

## **IMPORTANCIA DE LOS VALORES COMO BASE DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL**

*Es común que en las empresas familiares o aquellas que se encuentran en camino a la institucionalidad, se menosprecie la importancia de los valores organizacionales como una fuente de alineamiento y reforzamiento de las conductas positivas y productivas que se esperan por parte de los miembros de la organización. La eficacia en la implantación de nuevas formas de trabajo, dependerá de la cultura que se vive en la organización. La disposición, el compromiso y la lealtad de los empleados, están ligados a la congruencia de la vivencia de valores por parte del grupo directivo y de aquellos identificados como líderes.*

*A continuación documentamos algunos de los elementos clave para establecer un esquema de valores organizacionales que promuevan la convivencia productiva en las organizaciones del siglo 21.*

J. Daniel Romo  
Consultor, Coach y Socio Fundador Canic®

### **IMPORTANCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES**

- Los valores determinan los comportamientos y éstos a su vez refuerzan los valores.
- Los valores crean la cultura que apoya los esfuerzos para alcanzar la visión y cumplir los factores críticos de éxito.
- Hay organizaciones que condicionan el futuro de los ejecutivos con base en la vivencia de valores. Tal es el caso de GE, Jack Welch estableció cuatro destinos para los gerentes:
  - 1.- Si el gerente cumple las metas y vive los valores, es promovido;
  - 2.- Si el gerente no cumple las metas, pero sí vive los valores, se le da una segunda oportunidad;
  - 3.- Si el gerente sí cumple las metas, pero no vive los valores, se le despide;
  - 4.- Si el gerente no cumple las metas y no vive los valores, se le despide.
- Cada decisión y cada acción de todos y cada uno de los miembros de una organización, debe estar regida por el modelo cultural y los valores de la organización, esto contribuirá al éxito de la misma.
- Las organizaciones que no tienen definida su cultura y un grupo de valores a compartir, generan un ambiente de desconfianza y cinismo. Normalmente están más preocupadas por aspectos de política interna, que en satisfacer a Clientes y vencer a los Competidores.
- Un grupo de 4 a 6 valores funcionan bien en la mayoría de las organizaciones: Menos de 4 generan ambigüedad cultural; Más de 6 se vuelven demasiado complejos y difíciles de manejar.
- Es MUY IMPORTANTE establecer un VALOR GUÍA. Este Valor Guía es de una importancia vital, ya que ayuda a los miembros de la organización a establecer prioridades y tomar decisiones, en especial cuando dos o más valores parecen estar en conflicto.
- El Valor Guía hace que los demás valores se conviertan en soportes y facilitadores para complementar el Valor Principal (Guía).

### **1. La Administración por Valores**

Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, tales como: confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cualitativos económicos tradicionales, como: eficiencia o retorno sobre la inversión.

El verdadero liderazgo es, en el fondo, un dialogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.



En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos.

De hecho, la Administración por Valores (ApV), viene a ser una especie de marco global para diseñar continuamente la cultura de la empresa, de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

## **2. Triple Finalidad**

La utilidad de la ApV como herramienta de liderazgo puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: Simplificar, Organizar y Comprometer.

Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambio de todos los niveles de la empresa.

Organizar: encausar la visión estratégica hacia donde va de ir la empresa en el futuro.

Comprometer: integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en el día a día.

## **3. Los Valores como "atractores" del caos**

Para muchos directivos y empresarios resulta tranquilizador conocer algo singular: Las organizaciones empresariales son excelentes representaciones de lo que en física y matemática son denominados "sistemas caóticos" o "sistemas complejos", siendo la "frontera del caos donde precisamente se produce la mayor creatividad. La creatividad es un proceso psicológico precedente a la innovación y negativamente condicionado por el exceso de estabilidad y orden.

La Empresa es un sistema caótico por que no pueden realizarse predicciones y certezas sobre comportamientos en el futuro, el cual es en apariencia aleatoria e impredecible a partir de mínimas modificaciones en sus condiciones iniciales. Se sabe como empieza pero no cómo va a acabar.

Es un sistema abierto en cuanto que intercambia energía y materia con su entorno.

Es un sistema dinámico por que sus propiedades cambian a lo largo del tiempo.

Es un sistema disipativo, por que su evolución y transformación a lo largo del tiempo son irreversibles, no pueden detenerse más que con su desaparición.

Y es no lineal, por que su resultado es impredeciblemente mayor que la suma de sus partes.

## **4. La ApV para rediseñar culturas y encausar cambios hacia la visión estratégica del futuro**

La ApV está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas. Con el fin de desarrollar esta idea hemos de comprender cuatro elementos conceptuales:

- Los dos niveles de la "cultura" de empresa: el que se desea y el que se vive realmente.
- La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa, es decir, la Administración por Valores
- La "gestión del cambio" para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad cultural.
- Los valores para encausar procesos hacia la visión estratégica.



## **5. La ApV para integrar la dirección estratégica con la política de personas y aumentar el compromiso**

Una de las funciones básicas de todo Directivo-Líder es la de procurar el alto rendimiento cotidiano de sus colaboradores, sea cual sea el tamaño y sector de su empresa, y no hay duda de que esto no se consigue por el mero hecho de desearlo. Para ello – entre otras muchas cosas – un directivo líder ha de saber manejar valores, y no sólo de forma “constitucional” o en las grandes ocasiones, sino en el día a día.

Las ideas y documentos de muchas empresas tienden a ser excesivamente técnicos y desprovistos de alma e ideas que transmitan moral y sentido para el esfuerzo de máximo rendimiento a sus empleados, lo que es uno de sus principales problemas para su eficiencia y competitividad.

Un directivo que pretenda aplicar la ApV, a de esforzarse por tener diálogos reales de calidad con sus colaboradores en los que se vaya evaluando y renegociando el estado de vitalidad del contrato psicológico.

## **6. La ApV y la Ética Empresarial: Dos conceptos próximos, pero no iguales.**

Hablar de ApV no es exactamente lo mismo que hablar de la emergente disciplina de Ética Empresarial, aunque sean enfoques emparentados. Así, por ejemplo, no lo es lo mismo hablar del valor de la creatividad para innovar y competir, lo cual es una preocupación central de la ApV, lo cual constituye un tema característico de Ética Empresarial.

Cuando se habla de Ética Empresarial se tiende a hacer más bien referencia a los condicionantes ético-moral del proceso individual de toma de decisiones de los directivos.

## **7. Indicadores Organizativos de la necesidad de revitalización cultural**

El discurso o conjunto de mensajes emitidos por la dirección de la empresa tiene una validez temporal limitada. Las ideas se quemán o se agotan y se necesitan otras nuevas periódicamente.

Para poder rendir al máximo, las personas necesitan valores por los que pueden ilusionarse y encontrar sentido a tenerse que levantar cada mañana, y especialmente los lunes por la mañana.

Es difícil encontrar sentido al trabajo en una empresa culturalmente desvitalizada.

## **8. La Importancia del mantenimiento de los Valores Tradicionales**

Al pensar en la introducción de nuevos valores para la mayor eficiencia de la empresa, tales como flexibilidad, creatividad, autonomía o rapidez de respuesta, no hay que pasar por alto que dicha empresa ha llegado donde está precisamente por la existencia de una determinada forma de pensar y hacer las cosas que con mucha probabilidad encierra valores muy valiosos, valga la redundancia, y que no hay que tirar por la borda de forma precipitada, sobre todo si la gente está orgullosa de ellos.

En no pocas ocasiones, la resistencia al cambio a la hora de introducir intempestivamente nuevos estilos o procedimientos puede deberse precisamente al sentido común de querer preservar alguno de estos valores que son los que configuran la identidad cultural de la empresa y cuya pérdida puede tener consecuencias mucho más negativas de lo que muchos directivos con poca sustancia pueden llegar a imaginarse.



## **EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

Según Ken Blanchard

### **1. Fase I: Aclarar su misión y valores**

El primer paso para proceder a aclarar la misión y los valores de la compañía, es, primero que todo, obtener la aprobación de los dueños de la compañía o de la Junta Directiva para iniciar el proceso. Una vez que se tenga, hay que decidir cuales valores queremos que impulsen la estrategia empresarial y asignarles un orden de prioridad. Debemos igualmente definir la misión de la compañía. Si la compañía ya tiene una declaración de misión, debemos determinar si ella refleja los valores que hemos identificado. Si no es así, tendremos que revisarla para ponerla de acuerdo con esos valores.

En Administración por Valores se dice que el verdadero "jefe" son los valores que ha adoptado la compañía. Esa es la autoridad a la que todos debemos obedecer.

Enseguida, hay que determinar si los empleados son genuinamente entusiastas de la misión y los valores de la compañía.

La Administración por Valores es una estrategia a largo plazo, no una artimaña para impresionar a Wall Street, aún poniendo a riesgo el futuro de la compañía.



La ApV no es un programa, por lo tanto, no funcionará en ninguna compañía si no se le ve así y si no se compromete vitalmente con ella. El éxito de este proceso depende de que el gerente y otros altos líderes actúen de acuerdo con los valores que proclaman, puesto que primero es uno mismo quien tiene que cambiar antes de que pueda hacer cambiar a la organización.

### **2. Fase II: Comunicación**

Debemos saber como comunicar nuestra misión y nuestros valores en forma que se ajusten agendas reales para nuestros negocios y nuestros empleados.

Un proceso de comunicación podría ser convocando reuniones de lanzamiento, invitando a una persona que esté fuera de la compañía para que abra las sesiones diciéndole a todo el mundo en que consiste el viaje de Administración por Valores. Seguidamente podemos mostrar diapositivas de la declaración de misión de la compañía y de sus valores básicos, y explicar la visión en que sustentaba la compañía y lo que espera que cada uno haga para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días.

Al terminar la reunión podríamos tener disponible copias laminadas de la declaración de misión, los valores básicos, una guía para ponerlos diariamente en práctica, y una copia del plan de implementación de la compañía y entregarles a todos.

Si tratamos que la misión y los valores se mantengan constantemente a la vista de las personas, serían herramientas con mayores probabilidades de hacer lo que fueron diseñadas para hacer: Enfocar e influir en nuestras prácticas diarias de trabajo.

También podemos colocar un cartel en cada una de las áreas en donde trabajan grupos o unidades, como: Salas de Juntas o donde se congregan las personas o se reciben a los clientes. Es buena idea también colocarlos en la entrada principal del edificio donde se encuentra la compañía, en las salas de conferencias, incluso en la de la Junta Directiva, en los salones de capacitación, etc.



Una manera de lograr que todos actúen de acuerdo con esos compromisos es el uso de una guía para la toma de decisiones basadas en valores.

Otra manera de comunicar nuestra misión y nuestros valores es a través de una exhibición de fotografías enmarcadas de empleados sonrientes, y colocar debajo de cada una, una leyenda que empiece con uno de los valores claves y termine con una anécdota de cómo la persona, el grupo o equipo habían demostrado constantemente ese valor en su trabajo. Podemos incluir en algunos comentarios no solicitados de clientes satisfechos sobre la manera como los empleados les habían prestado un servicio.

Iniciar todas las reuniones compartiendo historias de éxito con nuestros valores en acción, publicar anécdotas seleccionadas en el boletín mensual de noticias y en el informe anual de la compañía serían maneras de tomarse en serio la idea de comunicar los valores.

### **3. Fase III: Alinear**

La alineación es el corazón y el alma de Administración por Valores. Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

La mejor manera para alinear las prácticas administrativas con esos valores es utilizar un ombudsman, que es una especie de mediador imparcial y cuya función consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.

### **4. Reflexiones sobre el viaje**

Los valores empiezan a actuar como un imán poderoso alineándonos a todos alrededor de un tema común. Nuestros valores compartidos. La energía se vuelve contagiosa. El entusiasmo de unos estimula a los otros y dicen que las historias de triunfos que oyen constantemente o de las cuales son testigos les dan un sentimiento de renovada esperanza o fe.

En cualquier campo en que se esté operando, nuestras vidas son impulsadas por conexiones entre nuestros propios valores personales y los valores de la compañía.

Hemos aprendido que la Administración por Valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir. Esta se ha convertido en la manera como nosotros negociamos, no solo en lo externo en nuestro trato con clientes y proveedores, sino también internamente tratando uno con otros. Así podemos ver que es precisamente la manera como debemos manejar nuestro negocio y que es nuestra gran ventaja competitiva cuando trabajamos por posicionar nuestros productos y servicios con los clientes.

Para que funcione la Administración por Valores tiene que hacerse todo el tiempo, en todas las áreas, con todos los grupos interesados en la empresa y a todos los niveles, empezando desde la cima. Si no se hace en esa forma, es fácil prever el resultado: No tiene el impacto que se busca. Existe un dicho al respecto:

*"Es fácil descubrir el compromiso cuando se ve y más fácil aún cuando no se ve"*



## **CLAVES DE ACCION PARA EL ÉXITO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

### **Primera rueda: Liderazgo legitimador**

- Debe existir un liderazgo capaz de legitimar valores y de ser coherente entre lo que dice y lo que hace.
- Este liderazgo a de tener visión global y capacidad de potenciación de colaboradores, así como suficiente desarrollo personal.
- Este liderazgo a de querer y saber comunicar valores de forma persuasiva no solo desde su propia perspectivas, sino poniéndose en lugar de sus colaboradores.

### **Segunda rueda: Expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo**

- El esfuerzo para cumplir con los valores operativos de la empresa debe evaluarse y traducirse en recompensas bien explícitas y diferenciadas, tanto a nivel de reconocimiento "moral" como a nivel económico.



### **Tercera rueda: Formación específica**

- Debe ofrecerse formación específica orientada a desarrollar los conocimientos, creencias y habilidades que se requieran para llevar a la práctica los valores esenciales de la empresa, tanto a nivel de directivos como del resto de empleados.

### **Cuarta rueda: Participación**

- Si se desea que la ApV tenga sentido, tanto la formulación como la evolución del cumplimiento de los valores esenciales de la empresa deben realizarse de la forma más participativa posible.

### **Rueda de Refacción: ¡Honestidad y Coraje!**

- La honestidad y el coraje son valores absolutamente necesarios para la garantía del éxito de la ApV y de cualquier otra cosa por la que valga la pena esforzarse.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Ken Blanchard. Administración por Valores.
- Salvador García y Shimon L. Dolan. La Dirección por Valores.
- Rogers, Hayden, Ferketish y Matzen. "Organizational Change That Works, how to merge culture and business strategies for maximum results"

