoque en el que se basa la siguiente revisión, donde la cultura va emergiendo a partir de la cotidianeidad del quehacer diario, a partir de las normativas implícitas y explícitas, de cómo se va desarrollando el trabajo cotidiano, cómo se van traspasando los conocimientos y las formas de actuar, la manera de relacionarse con los pares, con los superiores, a partir de los espacios en común que puede ofrecer la organización.

Con el fin de poder introducir el concepto más importante a desarrollar en el siguiente trabajo, es posible definir la DPV como un proyecto de carácter positivo que es impulsado conscientemente desde la cúpula de la organización, cuyo fin es el de hacer explícitos los valores instrumentales y finales que ha de construir el conjunto de la organización, seguido de acciones coherentes y explícitas para poder poner en práctica, evaluar y mejorar continuamente la efectividad de esta nueva construcción cultural que va en busca de una triple salud, la económica, la ética y la emocional de la organización (García, 2011).

Por lo tanto, es en el lugar de trabajo, el que muchas veces pasa a ser un segundo hogar, donde se espera mantener cierta coherencia entre los valores propios y los que se viven en la cotidianeidad laboral, con el fin de alcanzar mayor bienestar personal y de estar cumpliendo objetivos tanto para otros como para sí mismo. Pero ¿De qué manera se puede trabajar la coherencia valórica al interior de la organización a la que la persona pertenece? Ya que esto podría influir tanto en el correcto funcionamiento de la organización, como en el desempeño y la calidad de vida laboral de los miembros de esta. Es esta interrogante la que se pretende abordar a través de la siguiente memoria de investigación de tipo teórica, considerando textos e investigaciones en torno a distintos conceptos relacionados a la DPV, y es a partir de este trabajo que se espera poder contribuir al estudio de la psicología del trabajo y de las organizaciones, haciendo énfasis en la humanización de éstas. Esto con el fin de obtener fundamentos que contribuyan a mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de cualquier organización y al mismo tiempo determinar de qué manera esto podría traer consigo beneficios y utilidades para la misma.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Fundamentar la importancia que tiene la aplicación de la Dirección por Valores como un modelo que permita trabajar y mantener una coherencia entre los valores expuestos y los que se viven cotidianamente al interior las organizaciones.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar y definir aquellos conceptos necesarios para el estudio de la Dirección por Valores.
2. Determinar la atingencia de este modelo a la hora de lograr una coherencia entre los valores declarados y lo que están asumidos en una organización.
3. Describir la importancia que tiene la aplicación de la Dirección por Valores en las organizaciones, tanto para el beneficio propio como para con sus miembros.

### 3. Metodología

Para llevar a cabo la siguiente memoria de investigación teórica, la cual pretende fundamentar la importancia que tiene la aplicación de la Dirección por Valores como un modelo que permita trabajar y mantener una coherencia entre los valores expuestos y los que se viven cotidianamente al interior las organizaciones, se ha decidido utilizar la recolección de datos desde distintas fuentes primarias y secundarias como parte de la investigación cualitativa. Este tipo de investigación, es la que logra dar cuenta de mejor manera, la forma y objetivos que se esperan alcanzar, ya que le otorga un mayor énfasis y preocupación a lo subjetivo e intersubjetivo de las problemáticas y los fenómenos sociales, más que reducirlo a números o medidas plenamente cuantificables.

De esta manera, una vez concluido el período de práctica profesional realizado en el transcurso de cuatro meses en una consultora que se especializa en temas de RSE, se accede a diversos tipos de documentos y materiales que más tarde serían de gran utilidad para elaborar esta investigación. Es entonces, que a partir de esta experiencia y de los conocimientos obtenidos en la práctica, comienza una revisión de las publicaciones y trabajos disponibles más importantes realizados en torno a la DPV en las organizaciones.

En primer lugar fue posible revisar el libro “Administración por Valores” escrito por los precursores del tema, Ken Blanchard y Michael O’Connor en San Francisco, Estados Unidos, y el texto “La Dirección por Valores” publicado por Salvador García y Shimon Dolan, en Madrid, España, publicados ambos en el año 1997. Es gracias a estas publicaciones que se adquiere conocimiento general acerca de la DPV en las organizaciones, sin embargo, aparecen otros temas a revisar para poder complementar e integrar variables que podrían influir de alguna manera en el trabajo de los valores en las organizaciones. Por lo tanto, el siguiente paso a seguir fue la búsqueda y posterior revisión de artículos e investigaciones relacionadas a la puesta en práctica de la DPV, a la cultura organizacional y a los valores, tanto en buscadores de publicaciones científicas como en materiales de estudio de la Universidad de Chile.

En cuanto a la Cultura Organizacional se destaca el aporte realizado por Daniel Denison, tanto en su texto “Cultura corporativa y productividad organizacional” publicado en el año 1990 en Nueva York, Estados Unidos, como en su página web, donde fue posible conocer mayores detalles acerca de la teoría de la cultura

organizacional y de la efectividad propuesta por el mismo autor. Respecto de los valores en las organizaciones se destaca el aporte realizado por Risieri Frondizi en 1972, quién indica que el valor sería una cualidad estructural que existe y adquiere sentido en situaciones concretas, además del aporte realizado por los autores Salvador García y Shimon Dolan, en 1997, quienes señalan a los valores como aquel concepto que tiene potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos a nivel organizacional, de igual manera fue importante la revisión del trabajo realizado por Valbuena, Morillo y Salas, en el año 2006, el cual entrega detalles interesantes acerca de los sistemas de valores que se dan en las organizaciones.

Es importante destacar que este tema ha sido escasamente explorado en nuestro país y que la mayoría de los estudios e investigaciones hacen referencia a experiencias de organizaciones extranjeras, lo que probablemente sea un antecedente a tener en cuenta para el desarrollo de esta investigación. Es entonces a partir de esta revisión teórica que se realizará un análisis en el cuál se intentará resumir, describir y fundamentar la importancia del desarrollo de este tema para las personas y las organizaciones en nuestro país.

## 4. Marco Teórico

Es posible concebir a las organizaciones, desde una perspectiva socioconstructivista, como realidades que se van configurando socialmente, donde los miembros se van moldeando de acuerdo al contexto cultural de la organización. Al mismo tiempo, la organización va siendo creada y recreada gracias a los procesos de interacción que ocurren entre sus miembros al interior de las organizaciones (García, 2005). De esta manera, y para dar fundamento al trabajo que se está realizando, en el presente apartado se realizará la definición y descripción de conceptos como cultura organizacional, valores y dirección por valores, utilizando distintas fuentes y autores, de tal manera que sea posible tener una visión general de cada uno de ellos y poder conocer los procesos de interacción que se dan en las organizaciones. Todo esto, con el fin de realizar posteriormente en el apartado de discusiones un análisis respecto de cómo manejar e integrar dichos elementos, además de conocer las utilidades y consecuencias que puede traer consigo la implementación de la DPV en las organizaciones.

### 4.1 Cultura Organizacional

De acuerdo a lo que señala Rodríguez (2005) en un principio existían teorías organizacionales que estudiaban el funcionamiento al interior de cada empresa, pero estas no comprendían el carácter global ni sistémico de los fenómenos que ocurrían entre la organización y su entorno. En ese entonces, la cultura como tal era un tema del que mayormente se encargaba la sociología y se enfocaba en comprender a la sociedad, mientras que el tema de la cultura organizacional era estudiado por la misma sociología, pero desde otro tipo de enfoque, el que más bien se encargaba de caracterizar un sistema de una manera positivista o funcionalista, alejada de una mirada más bien comprensiva o fenomenológica. No sería sino hasta la década de los setenta que surge el interés por el estudio de la cultura organizacional como tal y por comprender, al mismo tiempo, el comportamiento de las personas en las organizaciones (Hernández, Mendoza y González, 2007). A medida que ha avanzado el tiempo esto ha ido cambiando, la preocupación y los esfuerzos se han puesto en el desarrollo de dos aspectos a revisar con el estudio de la cultura, por un lado el enfoque se ha concentrado en construir mecanismos reductores de ansiedad, para mantener el equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales de las organizaciones,

y por otro lado, lograr que los significados compartidos se traduzcan en la conducta que se desea tengan sus miembros (Aguilar, 2009).

De acuerdo con lo señalado por García (2005), el concepto de cultura aplicado a las organizaciones tuvo sus primeros indicios gracias al aporte de la escuela de las relaciones humanas a partir de los experimentos realizados por Elton Mayo en los años setenta, este sería el punto de partida para el reconocimiento de ciertos aspectos informales y subjetivos de la realidad organizacional. Sin embargo, no sería sino hacia fines de los años setenta, sobre todo a partir de los estudios comparativos desarrollados entre empresas japonesas y estadounidenses por William Ouchi, que surge un auge de los estudios realizados sobre cultura organizacional (García, 2005).

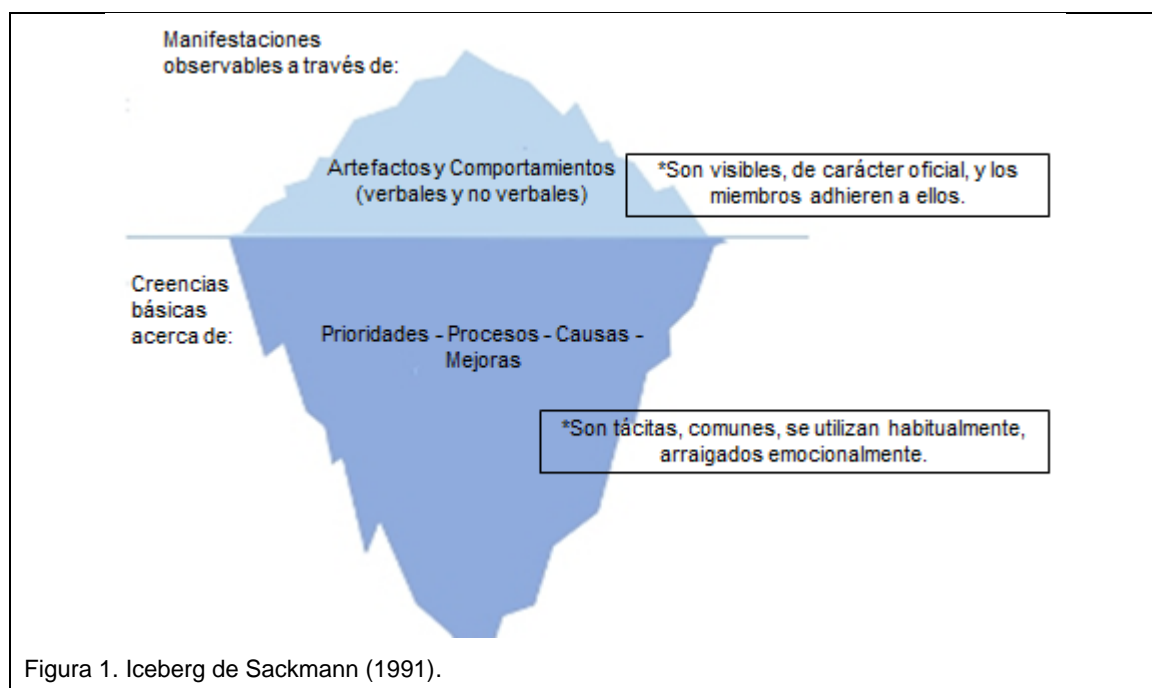
Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de cultura organizacional? Existen distintas definiciones y significados que permiten entender el concepto.

En el contexto organizacional algunas prácticas y discursos dan sentido y tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y pensamiento de las personas que forman parte de una organización. Desde este enfoque, García (2005) indica que es posible entender a la cultura organizacional como aquel conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación, además de orientar las prácticas y conductas al interior de cada una. Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) se refieren al concepto de cultura como aquel patrón de suposiciones básicas que es utilizado por las personas y por los grupos para desenvolverse tanto dentro de la organización, como con su medio ambiente.

También existen trabajos como el de Denison (1991) quien, al hablar de cultura se refiere a tanto a los valores, las creencias y los principios fundamentales que forman la base del sistema de una organización, como al conjunto de conductas y procedimientos gerenciales que refuerzan aquellos principios básicos. Además, señala que estos principios y procedimientos se mantienen en el tiempo porque adquieren un significado para los miembros de cada organización.

Por otra parte, Pettigrew (1979) indica que la cultura se entiende como una colección de sistemas fundamentales de valores y creencias, que le dan sentido o significado a cada organización. Además, sugiere que la cultura organizacional estaría compuesta, en parte, de sistemas cognitivos que fundamentarían la manera en que piensan, razonan y toman decisiones los miembros de un grupo. Mientras que para Cameron y

Quinn (2006), la cultura organizacional representa la manera en que se hacen las cosas en cada organización, lo que sería equivalente al conjunto de valores, creencias, expectativas, recuerdos colectivos y definiciones que están presentes en la organización. Además, es posible mencionar un interesante modelo de cultura organizacional planteado por Sackmann (1991), quién visualiza a la cultura como si fuera un iceberg, lo que es útil para comprender e identificar las diferencias existentes entre las manifestaciones culturales y los componentes cognitivos. Tal como se puede apreciar en la figura 1, los componentes visibles de la cultura, serían aquellos que están en la superficie (artefactos corporativos como edificios, decoraciones, logos y productos, además de comportamientos verbales como; historias, discursos y bromas internas, y comportamiento no verbal como; interacciones, ritos y ceremonias). A pesar de que sería más fácil acceder o conocer estos elementos y comportamientos, ellos no reflejan necesariamente los componentes cognitivos subyacentes a dicha cultura organizacional, los que se encuentran debajo de la superficie, que tienen un carácter tácito y que, por lo tanto, no se pueden observar directamente.



Tal como ha sido expuesto en los párrafos anteriores, existe una gran variedad de definiciones acerca de la cultura organizacional. Sin embargo, la mayoría de estas coinciden en que la cultura comprendería un conjunto de elementos, dentro de los cuales encontramos valores, creencias, supuestos y percepciones, que están presentes en los procesos organizacionales y que influyen de una u otra manera en el

comportamiento a nivel individual, grupal y organizacional (García, 2005; Denison, 1991; Pettigrew; 1979; 1989; Cameron y Quinn, 2006; Sackmann, 1991).

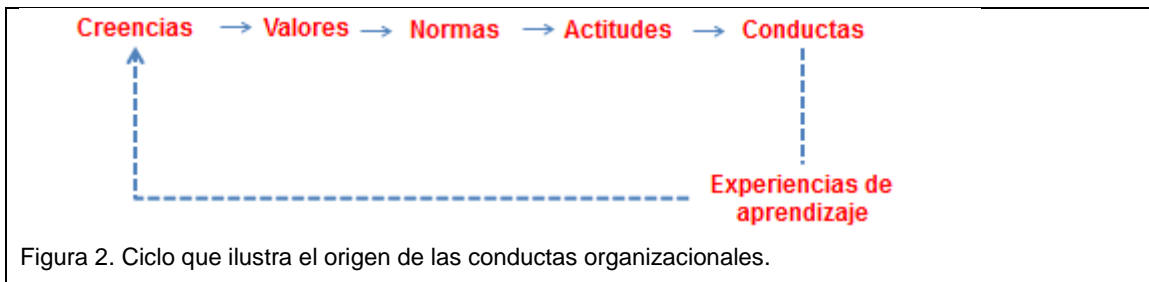
#### 4.1.1 Cultura en base al modelo de Denison (1991)

Sin embargo, para comprender de qué manera influyen estos elementos en la cultura de una organización, será importante mencionar aquel modelo de cultura que establece el enfoque más adecuado para comprender el concepto de cultura organizacional, considerando los objetivos de este trabajo y el énfasis que se debe hacer al posicionamiento de los valores. De esta manera, Denison (1991) sostiene que el concepto de cultura organizacional se refiere tanto a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen la base del sistema administrativo de cualquier organización, como al conjunto de procedimientos y conductas administrativas que refuerzan y que sirven de ejemplo de aquellos principios básicos. Dichos principios y procedimientos permanecen en el tiempo porque tienen un significado para los miembros de cada organización, ya que representan aquellas estrategias de sobrevivencia que han funcionado en el pasado y que se cree seguirán funcionando en un futuro. A partir de esta premisa es posible introducir la teoría cultural de la efectividad organizacional planteada por Denison (1991), la cual considera que son los valores, las creencias y los supuestos significativos de cada organización la fuente principal para poder lograr una actividad coordinada y motivada.

#### 4.1.2 Teoría de la cultura organizacional y la efectividad

La teoría de la cultura organizacional y la efectividad planteada por Denison (1991) señala que es el conjunto de valores y las creencias presentes en una organización, las que dan origen al conjunto de prácticas o procedimientos administrativos que se ejercen al interior de cada una. Para esto, es importante entender la ubicación y secuencia de los términos mencionados en la figura 2, para la correcta comprensión y aplicación de la DPV. En otras palabras, actividades como prácticas o procedimientos administrativos que ocurren dentro de la organización provienen de los valores, y las creencias que predominan en la organización refuerzan estos valores. Por lo tanto, es posible afirmar que en general, las políticas de la organización y sus procedimientos son difíciles de separar de los valores y de las creencias que se encuentran a la base de cada organización. Al mismo tiempo, los valores y creencias mantendrían un vínculo con los resultados de efectividad de cada organización.





Respecto de los elementos que componen las cuatro ideas principales descritas por Denison (1991) acerca de la relación que existe entre cultura y efectividad organizacional, es posible señalar lo siguiente:

*La efectividad es una función de los valores y creencias:* Aquí se señala que la efectividad, o la ausencia de ésta, es una función que cumplen los valores y las creencias. Ya que la existencia y consistencia de un conjunto de valores y creencias compartidas, además de entregar una misión clara, ofrecen una base fundamental para la acción coordinada al interior de cada organización.

*La efectividad es una función de las políticas y procedimientos:* Se refiere a que la existencia de políticas y procedimientos claramente establecidos y difundidos son de gran utilidad para contribuir a la efectividad organizacional. Es decir que, ciertas maneras de resolver conflictos, de planear estrategias, de diseñar trabajos o de tomar decisiones, dan paso a un mejor rendimiento en el corto y largo plazo.

*La efectividad es una función de traducir los valores y creencias esenciales en políticas y procedimientos:* Crear una cultura sólida implica que los valores y las acciones deben ser coherentes entre sí, esta consistencia se menciona como una fuente de fortaleza organizacional y una manera de mejorar el rendimiento y la efectividad. De esta manera, la visión del líder debe ser operativa a través de la acción, es decir, los líderes deben dar el ejemplo de cómo actuar cotidianamente y de respetar los valores establecidos previamente.

*La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente organizacional de la organización:* Ocurre que a medida que pasa el tiempo, el tipo de ambiente puede crear un tipo particular de cultura o más bien puede requerir de un tipo particular de cultura para que la organización sobreviva.

Es a partir de estas cuatro ideas señaladas por Denison (1991), que se elaboran las cuatro hipótesis que indican los rasgos propuestos para realizar el diseño de un

asesoramiento cultural dirigido a las organizaciones con el fin de que alcancen un desempeño efectivo. Estas hipótesis describen entonces, un proceso a través del cual la cultura de la organización ejerce influencia sobre la efectividad de una organización, donde cada una se analiza y se resume en un marco de referencia que describe la relación existente entre cultura organizacional y efectividad.

#### *Hipótesis de la participación*

Esta hipótesis sostiene que altos niveles de compromiso y participación crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Aquí aparece el concepto de auto gerencia, esto quiere decir que los individuos son responsables de manejar sus propios asuntos, de esta manera, los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en lugar de contar con sistemas burocráticos explícitos de control. La participación puede ser considerada como una estrategia administrativa para lograr un desempeño efectivo y al mismo tiempo una estrategia para contar con un mejor ambiente de trabajo. Sin embargo, la cadena de participación es sólo tan fuerte como su eslabón más débil, esto significa que aquellas organizaciones que poseen una alta participación también conllevan una gran cantidad de promesas, y por lo tanto, corren el riesgo de fracasar si no se cumplen las condiciones propuestas.

#### *Hipótesis de la consistencia*

Se destaca en este punto, el impacto positivo que una cultura sólida puede tener sobre la efectividad. Contar con un sistema compartido de creencias, valores y símbolos, que al mismo tiempo sea comprendido ampliamente por sus miembros, implica un impacto positivo en la capacidad para llegar a consensos y para llevar a cabo acciones coordinadas. De esta manera, insistir en principios generales basados en el valor, sobre los que se puedan apoyar las acciones, permite a los miembros de una organización reaccionar de mejor manera ante un ambiente impredecible.

Una explicación de consistencia de la efectividad organizacional también sugiere que las creencias y valores fundamentales para una organización deben estar debidamente alineadas con las políticas y procedimientos reales, si es que se quiere lograr un alto grado de integración y coordinación. La inconsistencia entre los valores y la práctica real tiende a limitar el sentido compartido, la integración normativa y la consistencia, las que de acuerdo con lo que hasta el momento ha indicado Denison (1991) estarían relacionadas con la efectividad organizacional.

### Hipótesis de la adaptabilidad

Con el fin de formular una teoría cultural y proactiva de la adaptación organizacional, Denison (1991) plantea que se debe describir un sistema de normas y creencias que apoye la capacidad que tiene una organización para recibir, interpretar, y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de sobrevivencia, crecimiento y desarrollo. Al respecto, es posible nombrar tres aspectos de la adaptabilidad que pueden tener un impacto en la efectividad de una organización:

1. Habilidad de percibir y responder al ambiente externo.
2. Habilidad para responder a los clientes internos.
3. Reaccionar ante clientes internos o externos requiere la capacidad de re estructurar y re institucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permitirían la adaptación de la organización.

Cada uno de estos tres aspectos debe tener el apoyo por parte de la cultura de la organización y deben estar integrados con el núcleo central del sistema de valores de una organización, ya que sin una capacidad de dar respuesta de adaptación, la organización no podría ser efectiva.

### Hipótesis de la misión

Este último rasgo del modelo de cultura y efectividad se refiere a la importancia de contar con una misión, o más bien, con una definición compartida de la función y del propósito de una organización entre sus miembros. En primer lugar, la misión otorga un propósito y un sentido, así como también varias razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. En segundo lugar, un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y los individuos que la componen. Ambos factores provienen y sirven de apoyo para los valores claves de la organización.

Una misión da sentido y propósito, estableciendo una función social y metas externas para la institución, definiendo además funciones para los miembros con respecto a su función en la organización. Utilizar esta forma de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su comportamiento actual, teniendo en cuenta un futuro estado deseado.

Cada hipótesis desarrollada por Denison (1991) representa una idea central acerca de los determinantes culturales que influyen en el rendimiento y la efectividad de la organización. La participación y la consistencia orientan principalmente la dinámica interna de la organización con el ambiente externo. La adaptabilidad y la misión tienen el foco en la relación entre la organización y su ambiente externo. La participación y la adaptabilidad destacan la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. Y por último, la consistencia y la misión orientan hacia la estabilidad de la organización.

En consecuencia, para contar con una cultura organizacional efectiva se requiere de una reconciliación de las exigencias que se encuentren en conflicto, en otras palabras, la efectividad de la cultura en una organización estaría relacionada con la existencia de los elementos que han sido expuestos y con el equilibrio de las demandas en competencia, tal como se pueden observar en la figura 3.



## 4.2 Valores

Fronzizi (1972) Indica que los valores no existen por sí mismos, sino que necesitan de un depositario en quién descansar. De esta manera, señala que el valor no es una estructura, sino más bien, una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se hallan en un objeto. Además, destaca que esa relación no se da en el vacío, sino en una situación física y humana determinada. Por lo tanto, el valor sería una cualidad estructural que tiene existencia y sentido en situaciones concretas, cualidad que se apoya doblemente en la realidad, ya que la estructura valiosa surge de cualidades empíricas, y el bien al que se incorpora se da en situaciones reales.

Teniendo en cuenta esta definición entregada por Fronzizi (1972) es importante situarla en la realidad organizacional que convoca a este trabajo. Para esto, se debe considerar que las principales definiciones que existen acerca de la cultura organizacional ubican a los valores como aquel elemento nuclear y fundamental de la cultura, los cuales deben ser transmitidos, aprendidos y compartidos entre los miembros de la organización. Al respecto, Hernández et al. (2007) plantean que mientras más compartidos son los valores, más fuerte se considerará a la cultura. En este contexto, los valores serían aquel concepto básico de creencias que definen el éxito en términos concretos para los miembros de una organización, los cuales pueden llegar a transformarse tanto en una filosofía para la vida, como para el desempeño laboral del ser humano (Sherman y Bohlander, 1994), definición similar a la de García y Dolan (1997), quienes a nivel general los definen como un concepto que tiene potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional.

De esta manera, es posible entender a los valores como el eje alrededor del cual se desarrollan procesos esenciales, como estándares de principio o de calidad. Al mismo tiempo, se le asocia al concepto de fortaleza, porque empodera a la gente a emprender determinadas acciones. En esta misma línea, Durán (2008) indica que los valores vienen a ser palabras intermediarias entre la conciencia y la acción, y que en el caso de que estos no se concreten en objetivos, hábitos o conductas que sean observables, no serían más que palabras. Además, los valores en la organización vienen a ser un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, estos definen el carácter de la organización y crean un sentido de identidad de los miembros de la organización con la misma (Ruiz, Gago, García y López, 2012).

Teniendo en cuenta todas estas definiciones acerca del concepto denominado “valor”, Valbuena, Morillo y Salas (2006) indican que es posible considerarlos, de manera general, como aquellas creencias, sentimientos y normas que sustentan el comportamiento de las personas en cualquier contexto, considerando lo ético, lo bueno y lo moral en la práctica. Entendiéndolo así, es importante considerar el hecho de que todas las personas poseen valores y creencias individuales los que, por ende, identificarán y reforzarán las actitudes que cada persona tendrá al interior de cada organización.

#### 4.2.1 Origen de la consideración de los valores en las organizaciones

Para Pin, Espinosa y López (2005) la creación y consolidación de los valores en las organizaciones es un proceso complejo que va a depender de una serie de factores. En primer lugar, serían las ideas y principios que han sido introducidos por los fundadores en cada organización, las que muchas veces tienden a perder peso con el tiempo, sin embargo, existen organizaciones que cuentan con una identidad cultural fuerte y logran mantener su funcionamiento y desarrollo organizativo en coherencia con estos principios heredados de sus fundadores. En segundo lugar, está el rol que cumple la Dirección de cada organización, son ellos quienes finalmente van a velar por extender, mantener o modificar las creencias y valores entregados por el fundador, sin embargo, esto puede cambiar al ocurrir un relevo generacional en la empresa. En casos como este, el éxito dependerá de aquellas personas que estén a cargo de introducir estos cambios y de las facultades que posean para resolver los problemas que aparezcan con la integración de los nuevos valores. En tercer lugar, los valores percibidos por parte de los colaboradores se verán influidos por los sistemas de dirección, en particular, por las políticas de personas. Por último, la tradición cultural de cada sociedad va a influir y condicionar la configuración y la transmisión de los valores organizacionales. En síntesis, es posible señalar que los valores no son estáticos, sino que se van definiendo en función de los cambios que atraviese cada organización en particular.

#### 4.2.2 Clasificación de valores a nivel personal

De acuerdo con Valbuena et al. (2006), existirían distintos tipos de valores en las personas, lo que permite comprender de mejor manera la importancia del estudio de los valores, a nivel individual, en las organizaciones. Al respecto, es posible describir a los valores organizacionales-laborales, donde es posible observar la relación que

resulta de los valores individuales, sociales y profesionales. Los valores en la organización cumplen una doble función que es, identificar al mismo tiempo que reforzar el comportamiento a través de distintas conductas que permitan mantenerse y cumplir con los objetivos propuestos. Para que esto ocurra, la organización debe ser capaz de definir aquellos valores que van a regir a todos los miembros, esto en consecuencia permitirá a los miembros de cada organización orientar y compatibilizar su comportamiento y valores individuales, con los valores colectivos esperados. En el caso de que las relaciones interpersonales que prevalecen en un determinado grupo de la organización, se alejen de los valores colectivos socialmente aceptados, estaríamos en presencia de una desintegración axiológica, hecho que afectaría tanto la realización personal como la consecución de los fines colectivos de la organización.

A raíz de esto, resalta la idea de que los valores no se ven reflejados por sí solos en el individuo, sino que estos aparecen en el momento en que el individuo interactúa a través de ellos con la sociedad. Por lo tanto, es importante dimensionar el aspecto social y colectivo que pueden llegar a alcanzar los valores, idea que se condice con lo señalado anteriormente por Frondizi (1972). Otro punto a destacar, es que para lograr una integración exitosa de los esfuerzos individuales hacia una visión compartida, es necesario un trabajo sistemático de aprendizaje, autoevaluación y reconocimiento de los valores organizacionales. Este trabajo debe ser impulsado y desarrollado desde la Dirección de la organización hacia los demás grupos de interés si se quiere lograr una coherencia, y debe ser transmitido a todos los miembros de manera adecuada por los líderes. Será relevante entonces el rol que el liderazgo podría llegar a ejercer, para lograr un correcto trabajo de comunicación, aprendizaje, e identificación de los valores que sustentan los objetivos de la organización que se integra.

#### 4.2.3 Dimensiones organizacionales de los valores

Además de considerar las variables que nos permiten conocer y organizar los valores a nivel individual en una organización, se deben considerar también las clasificaciones que se realizan a nivel grupal, con el fin de poder gestionar los valores a nivel organizacional. Es así, que en primer lugar es posible destacar lo que indican García y Dolan (1997), quienes señalan que los valores se pueden definir bajo tres dimensiones, que serían las siguientes:

Dimensión económica: aquí se encuentran aquellas pautas utilizadas para evaluar objetos, ideas, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, precio o interés,

lo cual produce satisfacción teniendo en cuenta los objetivos propuestos por cada organización. Aquí es posible referirse a valores económico-pragmáticos o también llamados de control, como por ejemplo la eficiencia y la calidad.

Dimensión psicológica: El valor aquí se refiere a la cualidad moral que lleva a enfrentar con valentía y a enfrentar riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los colaboradores en el desempeño laboral. Es posible referirse aquí a valores emocionales o de desarrollo, como por ejemplo la imaginación y la calidez.

Dimensión ética: Aquí se propone entender a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que la opuesta, donde además se espera poder conseguir los fines esperados de manera correcta. Los valores éticos que se pueden nombrar aquí serían, generosidad, respeto, honestidad. Además este sería el eje central en torno al cual deberían girar las conductas de control y desarrollo.

Desde el punto de vista del funcionamiento organizativo es importante hacer mención de dos distinciones que se generan en torno al concepto de valor y que se encuentran en más de una ocasión al revisar la bibliografía pertinente, estos son los denominados valores instrumentales y valores terminales (Durán, 2008; Pérez, 2013; Valbuena et al., 2006; García, 2011). A grandes rasgos los valores terminales hacen referencia a aquello que se desea lograr en una organización, mientras que los valores instrumentales se refieren a la forma en que se consigue aquello que se desea. Para visualizarlo de otra manera, Duran (2008) señala que en el ámbito organizacional los valores terminales se verían expresados en la misión de la organización, mientras que los instrumentales estarían ligados a la visión.

De esta manera, las acciones que realizan las personas estarían dirigidas por una serie de valores que se organizan de dos maneras, de acuerdo a una teoría expuesta y a una teoría en uso. La teoría expuesta indica todo aquello que las personas asumen, que se ve representada en la organización a través de todos aquellos valores y aspiraciones que se dan a nivel de discurso, es decir, lo que se dice abiertamente. Es en el contexto de esta teoría expuesta que se desprende la existencia de valores expuestos, los cuales serían todos aquellos que se observan en los signos externos de la organización, tales como calendarios, afiches, muros, entre otros, los que no necesariamente sean un reflejo de los reales valores que se viven al interior de cada



cultura. La teoría en uso, por otra parte, sería aquella que se aplica habitualmente y que la gente utiliza en el día a día para ejecutar sus acciones, la que a su vez, para García y Dolan (1997) correspondería a las reglas de decisión que guían en la práctica a toda conducta. De esta teoría se desprenden los valores encarnados por los miembros de una organización, los que corresponderían a aquellos que realmente se viven e identifican por parte de las personas que forman parte de la organización.

Es posible que exista una brecha entre aquellos valores expuestos por una organización y los que son encarnados por las personas. Por lo tanto, en el caso de que exista alguna incoherencia o algún tipo de conflicto entre aquello que se dice que se hace, y lo que en realidad ocurre en una organización, podría generarse un ambiente de confusión en el ámbito laboral, el que podría generar algún grado de cinismo o de falta de compromiso entre los miembros que se sientan parte de esta confusión. Es esta la premisa que se da como antecedente para la elaboración del presente trabajo, que tiene como objetivo conocer la importancia del uso del modelo de DPV para lograr una coherencia valórica al interior de las organizaciones.

Durán (2008) destaca un aspecto relevante a la hora de revisar el trabajo con valores, que es el rol que cumplen los líderes, dado que tienen la responsabilidad de crear una sólida y coherente cultura, además, deben preocuparse de poder transmitir al resto de la organización el conjunto de valores que enmarcan la salud económica, ética y emocional. Es posible considerar entonces lo que expresa Chiavenato (1993), quien señala que el liderazgo sería aquella influencia interpersonal que se ejerce en una situación, la cual es dirigida a través del proceso de comunicación para lograr los objetivos propuestos por una organización. Será entonces quien cumpla este rol de líder en cualquier organización, el que tenga la responsabilidad de velar por lograr una coherencia entre los valores expuestos y los encarnados.

#### 4.2.4 La ética en las organizaciones

Es importante no perder de vista el rol que cumple la ética en las organizaciones, a la hora de revisar el desarrollo de los valores en cada organización. De acuerdo con el trabajo de Toro, Rodríguez y Correa (2014), en el último tiempo las organizaciones estarían integrando a su quehacer una dimensión ética, la que generalmente estaría apoyada en su declaración de valores. Se hace énfasis en la importancia de que esta iniciativa por integrar una dimensión ética, se plantee a nivel de Dirección y que desde ahí se transmita hacia el resto de la organización, aprovechando al mismo tiempo de

dar un impulso hacia la construcción de una cultura organizacional que efectivamente esté alineada con los valores.

De esta manera es posible entender que, los miembros de la organización no sólo son personas que actúan por su cuenta, sino que al interior de las organizaciones ellos forman parte de distintos tipos de grupos. Al respecto, Toro et al., (2014) señalan la importancia del comportamiento ético de los grupos de interés internos, donde las conductas, costumbres, hábitos y la aplicación de valores en el día a día, contribuyan a fortalecer y consolidar la cultura organizacional. Además, Cortina (1998) indica que la ética tiene sentido cuando se practica, ya que su objetivo es que las personas actúen de manera razonable y racional, por ende, no puede quedarse como un concepto teórico. En tal caso, al hablar del comportamiento humano es posible entender el concepto de ética como un eje articulador, ya que como condición humana está presente en cualquier decisión o juicio que las personas asuman, ya sea dentro o fuera de la organización (Toro et al., 2014).

Lo que se plantea, no es buscar una ética que se adapte a cada organización, sino lograr el funcionamiento de una organización ética, y para esto será necesario que no exista diferencia entre los comportamientos éticos que se exigen, los que son promovidos por la organización y los comportamientos éticos de las personas que los integran, esto ya que los valores morales individuales serán la base para que la organización los incorpore, refuerce, mantenga y aplique. De esta manera, los comportamientos organizacionales no se fundamentan en la formalidad de principios corporativos, ni en estrategias, sino en aquellos valores que se aplican en el día a día (Toro et al., 2014). Por lo tanto, la visión y el rol de la Dirección van a jugar un papel trascendental para la consolidación de la cultura organizacional.

De acuerdo con Ruiz et al., (2012) la ética sería aquella disciplina filosófica que tiene como objeto el estudio de la moral. De esta manera, distinguen una diferencia entre el concepto de ética y el concepto de ética empresarial, ya que esta segunda hace referencia a una disciplina que se encarga de aplicar principios éticos en la toma de decisiones y en el actuar de las personas, además de entregar herramientas para elevar el nivel ético de las organizaciones. Mientras que para, Cortina (1998) la idea de la ética en la empresa se refiere al descubrimiento y aplicación de los valores y normas que son compartidos por un grupo.

Respecto de las ventajas que se observan al aplicar criterios y valores éticos al interior de las organizaciones, Ruiz et al. (2012) mencionan las siguientes:

Aumento de la motivación para el trabajo, lo que implica la satisfacción de los colaboradores con las tareas a realizar. Esto quiere decir que la satisfacción laboral no se debe exclusivamente a la remuneración o al prestigio social, sino también al respeto por los valores éticos.

Genera cohesión cultural, al contribuir a la creación de una cultura organizacional fuerte. Una cultura organizacional fuerte implica obtener ciertas ventajas respecto de la competencia, esta se va construyendo gracias al actuar y a las actitudes de los miembros de la organización, las cuales se supone están sustentadas en los valores y criterios establecidos y compartidos en dicha organización.

Mejora la imagen corporativa, ya que una buena reputación comercial es uno de los mejores, y al mismo tiempo, principales activos de una organización. Cuando una organización no actúa de buena manera, ya sea al no cumplir con lo que ofrece o entregando un mal servicio, aparecen las quejas y se crea una mala reputación, por lo tanto, los resultados de las organizaciones comienzan a decaer. Cuando ocurre lo contrario, la buena reputación genera confianza entre todos los grupos de interés involucrados con la organización.

Por último, trata de evitar casos de corrupción al contar con políticas claras que hacen mención de los posibles conflictos de interés que pudiesen surgir.

La ética de la organización se basa en la dirección y gestión por valores de sus actividades (Ruiz et al., 2012). Esto implicaría involucrar a todos los grupos de interés que operan tanto dentro como fuera de la organización. En este ámbito, las organizaciones se encuentran en constante enfrentamiento a conflictos de intereses en cuanto a la calidad de los servicios, las relaciones con proveedores, accionistas, con la opinión pública, entre otros. Lo que se espera de cualquier organización entonces, es que presente una actitud responsable en lo que se refiere a las relaciones que mantiene con su comunidad, ya que un comportamiento ético o poco ético podría traer repercusiones de manera directa o indirecta. Al mismo tiempo, al interior de la organización se debe tener en cuenta las demandas éticas expresadas por parte de los colaboradores, quienes esperan la aplicación de un conjunto de valores que eviten o mantengan al margen las malas prácticas en la gestión de los recursos humanos. Estas demandas pretenden exigir el actuar justo en relación a las

oportunidades ofrecidas, con el fin de evitar favoritismos basados en intereses personales. En este sentido, la gestión de los recursos humanos debe estar dirigida desde la ética organizacional, ya que su función está ligada fuertemente a la relación y al desarrollo de personas.

La aplicación de la ética en las organizaciones tiene su base en dos aspectos fundamentales, el primero sería la definición y aceptación de un conjunto de valores y criterios de comportamiento por parte de los miembros de la organización, conjunto que al mismo tiempo debe estar integrado en la cultura de dicha organización. De esta manera, Ruiz et al. (2012) indican que son los valores y los criterios de comportamiento, los que entregan una definición de la organización a los demás grupos de interés con los que interactúa la organización (accionistas, clientes, proveedores y sociedad). El segundo aspecto, es la creación de herramientas que sirvan de referencia para las conductas y prácticas éticas. Al hablar de prácticas éticas, se refiere a aquellos documentos o programas establecidos para definir, transmitir y potenciar los valores y criterios éticos que se esperan por parte de los miembros de la organización.

Otro aspecto relevante tiene relación con el fenómeno de la globalización, el cual supone para las organizaciones una posibilidad para aumentar su poder tanto en lo económico como en lo social. Al mismo tiempo, han ido en aumento las responsabilidades, ya que deben responder a las expectativas que tiene la sociedad. La empresa, al ser un agente económico importante debe asumir su responsabilidad para conseguir un mundo más justo comportándose de manera ética. Siguiendo esta línea es importante mencionar la propuesta realizada por el premio nobel de economía, Amartya Sen (2000), quien señala que es necesaria la existencia de una nueva economía que combine la competencia y la cooperación, el beneficio y la justicia. La existencia de una economía donde el crecimiento económico no sea un fin, sino más bien un instrumento que logre aumentar las libertades reales de las personas, que sea capaz de generar expectativas sociales, confianza y libertad.

### **4.3 La Dirección por Valores**

#### **4.3.1 Desarrollo del paradigma**

La ciencia avanza a través de distintos enfoques que buscan estudiar y desarrollar temas de distinta índole, es decir, a través de paradigmas. Lo que ocurre es que cada vez que aparece un nuevo paradigma este trata de enfrentar aquellos problemas que

no pudieron ser resueltos por el anterior. De esta manera, a medida que avanzó el siglo veinte los paradigmas teóricos organizacionales se han ido complejizando, de igual manera, la teoría ha sido seguida por la práctica organizacional, lo que ha implicado al mismo tiempo que estas prácticas vayan dando origen a nuevas teorías.

El primer paradigma al que hacen referencia Pin, et al. (2005), es el mecanicista, en el cual era posible comparar el funcionamiento de una organización con el de una máquina, donde las personas eran las piezas de ésta. La manera de dirigir aquí era de orden y mando, lo que en su momento fue conocido como la Dirección por Instrucciones. El primer autor que escribió sobre esto fue Frederick Taylor, quien publicó, a principios del siglo veinte, su primer estudio acerca del “management científico”.

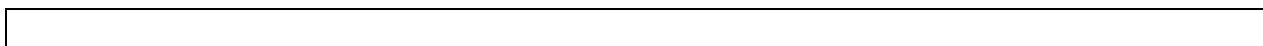
Con el paso del tiempo, se fue desarrollando un paradigma orgánico, en el cual la empresa se consideraba un ser vivo, y las personas pasaban a ser las células de este cuerpo con libertad propia (Pérez, 1993). Aquí la manera de dirigir también era de orden y mando, pero se le agrego el proceso de participación en la toma de decisiones. El paradigma nació teóricamente con los estudios de Elton Mayo en los años setenta, además de las teorías de las necesidades de Maslow en 1954, y de la teoría “Y” que mostraba el lado humano de la empresa, por McGregor en 1960. Este paradigma se mantuvo vigente aproximadamente desde fines de los años cincuenta hasta finales de los sesenta. El sistema más característico de este paradigma fue entonces la Dirección por Objetivos, que más tarde se complementó con la Dirección por Competencias.

A fines de los setenta, se desarrolló el paradigma institucional o también llamado paradigma antropológico, donde se consideraba a la empresa como una sociedad humana, y sus componentes eran personas sociales. El principal referente teórico de fue Ouchi con su teoría “Z” en 1985, donde una de sus principales características fue el concepto de “cultura empresarial”. Por lo tanto, se tenía la imagen de que la empresa era como una sociedad, la cual estaba institucionalizada alrededor de determinados valores, y al mismo tiempo, esta institucionalización la dotaba de unidad de acción, esto implicaría que al interior del paradigma institucional se desarrolló también el modelo de DPV.

Las organizaciones y los líderes del siglo XXI han estado en busca de un modelo de gestión que pueda superar los nuevos retos y las complejidades de un entorno cada

vez más globalizado, sistémico, basado en el trabajo en redes. Características como la orientación hacia la calidad y a los clientes, la exigencia de motivación, la autonomía, el desarrollo profesional y la evolución de las estructuras organizativas han llevado a la construcción de nuevos modelos de dirección, que buscan complementar y enriquecer los antiguos modelos por instrucciones y por objetivos, es aquí donde aparece la DPV, modelo que pretende ubicar a la persona al centro de la organización, como un recurso dinamizador de los demás recursos (Toniut, Del Valle, Dondero, Molina, Nivollet, Ordoñez, Pacheco, Quintana, Sordo, 2015).

A medida que pasa el tiempo han aparecido un mayor número de estudios e investigaciones, las que de acuerdo con lo señalado por Toniut et al. (2015) confirman que la clave para poder comprender el comportamiento de las organizaciones está en poder entender los valores que las rigen, ya que los valores son los responsables del comportamiento de las personas, las organizaciones y la sociedad. Teniendo estos antecedentes es posible argumentar la importancia de desarrollar un tema no muy conocido, como lo es la DPV en las organizaciones. Tal como se mencionó en los párrafos anteriores, a lo largo del tiempo los paradigmas han ido evolucionando, tal como se puede observar en la figura 4, para ir dando respuesta a las necesidades que se van presentando en el ámbito de la dirección de las organizaciones. De esta manera, los paradigmas se han ido complementando y transformando, pero no necesariamente se sustituyen, ya que es posible que de acuerdo a la naturaleza de una determinada organización sea necesario utilizar elementos tanto la dirección por objetivos, como de la dirección por valores.



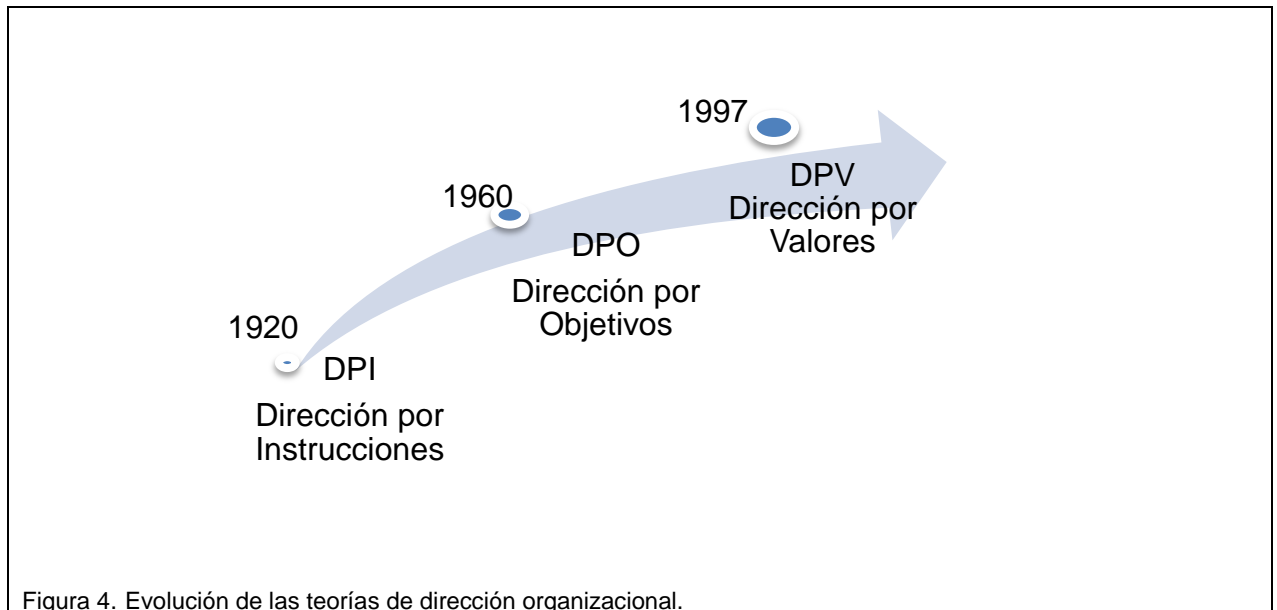


Figura 4. Evolución de las teorías de dirección organizacional.

El término “Administración por Valores” fue desarrollado principalmente en el año 1997 por los profesores Simón Dolan y Salvador García, al mismo tiempo que Ken Blanchard y Michael O’Connor publicaban el libro “Managing by Values”. Es entonces que la DPV surge como una metodología de cambio cultural con un enfoque humanista e integrador, el cual se basa en implementar procesos de formación y desarrollo, que potencien y desarrollen el trabajo con las creencias y valores, sobre todo desde la Dirección de la organización (Durán, 2008). La principal herramienta a utilizar es el Modelo Triaxial de Valores, que se orienta a la gestión de cambio de aquellas culturas basadas en valores económicos de control para dar paso a una nueva forma de pensamiento que incorpore valores económicos, éticos y emocionales. Para lograr esto en la práctica, lo fundamental es motivar a los miembros de las organizaciones estimulando como valor fundamental, la confianza. Este modelo también busca dar mayor coherencia a los valores personales de los miembros con los de la organización, lo que podría generar consecuencias en la calidad de vida, en el ambiente laboral, y además, se podría ver reflejado en ganancias para todos los grupos interesados. Esta idea se ve reafirmada si le otorgamos el peso necesario al importante papel que juegan los valores y las normas, a la necesidad de poder integrarlos al pensamiento económico, para así poder lograr combinar competencia, cooperación, beneficio y justicia en el ámbito de las organizaciones.

Al entender este modelo de dirección como una herramienta estratégica, García (2011) señala que posee una triple finalidad práctica; simplificar, orientar y comprometer. En primer lugar busca absorber la complejidad organizativa derivada de

las distintas necesidades de adaptación a cambios, en otras palabras, un claro sistema de valores simplificaría la toma de decisiones, aún más que con las instrucciones u objetivos. La segunda finalidad práctica es ser una herramienta para rediseñar culturas y encauzar caminos hacia la visión y misión de futuro. Y en tercer lugar, aumentaría el compromiso en libertad por el trabajo bien hecho, al integrar y actualizar los planteamientos del desarrollo organizacional en combinación con la dirección estratégica, las políticas de personas y la responsabilidad social empresarial. Esta actualización pretende introducir realmente la dimensión de la persona como fin al interior del pensamiento directivo.

#### 4.3.2 Principales objetivos de la Dirección por Valores

Si bien García (2011) plantea la existencia de estas tres grandes finalidades prácticas de la aplicación del modelo de DPV, Durán (2008) indica una serie de objetivos que también busca cumplir este modelo como, por ejemplo, lograr un equilibrio entre la salud económica, ética y emocional de la organización, con el fin de contar con una mayor felicidad interna, lograr ventajas competitivas en el mercado, y contribuir, en alguna medida, a un mundo mejor. Al mismo tiempo pretende humanizar las organizaciones, al considerar a las personas como fines a potenciar y no como simples recursos humanos a perfeccionar. A nivel directivo se espera potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la organización y del equipo, ante ellos mismos, ante los colaboradores y ante la sociedad.

Es a raíz de todo esto que también se le conoce o se puede utilizar como una herramienta de liderazgo estratégico, para poder crear la misión en nuevas organizaciones o para revitalizar a la que ya existe, ubicando a la persona en el centro del pensamiento administrativo, pero no sólo en la teoría expuesta, sino que en la teoría en uso. Siguiendo con la idea planteada por Durán (2008), en el momento en que se pretende llevar a la práctica este modelo de gestión, cuando se trabaja en el rediseño de la cultura organizacional, lo que se espera es generar adhesión, compromiso y entusiasmo, ya que es a través de la conexión emocional de los valores como la confianza o la creatividad, que el rendimiento profesional alcanza su máxima calidad. En esta línea, García (2011) indica que muchas veces los directivos tienden a ser profesionales racionales y que en contadas ocasiones se toman con seriedad el hecho de que el sistema de valores de su organización puede ser un verdadero activo, el que, por ende, debería ser gestionado adecuadamente, pero que muchas veces no se toma en serio.



#### 4.3.3 Supuestos a la base de la Dirección por Valores

Es importante mencionar cuales son los supuestos que están a la base de la DPV para tener mayor conocimiento acerca de las nociones básicas que se manejan en este modelo, los que de acuerdo con Duran (2008) serían los siguientes:

##### La organización como sistema

De acuerdo al paradigma socioconstructivista, es posible concebir a la organización como un conjunto de elementos que se encuentran en constante interacción de manera integral, donde se producen características diferentes, de mayor calidad y cuyo resultado es superior, al que cada elemento pudiese formar por sí solo. De esta manera, la organización, el contexto y los colaboradores están interrelacionados y se influyen mutuamente, ya que corresponden a subsistemas de un sistema mayor que se encuentra en constante interacción.

##### La persona como fin

Se plantea que el beneficio económico sería un medio de desarrollo y una consecuencia de hacer bien las cosas con las personas. Esto implica incorporar la dimensión de la persona en el pensamiento directivo, y además lograr que esto se vea efectivamente reflejado en las prácticas cotidianas, que se dé como parte de una teoría en uso.

##### El aprendizaje, la mejora continua y el cambio organizacional

La DPV entiende el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo organizacional, personal y profesional en un entorno que se caracteriza por ser cada día más cambiante, competitivo y exigente. Sin embargo, es importante cuestionar el porqué del cambio y tener claro hacia donde hay que orientarse. Esto puede ser a nivel de estrategia, operativo o individual, ya que cada nivel implica un distinto grado de complejidad, lo importante es que se establezca de manera clara.

##### El Modelo Triaxial de Valores

Se destaca en esta propuesta de equilibrio de valores, la idea de que el eje central deben ser los valores éticos, y que los ejes económico-pragmático y emocional deben girar alrededor de este. Para García (2011), la DPV sería una nueva manera de entender la dirección de las organizaciones, la que se basa en lograr el equilibrio entre

tres clases de valores: económicos-pragmáticos, emocionales y éticos, con el fin de poder alcanzar su visión y cumplir con su misión.

Lo que se pretende con el desarrollo de este modelo es ubicar a la confianza como el valor fundamental en las organizaciones, tanto para su beneficio como para el de sus miembros. Esto, de acuerdo a la existencia de prácticas reprochables, como por ejemplo la existencia de distintos casos de crisis éticas organizacionales donde los valores se han visto pasados a llevar, o en el caso de aquellas organizaciones que tienden a apuntar hacia el desarrollo de los valores económicos, dejando de lado otros aspectos. La ausencia de valores emocionales, podría ser un obstáculo para el disfrute del trabajo, para el desarrollo de la creatividad y la empatía, muchas veces estos valores quedan al margen del análisis y de las consideraciones valóricas al interior de la organización.

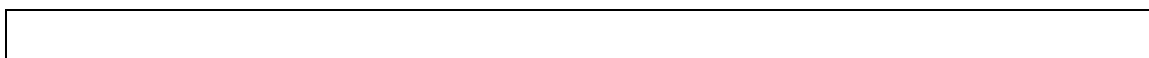
#### 4.3.4 La Dirección por Valores en la práctica

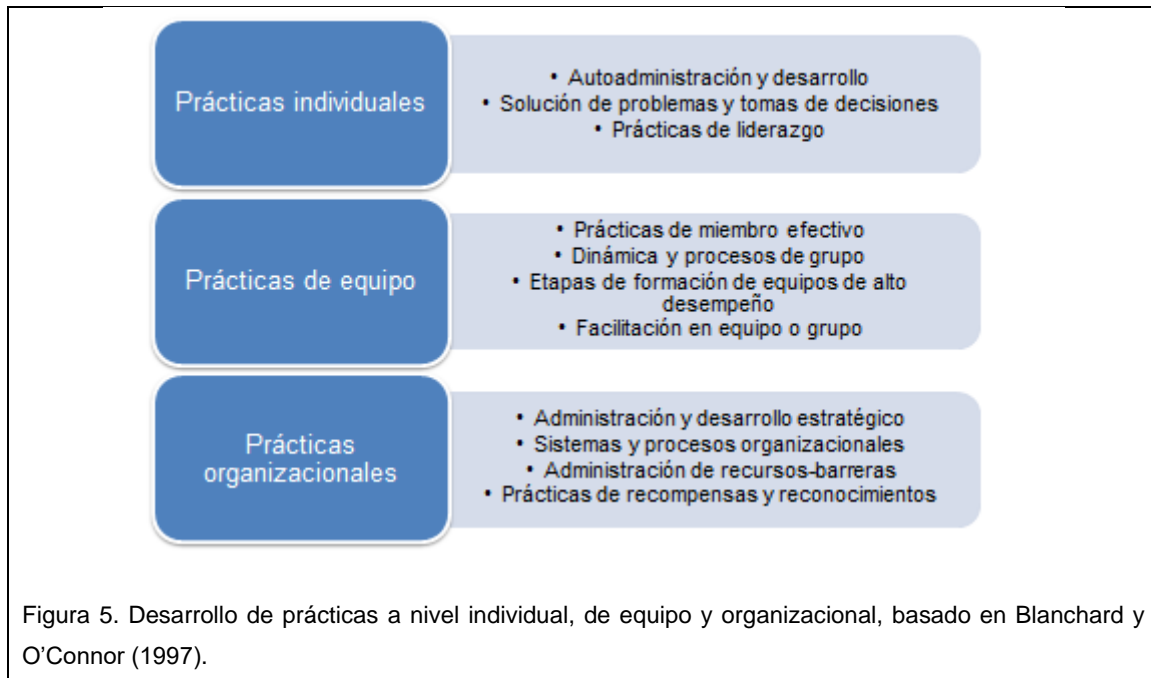
La DPV aparece en 1997 de la mano de Salvador García y Simon Dolan por un lado, y por otro, aparecen Ken Blanchard y Michael O'Connor. Es entonces que también aparecen dos propuestas para poder implementarlo en la práctica organizacional. En primer lugar se describirá la propuesta planteada por Blanchard y O'Connor (1997) en su libro "Managing by values", quienes sintetizan en tres fases el trabajo a realizar para poner en práctica la DPV en una organización:

La primera fase es la que tiene como objetivo aclarar la misión y los valores de la organización. Es importante que exista un compromiso real por parte de la Dirección de la organización para llevar a cabo este proceso, tanto para otorgar como para utilizar recursos y para crear equipos que se dediquen a velar por el correcto funcionamiento del proceso. El gerente y equipo administrativo deben participar en el proceso de elección de valores que se consideran importantes para la organización y de la revisión de la misión si es necesario. Luego, esta información se transmite a los colaboradores para evaluar si aquellos valores se ven reflejados en la realidad y si se podrían considerar como una guía para el desarrollo de la organización. En esta fase se busca también hacer partícipes a los miembros de la organización en la búsqueda de estos valores, a través de focus groups, entrevistas y otras actividades. De esta manera, para finalizar esta verificación se recomienda comprobar con clientes y otros grupos de interés, para que se aclaren la misión y los valores, que son la base de la gestión y el pilar con el que la organización va a trabajar.

El objetivo en una segunda fase, es comunicar la misión y los valores para que estos se conviertan en herramientas, y al mismo tiempo se reflejen tanto en la conducta, como en la práctica cotidiana de los colaboradores. Se busca el compromiso de todos los miembros de la organización, quienes una vez que conozcan y comprendan la misión y los valores, lo lleven a la práctica en el trabajo. Se debe informar sobre la implementación de este proceso, con el fin de lograr una conexión entre lo que está escrito y la acción, tanto por parte de la organización como también de los colaboradores. Esto se puede conseguir a través de la realización de distintas actividades a nivel organizacional, de áreas o según se estime conveniente de acuerdo a la estructura que posea la organización. Asimismo, se plantea la utilidad que puede tener en esta etapa la existencia de materiales de comunicación como folletos, carteles u otro medio que sea necesario para difundir la información ya sea de manera física, a través del correo electrónico o de cualquier canal que esté a disposición de los colaboradores.

La tercera fase es de carácter permanente, y la más compleja de acuerdo a lo señalado por los autores, ya que busca alinear los valores con las prácticas diarias al interior de la organización. En esta etapa Blanchard y O'Connor (1997) proponen poner atención al desarrollo de prácticas a nivel individual, a nivel de equipo y a nivel organizacional, tal como aparece en la figura 5. Estas son sugerencias se dan de manera general, cada organización forma parte de un contexto particular y es importante que cada equipo a cargo del proceso pueda comprender cuales son aquellas prácticas que se deben trabajar de acuerdo a su propia realidad y a sus propias necesidades. En esta fase también nos encontramos con el proceso de mejora continua, el cual se refiere a un proceso de estar en constante revisión de lo que se está haciendo, cómo se está haciendo y cómo está funcionando, para poder reevaluar las medidas adoptadas y ser capaces de reaccionar a tiempo frente a posibles complicaciones que puedan surgir y que puedan entorpecer el proceso. Se debe concretar un plan de mejora continua con el fin de obtener una retroalimentación de todo el proceso en cada fase, donde un mediador imparcial le dé solución a los posibles desajustes y dificultades derivadas de la interacción humana o del propio trabajo.



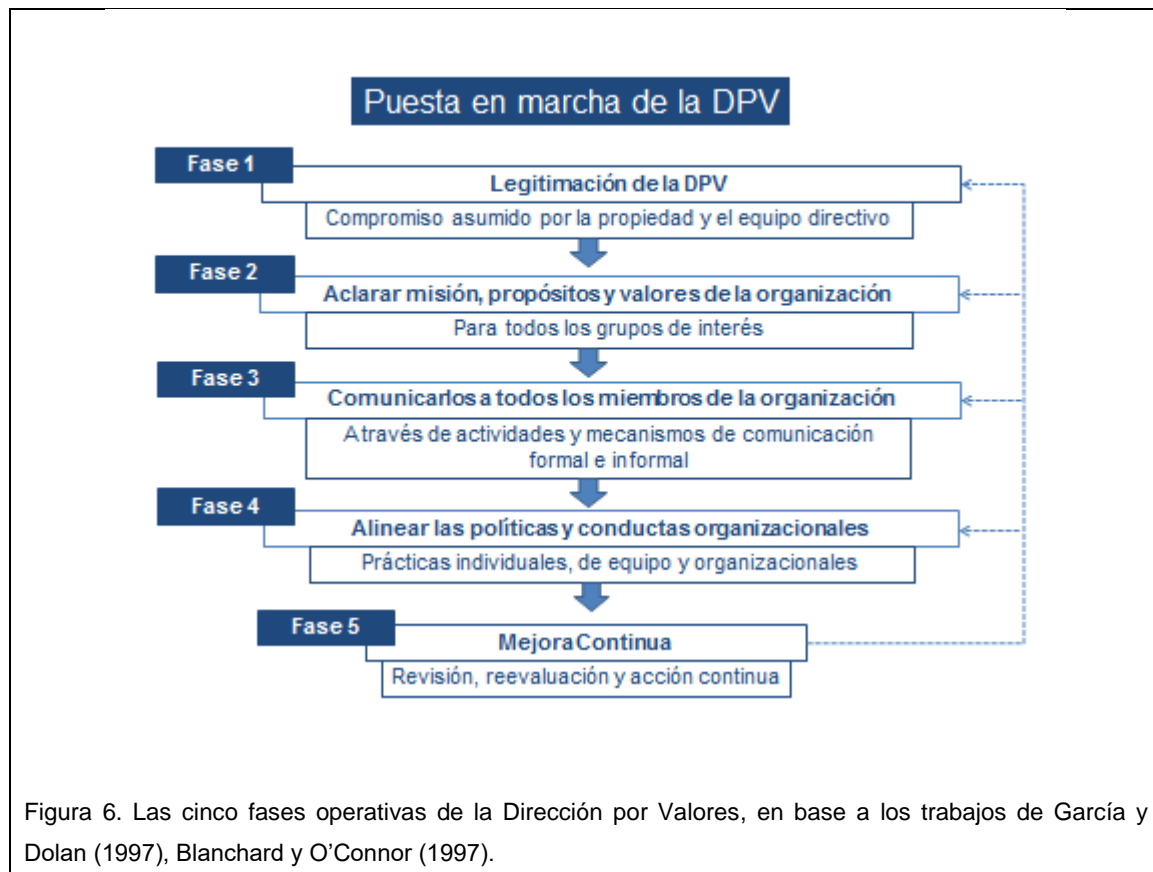


Por otro lado, aparece la perspectiva de García y Dolan (1997) quienes plantean que la DPV es una práctica que garantiza la legitimación del proceso de parte la dirección de la organización. De esta manera, los propietarios y la directiva definen de manera consensuada los valores finales de la empresa, los que se verán reflejados en su visión y misión, tratando al mismo tiempo de lograr un alto valor motivacional. Para ellos, la DPV en la práctica implica lo siguiente:

1. Garantizar la legitimación del proceso por parte de la Alta Dirección.
2. Definir y generar un consenso participativo acerca del conjunto de valores finales de la empresa, que serían la Visión y Misión. Esto se debe materializar en frases simples, atractivas y cargadas de valor motivacional para todos los grupos de interés.
3. Hacer explícitos y acordar, de manera participativa los valores instrumentales o las reglas del juego. No deberían ser más de tres y deben ser bien definidos y asimilados. Además deben equilibrar los ámbitos económico, ético y emocional.
4. Mantener el diálogo y la formación en torno a los valores organizacionales.
5. Pensar o repensar, según sea el caso, las estructuras organizacionales, procesos de trabajo y la política de personas, de acuerdo a los valores compartidos en la organización.

6. Monitorear de manera periódica la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en todo ámbito de acción de acuerdo a los valores que asume la organización.

De esta manera, al observar la figura 6 es posible integrar en la práctica cinco fases que permiten desarrollar el proceso de la DPV en las organizaciones.



#### 4.3.5 Ventajas y desventajas de la Dirección por Valores

Las posibles ventajas a obtener con la implementación de este modelo de dirección, se suscriben al delimitar a través de valores los límites de las decisiones que deben ser tomadas, orientando a los miembros en la elección de distintas alternativas (Toniut et al., 2015). Los valores se convierten así en los lineamientos fundamentales de toda acción permitiendo la solución de problemas de manera rápida y efectiva. De acuerdo con García (2011) la DPV aumenta la eficiencia de una organización a través del aumento de la confianza y la disminución de la burocracia, así se flexibiliza la libertad de acción en los procesos creativos. Además, promueve la participación activa de cada miembro de la organización, quienes actúan en consecuencia con los valores de

la organización, contribuyendo con los objetivos comunes y construyendo al mismo tiempo la esencia de la cultura organizacional. Se configura al mismo tiempo, un clima organizacional basado en la unidad, donde se genera una sinergia que de otra manera sería muy difícil de conseguir, este consenso y cohesión entre los miembros también conducen al equilibrio entre la vida y el trabajo.

No obstante, existen algunas limitantes o desventajas para el desarrollo de la DPV. En primer lugar se debe tener en cuenta que este es un proceso de largo plazo, que implica trabajo y dedicación durante un tiempo considerable, y que para obtener resultados será necesario esperar y tener paciencia, además, se debe considerar y comprometer el desembolso de distintos tipos de recursos para obtener los resultados que se esperan. Una vez que se tiene conciencia de estas primeras barreras iniciales y que se logran superar, es posible que aparezcan resistencias ligadas a los cambios organizacionales, lo que podría generar algún tipo de inseguridad o temor, por parte de los colaboradores hacia este nuevo proceso. Estas resistencias deben ser detectadas de manera temprana y se deben tomar medidas al respecto, para evitar problemas en el desarrollo del proceso.

Por último, la DPV necesita gestionar de manera cuidadosa la comunicación de los valores y también necesita que la personalidad de los miembros de la organización se ponga en juego, ya que de otra forma la persona estaría actuando sólo por control y no existiría un compromiso real con el proyecto. En síntesis, la coordinación de cada perspectiva para cumplir los objetivos de las organizaciones y las personas no es una tarea fácil, ya que requiere de un duro trabajo de unificación, compromiso y diálogo, que se sostenga y se consolide a lo largo del tiempo.

## 5. Discusión

Es a partir de la inquietud que aparece al conocer el ambiente de trabajo en dos organizaciones distintas que se plantea la necesidad de repensar el lugar que ocupan las personas en las organizaciones. Teniendo esta premisa en cuenta es que se presenta y se desarrolla, como objetivo general del presente trabajo, la aplicación de la DPV como un modelo que permita trabajar y mantener una coherencia entre los valores expuestos y los encarnados por los miembros de la organización, al considerarla una herramienta apropiada para poder posicionar a las personas en el centro del pensamiento organizativo de cualquier tipo de organización. Pero para poder entender de mejor manera los supuestos que están a la base de dicho modelo, es importante conocer diversos elementos que aparecen e influyen de alguna manera en el funcionamiento de las organizaciones.

Es importante comprender a las organizaciones como sistemas que forman parte de distintos contextos, que deben tomar en cuenta el desarrollo tanto de sus procesos como de sus miembros. Para poder identificar y definir aquellos conceptos que han sido necesarios para comprender el funcionamiento de la DPV, será importante conocer aquellos elementos claves que permiten el funcionamiento de una organización. Para esto, el foco del trabajo estuvo puesto tanto en la cultura de la organización como en los valores, ya que el conjunto de valores, normas, creencias que rigen el comportamiento de los miembros, forman parte de la cultura de cada organización. Es importante comprender también, que los valores y creencias individuales, laborales y sociales, son relevantes para el análisis del comportamiento organizacional, ya que establecen las bases para comprender las acciones y actitudes de las personas (Valbuena et al., 2006). De esta manera, los principios y valores que son establecidos por las organizaciones tienen como función orientar, cohesionar y legitimar el actuar de cada una. Sin embargo, en algunas ocasiones ocurre que no existe una coherencia entre aquellos valores y principios que están declarados y los que realmente se encuentran encarnados en la cultura organizacional. Cómo lograr esta coherencia va más allá de observar simplemente la estructura de cada organización, para lograr esta coherencia es importante que los valores respondan tanto a los intereses propios de los miembros, como a los de la organización y de esta manera lograr que sean significativos para los colaboradores. A partir de esto, contar con la participación de los colaboradores, adquiere relevancia para poder iniciar con éxito este proceso, ya que además de lograr que los valores respondan sus intereses

y a los de la organización se encuentra el desafío de ubicarlos a ellos en el centro del pensamiento organizativo, para así cumplir con una doble tarea, la de motivar y comprometer con el fin de concretar una coherencia valórica entre la misión, visión, principios y las prácticas de trabajo cotidiano.

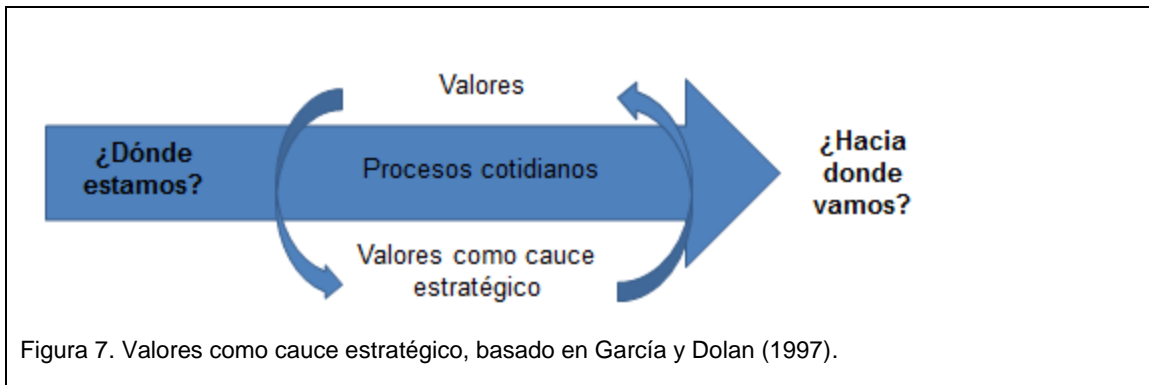
La cultura comprende entonces, un conjunto de elementos como valores, creencias, supuestos y percepciones, que están presentes en los procesos organizacionales y que influyen en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que forman parte de ella. Por lo tanto, esta debe estar alineada y al servicio de la misión y visión de la organización, y es eso es lo que se pretende lograr con la puesta en práctica de la DPV.

Respecto de la comprensión de los valores en las organizaciones, se destaca el aporte realizado por Frondizi (1972) quien enfatiza la importancia de entender a los valores como cualidades estructurales que existen y adquieren sentido gracias a la reacción de un sujeto frente a propiedades que se hallan en un objeto, relación que se da en una situación física y humana determinada. Esta concepción de valor indica entonces la necesidad de que aquellos valores que son expuestos por las organizaciones, se vean reflejados en las prácticas y políticas de cada organización, entonces es posible que logrando aquella coherencia, las personas logren asimilar los valores de manera correcta.

Además de las distintas definiciones que se realizaron para comprender la importancia de desarrollar el tema de los valores organizacionales, se mencionó además algunas clasificaciones y dimensiones existentes en la literatura que permiten comprender de mejor manera el proceso de elección de valores al interior de una organización. Luego, se hizo referencia a la importancia de diferenciar y definir dos grupos de valores que orienten los objetivos y la actividad cotidiana en una organización, estos son los valores finales y los instrumentales. Tal como fue mencionado en el marco teórico, los valores finales se verían expresados en la misión de la organización, mientras que los instrumentales estarían ligados a la visión. Es interesante rescatar en este punto lo que indican García y Dolan (1997) quienes visualizan el conjunto de valores que son establecidos por cada organización, como un cauce estratégico pensando en el futuro de la organización, ya que busca facilitar cambios estratégicos para adaptarse a su entorno y para superar tensiones internas. De esta manera al observar la figura 7, es posible cuestionarse dónde se está ubicado como organización, para luego conocer los procesos cotidianos que están presentes, teniendo en cuenta hacia donde se



quiere llegar como organización y manteniendo como referencia aquellos valores establecidos y compartidos por todos los miembros de la organización. Al realizar este ejercicio será posible apreciar el aprendizaje y el cambio que puede surgir a partir de la confrontación entre la brecha de los valores expuestos formalmente y los valores que se encuentran en acción.



Para referirse a la cultura organizacional se mencionó una variedad de definiciones entregadas por autores que hacían énfasis en distintos aspectos, es a partir de la revisión de aquellas definiciones que se determina que el modelo más apto para poder entender y desarrollar la DPV es el diseñado por Denison (1991), ya que entiende el impacto de la cultura a través del modo de actuar de los miembros que forman parte de ella. De esta manera, la cultura se observa desde un punto de vista socioconstructivista donde es posible concebir a las organizaciones como realidades que se van configurando socialmente, a través de los procesos de interacción que ocurren entre sus miembros y donde los individuos que forman parte de ella van siendo moldeados por aquel contexto cultural.

El modelo de cultura elaborado por Denison (1991), que permite explicar la relación existente entre cultura y desempeño organizacional, lo hace a través del estudio de las relaciones que existen entre la cultura de una organización y un conjunto de rasgos que representan el desempeño de la organización, estos serían la consistencia, el involucramiento, la adaptabilidad y la misión. En este contexto, fue posible identificar una serie de similitudes, que aparecen en la figura 8, entre las hipótesis desarrolladas por Denison (1991) en su teoría de la cultura organizacional y la efectividad y algunos de los elementos más importantes de la puesta en práctica de la DPV.

<b>Hipótesis de la teoría de cultura organizacional y la efectividad de Denison (1991)</b>	<b>Elementos de la puesta en práctica de la DPV</b>
<p>Hipótesis de la participación: <i>lograr altos niveles de compromiso y participación crean un sentido de propiedad y responsabilidad</i></p>	<p>Aclarar misión, propósitos y valores de la organización, a través de distintos procesos participativos con los miembros de la organización</p>
<p>Hipótesis de la consistencia: <i>contar con un sistema compartido de creencias, valores y símbolos, implica un impacto positivo en la capacidad para llegar a consensos y para llevar a cabo acciones coordinadas</i></p>	<p>Comunicar los valores consensuados a todos los miembros de la organización, a través de actividades y mecanismos de comunicación formal e informal</p>
<p>Hipótesis de la adaptabilidad: <i>describir un sistema de normas y creencias que apoye la capacidad que tiene una organización para reaccionar frente a cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de sobrevivencia, crecimiento y desarrollo</i></p>	<p>Alinear las políticas y conductas organizacionales, revisando el trabajo que se realiza a nivel de prácticas individuales, de equipo y organizacionales</p>
<p>Hipótesis de la misión: <i>contar con una misión que entregue sentido y propósito, estableciendo una función social y metas externas para la institución, definiendo además funciones para los miembros con respecto a su función en la organización</i></p>	<p>Lograr obtener un compromiso asumido por la propiedad y el equipo directivo, para la legitimación de la DPV</p>

Figura 8. Similitudes entre la Teoría de la cultura organizacional y de la efectividad de Denison y la DPV.

De esta manera, es posible visualizar de mejor manera la teoría de la cultura organizacional y la efectividad, donde se plantea que son los valores y las creencias presentes en una organización las que originan el conjunto de prácticas administrativas que se ejercen al interior de cada una (Denison, 1991). Por lo tanto, los

procedimientos y las políticas que cada organización posee, serán difícilmente apartados de los valores y las creencias que están a la base, de igual manera los valores y las creencias mantendrían un vínculo con los resultados de efectividad de cada organización.

Tomando en cuenta estos antecedentes, adquiere relevancia lo señalado por García (2005), quien sugiere que en el contexto laboral, aquellas prácticas y discursos que impliquen la articulación de elementos ideológicos, pueden llegar a convertirse en posibilitadores de sentido, por lo tanto, afectarían en alguna medida el comportamiento y el pensamiento de los miembros de la organización. Desde este punto de vista, se puede entender a la cultura de una organización como aquel conjunto de creencias y significados que han sido adquiridos por las personas que constituyen una organización, los que se transforman en el enfoque de interpretación que orienta las prácticas y las conductas al interior de una organización. Es posible complementar esta idea con las hipótesis de trabajo mencionadas en la teoría de cultura organizacional y efectividad planteada por Denison (1991), para así argumentar la importancia de utilizar la DPV como una herramienta para dar coherencia valórica a cualquier organización.

La DPV ha sido descrita también, como una herramienta de liderazgo estratégico para ubicar a la persona en el centro del pensamiento administrativo, para manejar el cambio en las organizaciones, para lograr un equilibrio entre la salud económica, ética y emocional en las organizaciones y para obtener ventajas competitivas en el mercado. Pero cualquiera sea el objetivo perseguido a la hora de poner en práctica la DPV, su principal propósito será lograr una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que esta sería la base para lograr una definición sólida de valores que permitan alcanzar las metas y objetivos que se plantean por parte de una organización (Toniut et al., 2015), en torno a un alineamiento lo más efectivo posible.

Considerando la puesta en práctica de la DPV, una vez que el conjunto de valores se establece en una organización, se deben revisar las políticas y procedimientos que rigen el comportamiento de los miembros para que estén debidamente alineados con los valores establecidos. De esta manera, respecto de la estrategia y los valores en la organización, lo que se busca es hacer coherente el enfoque del valor con la estrategia. En este contexto, es importante implicar, involucrar y comprometer a las personas, y se plantea la posibilidad de alcanzar esto a través de un proceso integrador que genere congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Será

fundamental entonces, velar por conseguir la confianza y el compromiso de los colaboradores, lo que significa llevar a cabo importantes cambios dentro de la organización, y además, una profunda revisión de su manera de funcionar (López y Grandío, 2005). La DPV busca entonces la coherencia entre los objetivos y metas de la organización con los procesos de gestión, esto implica desarrollar un trabajo en el corto y en el largo plazo, que involucra a todos los niveles y grupos de interés de la organización, y además espera lograr que las decisiones que tomen los miembros de la organización se fundamenten en el valor. En síntesis se espera que los valores guíen los objetivos organizacionales y cualquier tipo de acción que permita alcanzarlos, principalmente a través tres pilares fundamentales: la motivación, la creatividad y la ética. De esta manera, es posible determinar la atingencia que tiene la DPV para lograr la coherencia entre los valores que son expuestos por una organización y los que se encuentran realmente encarnados entre los miembros de ellas.

Tal como se mencionó al hacer referencia al desarrollo del paradigma que dio origen a la DPV, la creación de valor en las organizaciones ha ido cambiando con el tiempo. En el pasado y en la actualidad, la creación de valor ha pasado por la obtención de resultados financieros y por la satisfacción de los clientes, mientras que en el futuro, se espera que esto sea posible gracias a la gestión del conocimiento, la promoción de talentos y la creación de valor para toda la sociedad. Es aquí donde debe aparecer la figura del líder, quién debe responder por el desarrollo de las capacidades de los miembros de su equipo, en función de sus aportes y motivaciones, y además deben traspasar y comunicar los valores establecidos por la organización, ya que los equipos realizarán sus tareas de manera eficiente si comparten dicha base común de valores (Valbuena et al., 2006). Además, se debe contemplar la posibilidad de errar en el proceso, con el fin de desarrollar tolerancia frente a los diversos obstáculos que puedan aparecer más adelante, sobre todo pensando en procesos donde el éxito no llega de manera fácil.

Cada organización pretende obtener legitimidad social, con el fin de ubicarse en una posición favorable respecto de sus clientes y el mercado. Para esto, además de producir bienes y servicios, las organizaciones deben respetar los derechos y los valores que se comparten en la sociedad en la que se encuentra inserta, ya que en algunas ocasiones, y tal como sucedió al realizar la práctica profesional, se comete el error de creer que con el solo hecho de catalogar conceptos en un código de ética,

será suficiente para contar con valores claramente establecidos y encarnados, además de lograr el funcionamiento de una organización ética. En este contexto se destaca el rol de la ética y de su alineación con los valores para contribuir al fomento de la confianza como valor fundamental en las organizaciones.

Por último, es importante describir la importancia que tiene la aplicación de la DPV en las organizaciones, ya sea para el beneficio propio como para el de las personas que forman parte de ella. A través de la puesta en práctica de la DPV, las organizaciones pueden facilitar cambios estratégicos para adaptarse al entorno y para superar tensiones internas, al mismo tiempo que pueden aprovechar el aprendizaje y el cambio que surge de la confrontación entre la brecha de los valores expuestos formalmente y los valores que se realmente se encuentran en uso. Además, también se espera obtener como beneficio para las organizaciones, el logro de un equilibrio entre la salud económica, ética y emocional, con el fin de obtener al menos ventajas competitivas en el mercado.

Otro punto relevante es que la revisión de políticas y procedimientos que rigen el comportamiento de los miembros, para que estén debidamente alineados con los valores establecidos, también debe traer consigo la adopción de medidas que mejoren la calidad de las políticas de gestión de personas que se da en cada organización, esto se logra a través de la generación de instancias de participación para los colaboradores, donde su opinión sea escuchada y tomada en cuenta. En esta misma línea, es importante velar por el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización, en función de sus aportes y motivaciones, además de traspasar y comunicar los valores establecidos por la organización, tarea que debe ser liderada por el responsable de los equipos de trabajo. De esta manera, las tareas se realizarán de manera eficiente si comparten una base común de valores. En este contexto es importante volver a destacar el rol que tiene la ética y su efectiva alineación con los valores, para contribuir al fomento de la confianza como valor fundamental en las organizaciones.

## 6. Conclusiones

Es posible entender a la DPV como un proyecto participativo, impulsado desde la Dirección de una organización, que busca dar a conocer e integrar un conjunto de valores que serán utilizados como guía para el comportamiento y la toma de decisiones de todos los miembros de la organización. Además se puede utilizar como una herramienta conceptual y práctica, para poder integrar la dirección estratégica con la gestión y el desarrollo de personas, y también como una herramienta de liderazgo estratégico, la cual entrega una nueva manera de entender la dirección en las organizaciones y que se basa en lograr el equilibrio de tres tipos de valores, los económico-pragmáticos, emocionales y éticos.

De acuerdo al actual panorama que viven las organizaciones, la exigencia de calidad y la orientación al cliente ya no son una ventaja competitiva, sino que más bien se han transformado en características necesarias para la sobrevivencia de ellas en el mercado. De igual manera, la figura y el rol que deben cumplir los líderes en las organizaciones ha ido cambiando, y ya no se ven como controladores de personas, sino como transmisores y promotores de valores, facilitadores de procesos y distribuidores de recursos. En otras palabras, se debe trabajar para contar con una cultura que favorezca y reconozca la integridad y creatividad, entre otros valores, y no solo la eficiencia.

Respecto de lo que ocurre a nivel de personas en las organizaciones, es posible considerar que los colaboradores pueden llegar a sentirse mejor si logran cumplir con sus objetivos y motivaciones, lo que al mismo tiempo podría traducirse en un conjunto de actitudes y comportamientos positivos en el ámbito laboral. Sin embargo, lo que ocurre en ocasiones en las organizaciones, es que las potencialidades y capacidades de las personas no están siendo explotadas en su totalidad. Para lograr esto, será necesario comprometer y motivar a los involucrados antes de que comience la implementación del proceso.

Es en este contexto que adquiere relevancia el tema del desarrollo de los valores en las organizaciones, ya que ellos definen el carácter de cada organización, además de crear y otorgar un sentido de identidad a quienes forman parte de ella. Con el correcto desarrollo de los valores, es posible fijar lineamientos para implementar prácticas, políticas y procedimientos para las acciones cotidianas, con el fin de que las personas identifiquen cuál es la manera adecuada para dar prioridad y para solucionar las

necesidades que se presenten. De esta manera, es posible considerar a los valores como elementos críticos de éxito y alrededor de ellos deberían estructurarse los objetivos que se propone cumplir una organización, por lo tanto, también se debe reconocer su utilidad y rentabilidad. Además, si se logra obtener una perspectiva comprendida y compartida por todos los miembros de la organización, el valor podría adquirir mayor potencia para encauzar el esfuerzo y el desarrollo estratégico de la organización.

En este contexto, la DPV busca ubicar a los valores dentro de la organización como un punto de referencia para los miembros de ella, tanto para comportarse, como para tomar decisiones. En este sentido, la puesta en marcha de la DPV traería consigo cambios integrales en tres niveles de la organización, cambio estratégico (hacia dónde quiere llegar la organización), cambio operativo (realizar una revisión de estructuras organizacionales y procesos internos), y cambio individual (realizar una revisión de estilos de liderazgo, manera de pensar y valores compartidos).

Tomando en consideración la pregunta de investigación realizada en un principio, donde se cuestionaba qué ocurre cuando no se vive realmente una coherencia entre los valores expuestos y los encarnados al interior de la organización a la que la persona pertenece, es posible argumentar a partir de los antecedentes que han sido expuestos, que a medida que existe una mayor congruencia de valores, existirá también una mayor satisfacción de necesidades, deseos y preferencias individuales. Lo que en consecuencia podría traducirse en una mayor probabilidad de que los miembros de la organización desarrollen comportamientos que contribuyan al correcto funcionamiento de la organización. No obstante, independiente del grado en que una persona percibe que sus valores coinciden con los de su organización, la percepción de una cultura organizacional ética va a influir de manera importante en el comportamiento y en la actitud del colaborador. En este contexto, Ruiz et al., (2012) sostienen que el ajuste de valores que exista entre la organización y sus colaboradores, será más alto si se perciben elementos organizacionales que integren y favorezcan aspectos morales, por lo tanto, será importante preocuparse también de la generación de una cultura organizacional ética, en este contexto, es posible integrar los conceptos utilizados por Denison (1991) en la puesta en práctica de la DPV.

Por otra parte, dentro de las limitantes a considerar en el desarrollo de este trabajo, es importante tener en cuenta la falta de material empírico sobre experiencias de la puesta en práctica de la DPV en organizaciones chilenas. Además, no se debe perder

de vista que se trata de un proceso largo, que necesita del compromiso de atención y de recursos por parte de la directiva de cualquier organización que desee llevarla a cabo. De esta manera, y debido a la cantidad de recursos necesarios para su correcta implementación, y al trabajo de largo plazo que implica, no sería una herramienta al alcance de cualquier tipo de organización.

Para concluir y considerando los objetivos propuestos en un principio para el desarrollo de este trabajo, en primer lugar se pudo concretar la identificación y definición de los conceptos necesarios para el estudio de la DPV, dentro de los que hemos mencionado principalmente a la cultura organizacional y los valores, haciendo énfasis al mismo tiempo en el desarrollo de aspectos éticos en ambos elementos.

En cuanto al segundo objetivo propuesto, es posible determinar la atingencia del modelo de DPV para lograr una coherencia valórica en las organizaciones a través de los siguientes argumentos obtenidos a través de la revisión de la bibliografía pertinente. Al poner en práctica el modelo de DPV, es posible contar con herramientas que permiten involucrar, motivar y comprometer a las personas, de todos los niveles de la organización, tanto en el proceso de elección de valores, como en la puesta en práctica del proceso. La DPV, también permite generar una revisión, y posterior cambio si es necesario, de las políticas y prácticas para que estas se encuentren debidamente alineadas con los valores que han sido propuestos y consensuados por todos los miembros de la organización. A su vez, este modelo destaca la importancia de la responsabilidad que poseen, tanto líderes como los miembros de la dirección de cada organización, para que actúen de manera coherente con los valores consensuados a nivel organizacional. De esta manera, la cultura de una organización se constituiría de valores centrales y se demostraría en las acciones y en los artefactos organizacionales, por lo tanto, una vez que los valores se aclaran y se comparten se deben alinear a las prácticas cotidianas, proceso que debería concretarse al poner en práctica la DPV. Sin embargo, aun cuando fue posible determinar la atingencia este modelo, para lograr una coherencia valórica en las organizaciones, a través de la revisión de la bibliografía disponible, se estima conveniente determinar o reafirmar estas afirmaciones, a través de la realización de estudios empíricos sobre la puesta en práctica de la DPV.

En tercer y último lugar, fue posible describir la importancia de la aplicación de la DPV en las organizaciones, ya sea para el beneficio propio como para con sus miembros. Es importante considerar el trabajo de la cultura organizacional y de los valores, en



coherencia con elementos éticos que contribuyan a instalar la confianza, como un valor principal. Esto con el fin de obtener fundamentos que contribuyan a mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de cualquier organización y al mismo tiempo determinar de qué manera esto podría traer consigo beneficios y utilidades para la misma. Es en relación a este punto que se sugiere tomar una serie de medidas o acciones concretas como; la comunicación de los valores a través de medios de comunicación físicos y a través del uso de espacios simbólico de la organización; convertir los valores en políticas de selección, promoción y desvinculación; aprovechar y utilizar los procesos de inducción y capacitación para informar sobre los valores organizacionales a los colaboradores; velar por la coherencia de las prácticas y acciones que realizan los líderes o directivos de cada organización, sobretodo en momentos de crisis; crear ritos de celebración y despedida, de acuerdo con los valores que son compartidos, entre otra medidas que se ajusten y sean identificadas de acuerdo con la realidad de cada organización por parte del equipo que esté a cargo de desarrollar en la práctica el proceso de DPV.

Es entonces, a través de los distintos textos disponibles en la bibliografía del tema, donde a través del uso de distintos tipos de herramientas, de revisiones de las políticas y procedimientos y del desarrollo del proceso que implica la implementación de la DPV, entre otros elementos a considerar para el correcto trabajo de los valores en las organizaciones, que se considera posible fundamentar la importancia de poner en práctica de manera seria la DPV, tanto por la obtención de beneficios para los colaboradores y para la organización en general.

## 7. Referencias Bibliográficas

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6), 1-27.
- Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Cortina, A. (1998). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Editorial Trotta.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis editores S.A.
- Díaz, C. (2015). Gestión del cambio en las organizaciones: Efecto sobre las personas y la actividad. Santiago: Universidad de Chile, Material de Cátedra.
- Dirección del Trabajo (2016). *Código del Trabajo*. Recuperado el 24 de octubre de 2016 desde: [http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-95516\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-95516_recurso_1.pdf)
- Durán, M. (2008). La administración por valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias Económicas*, 26(2), 355-375.
- Fronzizi, R. (1972). *¿Qué son los valores?*. México: Breviarios del Fondo de Cultura Económica.
- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*. 5(1), 163-174.
- García, S. (2011). Liderazgo y valores. Dirección por valores. Universitat de Barcelona.
- García, S. & Dolan, S. (1997). *Dirección por Valores*. España: Serie Mc Graw Hill de Management.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. México: McGraw Hill.

- Hernández, M., Mendoza, J., González, L. (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Kopelman, R. (1990). *Administración de la productividad en las organizaciones: perspectiva práctica orientada hacia las personas*. España: Mc Graw-Hill Interamericana.
- López, M., Grandio, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Editorial Netbiblo.
- OECD (2015). OECD Employment Outlook 2015, OECD Publishing, Paris. Recuperado el 04 de marzo de 2016 desde [http://dx.doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2015-en](http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2015-en)
- Pérez, J. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Editorial RIALP.
- Pettigrew, A. (1979). On studying cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 579-581.
- Pin, J., Espinoza, J., López, L. (2005). Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas, un sondeo empírico. IESE, Occasional Paper. Recuperado el 04 de marzo de 2016 desde <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-05-13.pdf>
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional, en Diagnóstico organizacional. México D.F: Alfaomega.
- Ruiz, E., Gago, M., García, C., López, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Sackmann, S. (1991). Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioural Science*, 27 (3), 295-317.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Sherman, A. & Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Toniut, H., Del Valle, S., Dondero, M., Molina, D., Nivollet, D., Ordoñez, V., Pacheco, X., Quintana, A., Sordo, J. (2015). La gestión por valores: una mirada crítica

sobre la gestión de organizaciones. *Revista argentina de investigación en negocios*, 1 (2), 63-76.

Toro, J., Rodríguez, M., Correa, J. (2014). Gobierno ético: conceptualización e implementación en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. 22 (1), 137-151.

Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*. 12 (3), 60-78.