Los valores como estrategia para la solución de las crisis empresariales

M. en C. Silvia Galicia Villanueva
Docente-investigadora en la ESCA, Tepepan del Instituto Politécnico Nacional
jmorales@ipn.mx

Dr. José Antonio Morales Castro
Docente-investigador en la ESCA, Tepepan del Instituto Politécnico Nacional
sgaliciav@ipn.mx

Introducción

En México, la mayoría de las pequeñas empresas son familiares, se inician con un objetivo en mente y con el deseo de lograr prosperidad y crecimiento para que en un futuro lleguen a convertirse en grandes empresas exitosas.

La empresa es la célula principal en una economía de mercado, produce bienes y servicios, permite el flujo de efectivo, el intercambio de mercancías y proporciona empleo, entre otros.[1] Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) juegan un papel muy importante, debido a que generan empleos y contribuyen al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional; sin embargo, son las que menos apoyo reciben de las instituciones gubernamentales y privadas.

La viabilidad de crear una micro y pequeña empresa, es un fenómeno que se presenta actualmente a nivel mundial. En los últimos años, en México se ha estimulado la apertura de micro, pequeñas y medianas empresas, para las cuales han surgido acciones, programas y organizaciones con el fin de apoyar su desarrollo.

La tendencia hacia el desempleo en nuestro país ha originado que la mayor parte de la población empiece a trabajar de manera autónoma, como una nueva forma de hacer negocios, con la creación de grupos de emprendedores y empresarios dispuestos a enfrentar los retos del desarrollo de una empresa.

Desde el año 2005, las MIPyMES mexicanas se han consolidado como el motor más importante de la economía nacional, ya que son cerca de 3 millones 500 mil las micro, pequeñas y medianas empresas, que generan empleos, donde 7 de cada 10 son impulsadas y creadas por este sector, por su capacidad para generar la mitad del PIB, el cual alcanza los 850 mil millones de dólares, el más grande de Latinoamérica, y por el importe de impuestos que se recauda de ellas, la mayoría de estas empresas se dedica a realizar actividades industriales, de maquila, comerciales y de servicios.

De acuerdo con lo declarado en un periódico,[2] muchos establecimientos fabriles están a punto de cerrar. Esto obedece a la falta de reactivación del mercado interno, al difícil acceso a los créditos y a la carga fiscal. En la opinión de los expertos (CANACINTRA,

---

[1] Rodríguez, Valencia Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Ed. ECASA, México, 1994, Pág. 58.
[2] *El Financiero*, 19 de septiembre de 1997, Pág. 24.

NAFIN) la escasez del crédito es una de las mayores causas de mortandad de las empresas.

Al hablar de su problemática de operación y desarrollo los análisis, coinciden en señalar que la dificultad central radica en que actúan solas, al amparo de sus propios recursos y sin un enlace que facilite operar con eficiencia en un entorno cada vez más exigente y complejo.

En México, de acuerdo con los censos económicos del INEGI,[3] de 1999, se confirma el creciente número de estas empresas; además, se revela su gran participación en el Producto Interno Bruto (PIB) y la notable cantidad de empleos que generan a nivel regional y nacional, siendo así un factor de mayor importancia para la economía del país, por lo que su permanencia y progreso son esenciales, por lo cual las MIPyMES:[4]

- Representan 99.7% del total de las empresas en México.
- Contribuyen, aproximadamente, con 64% del PIB nacional.
- Dan empleo a un poco más de 70% de la población del país; es decir, generan 6 de cada 10 empleos.

De esta manera, la función asignada a este importante rango de empresas en la economía comprende: aceptar el reto y las responsabilidades de producir, ofrecer bienes y servicios competitivos que cubran las necesidades de la población, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores fuentes de trabajo, y contribuir a la independencia económica y social del país, para disminuir las importaciones con la producción y adquisición de bienes nacionales.

Para lograr lo anterior, se considera que el sistema valores organizacionales, son una estrategia para la solución de las crisis empresariales, a partir de la siguiente contextualización.

En el curso de la historia se han establecido dos teorías: una objetiva y otra subjetiva. La primera considera que deseamos las cosas porque tienen valor, o sea, que éste existe independientemente de un sujeto; mientras que, la segunda afirma que las cosas tienen valor porque las deseamos, implicando que el valor de las reacciones psicológicas, necesidades, intereses y deseos.

Para Sánchez Vázquez: *el valor no lo poseen los objetos, sino que éstos lo adquieren gracias a su relación con el hombre como ser social, los objetos, sólo pueden ser valiosos cuando están dotados de propiedades objetivas, y lo que lo que interrelaciona el objeto valioso con el hombre es el interés*.

Los valores nacen de cada uno de los seres humanos; es decir, el hombre es creador de sí mismo y forma parte de la herencia biológica que se trasmite desde los padres, así como las costumbres, gustos, conocimientos, ciencias, inclinaciones, que lega la sociedad.

Los valores pueden ser: biológicos (la salud), morales (el bien), estéticos (belleza), religiosos (lo divino), utilitario (lo útil) y jurídicos (lo justo).

---

[3] Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
[4] Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Características de los valores

- **Universalidad.** Consiste en atribuir a los valores una validez general, o sea el valor rige para todos, idea fundada en una concepción objetiva del valor.

- **Polaridad.** Es la característica de que los valores se presentan desdoblados en uno positivo y otro negativo, por ejemplo: belleza vs. fealdad, bueno vs. malo, justo vs. injusto.

- **Jerarquización de los valores.** Existe una gran cantidad enorme de valores, pero pueden ser ordenados dentro de una jerarquía que muestra mayor o menor calidad comparados entre sí, pues resulta que no es igualmente valioso lo material que lo espiritual, lo animal o lo intelectual, lo humano o lo divino, lo estético o lo moral.

Siendo el hombre el punto de referencia, cabe la ordenación de los valores por su capacidad para perfeccionarlo. Un valor será tanto más importante y ocupará una categoría elevada, en cuanto perfeccione al hombre en un estrato cada vez más íntimamente humano. De acuerdo con este criterio, se puede hacer una clasificación de los valores en cuatro categorías:

1. **Valores infrahumanos.** Son aquéllos que perfeccionan al hombre en sus estratos inferiores, en lo que tienen en común con los otros seres, como los animales.

2. **Valores humanos infra-morales.** En una segunda categoría del nivel superior se pueden colocar todos los valores humanos; es decir, aquéllos que son exclusivos del hombre, que perfeccionan los estratos que sólo posee el ser humano.

3. **Valores morales.** Hacen al hombre persona de bien y dependen del uso del libre albedrío; en cambio, los valores humanos infra-morales perfeccionan al hombre, exclusivamente, pero no lo hacen en su estrato personal; además, no dependen del libre albedrío, sino que el hombre puede recibirlos pasivamente, sin ningún mérito para él.

4. **Valores religiosos.** Ocupan la cumbre de esta jerarquía, aquí están los valores sobre humanos, sobre naturales o los valores religiosos. Son una participación de Dios que está en un nivel superior a las potencias naturales del hombre. Son la santidad, la amistad divina (gracia), la caridad y, en general, las virtudes teologales.

Valores en las organizaciones

El interés por los valores se remonta a la década de 1950, cuando los investigadores de la psicología organizacional estudiaron lo que hace exitosas a las empresas y descubrieron los elementos informales de la organización. Para 1960, los investigadores hablaban del *clima organizacional*; sin embargo, a los gerentes empezó

a interesarles esta *sensación amorfa en el aire* o este *clima*, apenas a fines de la década de 1970, y fue hasta entonces cuando sintieron la necesidad de estudiar los elementos del aire que parecían determinar el desempeño organizacional. Esto significó un cambio radical a las diversas estrategias, porque en aquel momento, las empresas habían tratado de desarrollar tecnologías, sistemas de *marketing* y cambios organizacionales en sus lugares de trabajo, lo cual significaría una ventaja competitiva ante los demás.

Pero, en la década de 1980 los directivos adoptaron el comportamiento del personal, con el fin de mejorar su desempeño. En 1990, los valores se habían convertido en palabra de moda, junto con visión y causa. Los valores nacen de la visión corporativa. Los empleados en las organizaciones necesitan valores para dirigir sus acciones con el fin de hacerlo de la manera más eficiente.

Los valores son importantes en las empresas donde se les ha facultado para tomar decisiones por su cuenta, unen a los empleados con las metas comunes, sin necesidad de reglas ni normas, o de una jerarquía organizacional, de tal manera que los directivos formulan los valores a partir de las estrategias de la empresa.

El impacto de los valores en el desempeño corporativo es evidente, ya que da como resultado: clientes satisfechos, una organización que se renueva constantemente, empleados facultados, alta productividad, confianza y respeto mutuo, así como factores de otra índole indispensables para alcanzar la competitividad de la empresa.

Para evitar contradicciones de que la empresa formule las declaraciones de valores, pero que no demuestre con hechos su adhesión a ellos, es necesario para las organizaciones aplicar un modelo de administración por valores, ya que es un verdadero poder de atracción que opera en el humano porque lo involucra al desarrollo, tanto en lo personal como en el organizacional.

Al respecto, Kent Blanchard dice que: *los valores son el único fenómeno que se puede mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deje alineadas*. *En la Administración Por Valores (APV), el verdadero "jefe", radica en los valores que ha adoptado la empresa.* El enfoque del proceso de alineación de objetivos y la misión de las organizaciones en APV se rigen por medio de tres puntos, los cuales son: ética, sensibilidad y rentabilidad

Este Proceso de Administración por Valores (APV), de Kent Blanchard, implica:

- Aclarar nuestros valores, propósito y misión.
- Comunicar nuestra misión y nuestros valores.
- Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

En el desarrollo de valores en una organización, se identifican puntos que son de vital interés para el personal de la organización, los cuales deberán tomarse en cuenta antes de utilizar el modelo de APV, y son los siguientes:

a) **Los empleados necesitan saber por qué los valores son importantes.** Este punto es tan necesario considerarlo para los valores mismos, como para las

metas. Los empleados que desconocen las metas no pondrán empeño por lograrlas. Además de que no les interesarán los valores que haya formulado la empresa, si no se les explica por qué son importantes para la ventaja competitiva.

b) **Los empleados necesitan saber cómo traducir los valores en desempeño en el trabajo**. Es importante aclarar, cómo van a relacionarse las metas y los valores con sus respectivas responsabilidades, además de saber cómo su trabajo influye en la consecución de unas y otros. De nada sirve hablarles de un valor, si no se traduce en actividades y conductas que pueden desarrollar.

c) **Los empleados necesitan tener bien definidas sus prioridades.** Estas son a menos de que se aclaren bien cuáles están ligadas a las metas más importantes y, por lo mismo, tienen la máxima prioridad, esas actividades posiblemente no sean las primeras en realizarse. Lo mismo sucede con los valores y con las conductas vinculadas a ellos.

d) **Los empleados que cultivan los valores deben obtener resultados positivos.** Cuando los empleados cumplen con sus metas o alcanzan los resultados clave que se les fijan, se les debe elogiar e incluso darles un bono, según la dificultad de la meta. También, quienes muestran su apoyo a los valores corporativos merecen un reconocimiento, no necesariamente un bono en efectivo, sino que puede obsequiárseles una comida o una placa al mérito, con tal de comunicar el mensaje de que *realizó bien las cosas.*

e) **No se permitirá que los empleados piensen que están practicando los valores cuando en realidad no es así.** Las metas no se cumplen cuando los empleados no tienen una idea clara de lo que deben hacer para lograrlas, y lo mismo ocurre con los valores. El hecho de no traducir los valores en actividades puede ocasionar una confusión entre el personal que labora.

f) **Los empleados no deben ver premiar a quienes no practican los valores.** Esto puede suceder entre los gerentes que no colaboran para llevar a cabo la misión de los valores. Es común encontrarse a gerentes que no colaboran con los valores; sin embargo, reciben un premio. La satisfacción de la administración por valores depende de la comunicación del personal con la organización, si existe una sincronía se tendrán resultados favorables. El éxito verdadero de nuestra organización no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica todos los días.

El número de valores que posee una persona es relativamente pequeño, ya que los verdaderos valores son los que nos dicen *por dónde ir*. También son universales, debido a que existe un conjunto de valores que son comunes para todos los hombres, pero lo que diferencia a unos de otros es la mayor o menor intensidad con que se llevan a la práctica; es decir, los valores que tenemos reflejan nuestra personalidad, conductas y creencias.

Importancia de los valores

Ésta radica en que son guías de nuestra conducta. Sólo el hombre es capaz de trascender del estímulo al sentido, por eso, las personas nos interrogamos constantemente acerca del significado de nosotros mismos, de lo que hacemos y del mundo que nos rodea, lo cual es un indicador de que las personas tenemos necesidad de encontrar un sentido, de obrar con un propósito claro, y de saber hacia dónde vamos y cuál es la razón. La escala de valores nos permite elegir entre caminos alternativos. Un sistema de valores permite al hombre resolver los conflictos y tomar decisiones.

Los valores son la base de la autoestima, por medio de ésta se crea un sentimiento de respeto por uno mismo, el cual se necesita para mantener un sistema de valores coherente. Es decir, sólo sé quién soy, sé lo que prefiero, sé definir objetivos de mi vida con cierta claridad y he asimilado algunos valores que me ayudan a entender, dar sentido y expresar mi relación con el mundo y con las cosas de manera integrada.

A la *prudencia*, se le ha denominado la base de los valores, gracias a que, sin ella no podríamos practicar ningún otro valor.

- *Prudencia.* Es la capacidad de analizar y comprobar información, antes de tomar una decisión, evaluando sus consecuencias.

- *Fortaleza*. Es la capacidad de resistir el mal, soportar las molestias o entregarse con valentía, acometiendo una acción en favor de un bien mayor.

- *Paciencia*. Es superar las molestias presentes con paz interior, con la serenidad de que el bien deseado tardará en llegar.

- *Perseverancia.* Es llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar lo decidido, aunque disminuya la motivación, o surjan problemas internos o externos.

- *Comprensión o empatía*. Es la capacidad de ponerse en el marco de referencia del otro, sin perder el suyo propio, buscando un bien conjunto.

- *Respeto.* Es actuar o dejar de actuar, valorando los derechos, condición y circunstancias, tratando de no dañar ni dejar de beneficiarse a sí mismo o a los demás.

- *Optimismo.* Es confiar en las posibilidades y ayuda que otros puedan dar a los demás, distinguir lo positivo y, en si las posibilidades de mejorar que existen, vencer los obstáculos que se presentan, afrontándolos con fortaleza y alegría.

- *Lealtad*. Es la adhesión a otros, acepta los vínculos implícitos, reforzando a lo largo del tiempo el conjunto de valores que representan.

- *Obediencia.* La persona obediente acepta en un acto de deliberación interior, libremente, los mandatos internos y los que provienen de la autoridad calificada, siempre que no se opongan al bien, ejecutando lo decidido.

- *Sinceridad*. Es manifestar fielmente y en el momento adecuado, con claridad, a la persona lo que ha hecho, visto, piensa y siente, respecto a su situación personal o la de los demás.

- *Responsabilidad*. Es tomar o aceptar decisiones y asumir el resultado de ellas, lo mismo de sus actos no intencionados, buscando el bien común y procurando que otras personas hagan lo mismo.

- *Flexibilidad.* Es adaptar nuestras conductas con rapidez a los marcos de referencia de cada persona o situación, sin abandonar por ello los principios o valores personales.

- *Generosidad.* Es actuar en forma desinteresada y alegre, teniendo en cuenta el bien del otro, aunque cueste un esfuerzo.

- *Amistad.* Es tener con algunas personas intereses, metas y valores comunes, unido esto, un gran afecto que se traduce en procurarse ambos una evolución plena.

- *Sencillez.* La persona sencilla, se da a conocer claramente tal como es, siendo congruente su interioridad con lo que muestra a los demás.

- *Audacia*. Es realizar acciones, consciente de que con sus posibilidades reales y riesgos puede alcanzar el bien propio y ajeno.

- *Orden*. Es jerarquizar, organizar las actividades, distribuir el tiempo, de acuerdo con la lógica y con la ley natural, con el fin de lograr las metas.

- *Pudor*. Es cuidar y respetar la intimidad y la de los demás. Mantener la seguridad interior resguardada de extraños, rechazando lo que pudiese dañarle, mostrándola sólo cuando sirve a su bien o al de los demás.

- *Laboriosidad*. La persona laboriosa, tanto en su trabajo profesional como en su quehacer diario, cumple eficaz y productivamente, teniendo como fin su autorrealización con un sentido progresivo y trascendente.

Conclusión

Los valores humanos y organizacionales se consideran un aspecto relevante para la sociedad, debido a que se convierte en una ventaja competitiva, si hay una adecuada identificación con la visión corporativa, que servirá como estrategia para la solución de

las crisis empresariales, lo que permitirán el logro de las metas y coadyuvará a incrementar la productividad y participación en el mercado.

Bibliografía

Blanchard, Kent, *Administración por valores,* editorial Norma, México, 2002.

Bohlander, George, Scott Snell; Arthur Sherman, *Administración de recursos humanos,* Thomson Learning, 12a. Edición, 2001.

Dessler, Gary y Varela, Ricardo, *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*, Pearson Prentice-Hall, 2a. Edición, 2004.

Schein, E., *Cultura Organizacional y liderazgo,* editorial Jossey-Bass, 1996.

Schein, E., *The Corporate Culture Survival Guide*, editorial Jossey-Bass, 1999.