

BOLETÍN TÉCNICO 2024-02

**VALORES VINCULADOS
AL GOBIERNO
CORPORATIVO**

Septiembre - 2024

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVO	4
ANTECEDENTES	5
DIVERSAS IDEAS DEL HOMBRE	6
LA EMPRESA	7
DIGNIDAD	9
PRINCIPIOS	11
CRITERIOS ÚTILES PARA DAR CONSEJO	13
ADMINISTRAR EL DESEMPEÑO	15
VALORES Y VIRTUDES	17
VALORES DOMINANTES Y VALORES ASCENDENTES	18
VALORES INSTRUMENTALES Y TERMINALES	19
EL VALOR DE LA EQUIDAD	21
PRINCIPIOS DE ÉTICA PARA UN EJECUTIVO	22
DIVULGACIÓN DE LOS VALORES	24
ELECCIÓN DE VALORES	24
INTEGRALIDAD DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y DE LA PERSONA	25
DESCRIPCIÓN DEL TABLERO DE VALORES	27
EJEMPLO DEL TABLERO DE VALORES	28
ELENCO DE VALORES	33
SENTIDO DEL LIDERAZGO VIRTUOSO	34
MATERIALIDAD DEL TABLERO Y DE ESTE BOLETÍN TÉCNICO	35
FUNCIÓN DEL TABLERO DE VALORES	37
CONCLUSIÓN	39
SOCIALIZACIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL	39
REFERENCIAS	41
ANEXOS Y APLICATIVOS	42
Anexo I Elenco de Valores	42
Anexo II Infografías: PTF, ingresos, costos y personal por rama económica	42
Anexo III Tableros de valores (<i>dashboard</i>).....	42
Anexo IV Aplicativo para calcular Coeficiente Gini	42
Anexo V Matriz para cálculo de productividad (anual) México, 2023	42

INTRODUCCIÓN

Hay un proceso de socialización cuando las personas entran y aceptan pertenecer a una organización, es una socialización organizacional donde el nuevo integrante aprende el sistema de valores, las normas y patrones de conducta requeridos por el grupo al que entra.

El código de ética de una organización refleja los valores propuestos por las personas que la encabezan. Es natural esperar que los integrantes de su organización los comprendan, los aprecien y los vivan para divulgarlos con el ejemplo, convirtiéndolos por ello en virtudes.

Describe el accionar ético deseable para ejecutar el propósito estratégico de un negocio, de su razón de existir. Para lo cual es útil identificar las acciones emprendidas en las cuales se evidencia la vida de esos valores y su medición de resultados, de la misma manera que es necesario conocer la resolución a los conflictos de interés y éticos organizacionales, al nivel del gobierno corporativo.

Todo un reto. Pocos o muchos, los colaboradores están invitados por su adhesión a los postulados organizacionales a vivirlos. Al entender lo que significan, al quererlos por el ejemplo visto y aplicarlos para accionarlos y luego, enriquecerlos para actualizarlos.

Los valores se viven en actividades y no están solos, tienen valores conexos, es decir derivan en conductas más refinadas. El planteamiento inicial de los valores propuestos por las organizaciones los convierte en germen de los siguientes postulados, a semejanza de los árboles patriarcas en la vida de un bosque que esparcen sus semillas para comunicar vida.

Se trata de conocer bien los postulados vigentes y amar sus consecuencias, con el fin de vivirlos reiteradamente y provocar su innovación. Sacar a la luz virtudes derivadas, entenderlas también, madurar su aprendizaje a través de nuevas actividades ejemplares y así, al ver crecer el bosque de virtudes que practican las personas que componen la organización y las entidades relacionadas, generarán el bosque de la misma especie, hábitat de un sinnúmero de seres con vida sostenible.

La socialización del individuo se da nuevamente cuando asciende de puesto, cambia de un departamento a otro, cambia de rango, cuando cambia de organización o regresa a la academia.

La velocidad y efectividad de la socialización determina la lealtad del colaborador, su compromiso, productividad y rotación. Por tanto la estabilidad y efectividad de la organización depende de su habilidad para socializar nuevos miembros (Schein, 1974). Con una doble perspectiva – la del individuo que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y la del administrador, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de la organización. (Schein, 1982).

Con base en el éxito de los tableros de gestión que permiten identificar la alineación de actividades estratégicas, sus indicadores clave de desempeño e iniciativas para alcanzar metas, en este boletín técnico aportamos el tablero que vincula actividades estratégicas con los valores que impulsa la organización para lograr el propósito con el que sirve a la sociedad, con los valores que enriquecen y edifican a sus colaboradores.

OBJETIVO

Este boletín presenta un tablero o formato para dar la importancia debida al seguimiento de la vivencia de los valores que propone el código de ética y a su divulgación. Sirve para poner en evidencia que los valores propuestos sí se viven. Ubicarlos por categoría, reflexionar sobre la importancia de promoverlos y cuestionar qué sucedería si no se promueve, para afianzar su importancia. Y, para activar su vivencia, cuenta con espacio para indicar en cuáles actividades del negocio se viven, con cuál indicador puede monitorearlo y otro espacio para exponer qué otros valores enriquecen el valor propuesto, para quienes lo viven y divulgan.

Para ello, el boletín describe en una secuencia de secciones la relevancia de las cualidades de las personas, su dignidad y la integración a la empresa. Los principios a los que se sujeta quien desea impulsar en su organización la genuina vivencia de valores, con los cuales enaltece la dignidad de las personas con quienes colabora, contrastándolos con los principios relativistas y describe criterios para que, al reflexionar sobre el armado del tablero de valores y las actividades que identifican para vivirlos, se animen a innovar hacia objetivos superiores, más allá de los estándares que la legislación sugiere, en beneficio de las personas con quienes tratan.

Los valores que se utilizan como tema central del tablero son descritos utilizando clasificaciones de destacados autores para entenderlos y posteriormente compilarlos bajo las clasificaciones predominantes en códigos vigentes, así como en las siete categorías que los abarcan y serán utilizadas para gestionarlas dentro del tablero propuesto.

Se explica la divulgación de los valores que la organización impulsa como parte de su socialización, que requieren ser elegidos o ratificados y enriquecidos, cuidando cubran aspectos que definen la integralidad de una persona. Sugiere cómo materializar su socialización y apropiación por parte de los colaboradores al momento de establecer metas laborales y también al revisarlas, para retroalimentar de forma ascendente el contenido de valores y actividades que son monitoreadas.

Para armar el tablero y para proponerse objetivos superiores, cuenta este boletín con anexos: el formato del tablero en blanco y con ejemplos, un elenco de valores para escoger y enriquecer los que ya propone su código de ética. Están clasificados por las categorías de valores existentes, para cubrir íntegramente las dimensiones axiológicas de las personas. Otro documento anexo contiene la infografía de cada rama económica reportada por INEGI respecto a su productividad histórica, para retarse a ser de las organizaciones que mejora el promedio de productividad de su rama. Cuenta con la integración de personal mujeres y hombres con sus coeficientes Gini de remuneraciones y para calcular la Productividad Total de los Factores, con sus respectivos aplicativos.

ANTECEDENTES

La filosofía clásica ha definido a la ética como el saber que contiene las disposiciones necesarias para que el hombre se desarrolle a plenitud y alcance una vida lograda (Llano, 1997). Señala el camino que conduce al desarrollo del hombre. Es una práctica expansiva, parecida a la señalización de una autopista para no perder el rumbo.

La persona a su vez posibilita el perfeccionamiento de la sociedad, desencadenándose un círculo virtuoso. Las divisiones que se hacen sobre la ética individual y ética social son artificiales, sin embargo la respuesta tradicional de las organizaciones es una ética procedimental estableciendo los límites esperados a la conducta operativa para no vulnerar la libertad de los individuos. Su origen se encuentra en el pensamiento liberal, para quienes difundir consideraciones éticas individuales resultaría atentatorio a la intimidad de los demás (Llano, 1997).

Por tanto hubo necesidad de tomar una opción, si el hombre se caracteriza por tener inteligencia y voluntad, se sabe dueño de sí, con ansia de trascendencia infinita, resulta necesario que los dirigentes de una organización posean una idea clara de lo que ellos son.

La existencia de diversas hipótesis sobre el ser del hombre originó el relativismo (tabla No. 1). Según éste, no puede proclamarse una idea acerca del ser humano, objetiva y verdadera para todos los tiempos.

Si los directores en las empresas son capaces de establecer su misión y propósito, los objetivos y metas que deben lograrse, las políticas y criterios guías de las actividades y los valores culturales que deben propiciarse en el logro de su propósito, en el alcance de esas finalidades, con sus características propias, requieren asumir una idea definida de hombre demostrativamente verdadera (Llano, 1997). Su crítica fue fructífera. Hoy a la luz del análisis de 17 códigos de ética de organizaciones públicas mexicanas, es notorio que se han adoptado en ellos valores ascendentes que enaltecen a las personas y no sólo dominantes enfocados a la generación de valor económico, como lo describía este autor (Anexo I).

Pero el relativismo antropológico aún vigente, profesado de manera que resulta permanentemente problemático desarrollar una idea objetiva del ser humano, imposibilita el saber ético y su aplicación operativa en la empresa. La ética implica criterios que indican si algo es bueno o mejor, y por lo tanto, orienta las conductas a elegir lo mejor con un código de ética.

Definir un propósito empresarial, sin partir de una idea del hombre, equivale omitir una orientación clara y una finalidad determinada la cual, evidentemente tiene impacto en los públicos involucrados en su hacer ambiental, social y de buen gobierno.

El relativismo tiene mucho que ver con la falta de compromiso y resistencia a enaltecer el conocimiento, amor y práctica de virtudes útiles para la vida de los colaboradores en su ámbito personal, familiar y organizacional. Pero, la necesidad de enriquecer a los colaboradores con valores derivados en su cultura existe.

Al evadir este compromiso se ha construido un sistema ético de doble moral con lo cual se evitan decisiones comprometidas, rompe al hombre su unidad de vida, como decir que en los negocios si quieres ser rico necesitas ser un poco “flexible” en tus tratos. Ese criterio podemos llamarlo esquizofrenia social.

Tabla 1 Principios del relativismo

1. Nada es verdad, nada es mentira, sólo hay perspectivas particulares con las que se mira.
2. Toda opinión es válida.
3. Nadie puede decir lo que está bien o lo que está mal.
4. En las sociedades contemporáneas queda prohibido prohibir.
5. En el mundo actual, todo lo nuevo es progreso y todo lo pasado implica retroceso.
6. Los dogmas y las creencias religiosas no son admisibles porque no se pueden probar.
7. No caben las imposiciones porque cada uno debe actuar libremente y poder hacer lo que desee.

Fuente: (López, 2022)

Debe concluirse que la ética de la empresa no es distinta de la ética del hombre, no debe trazarse una frontera entre la moral individual y la moral social. Al contrario, por la nobleza de espíritu inherente a las personas, en las organizaciones debemos contribuir a alentar la dignidad del ser humano, qué es lo que hace que la vida tenga sentido y merezca la pena ser vivida. Nuestra naturaleza necesita del significado (Riemen, 2017).

DIVERSAS IDEAS DEL HOMBRE

En siglos recientes la civilización ha visto surgir diversas interpretaciones de las motivaciones del hombre, cuya definición como persona, dueña de sí con ansia de infinito, es decir libre y trascendente, han sido influidas en su acción por visiones particulares y parciales.

Describimos las más conocidas para evidenciar la necesidad de tratar con los colaboradores y con quienes tienen legítimo interés en la operación de un negocio contribuyendo con sentido de justicia y valores bien definidos para ser mejores.

Una de ellas es el materialismo, entiende al hombre supeditado a necesidades materiales básicas y a los modos de producción de los bienes necesarios para producirlas. En cuanto a animal, está poseído por satisfacer sus necesidades básicas y como hombre productor intenta satisfacerlas en sociedad. La forma de hacerlo constituye su relación de vida fundamental. Omite así, los postulados de Maslow, los cuales también sostienen la necesidad de satisfacer las necesidades básicas como primer escalón de las motivaciones, para luego elevarse a satisfacer necesidades ontológicas de reconocimiento, pertenencia y realización o logro de propósitos superiores.

El psicologismo subconsciente también ha estado en boga, las teorías freudianas han sobrevalorado los fenómenos subconscientes relacionados con la libido de las relaciones humanas inclusive en el trabajo, cuando el concepto clásico del hombre (en Platón, Aristóteles, Agustín y Tomás de Aquino) sostiene, al contrario, el papel protagónico de la razón y de la voluntad por encima de los

sentimientos. De ahí que, autores como Alexandre Havaud describan el liderazgo virtuoso (Havaud, 2019).

El evolucionismo, parece concluir que el ser humano no supera la condición animal que se encuentra en su origen. La supervivencia del más fuerte inclina esa visión de la ética donde resulta preferible no intervenir.

Al diseño del concepto del superhombre del materialismo le basta decir que el cristianismo inventó el concepto de Dios como contra concepto de la vida del hombre, le da un giro de 180 grados a la ética para exponer a la ética como una fórmula de fuerza. La eficacia se traduce con facilidad en fuerza competitiva, agresividad y dominio del mercado por lo cual quien así entiende al hombre en las organizaciones, piensa que debe otorgarle cuotas de poder, método cuya consecuencia termina desmembrando a la organización.

El conductismo y el hedonismo cobraron también lugar. El primero para asemejar el trato a los colaboradores como al de los animales domesticados y el segundo acusando al hombre de enajenación a causa de la racionalización de la productividad, de las exigencias del capitalismo por lo cual engendró movimientos de protesta desvinculando a las personas de la colaboración organizada.

Por tanto, ante la posibilidad y riesgo de ser atraído por explicaciones parciales del sentido de la vida, a los dirigentes de las organizaciones les es indispensable contar con un sistema didáctico plausible que divulgue y haga atractivo vivir los valores que impulsa su código de ética, potenciados de los dos atributos destacados del hombre: el dominio de sí mismo y su afán de trascendencia.

LA EMPRESA

La empresa puede definirse mínimamente como una comunidad de personas que aportan trabajo. Un trabajo organizado que se sirve del capital o inversión para potenciar sus alcances. Concurren en ella tres especies de trabajo: trabajo operativo, trabajo directivo manifestado a través de la organización de actividades y el capital, que es resultante del trabajo anterior, revertido en las personas que han ahorrado el resultado material de su esfuerzo.

A nivel de persona, no se habla de cosas sino de actividades, el acento no se coloca en lo que aportan las personas, sino en personas que aportan. El trabajo directivo no guarda reglas fijas impuestas previamente, sino que entraña un componente de novedad creativa para conducir a las personas a realizar las actividades que brindan resultados.

El trabajo operativo se vierte en el objeto sobre el que se ha de operar, sujeto a reglas fijas. Aunque la acción operativa es de la persona, sería inoperante si no observase las leyes que rigen al objeto sobre el que versa la operación.

De aquí se desprende que la relación del trabajo operativo es de grado inferior comparada con la del trabajo directivo, consecuentemente es de menor grado de eticidad, pues no sólo le rige lo que el sujeto quiere, sino lo que el objeto exige.

El siguiente grado es el capital, representa trabajo ahorrado, hay consideraciones acerca de ser “anónimo” para el público, pero la relación sigue existiendo. Quien lo aporta tiene un dilema ético

contemporáneo: involucrarse o distanciarse. El primero se involucra en su desarrollo e impactos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), al contrario, distanciarse convierte a la empresa en un mero objeto de compraventa.

Es obvio que una visión despersonalizada llevada al extremo considera a las inversiones como amorales, no destinatarias de ningún calificativo ético, desentendiéndose del propósito que persiguen las organizaciones donde están sus inversiones.

Una de las instancias de la moralidad en los negocios es que el capitalista dé la cara. La doble moral antes descrita, tiene en esa desvinculación parte de su origen: en la desvinculación de las actividades de la empresa y los valores con los cuales se ejecutan.

El capitalista que atiende a las actividades de su empresa y las orienta hacia el bien de las personas que la componen, con las que se relaciona, hace una labor moral buena. Detrás de cada transacción hay alguien que compra y alguien que vende. Los objetos de compraventa pueden afectar éticamente a quienes compran o a quienes venden.

Hay además una relación de cuarto grado, con aquellas personas que compran, los clientes y con los proveedores. Y, aunque nos refiramos a cuatro niveles de relaciones como cuatro niveles posibles de eticidad, la persona a la que se refieren esas actividades no es susceptible de graduación, la persona tiene un sentido de totalidad. Una integralidad que debe poder ser potenciada por la propuesta de valores que impulsa la empresa donde labora a lo largo de su cadena de valor.

La persona es más que su acción, conserva siempre un plus excedente de más acciones posibles, la persona nunca queda agotada. Ni deja de ser persona, ni deja de actuar. Esa verdad tiene un relieve ético respecto al cual la sociedad contemporánea se encuentra ciega: la persona no se identifica por sus actividades, ni sociológica ni éticamente por el tipo de actividades que realice. Siempre debe distinguirse el mal hecho por la persona de la persona que hace el mal.

La sociedad actual tiende a confundir los actos con las personas. Su condición de persona no sufre variación alguna por el tipo de acción que realice. Se tiende a calificar ya no a las actividades que realizan las personas, sino a las personas que realizan las actividades. El error consiste en no considerar la multiplicidad de roles de la persona: no se es nunca ni sólo director, ni sólo operario o accionista. Tampoco se desenvuelve en una sólo categoría de valores sino en la integridad de las categorías existentes (Tabla 2), las de un mundo real, que es más real que las suposiciones políticas y económicas. "...la estructura de este mundo está constituida por valores que se encuentran ahí continuamente... desde siempre, antes que hablemos de ellos" (Havel, 1990).

Que las empresas se definan como comunidad de personas, obliga a no considerarla como mera expresión de leyes mercantiles. Las empresas se rigen antes que nada por las leyes y principios que derivan de las personas, sistemas de relaciones personales más firmes y decisivos que normas legales, creencias y códigos privados.

El progreso ético es de naturaleza tal, que, o tiene lugar en el ámbito de una comunidad de amistad, o no se realiza de modo alguno. Es así porque la virtud no puede aprenderse teórica sino vivencialmente, encarnada en la propia persona o una muy cercana. Su ejemplo me hace aspirar a

ella ya que además, resulto destinatario o beneficiario de esa misma virtud. El nacimiento y progreso de la vida ética requieren de comunidades más amplias.

En las empresas familiares, hay que distinguir de las relaciones familiares de las relaciones empresariales, pero sin pasarse de la raya por el riesgo de eliminar las relaciones personales mismas. Debemos resucitar el carácter de persona, va antes que su función en la organización y, es clave de su liderazgo en la promoción de las virtudes que impulsa el código de ética.

Siendo familiar o no, la estabilidad de una organización depende de la habilidad para socializar a nuevos miembros. El concepto de socialización se refiere al proceso por medio del cual el nuevo integrante aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de conducta requeridos por la sociedad, la organización o grupo al que se entra. No incluye enseñar todo lo que se debe saber, pero generalmente consiste de acuerdo al prestigiado psicólogo organizacional Edgar H. Schein (1974) en:

1. El propósito de la organización, con qué contribuye a la sociedad.
2. Las formas preferidas para lograrlo.
3. Las responsabilidades básicas del colaborador en el rol que le ha sido asignado.
4. Las conductas (actividades) requeridas para ser efectivo en su rol.
5. Un conjunto de principios útiles para mantener la integridad de la identidad de la organización, normalmente plasmados en los códigos de ética.

Vincular estos conceptos en un cuadro sencillo de recordar, para que los valores propuestos no queden como letra muerta y puedan identificarse con las actividades en las que se viven es la función del tablero que presenta este boletín. Su finalidad será, que los colaboradores al identificarse con ellos, los aprecien, ayuden a divulgarlos y enriquezcan su contenido. Con esto, las organizaciones contribuyen a la superación de la persona y por ello a su dignidad.

DIGNIDAD

No hay más dignidad que la de la persona, por ser persona. Todo lo que hay en el mundo tiene un valor, en la medida en que se relaciona con la persona, quien vivifica con su espíritu el reconocimiento de su existencia.

De ahí deriva el interés en personificar a la empresa. Al poner a la persona en el centro de la empresa, logramos que esta se manifieste en todo su valor y, para fines del presente hacemos ver que la empresa es un sujeto con densa carga de eticidad.

Las razones detrás de la dignidad humana son cinco capacidades. Toda persona por el hecho de serlo capta en sí misma la posibilidad de: 1) concebir ideas abstractas, 2) pensar realidades no materiales, 3) reflexionar sobre sí misma, 4) actuar con libertad y, 5) ser sujeta de un progresivo desarrollo infinito.

El verdadero desarrollo organizacional ha de fincarse en el perfeccionamiento de los individuos que componen cada organización. El proceder ético de la organización en consecuencia puede expresarse como: la empresa es éticamente positiva cuando conduce al perfeccionamiento ilimitado de todas las personas que la integran o con las que se relaciona, subrayado, a todas. No funcionaría si se les desarrolla a unas a costa de las otras.

Así como la persona tiene aptitud de reflexión con libertad, lo cual le posibilita desarrollar la posesión de sí mismo y el auto dominio, para ejercer las virtudes que asume. Así las organizaciones, al proponer valores desplegados en sus códigos de ética y relacionarlos con las conductas o actividades a desarrollar en las cuales cobran vida, pueden esperar que con la práctica, descubran derivaciones de tales virtudes, descubiertas por las personas de su organización cuando las detectan en las actividades de sus colegas y en las suyas propias. Eso, para después incorporarlas como una derivación enaltecida e innovación del hacer de su empresa, que refuerza y enriquece los valores inicialmente desplegados.

Sabemos que las tareas de desarrollo organizacional se orientan bajo pautas psicológicas de muy distinta índole a la relación de lo que estamos describiendo, pero no hay nada que objetar mientras se respete el origen de su nombre -psique, alma- y considere sin reduccionismos, que incluye la novedad del espíritu, el cual no puede ser producto unívoco de la evolución, por cual es conveniente se dejen iluminar por los conceptos de la filosofía clásica; emblemáticamente por el concepto de persona y las virtudes que es capaz de desplegar.

La empresa cumple su deber ético mientras fomente consciente o inconscientemente los trabajos y las relaciones personales sin atrofiar su espíritu, lo cual se refleja en sus capacidades de la siguiente forma:

- Una capacidad de abstracción que acostumbre a las personas a ver sus quehaceres dentro de un sentido global, sin limitarlos a ver una pequeña porción del vasto universo de relaciones que teje la empresa.
- Una capacidad de pensamiento que se eleve a nociones no materiales -como las de bien, paz, sabiduría- en vez de presentarse en un horizonte de vida cercado por instancias puramente materiales.
- Una capacidad de reflexión sobre sí mismos, con apertura a conocer las razones de fondo de sus actos y les facilite el juicio sobre la bondad o maldad de lo que hacen.
- Una capacidad de libertad, por el cual su querer se encuentre en sus manos, sin estar condicionado a los apremios de las tareas que se les encomiendan.
- Finalmente condiciones que faciliten plenamente posibilidades de desarrollo sin limitaciones.

Proponiéndose fortalecer estas cinco facultades del hombre se evita caer en tres formas de malestar contemporáneas: a) la falta de panorama, b) la falta de finalidad o sentido de la vida y, c) la falta de libertad para desarrollarse (Llano, 1997).

Conceptos que concuerdan armónicamente con el instrumento, “*dashboard*” o tablero propuesto en este documento para vincular valores, con argumentos del riesgo de no promoverlos, con las conductas esperadas en actividades que reflejan el valor propuesto para convertirlo en un hábito y por tanto en virtud. Y, como se explicará más adelante, el tablero cuenta con un espacio para anotar qué otros valores afines al valor propuesto como “*patriarca*”, invitando a servirse también de ellos.

PRINCIPIOS

Son las razones de nuestros actos, que no necesitan sustentarse en otras, porque dan cuenta de sí mismas, se denominan principios. Por ello la responsabilidad pide que la conducta humana se apoye directa o indirectamente en principios de conducta válidos por sí mismos.

Los hay provenientes de las religiones que, además de proponer conservar la relación espiritual, señalan tajantemente fronteras como las de no matar, no robar o no convertir a las personas en cosas, en objetos, por abusar de ellas.

Un dilema ético se presenta al director cuando no ve que no siempre son compatibles los principios a los cuales atenerse, con los resultados que ha de lograr. Por eso mismo, el actuar ético requiere permanencia, práctica y posesión personal.

La existencia de principios culturales impide al hombre de acción practicar la ética desde un inicio, como si nada se hubiera dicho sobre el particular. Tendencia frecuente de quienes están acostumbrados a dirigir partiendo de sí mismos. Los principios éticos deben descubrirse, los códigos de conducta deben formularse.

Actuar a partir de la libertad de acción, formulando códigos por quienes deben supeditarse a ellos, es la forma más evolucionada de autonomía, con el riesgo de convertirse en legislador, juez y parte.

Un enfoque acertado para diseñar un código de ética, en caso de formularse, trae a expresiones concretas principios preexistentes, superiores a uno, que no pueden ser cambiados autónomamente. La tarea consiste en seleccionar y subrayar pautas de conductas esperadas. De ahí que, en la selección del personal a contratar para trabajar con uno, se busquen personas capaces de expandir sus habilidades en contexto de los valores que la organización propone.

El comportamiento real no reside en la norma, sino en la virtud o capacitación del individuo de modo tal que su ser se expanda. Expansión que se encuentra señalada en el código normativo (Llano, 1997). Por su validez, podrían ser todos incluidos en el código de ética como complemento llamado Principios de actuación.

He aquí los enunciados de principios básicos:

- El bien debe seguirse y evitar el mal.
- No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos.
- No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos.
- Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo o perfeccionamiento del hombre.
- Hay valores que son objetivos válidos para toda persona y cultura.
- El hombre debe adquirir las capacidades (virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena o completa.
- Obra de tal manera que tu acción pueda erigirse en norma universal de conducta.
- El bien común es preferible al bien privado si ambas son del mismo orden.
- La persona no debe considerarse nunca como un medio, sino como fin.

- El bien no es menor porque beneficie a otro ni el mal es mayor porque me perjudique a mí.
- Prohibir no es malo ni permitir es bueno, pues es malo prohibir lo bueno y permitir lo malo.

Estos principios, por su propia esencia, no tienen nombre ni apellido. Son universales no sólo en su aplicación, también en su origen; parten de la naturaleza humana (Echeverría, 1995). A semejanza de los temperamentos, que tratamos más adelante, no son cosa adquirida sino que nos ha sido dada.

El empresario puede considerar que su cumplimiento no es cosa suya, sino de la sociedad en general, desde la familia hasta el Estado, la escuela o las organizaciones internacionales o civiles.

Esto es un error, el desarrollo humano tiene su dinámica propia en el cumplimiento de estos principios, su observación es tarea principal del responsable máximo de la empresa. El director de la empresa, aunque no lo sepa, ya está haciendo esta tarea, subyacente e inadvertidamente, cuando ejerce su profesionalidad y pide a la organización *hacer las cosas bien* (Llano, 1997).

Puede apreciarse lo riguroso de estos principios de lógica contundente por lo cual, a quienes hemos convivido con principios relativistas, nos cuesta trabajo salir de conductas convencionales como el de la frase “el hubiera no existe” cuya realidad objetiva, piénselo usted, por no haber sucedido, sí es una enseñanza, un posible aprendizaje y no es que no exista. No sucedió, pero si existe.

Al esforzarse por tener en cuenta estos principios y recibir en una discusión el embate de enunciados relativistas, resulta un mal recurso lógico el combatir la ideología con más ideología, pues se corre el riesgo de caer en serias contradicciones. Lo que se debe hacer, en cambio, es revitalizar la eficacia del pensamiento crítico como la vía idónea de reflexión, de análisis y comprensión amplia de la realidad.

Por tanto al seleccionar valores dentro de las categorías definidas para el tablero (*dashboard*) de valores que proponemos es para validar que su código de ética cubra las perspectivas del hombre integralmente, para darle su lugar a todas las siete categorías de valores, ya que son parte de la naturaleza del hombre.

Pensando además, que las virtudes propuestas tendrán conductas ejemplificativas de su aplicación, como consecuencia en instancias subsecuentes, destacarán otras virtudes complementarias derivadas de su aplicación. Las cuales, deben generar renovaciones generacionales del *dashboard* que, sin olvidar a las primeras, ayuden a no cansar a sus partes interesadas, repitiendo un único mensaje.

En otras palabras, a su audiencia organizacional le cansa escuchar repetitivamente sólo un juego de valores. Sí es necesario subrayar los valores que queremos convertir por su repetida práctica en virtudes, pero la promoción de valores debe incluir variantes, para no cansarlos escuchando siempre lo mismo.

Los códigos de conducta, útiles por la claridad y el compromiso, quedan infundamentados si no se definen los principios, si no se vinculan expresamente con valores: no basta que estos códigos hayan sido decididos y aprobados. Los más importantes principios se refieren al bien, los efectos desproporcionados entre el bien común y el privado, valores y virtudes a cultivar, la persona como

fin, imparcialidad del bien, qué permitir o prohibir, qué negar o afirmar. Por su contenido edificante es conveniente anotarlos como apéndice del código.

CRITERIOS ÚTILES PARA DAR CONSEJO

Además de principios de conducta, la estructura ética de la persona requiere criterios, son árbitros del discernimiento. Los principios asumidos como verdaderos no se refieren a una persona, acción específica o caso singular, es la conciencia humana utilizando criterios quien dictamina acerca de la bondad o maldad de un acto concreto.

Hay fronteras en el abanico de acciones que requieren saber si nuestro lenguaje o datos que proporcionamos está ocultando elementos que a nuestro interlocutor le corresponde conocer, para no inducirlo a un pensamiento equivocado. Distinguir entre lo que es engaño y lo que es discreción o silencio, porque la debilidad del entendimiento hace posible el error. El criterio ha de ir acompañado del consejo, hemos de acostumbrarnos a pedir consejo de quienes están involucrados con nosotros en un mismo deber.

Que la moralidad sea un asunto íntimo, encerrado en la individualidad, es propaganda de quienes por su propia soberbia, impiden a sí mismos abrirse a los demás o, se les dificulta pensar que otro tiene una opinión enriquecedora al respecto.

Si con el consejo queremos eliminar la subjetividad, para ser un buen consejero no basta saber, se requiere imparcialidad, personas con sentido común, ecuanimidad y objetividad en la visión de asuntos con lo cual muestran sabiduría muy superior.

Los criterios que a continuación citamos podrían ser clasificados en dos campos, el primero sobre los de la preocupación de hacer las cosas bien o mantener los valores que contribuyen al desarrollo de las personas y un segundo grupo, criterios impulsores, los que invitan a hacer las cosas. Los primeros son llamados axiológicos, impulsan valores y los segundo operativos, llamados a desplegar la eficacia.

Una postura utilitarista consideraría más motivante generar utilidades que desencadenar el desarrollo propio y de los suyos. Afirmaciones como “la ética es buen negocio”, requieren aun comprobación empírica puesto que hay una gran cantidad de excepciones. Decir “la honradez paga” son intentos de simplificar excesivamente las cosas. La toma de decisiones es más compleja, por lo cual es conveniente contar con criterios para ser aprovechados por quienes están formado su carácter basados en la práctica de las virtudes, al menos las fundamentales, como trataremos más adelante al relacionarlas con el liderazgo virtuoso (Havard, 2017).

Por tanto para reforzar los principios ya enunciados con criterios axiológicos, se han seleccionado los de mayor impacto en los negocios (Llano, 1997), sujetos a su consideración:

Criterio de extensión: es mayor el bien que beneficia a más personas y es mayor el mal que a más personas perjudica. Criterio que cumple una insustituible función social.

Criterio de incidencia, no apela al número de afectados sino a la profundidad en que el bien en cuestión incide en ellos: el bien es mejor cuanto más profundamente beneficia a la persona, y el mal

es peor cuanto más profundamente le afecta. Resulta de más compleja aplicación porque son muchas las dimensiones desde las que se puede considerar la profundidad de tales niveles.

Presenta además un aspecto complementario: tiene más valor beneficiar profundamente a una persona que superficialmente a muchas. Ambos criterios, el de extensión y el de incidencia son útiles para dirimir conflictos entre el bien privado y el bien común, resolviéndose generalmente atendiendo el criterio de extensión, beneficiando a más personas.

Criterio de proximidad, no atiende a la calidad del bien que se proporciona sino a la fuerza de la obligación de proporcionarlo. Se formula así: me encuentro más obligado a promover el bien y evitar el mal de los más próximos. Normalmente el encuentro personal, poder cruzar miradas es más cercano que la relación digital. Incita a acercarme a quienes serán los destinatarios de mi ayuda.

Estos criterios de extensión, incidencia y proximidad son criterios axiológicos, ahora toca turno a los criterios operativos:

La colaboración es más eficaz que la competencia. Si bien la empresa tiene como meta ganar y generar valor económico, el término ganar puede entenderse como ganarle a alguien o ganar algo. La competencia, puede asumir dos interpretaciones: ser competente es necesario para ofrecer productos y servicios con valor para crear y ganar mercados. O ser competidor, este último tiene un toque darwiniano lo cual lleva a cuestionarnos si hemos ampliado en exceso el término competitividad, atrofiando el sentido de la cooperación.

La cooperación es indisoluble del trabajo, la competencia resalta los espíritus agresivos, también el individualismo que en una empresa, siendo una comunidad de personas trabajando, tiene que haber una preferencia por la cooperación, bajo la consideración de tratar de lograr la complementariedad entre competencia y cooperación.

Se presenta en consecuencia, el reto de contar con una manera de socializar estos principios y criterios a un nuevo integrante, y también durante la incorporación de la metodología propuesta para elevar, para imprimir un acento, en la vivencia de los valores organizacionales.

El éxito de este proceso de socialización depende de dos elementos: 1) la motivación y 2) la capacidad de la organización de mantenerlo cautivo durante el proceso. En ello juega un papel importante la capacidad de permitirle trabajar en asuntos donde aplica y refuerza sus fortalezas (Clifton, 2019), que su comprensión del propósito de la organización sea coincidente con las finalidades que se propone en su vida, un plan de oportunidades de carrera, así como las expectativas financieras de retención como serían unirse a un plan de fondos para el momento de su separación o retiro, opciones sobre acciones, ingresos potenciales por resultados, fondo de financiamiento para vivienda, automóvil, atención médica familiar o bien, para liquidar pasivos onerosos o atender emergencias.

La permanencia, es necesaria para contribuir a su edificación y para mantener bajos costos de rotación de personal, puede motivarse por la retroalimentación frecuente de su supervisor y mentor, desplegando su función de coach.

ADMINISTRAR EL DESEMPEÑO

Parte de la crítica a la administración del desempeño es en la evaluación anual. A los jefes se les pide demasiado, al apoyarse sólo en eso, para dar *feedback* (Clifton, 2019).

La estadística mundial indica que 47% del personal recibió pocas veces retroalimentación en el año anterior; 37% afirma que su jefe sabe en qué proyectos trabaja y sólo 26% afirma categóricamente que el *feedback* recibido verdaderamente le ha ayudado.

Es el continuo *coaching* lo que tiene un fuerte impacto en el desempeño. Establecer metas tiene sentido siempre que haya un monitoreo y retroalimentación del progreso, para entrar al reto de la productividad cuyo factor primordial es incrementar ingresos de la organización.

Sin conversación frecuente, la medición del avance se abandona a la suerte. Con un *coaching* permanente, el trabajador tendrá claro las expectativas que se esperan de él, para poder cambiar con confianza.

El jefe coach primero valida que el colaborador entienda la intención estratégica del modelo de servicio del negocio, su modelo operativo y la cultura. El tablero propuesto puede trasladarse a la unidad de la persona (Anexo III), de manera que identifica, los valores corporativos con sus propias actividades. Incluye métricas, que conectan con los objetivos y metas para el puesto. El supervisor puede utilizarlo para enriquecer el diálogo de su avance.

La mayor parte de las compañías no demandan de sus directivos un contacto frecuente, continuo de *coaching* con su personal. Al contrario el énfasis está en ejercer el presupuesto, controlar gastos, algo de planeación estratégica y su labor administrativa.

Para que esos líderes cambien dramáticamente su enfoque de la administración del desempeño, es necesario darles el entrenamiento y recursos requeridos.

Prepararlos va más allá de pedirles ser coach. Necesitan:

- Redefinir el rol gerencial
- Proveer herramientas (el tablero), recursos (su tiempo) y desarrollarlos para alcanzar estas expectativas
- Crear prácticas de evaluación que ayuden a los jefes a medir el desempeño con precisión, ser coach para el futuro y, que los trabajadores acepten rendir cuentas.

No es suficiente con reemplazar las evaluaciones anuales con diálogos más frecuentes. Empleados con trabajos más complejos, requieren de un *coaching* enfocado a resultados más generales de éxito. *Micromanagement* con ellos no funciona. En contraste, para trabajadores de funciones más operativas, si requieren metas específicas y descripción de procedimientos sobre su trabajo.

Son cinco las conversaciones que inducen la productividad personal (Clifton, 2019):

I. Orientación sobre el rol y sus relaciones. Se trata de conocerse entre personas, saber en qué son fuertes y, establecer cómo esas fortalezas se alinean (sirven) a los objetivos y valores de la organización. Definir cómo sería el éxito dentro del rol del individuo

II. Conexión directa. Aun siendo importante la autonomía de los individuos, conversaciones diarias o semanales sirven para estar al tanto de lo que sucede, para resolver algún asunto en dirección correcta. Si es algo sobre sus fortalezas, es mejor. La *conexión directa*, no debe ser forzada y variará según las funciones del trabajador.

III. Seguimiento. Una reunión para revisar avances de jefe con subordinado debe darse con frecuencia mensual, quincenal y hasta semanal con duración de 10 hasta 30 minutos. Son reuniones con agenda más planeada que las *conexiones directas*. Se discuten entregables, fechas, cargas de trabajo y requerimientos.

IV. Desarrollo con coaching. Ser mentor es un verdadero arte, la conversación más difícil de dominar. Dura de 10 a 30 minutos, pero debe tener impacto en su vida profesional, la del empleado asesorado. Es efectiva cuando el jefe o el mentor conoce bien a su colaborador y comprende su personalidad. Ser coach es lo más cercano a ser amigo. De ahí la utilidad del tablero de valores, para conocerse e impulsarlo. Es básico enfocarse en las fortalezas de la persona y por supuesto, nunca basarlo en sus debilidades.

V. Revisión de su progreso. Hay que transformar ese tipo de reuniones. Las revisiones del progreso de una persona es una herramienta poderosa para el coaching cuando se subrayan los logros, básico para mantener la motivación a tope; para planear el reto de nuevos logros así como su desarrollo y oportunidades de crecimiento.

Estas revisiones del progreso, cuyo contenido está en sincronía con las de *desarrollo con coaching*, semanales, quincenales o mensuales. Se trata no sólo de revisar desempeño y resultados, se recomienda que la *revisiones de su progreso*, tengan una guía para incluir: su propósito, el porqué de lo que hace. Sus metas, conocer qué se propone como objetivos y cómo coinciden éstos con los de la organización.

Además un buen coach le conoce, por mediciones y calificaciones que describen su progreso con logros que a su vez, incrementan la motivación al logro del empleado, su colaboración con integrantes del equipo y del valor para el cliente. Esas son las mediciones que cuentan.

Pregunta al empleado cuál es su desarrollo siguiente y cómo desea verse en el futuro. Su estrategia. Reflexionar críticamente acerca de sus propósitos, valores, metas, métricas y desarrollo, cómo se servirán éstos, de las fortalezas que tiene.

Identifica quiénes son sus mejores compañeros de trabajo, sus socios. Y, basado en las preferencias del trabajador y circunstancia, abrir la puerta para discutir en general sobre su vida, incluyendo sus finanzas, involucramiento social y de salud.

Puede ser que este grupo de actividades aparenten ser una carga más para la abrumada agenda de los gerentes. ¿De dónde sale el tiempo para esto? De hecho estas cinco conversaciones permiten administrar más efectivamente a la gente y ahorra tiempo significativo al requerir menos tiempo para atender un trabajo despistado. Ser un buen coach es la habilidad más importante por desarrollar de cualquier gerente. (Clifton, 2019).

La exigencia en el trabajo genera para quien la vive, mejores rendimientos en el futuro de su carrera. Además, el sentimiento de logro sólo se da, si existe el riesgo del fracaso (Schein,1974).

La organización debe hacer un genuino esfuerzo para entender su propio proceso de socialización. Y el coach, debe proponerse cumplir los cinco pasos usando herramientas.

VALORES Y VIRTUDES

Entramos a tratar el tema de valores, una vez abordados temas esenciales para reafirmar el hecho que la ética conduce al desarrollo del hombre, que es expansiva, que no hay separación entre la individual y la social; que la empresa es una comunidad de personas que aportan trabajo, donde los directores establecen misión y propósito, objetivos y metas a lograr, para lo cual diseñan las políticas, guías de actividades y criterios operativos los cuales conviene sean reforzados con diálogo que transmita valores culturales, principios y criterios cuya práctica conduce a ampliar logros económicos complementados con superación humana.

Tal es la función de los valores. Éstos hay que postularlos, conocerlos y apreciarlos para luego practicarlos con la finalidad de hacerlos suyos y ser capaces de retransmitirlos a las personas con quienes tratamos: otros colaboradores, clientes, proveedores, autoridades, gente de su comunidad y particularmente, transmitirlos en la familia.

No sólo retransmitir de los valores, su conocimiento y aprecio, cuya definición podría ser “lo que es percibido como un bien preferido a otros bienes” (Landeró, 2004), sino como “otra cosa, como virtudes que son el resultado de la acción conjunta de esa inteligencia y de nuestra voluntad que hace que un acto bueno se convierta en un hábito” (ibid.).

Como nación, como sociedad estamos permanentemente tomando decisiones complejas, es nuestra estructura de valores la que nos brinda elementos para hacerlo, por lo cual en la medida en que conozcamos nuestros valores y nos acostumbremos a reflexionar sobre ellos y sobre el modo en que los jerarquizamos, aprenderemos también a tomar decisiones más congruentes.

La jerarquía de los valores en la esfera de la ética no varía; sin embargo, las sociedades, con el tiempo, las circunstancias, las experiencias y la educación, cambian ya sea el valor o bien, el nivel que guarda éste en la jerarquía.

Por ello, es que es valiosa la teoría del liderazgo virtuoso, la cual se remite a los valores fundamentales postulados por Platón y Aristóteles: prudencia, templanza, fortaleza y justicia, los cuales después fueron retomados y reforzados por la cultura judía agregando magnanimidad y humildad, llamándolos virtudes cardinales (Havard, 2019).

Tratándose este documento sobre Gobierno Corporativo con énfasis en la persona, por ser quien lo despliega, nos vemos obligados a reconocer la existencia de un sinnúmero de publicaciones con listados de incontables valores, generalmente propuestos para el individuo.

También hay una buena cantidad de publicaciones sobre las conductas éticas en las organizaciones y naturalmente códigos de ética puestos en marcha, con propuesta de valor definidas y útiles para operar los negocios sin contratiempos.

En una de ellas (Llano, 1997) se contrastan los dilemas éticos (retos) que se le presenta a las empresas sobre sus cosas (y de modo indirecto a las personas) a los cuales llama valores dominantes presentados en una columna, mientras que en otra titulada valores ascendentes, referidos a la persona e indirectamente a las cosas.

Es de utilidad presentarlo (tabla 2), porque ayuda a preguntarnos si la organizaciones de hoy tienen en los códigos de ética valores para las categorías que describen al hombre integral descritas en la tabla 5 (Pliego, 2007).

VALORES DOMINANTES Y VALORES ASCENDENTES

Los Valores Dominantes tratan el tema enfocados principalmente a salvaguardar riesgos que le conciernen a la operación de un negocio, mientras que los Ascendentes sirven a la necesidad de impulsar a través de su código de ética y el de conducta, el enriquecimiento de los valores de los colaboradores de la organización.

Tabla 2 Valores en aparente contraposición

	Parámetros	Valores dominantes	Valores ascendentes
1	Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
2	Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
3	Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Realización de principios
4	Resultados perseguidos	Objetivos primarios	Previsión efectos resultantes
5	Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
6	Actitud ante impulsos	Satisfacerlos	Autodominio

Fuente: Llano, C (1997)

El primer valor dominante se refiere a la finalidad de la empresa: obtener valor económico agregado, mientras que las de la columna más identificada con la persona, la de los ascendentes, apuntan al servicio prestado por la organización a la sociedad, lo que ahora llamaríamos Propósito.

El segundo parámetro, para la tendencia humana básica contrasta el autor el deseo material de adquirir, con la creatividad y la generosidad. En el tercero como principio estratégico directriz, uno tiene énfasis en resultados contrastando con la realización de sus principios; el objetivo primario de resultados perseguidos, uno enfatiza objetivos primarios como son las ventas y utilidades, contrastado con el espíritu que analiza las consecuencias resultantes de perseguir resultados a toda costa.

En cuanto al desarrollo de las personas y la actitud ante las pulsiones y deseos, prevalecía en los dominantes reconocer las jerarquías funcionales y la satisfacción a corto plazo de los deseos personales, cuando el otro busca enfatizar la inclusión y el autodominio, implicando el recato que propone la templanza adquirida.

El resultado de la revisión de 17 códigos de ética públicos de organizaciones mexicanas destacadas en 2024, mostró ya un balance entre “dominantes” y “ascendentes”, por lo cual en el Anexo I *Elenco de valores*, hemos incluido en la clasificación de dominantes, todos aquellos valores actualmente divulgados y promovidos por los códigos revisados. Esos serían los dominantes en el 2024. Vale señalar también, que el citado anexo, contiene más de 450 valores clasificados en categorías, que describimos más adelante.

VALORES INSTRUMENTALES Y TERMINALES

Otro autor, psicólogo social, los enuncia agrupados como valores instrumentales y terminales, (Rokeach, 1973) los cuales se describen a continuación y que servirán para realizar un ejercicio de autodiagnóstico enumerando del 1 al 18 en orden ascendente de acuerdo con preferencias personales, asignando al más valioso el número 1 y de ahí hasta el 18 (tabla 3).

Los valores terminales se refieren a los estados finales deseables de la existencia. Estos son los objetivos que a una persona le gustaría alcanzar durante su vida. Son valores que varían entre diferentes grupos de personas en diferentes culturas. Los valores instrumentales se refieren a modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales.

Tanto los valores terminales, como los instrumentales han sido enlistados en el elenco de valores (Anexo I) donde se les clasificó en la categoría a la que pertenecen, para ser utilizados si se eligen, en alguna de las siete clasificaciones de valores que tiene el tablero propuesto.

La sugerencia del autor consiste en enumerar en orden de importancia cada una de las dos listas y anotar el año en que se ordenó, para volver a la lista años más tarde a realizar el mismo ejercicio y comprobar, que los valores de una persona cambian en el tiempo¹. Además de comprobar el cambio a través de los años, un aspecto valioso de estas 2 listas de 18 valores consiste en tener que leerlos una y otra vez, para ir encontrando sus preferencias actuales con lo cual, repasa uno los valores propuestos 18 veces.

Resulta evidente que el autor de este instrumento Milton Rokeach, combina valores útiles para el desempeño laboral con valores personales. Sin embargo, observamos que el grupo de valores terminales poco tiene que ver con resultados organizacionales, se enfocan más a metas personales.

Un ejemplo de clasificación de valores clásico, de los que hay innumerables publicaciones, enuncia doce valores: solidaridad, autenticidad, fidelidad, bondad, agradecimiento, responsabilidad, libertad, amistad, belleza, paz, laboriosidad, y justicia (Bennett, 1997).

¹ Es un ejercicio valioso para quienes desean ir ejercitándose en la elección de valores personales. El autor trató de abarcar apoyado en encuestas, los valores de la cultura occidental contemporánea. Sugerimos imprimir una copia, asignarles el número según la prioridad que usted aprecie y guardar ese ejercicio para consultarlo dentro de algunos meses o años. Conocerá en alguna medida, la evolución de sus propios criterios. Y, por sentido común, comprenderá que las personas pueden, con el tiempo y los acontecimientos, cambiar de opinión.

Tabla 3 Clasificación de valores de Rokeach
Valores instrumentales
Valores terminales

año:		año:	
Ambicioso (buen trabajador, aspirante)		Una vida confortable (una existencia próspera)	
De miras amplias (liberal)		Una vida excitante (una vida estimulante, activa)	
Capaz (competente, eficaz)		Un sentido de realización (contribución perdurable)	
Alegre (despreocupado, contento)		Un mundo en paz (libre de guerras y conflictos)	
Limpio (ordenado aseado)		Un mundo de belleza en la naturaleza y en las artes)	
Valiente (defendiendo creencias)		Igualdad (hermandad, oportunidad igual para todos)	
Indulgente (dispuesto a perdonar a otros)		Seguridad familiar (cuidar de los seres queridos)	
Útil (trabajando por el bienestar de otros)		Libertad (independencia, libertad de elección)	
Honesto (sincero, veraz)		Felicidad (contento)	
Imaginativo (atrevido, creativo)		Armonía interior (libre de conflictos internos)	
Independiente (autosuficiente)		Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	
Intelectual (inteligente, reflexivo)		Seguridad nacional (protección ante ataques)	
Lógico (coherente, racional)		Placer (una vida de disfrute de descanso)	
Amante (afectuoso, tierno)		Salvación (salvado, vida eterna)	
Obediente (aplicado, respetuoso)		Respeto a sí mismo (autoestima)	
Educado (cortés, de buenos modales)		Reconocimiento social (respeto admiración)	
Responsable (dependible, confiable)		Verdadera amistad (compañerismo)	
Autocontrolado (reservado, autodisciplinado)		Sabiduría (un entendimiento maduro de la vida)	

Fuente: Ivancevich J, (1993)

El estudio realizado en México, sobre la jerarquía de valores de los mexicanos (Landro, 2004) concluye agrupando valores en cinco categorías diferentes. Citadas a continuación, entre paréntesis anotamos la cantidad de valores localizados para cada categoría y enseguida, citamos en orden a sus diez más importantes:

Familiares (66) Unidad, bienestar material, solidaridad, amor, seguridad, pertenencia, colaboración, cortesía, tolerancia por la convivencia y tradición.

Sociales (73) Familia, cohesión familiar y comunitaria; dinero, bienestar, éxito económico; respeto a la dignidad humana, trato cordial; desarrollo, trabajo y educación; tradición, religiosidad, festividades; libertad; seguridad; mujer, madre; justicia y tolerancia.

Religiosos (61) Tradición, religiosidad popular; ceremonias, ritos; símbolos y simbolismo; familia; expresar gratitud, (incluye mandas y peregrinaciones); devociones marianas; búsqueda de contactos con Dios; carácter celebrativo; esperanza y fe.

Económico laborales (83) Alegría, pasarla bien, entusiasmo amistad; dinero, ganancia; seguridad; éxito rápido, fácil; lealtad personal, fidelidad, amistad, compromiso; logro, reconocimiento, desarrollo; amabilidad, cortesía; bien personal; poder y pacifismo.

Estéticos (26) Visual formal, colorido, pasión por el color; tradición estética, imitación de la realidad; originalidad, creatividad; fantasía, sorpresa; expresión congruente, auténtica, espontaneidad; anecdótico; sensibilidad por lo bello, satisfacción estética; comedia, ironía, humor (reírse de la agobiante realidad); sencillas y ritmo; barroquismo, exceso.

EL VALOR DE LA EQUIDAD

Una investigación publicada sobre liderazgo de la mujer señala las dificultades que enfrentan para cultivar un estilo de liderazgo adecuado a su ascenso en las organizaciones, para conciliar las cualidades comunitarias y acogedoras que la gente prefiere ver en las mujeres, con la función de “agente” que la gente cree es necesaria para tener éxito. (Eagly, 2019)

Su descripción es semejante al grupo de valores dominantes de la tabla 2, si apreciamos las cualidades de “agente” característico de la teoría del agente, la cual explica la relación entre él y un contratante, quien le asigna funciones para lograr los resultados de lo que es capaz, sin importar sus propios intereses (Kopp, 2024).

Explica cómo al adoptar ellas actitudes implicando valores más masculinos, se les mira fuera de su papel tradicional, resultándoles contraproducente. Reporta como exitoso, el estudio un ejercicio de liderazgo donde se les invita a probar con un grupo de supervisores el estilo de liderazgo transformacional (coaching) en el cual los líderes se establecen como modelo, ganando confianza y credibilidad entre quienes reciben su asesoría. Establecen metas futuras, planes para lograrlas e innovan incluso si su organización está siendo exitosa, animándolas a desarrollar todo su potencial para contribuir de manera más efectiva a su organización.

En contraste, los líderes transaccionales establecieron relaciones de dar y recibir a cambio de algo que fuera atractivo para sus subordinados. Usaron una forma convencional para clarificar sus responsabilidades y establecer metas, recompensándoles por alcanzar las metas y corrigiéndoles por fallar en alcanzar las metas. Los investigadores además, abrieron una tercera categoría con quienes usarían el estilo de liderazgo liberal “laissez-faire” omitiendo liderar, independientemente de su rango de autoridad.

El análisis sumario encontró que en general, las mujeres tuvieron un mayor liderazgo transformacional que los hombres, en particular para dar apoyo y aliento a sus subordinados, involucrándose también con recompensas. Los varones, se involucraron más en acciones correctivas y disciplinarias, fuesen a tiempo o postergadas. Asimismo, los hombres asumieron más el estilo liberal de menor cercanía. Los resultados sorprendentes fueron que el enfoque de las mujeres dio mejores resultados al negocio, mientras que el enfoque de los hombres incluso retrasó resultados.

En el metaanálisis encontraron que las mujeres adoptan el estilo participativo y colaborativo que los hombres prefieren. Fue posible observar que su estilo generó mejores resultados, aun cuando también se ven ellas obligadas a adoptar estilos más masculinos para proyectar autoridad sin necesariamente usar conductas autoritarias que la gente se resiste a ver propio en las mujeres.

Encuentran como solución viable incorporar a los subordinados a su proceso de toma de decisiones y liderar, asumiendo un rol didáctico comportándose como un estimulante profesor y modelo de acción positiva. Sin embargo, si no hay suficientes mujeres en el equipo directivo para afirmar la legitimidad del estilo colaborativo, las líderes mujeres usualmente se adaptan al estilo de liderazgo desplegado por los hombres de su organización.

Animar a considerar este caso de liderazgo transformacional para motivar a contar en el grupo directivo con más mujeres y, para elegir un mayor número de valores ascendentes en el código de ética propuestos en una organización, puede verse reforzado con las evidencias ofrecidas por la

investigación realizada en 15 países, con 64 mil ejecutivos para clasificar cuáles conductas se identifican como más femeninas o masculinas. Después se investigó cuáles de esas conductas se relacionan más con cuatro conceptos que, según los investigadores, reflejan una vida plena, a saber: liderazgo, moralidad, éxito y felicidad (Gerzama,2013).

Su resultado se presenta en las siguientes cuatro gráficas, en las cuales la línea de ajuste se inclina hacia el cuadrante de lo femenino, subrayado por el grado de la pendiente y tendencia.

Despliegue de valores femeninos y masculinos, según agrupación de valores:

Gráfico 1 Felicidad, valores por género

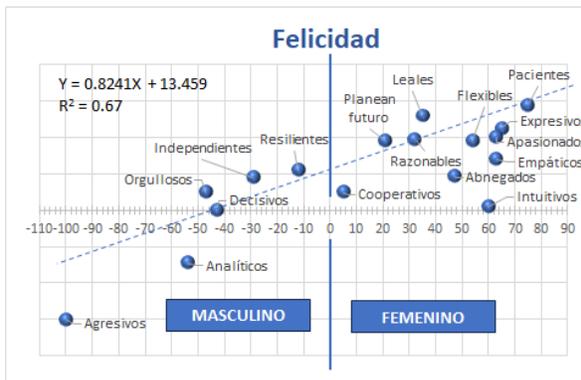


Gráfico 2 Moralidad, valores por género

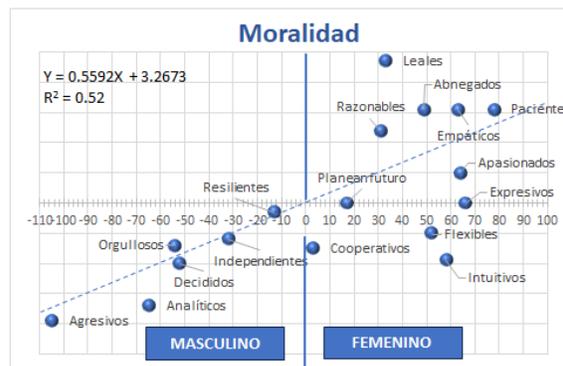


Gráfico 3 Éxito, valores por género

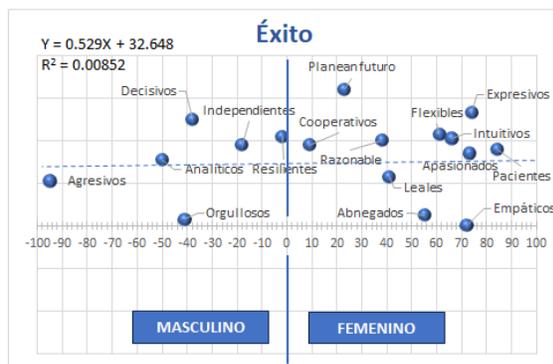
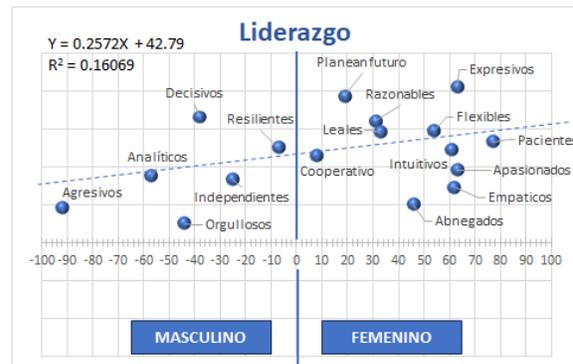


Gráfico 4 Liderazgo, valores por género



Fuente: Gerzama J, 2013

PRINCIPIOS DE ÉTICA PARA UN EJECUTIVO

Una clasificación adicional de valores que debemos describir es la que preparó el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF, 2007) para sus asociados, la cual se subdivide en tres grandes grupos de valores:

- a) Consigo mismo, por los intereses personales, los principios, valores y su formación, presenta: 1. La honradez, 2. Imparcialidad, 3. Profesionalismo, 4. Buena fe.
- b) Con la empresa, por los intereses, la filosofía y las estrategias: 5. Diligencia, 6. Lealtad, 7. Transparencia y 8. Confidencialidad.

- c) Con terceros, por los intereses de las personas dentro y fuera de la empresa y el entorno:
9. Equidad y 10. Trato justo.

El texto es interesante porque describe 84 conductas clasificadas según el valor que despliegan. Para cada valor propuesto hay en promedio ocho conductas enunciadas, lo cual da lugar a mostrar a los colaboradores con tales actividades en su trabajo, que los valores propuestos si se llevan a cabo al realizar correctamente esas actividades.

Este trabajo elaboró una matriz tabulando en columnas las actividades generales de un ejecutivo de finanzas, mientras que en las filas de la tabla se colocan los valores propuestos. Es una tabla la cual en cada celda coloca el numeral de la o las actividades donde coincide la realización del valor para la actividad de la columna.

Para no reproducirla, puesto que no hemos descrito las 84 actividades con valor, sólo señalamos en cada celda la cantidad de actividades que dan vida al valor propuesto en determinada función o actividad departamental:

Tabla 4 Tabla de principios, funciones y responsabilidades de un Ejecutivo de Finanzas

Principios	Planeación estratégica	Planeación y análisis financiero	Administración financiera y tesorería	Contraloría	Administración de riesgos	Informática y sistemas	Administración del factor humano	Auditoría
De la relación CONSIGO MISMO								
Honradez	4	7	8	8	7	6	6	8
Imparcialidad	3	3	4	4	5	5	3	5
Profesionalismo	10	10	14	12	10	11	12	11
Buena fe	2	4	4	4	4	3	4	3
De la relación con la EMPRESA								
Diligencia	4	4	5	3	5	5	3	2
Lealtad	7	7	8	9	9	9	10	9
Transparencia	4	4	9	9	8	10	7	8
Confidencialidad	4	4	6	7	7	7	6	5
De la relación con TERCEROS								
Equidad	6	6	7	9	9	9	7	6
Trato justo	7	7	7	11	11	11	7	7

Fuente: (IMEF, 2007)

Esta tabla contiene la cantidad de actividades que reflejan la coincidencia entre el valor propuesto y la tarea organizacional.

Independientemente del contenido específico de actividades que conectan valor con temática de negocios, lo que este ejercicio demostró es que existe la posibilidad de evidenciar, que los valores propuestos por la organización sí se despliegan y viven por los colaboradores que las ejecutan.

Hemos señalado que la ética es expansiva, por lo cual conviene cultivar y aprovechar las cualidades de liderazgo personales para divulgar los valores que la organización promueve. Para ello, será útil el tablero que este boletín propone. En uno de los ejemplos de uso del tablero (Anexo III, e.gr

Ejemplo CFO) hemos utilizado estos valores y alguna de las actividades que ejemplifica cómo queda el tablero ya formulado por una persona que trabaja en finanzas.

Tema aparte y movidos a reflexión crítica, observamos en los cuadros que dan origen a la tabla 4 que, para los diez valores propuestos y que son utilizados con frecuencia en muchas corporaciones, en las 84 actividades específicas sugeridas, sólo contiene dos, dirigidas el crecimiento de las personas en el ámbito personal, el resto van dirigidas a cumplir objetivos económicos de la organización.

Por tanto, al resolver el tablero para alguien que trabaja en finanzas, encontramos que sólo había actividades y valores para las categorías de valores morales, intelectuales, sociales y materiales, por lo cual tuvimos que incorporar, más valores y actividades para cubrir las siete categorías de valores que tiene el tablero (estéticos, físicos y espirituales)..

DIVULGACIÓN DE LOS VALORES

Para cimentar la idea de la didáctica sobre educación de las virtudes, en el caso de los niños, Gerard Heaslip explica que ellos son la fuerza más influyente para sí mismos. Reciben información de diferentes fuentes, pero ellos son los que las combinan de manera original. Será información que llega de manera semejante a las cookies de los sitios web, se instalan en nuestro ordenador y el cerebro recurre a ellas cuando se necesitan (Heaslip, 2022).

Esta idea creo, es trasladable a la organización. Implica que los colaboradores reciban periódicamente información de los valores propuestos. De hecho las virtudes son hábitos que a fuerza de repetición, como el acostumbrarse a devolver las cosas a su lugar, generan hábito y respuestas aprendidas para actuar por buenos motivos.

Hay también virtudes diarias y virtudes de gala. Son cotidianas, la amabilidad, la simpatía, la caballerosidad y la pulcritud, pero no todos los días se tiene la oportunidad de ser valiente o posiblemente no haya la necesidad de perdonar a alguien todos los días.

También la edad influye, de jóvenes son inspiradores el coraje, la resiliencia, la tenacidad, el entusiasmo y la creatividad. Luego, en la segunda mitad de la vida, suele prestarse más atención al respeto, el honor, la comprensión, la sabiduría y la prudencia (Heaslip, 2022).

ELECCIÓN DE VALORES

La elección de los valores que, mediante su repetición queremos convertir en virtudes es esencial pero, la forma en que se enfocan determinará en gran medida el espíritu con que se trabaja en la organización.

Se dijo que el trabajo directivo es de mayor eticidad que el operativo, por lo cual es necesario que quienes se encuentran en niveles organizacionales superiores, se desempeñen como modelos a seguir, que inspiren a mandos medios y operativos a seguirlos. Si se presentan como el modelo más alto de humanidad, los colaboradores se engancharán fácilmente.

Todo puesto de la organización no deja de tener algo de dirección y de operación, por lo cual resulta necesario en el campo de los valores, contar con un método para que en cada nivel organizacional puedan hacerlos suyos. Para que les sean visibles y se identifiquen con ellos, por eso el desplegar el

tablero o *dashboard* que propone este documento puede aportar ese valor. Primero habrá que plasmar en uno sólo, los valores que ya se impulsan en su código de ética, quizá remasterizados. Después, como se señala en el apartado SOCIALIZACIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL, será útil usar el modelo del tablero, para ubicar en él las actividades y metas del colaborador, con quien se tendrá diálogo sobre su avance y desempeño.

En la vida organizacional, la necesidad de divulgar los valores que el Consejo de Administración, los accionistas y directivos han asumido, resulta indispensable, porque somos un país con 47.3% de sus colaboradores con educación media (secundaria) y 39.6% educación baja, un total de 86.9% no cuenta con educación superior (Anexo II, Infografía / Total de la economía).

Por tal motivo, es una oportunidad y necesidad complementar su formación mediante la cultura organizacional donde se da a entender qué valores persigue la organización. Se definen y enriquecen, para entenderlas, con valores afines al valor propuesto. Explica en cuales actividades típicas se vive el valor y mediante el indicador de desempeño de la actividad, muestra cómo evoluciona.

Para entender y apreciar las virtudes resulta útil utilizar modelos de la literatura o de la literatura de los negocios. La teoría ilustra, el ejemplo arrastra.

Promover virtudes requiere un método, no basta con enunciarlas en el código de ética y conducta, ni tampoco dejarlas a la suerte de los canales de denuncia o sugerencia. Es necesario contar con un “mapa” que ayude a ilustrar de qué tipo de valores estamos hablando, cómo se conectan con el trabajo diario y cuáles son sus derivaciones.

Las virtudes relacionadas o concordantes que también se anotan en el tablero o “*dashboard*”, invitan a la innovación. Exhibirlas ahí y apoyarlas con imágenes en redes y posters, abre el panorama cultural por lo cual conviene utilizar diversos medios para renovarlas, darlas a conocer, divulgar conductas ejemplares y sobre todo, variar el elenco de valores con base en los ya seleccionados, ya que si repasamos siempre los mismos valores resulta tedioso, aburrido y por naturaleza pobre. Subraya la creatividad, requerida para impulsar la cultura y los valores.

En este empeño, ayuda desplegar ejemplos en los medios de difusión que la organización tiene para dirigirse a los diversos niveles organizacionales, puede ser, insistimos, con posters, con imágenes en pantallas, narrativas en forma de “*Flipbooks*”, usar el mundo del arte y la música, así como las pláticas informativas cuando se actualice el contenido de los valores propuestos. Recordemos, esas enseñanzas son como cookies, que han quedado en la memoria, posibilita rescatarlas de vez en vez, para formar hábitos.

INTEGRALIDAD DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y DE LA PERSONA

Para contar con un cuadro práctico que pueda mostrar cuáles son los valores que impulsa la organización, con cobertura de todas las categorías de valores humanos aplicables en las organizaciones, tanto como propuesta de valores dominantes operativamente necesarios, así como ascendentes para elevar la calidad cultural de la organización, hay siete categorías de valores para la clasificación del *dashboard* o tablero que proponemos utilizar, para plasmar ahí los valores

propuestos en el código de ética y de conducta (Pliego, 2007) y poder validar que se cumplen, mediante seguimiento práctico.

La tabla 5 describe las siete categorías a utilizar. Asumir el compromiso de verlos en forma íntegra, evita usar una doble moral y en consecuencia permite ser capaces de recibir y discutir aportaciones para mejorar, no sólo el código de ética y los valores propuestos, sino la manera en que la empresa sirve a la sociedad. Para seleccionar valores a impulsar y valores concordantes que los describen, en el anexo I, Elenco de valores, los 450 enlistados se encuentran clasificados, según a la categoría a la que pertenecen.

Tabla 5 Descripción de las categorías generales de valores

Categorías de Valores	Contexto
Valores espirituales	Como actividad, se refiere tanto al culto interno como el culto externo. También al ejercicio de las virtudes sobrenaturales cuando la persona se conduce por la fe . La ciencia que estudia estas realidades en las que se integra la fe con la razón es la Teología. El fin objetivo es Dios mientras que el fin subjetivo es la perfección .
Valores morales	Esta área se desarrolla mediante el ejercicio y adquisición de las virtudes humanas que nos lleva a dirigir nuestra libertad por la recta razón . Es estudiada por la Ética y su fin objetivo es la bondad, mientras que su fin subjetivo es la felicidad. Se dice que una persona es de carácter cuando esta ha ido desarrollando en su personalidad una estructura virtuosa que la dirige con facilidad y deleite hacia el Bien .
Valores intelectuales	Las actividades que propiamente desarrolla la esfera intelectual son las de abstracción y construcción, estudiadas por la Lógica . El fin objetivo de esta área es la verdad . Mientras que el fin subjetivo es la sabiduría que nos adentra en el conocimiento profundo de las cosas y nos permite saber conducirnos por la vida con prudencia .
Valores sociales	La actividad que propiamente aborda esta área es la política. Por eso también se le llega a denominar Área Sociopolítica . En esta actividad está implícito el liderazgo, la habilidad para las relaciones públicas, la cortesía . En resumen, la relación con la persona-masa. La ciencia que trata en específico todas estas realidades es la Sociología . El fin objetivo de esta área es el poder mientras que el fin subjetivo viene a ser la fama y el prestigio como una respuesta a todas las necesidades del yo (tales como la aceptación y la autoestima) y las necesidades sociales (p.e. la pertenencia, la popularidad, la convivencia, el desarrollo personal y profesional, etc.)
Valores estéticos	Se desarrolla cuando ejercitamos la actividad de contemplación y nuestra capacidad tanto creativa como interpretativa que se manifiesta a través de todas las artes . La ciencia que estudia estas realidades es la Estética . El fin objetivo que persigue esta área es la belleza mientras que el fin subjetivo es la experimentación del gozo por la armonía .

Valores físicos	<p>La actividad con la que atendemos el área física es la Higiene y la ciencia que la estudia es la Medicina. Por consiguiente, su fin objetivo es la salud. También esta área satisface las necesidades de seguridad y fisiológicas pues con ello nuestro cuerpo funciona adecuadamente y podemos trabajar con normalidad. Por eso decimos que su fin subjetivo es el bienestar físico.</p>
Valores materiales	<p>La actividad humana que la desarrolla es la Administración y en específico la ciencia que trata de esta área es la Economía cuya premisa es que los recursos son escasos. Su fin objetivo son los bienes naturales (las cosas materiales).</p> <p>Las necesidades que satisface son de seguridad y fisiológicas, tales como tener techo y abrigo, sustento y alimentos. Por ello su fin subjetivo es el confort.</p>

Fuente: Pliego M, (2007)

Esta clasificación de valores se usa para colocar en el tablero (Tabla 7), dentro de cada categoría ubicada en filas, los valores específicos que la organización ha acordado impulsar, las actividades y conductas donde se ve que el valor propuesto sí se vive cotidianamente en la organización. Y no sólo se vive, sino que se profundiza en él para beneficio del carácter y la cultura integral de su personal.

DESCRIPCIÓN DEL TABLERO DE VALORES

Tabla 6 Propuesta de Tablero de Valores a aplicar en el ámbito organizacional

1. Categoría de Valores	2. Valor propuesto	3. Actitudes que hacen vivir el valor	4. Consecuencias de no vivir en ese valor	5. Conductas esperadas Experiencias a desarrollar	6. Indicador / avance	7. Valores afines con el valor propuesto

Fuente: Elaboración propia

El Tablero de Valores consta de siete columnas. La primera es usada para colocar la categoría de valores a trabajar, seguida de un valor propuesto (2). La columna 3 es usada para describir el valor a través de las actitudes que hacen que el valor cobra vida y sea relevante promoverlo. La columna 4 sirve para hacer reflexionar a quienes participan en la elaboración del tablero, poniendo en consideración ¿qué pasaría si ese valor no se ejerce? La columna 5 es un espacio relevante, describe las actividades del negocio en las que el valor se ve reflejado, donde se vive ese valor. Podría ser también una prohibición, una declaración de no hacer. Y, como toda actividad tendrá una unidad de salida (6) con su debida meta para el período, que lo reporta a manera de indicador verificable. Finalmente la columna 7 es de utilidad para colocar valores semejantes, afines con el valor propuesto. Se seleccionan de un acervo de valores (Anexo I Elenco de valores) que, al citarlos, abre la mente para entender más atributos que caracterizan al valor propuesto.

Es relevante considerar las siete categorías básicas que se agrupan en filas, reflejando las categorías de los valores de la Tabla 5, podría haber más. Por ejemplo, una categoría para impulsar algo específico, como sería la inclusión y equidad en el impulso a equilibrar la participación de las mujeres. Cabría dentro de la categoría social, pero si se le quiere dar un énfasis particular, puede

dar lugar a una categoría aparte. El ensayo que puede consultarse titulado *Valores corporativos: de letra muerta al ejercicio muy vivo* (Amtmann, 2023, septiembre, 25) contiene el caso práctico que refleja no sólo valores para las siete categorías, también hay una octava categoría impulsando la equidad de género.

EJEMPLO DEL TABLERO DE VALORES

En el tablero (tabla 7) presentado en forma simplificada es posible identificar para cada una de las categorías de valores, un valor propuesto, con sus respectivas actitudes, el impacto de no vivirlo si no se impulsa, actividades que lo despliegan, indicadores para monitorear avance y, en la última columna se presentan valores concordantes con el valor propuesto en cada fila, con el fin de enriquecer sus conceptos.

Esa última columna (7) presta un servicio enriquecedor. Sugerimos consultar el Anexo I *Elenco de valores* para seleccionar y colocar en ella conceptos de valores concordantes con el valor propuesto para una cierta categoría.

Será de utilidad para el diálogo que llevan a cabo con alguna regularidad un supervisor y un supervisado. Es parte de su socialización identificarse con el tablero de valores de la organización. Porque al trasladarlo a la actividad de la persona sustituyendo la actividad o conducta esperada representativa del valor corporativo (Tabla 6, columna 5) por una actividad del supervisado donde se vive el valor propuesto, permite que la identificación del colaborador y su actividad, con el valor promovido.

Es muy probable que el colaborador identifique la actividad que realiza, sólo con alguna categoría de valores. Por ejemplo quien labora en producción, tiene generalmente actividades de índole material o si es supervisor, principalmente tendrá actividades identificables con valores sociales, de forma semejante sucede con directivos o con el área de Recursos humanos.

Ese vacío de actividades en el resto de las categorías produce un momento generador de diálogo para que, entre el colaborador y su supervisor platiquen y describan esas otras actividades de carácter más humano y menos operativo que las personas también realizan, aún si son del ámbito extracurricular o más allá de lo laboral. (Anexo III hoja e.gr. personal)

Si por alguna razón ese valor no hace gran sentido en el ámbito de las actividades laborales o personales del colaborador, se le sugiere sustituirlo con uno de los valores afines que, por ser concordantes con el valor postulado, permita asociarlo a una actividad que si realiza el colaborador.

Conviene recalcar que ese momento de traslado del tablero general al tablero individual, es un momento importante de socialización, donde el supervisor debe captar las fortalezas del colaborador para apoyarle en desarrollarlas. Y, el colaborador a su vez, con la ayuda del supervisor, procurará señalar cuáles actividades realizar para cada una de las siete categorías. De esa manera los valores integrales de la persona toman una dinámica “ascendente” (Tabla 2) de manera que la organización cumple una parte de su propósito, el del generar un impacto positivo en la comunidad donde se desenvuelven sus actividades.

Las reuniones de seguimiento entre supervisor y supervisado son importantes porque reconocer logros es clave para la motivación. David McClelland, especializado en psicología organizacional, los subraya al explicar que las necesidades o motivaciones humanas se pueden agrupar en tres:

La motivación al logro, siempre asumida como positiva, mientras que las motivaciones al poder y a la afiliación (o pertenencia) pueden ser positivas o negativas (McClelland, 1974). Explica cómo lograr elevar la necesidad de alcanzar logros. Explica: ¡con un logro!, plantea la necesidad de fijar metas para medir avances y al alcanzar una meta, reconócele y festeja el logro con el colaborador.

Con la emoción del logro las células neuronales segregan entre otras sustancias serotonina y dopamina, brindan una sensación de placer que deseamos naturalmente volver a vivir. Repetir logros nos aficiona al triunfo. La satisfacción personal puede verse reflejada en poder y pertenencia, pero cada quién percibe sus logros en forma diversa por lo que es conveniente conocer los temperamentos de los integrantes de un equipo y qué es lo que les satisface del trabajo para orientarlos a practicar sus fortalezas en favor de las metas de la organización.

La motivación al logro explica McClelland sugiere que, una vez alcanzada una meta, plantear una meta más alta y así sucesivamente, su motivación al logro influirá en forma positiva a la del poder. Poder para alcanzar logros.

Esto redondea la necesidad de contar con un instrumento sencillo, para abrir la conversación de manera que el jefe se convierta en mentor, en un buen coach. El paso de adaptar el tablero de valores organizacional, hacia el del colaborador, es un gran paso para abrir el diálogo, conocerse y ayudar en el mentoreo.

En el ejemplo de tablero mostrado en la tabla 7 puede verse el desarrollo de cada una de las filas. Por ejemplo en la categoría espiritual, se ha colocado el valor de la Prudencia, tomado de un caso real. Esta organización evita el riesgo de tomar partido, ni en política ni en religión, para no hacerse de opositores sin necesidad. Explica que, si no lo promueve disminuiría la concordia entre ellos y sus públicos.

En las conductas esperadas, anotan dos: una es no querer tomar partido y la otra es respetar las tradiciones religiosas de sus colaboradores. Tiene por indicador la capacitación en valores y el respeto a las fechas de descanso para permitir vivir sus tradiciones.

La fila de los valores morales generalmente se llena con las campañas anticorrupción. Este ejemplo pone como valor propuesto la honestidad y como conducta la habilitación del canal de denuncia. Es una variable moral apoyada en el ejemplo, por la constitución y seguimiento de la actuación de los Comités de apoyo al Consejo de Administración. Otra compañía, quizá un abarrotero chico podría tener por compromiso moral entregar kilos completos en sus envases y nunca recibir una queja, también para ganarse la confianza de sus colaboradores y de sus clientes.

Tabla 7 Ejemplo del tablero propuesto

Categoría de Valores	Valor propuesto	Actitudes que hacen vivir el valor	Consecuencias de no vivir en ese valor	Conductas esperadas Experiencias a desarrollar	Indicador / avance	Valores relacionados con el valor propuesto
Valores espirituales						
Valores morales						
Valores intelectuales						
Valores sociales						
Valores estéticos						
Valores físicos						
Valores materiales						

La categoría de los valores intelectuales es particularmente interesante para las organizaciones, porque ahí se inscribe la capacitación, las invenciones y las aplicaciones prácticas. De acuerdo con la subclasificación de valores intelectuales enlistados en el elenco de valores (Anexo I), podrán encontrarse varios atributos que conducen a la innovación. En todo caso, descubrir cómo medir los resultados de la capacitación es un reto constructivo que también puede plasmarse para motivar al colaborador a aplicar los conocimientos adquiridos, al dialogar y actualizar su tablero individual.

Respecto a los valores sociales, el ejemplo apunta al trabajo en equipo para compartir objetivos, obtener diversidad de opiniones, colaboración y respeto. Para no perder la colaboración y superación de las personas. Las acciones se dirigen al desarrollo de carrera y planes para hacer evidente la integración como equipo, reduciendo la distancia salarial con la ayuda del cálculo del coeficiente Gini (Anexo IV) y la creación de un Fondo de Productividad Laboral, que estimula su permanencia porque otorga préstamos para desendeudarse o para emergencias, provisionando cantidades para su separación, cuando suceda.

Los valores estéticos para la empresa del ejemplo (Amtmann, 2023, septiembre, 25) por tratarse de una organización de productos alimenticios y tradición culinaria ha creado un museo para divulgar sus tradiciones, por tanto cuenta como indicador el número de visitantes pero también, la innovación en productos de calidad es parte de sus actividades estéticas, así como la limpieza de sus instalaciones y buena presentación de su personal.

En los valores físicos cabe lo concerniente a la salud y al control de emisión de gases por consumo de energía no contaminante. En la tabla 9 se muestran 16 indicadores relacionados con este tema por la normatividad NIS CINIF² la cual solicita informar sobre Emisiones de gases efecto invernadero, Consumo de Energía, Uso sostenible del agua, Biodiversidad, Sustancias y productos químicos que agotan la capa de ozono y Gestión de Residuos.

En los valores materiales del tablero se da cabida al correcto registro de transacciones y contable; el cuidado para no desperdiciar materiales y en consecuencia a las mediciones como la Productividad Total de los Factores, cuyo aplicativo y metodología para calcularla se acompaña al boletín (Anexo V).

En el Anexo II se encuentra la estadística de la productividad de cada rama económica su sector y total de la economía, para comparar cómo ha evolucionado comparativamente la de la organización y superarse.

Incluye diversos indicadores sobre el crecimiento de los ingresos y del consumo de factores: capital, de personal segregando mujeres y hombres según nivel educativo, energía, materiales y servicios.

Estos ejemplos de objetivos colocados en el tablero de valores, así como la posibilidad de compararse con su rama económica son una propuesta para que las organizaciones consideren retarse a sí mismas para ser vanguardia en a) evidenciar que los valores que propone su código de

² Normas de Información de Sostenibilidad emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad, aplicables en forma obligatoria a partir del ejercicio 2025 como parte de las notas a los Estados Financieros de todo tipo de entidades.

ética sí se viven y b) retarse a sí mismos a impactar en la comunidad con prácticas superiores de responsabilidad social empresarial.

ELENCO DE VALORES

Como un apoyo para la selección o ratificación de los valores que la organización colocará en cada una de las siete categorías del tablero (Tabla 7) ubicado en el Anexo III, este boletín incluye un Elenco de Valores (Anexo I), cuyo encabezado se ve en la tabla 8.

La lista de valores es grande, por lo cual cada valor tiene identificado a qué categoría pertenece. De esa manera si se quiere ubicar un valor, por ejemplo para la categoría “materiales”, se filtra la lista por la columna respectiva como lo muestra la tabla 8, para encontrarlos agrupados.

Tabla 8 Muestra de las columnas del Elenco de valores

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
	Cantidad de valores en cada categoría:	240	94	122	303	51	74	149	69	190	31	34	27	130	457
0	Descripción de la categoría	Valores requeridos para dirigir en una organización	Personas que se conducen por la fe, buen ánimo y buscan la perfección	Guías de conducta y decisiones en términos de lo correcto o incorrecto, bueno o malo, pueden incluir la vida espiritual	Valores referidos a la actividad ocupacional y conocimiento de las personas	Saber cómo hacer cosas o cómo desarrollar un oficio	Proceso que establece los primeros principios del conocimiento	Es la capacidad de actuar de acuerdo con el bien de la humanidad	Es la combinación de la razón intuitiva y el conocimiento científico, buen juicio y comprensión	Aquellos de interacción entre personas	Nuestra capacidad creativa e interpretativa de todas las artes	El área física es la higiene la estudia la medicina, su fin objetivo es la salud, el bienestar físico	La administración tiene como fin objetivo los bienes materiales y la seguridad, su fin subjetivo es el confort	Valores propuestos en Códigos públicos*	Valores enfocados a la superación personal, en beneficio suyo, de la organización y su comunidad
	Valor / Virtud	Organizacional es esenciales	Espirituales	Morales	INTELLECTUALES	Intelectual Técnica ciencia	Intelectual Razón intuitiva	Intelectual Subidiaria práctica	Intelectual Subidiaria filosófica	Sociales y cívicas	Estéticos	Físicos	Materiales / económicos	Valores organizacional dominantes	Valores ascendentes
LAS SIETE CATEGORÍAS DE VALORES: espirituales, morales, intelectuales, sociales, estéticos, físicos y materiales															
11	Administración (buena)	OE			I			X		S		F	Mt.	X	X
17	Ahorrador, ahorrativo	OE			I			X				F	Mt.	X	X
54	Austero, ahorrativo, sobrio	OE			I			X					Mt.	X	X
64	Beneficio personal				I				X				Mt.		X
67	Bienes materiales, capitalizar	OE								X			Mt.		X
131	Constructor, constructivo	OE		M									Mt.		X
135	Control de gastos	OE											Mt.	X	X
145	Cuidadoso, sin desperdiciar, buen uso de activos, pres	OE			I			X				F	Mt.	X	X
151	Custodia, salvaguarda de activos	OE											Mt.	X	X
176	Dinero, ganancia, bienestar, éxito económico	OE			I				X				Mt.		X
183	Diversidad, diversificación			M	I			X		S		F	Mt.		X
212	Exacto, exactitud	OE			I	X							Mt.	X	X
259	Información veraz, informativo	OE			I	X							Mt.	X	X
309	Orden, ordenado	OE			I	X			X				Mt.		X
334	Poder adquisitivo	OE			I			X					Mt.		X
342	Productividad, productivo	OE			I			X					Mt.	X	X
343	Productivo	OE			I			X					Mt.	X	X
347	Prosperidad, próspero	OE			I			X					Mt.		X

Fuente: Elaboración propia

Para escoger los valores que incorporará al tablero (tabla 7) en la celda de la columna 2. “Valor propuesto” y después en la columna 7. “Valores afines”, descritos en la tabla 6. A los colaboradores y directivos que están actualizando su tablero, se les sugiere para cada una de las siete categorías filtrar en el Elenco (Anexo I) la lista por la columna de la categoría de valores respectiva.

En la primera fila se muestra la cantidad de valores clasificados bajo una columna, la segunda fila muestra la definición de cada columna cuyo título está en la tercera fila. Puede observarse que de la columna H a la K, los valores intelectuales se subdividen en cuatro modalidades (Aristóteles, 2024). Resulta interesante revisar esa categoría para incluir en el tablero algunos de ellos, ya que invitan y además, bien escogidos, inspiran hacia la innovación.

En el anexo I Elenco de Valores, se presenta un listado de valores clasificados. Una columna para los valores organizacionales esenciales (OE) que además señala por medio de siglas a aquellos valores que son Fortalezas Personales (FP) (Clifton, 2019) y las virtudes fundamentales (Vf) (Havard, 2019); le siguen siete columnas para clasificarlos según las siete categorías descritas en la tabla 5, dentro

de las cuales los valores intelectuales se subdividen en cuatro siguiendo la clasificación que hiciera Aristóteles (Aristóteles, 2024).

Encontró Aristóteles que los valores intelectuales pueden agruparse. Primero por los de la técnica y ciencia, es saber cómo hacer cosas o cómo desarrollar un oficio. Segundo, los que reflejan la razón intuitiva y pertenecen al proceso que establece los primeros principios del conocimiento. Tercero, los valores que implican su aplicación práctica, la capacidad de actuar de acuerdo con el bien de la humanidad y el cuarto conjuga a los tres anteriores, representa a la sabiduría filosófica es la combinación de la razón intuitiva, el conocimiento científico, buen juicio y comprensión.

Finalmente, este elenco de valores tiene dos columnas, una para describir los valores dominantes hoy en día, son los valores rescatados de 17 códigos de ética revisados (Anexo I), mientras que los ascendentes implican todos aquellos valores cuya práctica enaltece a la persona. En esa última columna que compila a todos los valores, debido a que todos elevan la integridad de la persona, e identificamos también los que son (FP y (Vf).

SENTIDO DEL LIDERAZGO VIRTUOSO

Incorporar el tablero a la administración del código de ética tiene un propósito formativo en materia de valores para ser cultivados por el personal de las entidades económicas, en apoyo de la eficacia de su socialización.

Hay quienes prefieren evitar involucrarse con la promoción de valores de las personas. Argumentan que su empresa se dedica a entregar productos. Pero, omiten darse cuenta de que, aún si sólo quieren producir y vender, ya están tratando al menos con valores materiales. No sólo eso, al pedir a su equipo hacer bien el trabajo, están poniendo en juego valores que van más allá de lo material.

Conviene destacar los valores fundamentales para edificar el carácter de los individuos. El autor de la teoría del liderazgo, Alexandre Havard, explica la confusión generalizada acerca de quiénes consideramos líderes.

Normalmente se cree que las personas con temperamento fuerte son los líderes, pero al referirse a los temperamentos, afirma que lo recibimos por nuestra propia biología y señala que, el liderazgo se obtiene en función del carácter recordándonos que el carácter se forma con virtudes, las cuales tienen la capacidad de potenciar el temperamento que cada uno tiene, mas no cambiarlo (Havard, 2017).

Cita a Platón como descubridor de las virtudes esenciales: Prudencia para elegir bien su propósito de vida, templanza para no distraerse del camino correcto, fortaleza para superar los retos que se atraviesan en el curso de la consecución del fin elegido y justicia. Ésta última la relaciona con la comunicación para decir que consiste en dar a cada persona lo que necesita.

Havard señala dos virtudes más a las cuatro virtudes fundamentales descritas por Platón. Él mismo explica que fueron añadidas como fundamentales por la cultura judía: la magnanimidad, que consiste en entender que está uno hecho para cosas grandes y, la humildad la cual ayuda a comprender que el temperamento que poseemos, nos ha sido dado, es para servir (Havard, 2019)

Havard por lo tanto, profundiza en el tema de los temperamentos, estudia cuál de las virtudes es el reto principal de la persona que tiene determinado temperamento. A reserva de sobre simplificar,

ya que existen variaciones vinculantes entre un temperamento y otro, descubre que para el colérico, el reto es la humildad. Suele ser un mánager que consigue resultados, pero corre el riesgo de hacerlo, “llevándose a la gente entre las patas”, pero si éste conquista la humildad, obtendrá la facilidad de poder trabajar con el resto de las virtudes fundamentales.

De forma similar, encuentra que para el melancólico, cuyo atributo es profundizar en la resolución de problemas, el reto es superar su timidez, son tan perfeccionistas que no se atreven a poner sus inventos a prueba. Por ello deben tener audacia, para abrirse a intentarlo.

La tendencia del flemático consiste en amar el statu quo, prefiere ser conservador, no cambiar y por tanto no probar nuevos retos. También requiere apertura, osadía para interactuar con nuevas ideas y personas.

Finalmente al sanguíneo, lo describe como el amiguero, quien en una junta se solidariza con las propuestas, sólo que tiene dificultad para concretarlas y llevarlas a término. La fortaleza de la perseverancia es el atributo que debe cultivar. Para todos ellos señala Havard, si domina la virtud que generalmente les hace falta, las otras virtudes le vienen en consecuencia.

Havard converge en la magnanimidad con atributo esencial del líder. Se trata de la cualidad que permite al directivo pensar cómo animar a su personal a ser una mejor persona, a elevar los retos con los que puede contribuir a ser un mejor profesional, colaborador y persona, para beneficio de la persona misma, de su organización, de los clientes y para ser parte de las organizaciones que elevan la contribución de su rama económica a la prosperidad de las sociedades a las que pertenece y donde se desenvuelve.

MATERIALIDAD DEL TABLERO Y DE ESTE BOLETÍN TÉCNICO

El aprendizaje sabemos, se logra con la práctica y la repetición. Aplica también para los valores y la motivación en el trabajo. Contar con un tablero como instrumento para provocar el diálogo entre supervisor y supervisado tiene una peculiaridad adicional: permite hablar de los logros del colaborador con relación a los logros de la organización, vinculando indicadores con los valores.

A esta funcionalidad del tablero se agrega otra: la necesidad de reportar treinta indicadores relacionados particularmente con los valores ambientales, sociales y de gobierno corporativo, que abarca si no, las siete categorías de valores integrales de las personas, si se relacionan con todas ellas.

El 13 de mayo, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad publicó las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS). En la etapa 1 de la estrategia emiten la *NIS A-1 Marco conceptual de las Normas de Información de Sostenibilidad*, y la *NIS B-1, Indicadores Básicos de Sostenibilidad*.

La NIS A-1 establece las bases para el desarrollo de las NIS particulares y su aplicación en la preparación y revelación de la información de sostenibilidad de una entidad; asimismo, establece requisitos de calidad con los que esta información debe cumplir (CINIF, 2024). Y señala que servirá de base para informes empresariales más completos y útiles.

La NIS B-1 que será exigible por las autoridades fiscales de México requiere determinar y revelar Indicadores Básicos de Sostenibilidad (IBSO), los cuales representan métricas de aplicación universal

para conocer su estatus de sostenibilidad, medir riesgos, oportunidades y sobre todo, evolución de su impacto en materia ambiental, social y de su gobierno corporativo. Algunos de ellos pueden ser usados en el tablero, como indicador de alguna actividad que refleja los valores que impulsa la organización.

La publicación (NIS) incluye cuadros comparativos para colocar cada uno de los IBSO en las notas a los estados financieros, así como las fórmulas para calcularlos, comprendiendo los siguientes temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG):

Tabla No. 9 Indicadores Básicos de Sostenibilidad (IBSO)

<p>ÁREA AMBIENTAL:</p> <p>Emisiones de gases efecto invernadero A.1. Emisiones GEI de alcance 1 A.2. Emisiones GEI de alcance 2 A.3. Emisiones GEI de alcance 3 (vigente a partir de 2026)</p> <p>Consumo de Energía A.4. Consumo de energía A.5. Consumo de energía renovable</p> <p>Activos sostenibles A.6. Activos sostenibles</p> <p>Uso sostenible del agua A.7. Agua ingresada A.8. Reaprovechamiento del agua A.9. Descarga de aguas residuales A.10. Descarga de aguas residuales tratadas A.11. Agua ingresada de zonas con estrés hídrico</p>	<p>Biodiversidad A.12. Uso de suelo cercano a zonas de riesgo para la biodiversidad</p> <p>Sustancias y productos químicos que agotan la capa de ozono A.13. Dependencia de sustancias y productos químicos que agotan la capa de ozono</p> <p>Gestión de Residuos A.14. Residuos generados A.15. Residuos reaprovechados A.16. Residuos peligrosos</p>
<p>ÁREA SOCIAL Y DE CAPITAL HUMANO</p> <p>Igualdad de oportunidades y trabajo digno B.1. Gestión de la igualdad de oportunidades y del trabajo digno B.2. Brecha salarial</p> <p>Inversión en capital humano B.3. Horas de capacitación B.4. Evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional de los trabajadores</p> <p>Salud y seguridad en el trabajo B.5. Gestión de la salud y la seguridad en el trabajo B.6. Accidentes y enfermedades de trabajo que causaron incapacidad o muerte</p>	<p>ÁREA DE GOBIERNO CORPORATIVO</p> <p>Gobernanza y liderazgo C.1. Consejo de administración C.2. Mujeres en el consejo de administración C.3. Órgano de vigilancia independiente</p> <p>Gestión empresarial sostenible C.4. Política de administración de riesgos C.5. Estrategia de sostenibilidad</p> <p>Conducta empresarial responsable C.6. Código de integridad y ética C.7. Seguridad de la información C.8. Protección y privacidad de datos de terceros</p>

Fuente: CINIF, (2024)

Los IBSO apuntan en materia ambiental a monitorear a) el impacto en el estrés hídrico, el uso de energías renovables y reciclaje de materiales; b) en aspectos sociales hay interés por el respeto a los derechos humanos, cumplimiento de leyes laborales y administración del capital humano.

Respecto a c) la forma de gobernar a la empresa, se tiene un énfasis en el manejo de la composición del consejo de administración, la participación de las mujeres y su código de ética.

La guía NIS publicada cuenta con cuadros para reportar la evolución de dos años comparativos recientes con el anterior y la fórmula con la que se calculan. Son numéricos para reportar la integración de hombres y mujeres por rangos de edad, sus diferencias en número y en remuneraciones; la inversión en capacitación, en evaluaciones al desempeño, control de accidentes así como la integración de mujeres en el consejo de administración, dato para ver evolucionar la gobernanza.

Asimismo los datos ambientales sobre control de emisiones, consumo de energía, uso de agua, biodiversidad, impacto en la capa de ozono y manejo de residuos son numéricos. Mientras que el resto de los IBSO sobre Gobierno Corporativo pide informar si se gestionan o no; si se divulgan internamente, si se encuentran bajo un responsable y si hay bases para establecer sanciones por incumplimiento.

Eso, en nuestra opinión, da lugar al uso del Tablero de Valores propuesto por este Boletín, ya que vincula los postulados del código de ética con actividades e indicadores concretos, lo cual enriquece la gestión de los IBSO en materia de la filosofía y propósito que despliega la unidad económica.

En otras palabras, el tablero vincula los valores con las actividades ASG, implícitos en la emisión de las NIS.

FUNCIÓN DEL TABLERO DE VALORES

Hemos señalado que la socialización de los integrantes de la organización es clave para su permanencia y que la relación del supervisor con el supervisado tiene cinco conversaciones esenciales. Como líder, el supervisor es responsable de culminar la socialización de sus colaboradores utilizando las virtudes promovidas; pero requiere de una herramienta nueva.

Utilizar el tablero de valores construido por el equipo directivo le servirá para armar el del colaborador inmediato. Adaptarlo, los llevará a un diálogo edificante -ascendente- (tabla2). Un diálogo inteligente que, usando el valor propuesto por la organización -o alguno de los valores afines que se le han indicado, con el cual el colaborador identifique la actividad que él realiza, permitirá vincular el indicador de desempeño natural, de su propia descripción de puesto, que será útil para evaluarlo y, para mostrar que los valores propuestos por la organización si se viven.

Evidentemente en reuniones de revisión sucesivas, tanto las de los individuos, como la del grupo directivo, serán oportunidades para pulir ese contenido, mejorarlo y mostrar que la organización está dispuesta a innovar.

El gobierno corporativo tiene el reto de conducir a las organizaciones por el camino formal, contar con registros y evidencias para llevar a cabo su propósito, conforme a su estrategia, incluyendo la superación de las personas que la conforman.

El ejemplo propuesto tiene la finalidad de mostrar iniciativas de algunas organizaciones cuyos valores las han llevado a cumplir metas de sostenibilidad. Con objetivos que les permitirán proponerse objetivos ASG que superen los mínimos indispensables que pide el reporte de los IBSO en las Normas de Información Sostenibilidad (NIS) para 2025.

Para subrayarlo, citamos los siguientes ejemplos:

Adhesión al código y monitoreo de valores. En el tema moral, desde su establecimiento en México, una empresa de arrendamiento de flotillas, como parte de su grupo, a cada persona que ingresa su negocio, le entrega el cuaderno con sus reglas llamado Integridad: el espíritu y la letra de nuestro compromiso, panorámica de nuestras normas. Contiene la guía para conducirse sin corrupción ni acoso, para lo cual pone a disposición lo que ahora ya es una práctica extendida, una línea de denuncia anónima. El cuaderno se presenta al candidato, previo a la firma de su contrato, una primera hoja desprendible para entregarlo firmado adhiriéndose a su código de ética durante el programa de inducción inicial (General Electric, 1994).

Fondo de Productividad Laboral. En lo social otra organización con una cantidad grande de agencias distribuidoras de automóviles, ha constituido su fondo de productividad laboral con el cual genera una compensación adicional reservada para el momento del retiro. Con ella otorga préstamos de diversa índole a tasa del 12% anual desde su caja de ahorro liberándolos de la presión de tasas de interés de alto riesgo y, provisionando el mismo tiempo reservas actuariales para la separación.

Reducción de la desigualdad. En el mismo ámbito, un banco participante del Premio de equidad de Género IMEF-MEF, ha utilizado el aplicativo que se les entrega (Anexo IV) mediante el cual es posible calcular el coeficiente Gini de distribución del ingreso. Esta organización no sólo ha logrado el balance de equidad de sus remuneraciones entre mujeres y hombres, objetivo de las NIS; también se ha propuesto reducir la distancia entre las remuneraciones más altas y las más bajas, asunto que los especialistas como John Rawls han estudiado que no sucede a menos que la organización se lo proponga (Rawls, 2011). Para ello, el aplicativo del coeficiente Gini, les reporta el avance en ese indicador y método para lograrlo.

Mejorar la Productividad Total de los Factores. Otra organización, en la categoría de valores materiales al aplicar el índice de Productividad Total de los Factores (PTF) conoció cuánto disminuyó su PTF al crecer expandiendo su negocio mediante la compra de otra empresa debido a que, como es natural, se pagó por la adquisición un múltiplo de su valor de capital contable, llevando la PTF a niveles negativos que ahora ha superado con creces gracias a crecer con base en innovaciones adicionadas a sus productos (Amtmann, 2024, octubre, 9).

Por ello, dicha empresa como estrategia impulsó los valores intelectuales imprimiendo énfasis en la capacitación de su personal, tanto en normas como en técnicas industriales y comerciales, motivando con incentivos a concretar innovaciones. Con ello logró cambiar su tendencia en el indicador de productividad y mantiene desde hace años un incremento sostenido en su PTF, que compara favorablemente con los de su industria. Para cálculo del índice de productividad total de los factores puede consultarse el aplicativo del *Anexo V, Matriz para cálculo de productividad (anual)*, la cual le servirá para compararse contra la PTF de su propia rama y sector económico reportados en el Anexo II de este boletín.

Sin embargo también hemos logrado identificar que no muchas organizaciones económicas han establecido el necesario monitoreo de la productividad total de los factores. De hecho sólo 16 de 78 ramas económicas lo han logrado. Es por lo cual el *dashboard* o tablero de valores ejemplificativo (Anexo III), tiene como una de sus mediciones materiales la **Productividad Total de los Factores** que puede compararse con la de su rama económica.

En el (Anexo II) se encuentran reportados para las 78 ramas económicas los datos de su PTF, número de colaboradores mujeres y hombres, su remuneración promedio según nivel educativo, así como datos del crecimiento del costo de los factores de la producción y el número de unidades económicas por tamaño, micro, pequeña, mediana y grande, sus ventas y otros indicadores fiscales. Podría estar en la categoría de valores intelectuales dentro del *dashboard* de valores, pero, hemos preferido mantenerlo en la fila de los valores materiales porque es donde también colocamos el requisito de mantener una contabilidad bien registrada.

CONCLUSIÓN

Las unidades económicas se integran por personas que aportan trabajo, sea directivo, operativo o el trabajo acumulado en forma de capital, cuya coordinación implica desplegar valores y socializarlos. La convivencia durante sus actividades les genera conocimiento y amistad. Ésta última es del inductor clave para mover la voluntad, el deseo, de ayudarse uno al otro (Aristóteles, 2024).

Los valores que impulsaron a los fundadores de las organizaciones a contratar a más y más personas son difíciles de transmitir a menos que se expresen, se coloquen a la vista, se haga quererlos por los testimonios de quienes los han vivido durante su trayectoria. Hacerlo es importante para transmitir la cultura que ha dado resultados de progreso.

Naturalmente, divulgar los valores que la organización cree importantes, permite que no se queden estancados y se enriquezcan con el ejemplo de más y más colaboradores. Concretar su descripción, reflejar cómo es que la organización los vive y comunica, además de visualizar qué otros valores son afines con el valor propuesto en cada categoría, es la función del tablero propuesto, para desenvolverse como una organización saludable y edificante.

Compararse con los indicadores de su rama económica, permite identificar si su productividad es mejor a la del promedio, es decir si su organización colabora poniendo la muestra no sólo en los valores materiales, sino en la edificación de su personal y con ello de las comunidades donde se desenvuelve. Con esos datos es posible comparar el crecimiento en nivel educativo de su personal con la integración según nivel educativo de su rama económica.

SOCIALIZACIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL

Uno de los determinantes más potentes de la conducta es la expectativa de otras personas significativas, como puede ser de quienes se asocian con su trabajo. Otros factores para superarse es haber sido evaluado por debajo de la contribución que la organización espera de ellas.

Cuando un individuo cumple exitosamente con las expectativas de desempeño que se han acordado para él, generalmente se le recompensa; por ejemplo con aprobación, con una buena calificación, un incremento salarial o una promoción. Si el desempeño es razonablemente alto, es decir, cerca del propio nivel de aspiración, también va a sentir una satisfacción personal al haber alcanzado su meta. Estos resultados positivos, generalmente conducen a niveles más altos de aspiración o, a internalizar niveles más altos de estándares personales de desempeño y una actitud positiva hacia su trabajo o tarea. Y esta elevación del nivel de desempeño y actitud positiva ante el trabajo, se generalizará hacia la actividad inicial. (Schein, 1974).

El sentimiento de éxito ocurre sólo si hay la posibilidad de fallar. El trabajo rutinario, aun cuando no se espera más que eso, generalmente no es recompensado. En consecuencia el planteamiento de

fijar metas retadoras sería relevante si como resultado de negociar mayor compromiso, el desempeño futuro del individuo sea mejor.

Hoy el ambiente moderno de trabajo ha cambiado la conversación entre jefe y subordinado, ambos son colaboradores. Para el supervisor la conversación del pasado relacionada con mi paga, mi satisfacción, mi jefe, mi evaluación anual, mis debilidades y mi trabajo, ha evolucionado.

Ahora el diálogo es frecuente, preguntando a lo largo de la semana ¿cómo vas? Ofreciendo apoyo, sumado a una junta periódica, semanal, quincenal o mensual, donde abiertamente se platica sobre el desenvolvimiento de sus fortalezas profesionales. En el aquí y ahora importa mi propósito en la vida, mi desarrollo, mi coach, mi conversación continua, mis fortalezas y mi vida. Es decir la superación humana, de ambos.

No a todos se nos facilita tocar temas de vinculación personal o profesional, por eso traducir el *dashboard* corporativo a los valores de la persona (Anexo III, hoja e.gr. personal), permite conocerse mejor, hablar de valores institucionales comunes y los relacionados con el trabajo del colaborador. Esos momentos de franqueza, de preocupación genuina por su desarrollo y mentoreo, facilitan la apertura necesaria para aportar ideas innovadoras, que serán seriamente consideradas, al responsabilizarse uno del otro por la superación dentro del propósito de la organización.

REFERENCIAS

- Amtmann, C. (2023, septiembre, 25). Valores corporativos: de letra muerta al ejercicio muy vivo, *IMEF News*. Recuperado de <https://www.revista.imef.org.mx/articulo/valores-corporativos-de-letra-muerta-al-ejercicio-muy-vivo/> consultado agosto 6, 2024.
- Amtmann, C. (2023, octubre, 9). El camino para la productividad. *IMEF News*. Recuperado de <https://www.revista.imef.org.mx/articulo/el-camino-para-la-productividad/> consultado agosto 6, 2024.
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y Sostenibilidad, A.C. CINIF (2024). *Normas de Información de Sostenibilidad*, IMCP.
- Clifton, J., Harter, J. (2019). *It's the manager*, Gallup press.
- Eagly, A., Carli, L. (2019). Women and the Labyrinth of Leadership, en *On women and leadership*, Harvard Business Press.
- Echeverría, J. (1995). *Filosofía de la ciencia*, Akal, Madrid.
- Gerzama, J. y D'Antonio, M. (2023). *The Athena Culture*, Jossey Bass.
- General Electric (1994). *Integrity, The Spirit & Letter of our commitment*, Guía de nuestras normas, (documento interno).
- Havard, A. (2017). *Liderazgo virtuoso*, Ediciones Palabra.
- Havard, A. (2019). Jornada "Desarrollo personal: la educación del carácter en los universitarios" con Alexandre Havard, Sistema Liderazgo Virtuoso. 27 de mayo de 2019, Universidad de Navarra. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ohNVrianE90>
- Havel, V. (1990). *La política y la conciencia*, en Atlántida, Madrid, marzo 1990.
- Heaslip, G. (2022). *Corazón grande y carácter firme*, educación de las virtudes. Talleres DDC, Ciudad de México.
- INPRO, (2024). Instituto de Estudios de Productividad para la Competitividad, Guía y aplicativo del Índice KLEMS de productividad para empresas, (documento interno).
- INPRO, (2022). Instituto de Estudios de Productividad para la Competitividad, Guía y aplicativo del Coeficiente GINI con explicación para usar app Coeficiente Gini v3, (documento interno).
- INEGI, (2023). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Productividad total de los factores. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ptf/2018/> consultado diciembre 15, 2023.
- INEGI, (2019). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censo Económico Nacional <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019> consultado diciembre 15, 2023.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, (2013). <https://inegi.org.mx/temas/pibmed/default.html#Tabulados> Datos empleo y producción de Informalidad a dos dígitos de SCIAN, consultado diciembre 27, 2023.

Ivancevich, J., Skinner, S., Lorenzi, P. (1997). *Gestión calidad y competitividad*, McGraw-Hill Interamericana de España.

Kopp, C. (2024). What Is Agency Theory? Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/a/agencytheory.asp>, consultada agosto 6, 2024.

Llano Cifuentes, C. (1997). *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*, FCE, México.

López Bello, H. (2022). en Andreu Gálvez, Manuel y Brown González, Leonardo, Los riesgos del pensamiento, introducción al mundo de las ideologías contemporáneas (pp 29-37).

McClelland, D. (1974). That urge to achieve, en Kolb, Rubin & McIntyre, *Organizational Psychology, an experiential approach*, Prentice Hall.

México unido, (2004). *Hacia dónde vamos, análisis y tendencia de la jerarquía de valores de los mexicanos*, Diana.

Millán, J., Osuna, C., Zehle, W., et al. (2007). *Principios de Ética para el Ejecutivo de Finanzas*, IMEF.

Pliogo Ballesteros, M. (2007). *Valores y Autoeducación* (12a ed.). México, MiNos.

Rawls, J., (2011). *Teoría de la Justicia*, Fondo de Cultura Económica, segunda edición en español, octava reimpresión.

Riemen, R. (2017). *Nobleza de espíritu*, Taurus.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Schein, E. (1974). Organizational socialization and the profession of management, en *Organizational Psychology, a book of readings*, (pp 3- 15) Prentice Hall.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*, Prentice Hall.

Scott, A. (2024, Aristóteles). *Nicomachean Ethics*. <https://www.angelfire.com/md2/timewarp/ethics.html#> consultado en julio 4, 2024.

ANEXOS Y APLICATIVOS

Anexo I Elenco de Valores [Acceso anexo I](#)

Anexo II Infografías: PTF, ingresos, costos y personal por rama económica [Acceso anexo II](#)

Anexo III Tableros de valores (*dashboard*) [Acceso anexo III](#)

Anexo IV-A Aplicativo para calcular Coeficiente Gini (INPRO, 2022). [Acceso anexo IV-A](#)

Anexo IV-B explicación para usar app Coeficiente de Gini. [Acceso anexo IV-B](#)

Anexo V-A Matriz para cálculo de productividad (anual) México, 2023 (INPRO, 2024). [Acceso anexo V-A](#)

Anexo V-B Guía índice KLEMS de productividad para empresas. [Acceso anexo V-B](#)



Presidente Nacional	Ing. José Domingo Figueroa Palacios
Presidente del Consejo Técnico	MBA. Héctor A. Rodríguez Espinosa
Vicepresidenta de Contenidos del Consejo Técnico	C.P. Aremy Melissa Sánchez Cárdenas
Vicepresidente de Contenidos del Consejo Técnico	C.P. Juan Manuel Gil Torner
Presidenta del Comité Técnico Nacional de Gobierno Corporativo y Jurídico Financiero	Dra. Lili Domínguez Ortiz
Vicepresidenta del Comité Técnico Nacional de Gobierno Corporativo y Jurídico Financiero	Dra. Blanca Tapia Sánchez
Secretaria del Comité Técnico Nacional de Gobierno Corporativo y Jurídico Financiero	Mtra. Úrsula Wilhem Nieto
Expresidenta asesora	Lic. y C.P.C. Noemí Cortés Llamas.
Presidenta del Comité Técnico Nacional de Capital Humano	Mtra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez
Vicepresidenta del Comité Técnico Nacional de Capital Humano	Lic. Sonia Morales Guerrero
Secretaria del Comité Técnico Nacional de Capital Humano	Lic. Jimena A. Sánchez Argoytia
Expresidente asesor	Lic. Jorge Sales Boyoli
Miembro del CTN de Gobierno Corporativo y Jurídico Financiero y del CTN de Capital Humano responsable del desarrollo y coordinación del presente boletín técnico.	Mtro. Carlos G. Amtmann Ituarte