

CAPITULO 2

VALORES Y POLITICAS DE LA EMPRESA

2.1. Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Porque los valores de la organización, son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Las características de los valores son:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

Los valores son creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no. Guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.²

Los valores, normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la Socialización Organizacional son: Los medios para alcanzar un objetivo, y el objetivo en si, y las responsabilidades, patrones de comportamiento, y un conjunto de reglas y principios que aseguran el mantenimiento de la realidad y la integridad de la organización

² ANONIMO, Cultura y valores organizacionales, <http://html.rincondelvago.com/cultura-y-valores-organizacionales.html>, fecha de consulta 20 de febrero de 2007.

Los valores son de vital importancia para el desempeño de una empresa, Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, también:

- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa. La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.³

2.2 Los Valores en la organización

Ya se ha tocado en el marco de la cultura, algunos aspectos sobre los valores, de allí que se pudiera resumir que los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

³ANONIMO, valores en una empresa, http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm, fecha de consulta 14 de febrero de 2007.

Algunos valores organizacionales, tomado de empresas de diferentes culturas y características:

- El cliente es el centro del negocio.
- Producir con cero defecto.
- El recurso humano es la organización.
- Meta: No.1 del mercado mundial.
- La empresa es ecología (no daña al medio ambiente).
- La educación no puede interrumpirse.
- La participación y las sugerencias primero.
- El honor es la divisa.
- Limpieza, orden, moral, disciplina, seguridad.

2.3 Definición de los valores de una empresa

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores. Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista realizada y ordenarlos. Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos. Finalmente los valores que sobrevivan, serán

los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

2.4 Políticas de la empresa

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión - maneras de hacer las cosas -, también todas tienen políticas. Sin embargo:⁴

- Rara vez estas políticas están claramente definidas.
- Generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por, los integrantes de la empresa.
- Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa.
- No siempre se desprenden de ellas objetivos claros.
- En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. La política es, entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.⁵

Definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor

⁴ VAZQUEZ, Ana María, **Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?**, <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>, fecha de consulta 12 de febrero de 2007.

⁵ ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, editorial Trillas, México 2000.

saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre.

La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben donde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.

Siempre habrá tormentas, los oficiales coordinarán los esfuerzos y conocimientos de la tripulación, juntos decidirán como llegar al puerto y medirán día a día el avance corrigiendo inmediatamente los desvíos y eliminando sus causas.

2.5 Requisitos que debe reunir una política

Para que las políticas dentro de la empresa tengan los resultados deseados deben cumplir con ciertos requisitos:⁶

- **Estabilidad:** Se debe evitar los frecuentes cambios de criterio teniendo una orientación clara para los ejecutores.
- **Flexibilidad:** Se debe contar con esta característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación. Es de mayor importancia lograr los objetivos que el cumplimiento estricto de una política.
- **Inteligibilidad:** Esto señala que la política debe ser clara, para evitar las malas interpretaciones de los diferentes individuos que integran la organización.
- **Practicabilidad:** El personal de la organización debe advertir que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose.
- **Sinceridad:** Al no haber sinceridad en las personas que dictan las políticas, no solamente desprestigia la orden, sino la autoridad de quien la dicta; además si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización perciben esa desigualdad, y esto causa irritación y frustraciones.

⁶ ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, editorial Trillas, México 2000.

- **Efectividad:** No se debe permitir que la línea observada en determinada política establecida, vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.
- **Participación en su elaboración:** Para que el personal este convencido de sus ventajas cumpliendo con las políticas, es recomendable hacerlos participar en la elaboración de éstas.

2.6 Como cumplir las políticas

Si bien puede parecer trivial, el primer requisito es definir políticas “cumplibles”. Para ello, al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas. El análisis interno incluirá:⁷

- La cultura de la empresa
- Los recursos disponibles
- Otras debilidades y fortalezas de la empresa

Y el externo:

Las variables del entorno, tanto nacional como internacional

1. Económico.
2. Sociales.
3. Tecnológicas.
4. Político-legales.
5. La competencia.
6. Otras amenazas y oportunidades.

La necesidad de este análisis se hace evidente si se consideran factores como, por ejemplo, el tipo de cambio o las barreras arancelarias. La incidencia de estos factores sobre el éxito de políticas que apunten a la importación, exportación o sustitución de importaciones es por todos conocida.

⁷ VAZQUEZ, Ana María, **Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?**, <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>, fecha de consulta 12 de febrero de 2007.

El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas.