

INTRODUCCION

Podríamos decir que la Administración Por Valores (APV), es una práctica empresarial que ayuda o promueve la motivación dentro y fuera de una empresa. Capacitando a los empresarios o propietarios, a los empleados, proveedores; así como otros grupos significativos, para que estos sostengan sus compromisos de negocios con la compañía.

Para que una organización pueda implementar este método, es necesario que tengan el deseo de cambiar, y esto es lo que la Administración por Valores nos enseña; aprender sobre nuestros valores y al mismo tiempo ponerlos en práctica en nuestra vida diaria.

ADMINISTRACION POR VALORES

Si se aplica la Administración Por Valores, cualquier compañía podría alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional, adoptando ciertos métodos para hacer negocios que beneficien a los propietarios o accionistas, empleados, clientes, proveedores y otros. Trazándose un propósito de valores comunes y brindando un excelente servicio al cliente y una buena calidad a los empleados.

Para poner en práctica la Administración por Valores, es necesario que la persona que esté al mando de la compañía, se realice una auto-evaluación, esto con el fin de ver si realmente está cumpliendo bien lo que denominamos los tres actos de la vida.

El primero de estos es **Realizar**, que es un acto natural del ser humano, ya que el ser humano es la única especie que puede fijarse metas más allá de la supervivencia diaria. En otras palabras realizar es hacer para ser.

En el segundo se encuentra **Conectar**, esto consiste en las relaciones con otros, o estar con otros para ser, es decir, es necesario invertir en nuestra propia vida y en la vida de los demás y compartir nuestro tiempo y capacidades en compañía de amigos, miembros de la familia y otras personas que nos hagan sentir bien.

Y en el tercero encontramos a **Integrar** que es la combinación de las anteriores, o sea definir o redefinir nuestros propósitos o valores para luego utilizarlos en nuestra vida diaria y que sean significativos para nosotros y para las personas. Integrar en otras palabras significa cambiar para ser.

Por otro lado es necesario que sea persona que se encuentra al frente de la compañía se cuestione. Cuáles son mis valores básicos y cuáles son los de la organización. Habiendo ya identificado esos valores se tiene preguntar. Como estoy demostrando esos valores en mi trato diario con el mundo?

Una organización que pueda hacer pie firme en todas sus relaciones de negocios claves cuando tantas otras están en declinación, es sin duda una compañía afortunada.

Se dice entonces que estas organizaciones han respondido a la llamada de las 500 afortunadas.

Toda organización que pertenezca a las 500 afortunadas descansa sobre cuatro columnas, cada una de las cuales representa a un grupo de personas para las cuales la compañía tiene una responsabilidad especial.

Toda persona que pertenezca a una compañía de las 500 afortunadas cualquiera que sea el cargo que ocupe debe de tomar como base la palabra Jefe, pues tiene que pensar, sentir, actuar como un líder, directivo, de aquí surge la utilización de esta palabra.

La letra **J** representa a los Clientes, pues lo primero que hace una compañía destaque, es la calidad de servicio que presta a sus clientes. Por lo tanto es necesario hacer que los clientes se jacten de la compañía y que se conviertan en parte de la fuerza vendedora y de marketing. Para hacerlos volverse fanáticos del servicio que preste la compañía

La letra **E** representa a los empleados, la compañía debe de crear un ambiente motivador para su gente, un ambiente en el cual los empleados puedan ver que trabajar por metas de la organización es lo que mas les conviene. En ese momento es cuando los empleados empiezan a pensar como propietarios de la empresa. La calidad de vida de que gozan los empleados en cualquier empresa es lo que hace destacar a una compañía de las 500 afortunadas.

La letra **F** representa a los propietarios, ninguna empresa puede llamar afortunada si no es rentable y un punto clave es la integridad en la obtención de utilidades y las resultantes prácticas de asignación de recursos por la administración y los propietarios.

La letra **E**, representa a los llamados grupos significativos, en los cuales se incluye a la comunidad, los acreedores, proveedores, contratistas, distribuidores y competidores. Si la empresa es una de las 500 afortunadas entonces se estará creando el espíritu de responsabilidad compartida y confianza mutua entre la organización y otros grupos.

La base de una organización de las 500 afortunadas es la Administración por Valores. Esta es una práctica empresarial aceptada para motivar a los clientes a que sigan comprando, inspirar a los empleados para que den lo mejor de si todos los días, capacitar a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen se puedan sentir orgullosos y estimular a los otros grupos significativos para que sostengan sus compromisos de negocios con la compañía.

La implementación de la Administración por Valores conlleva un proceso, en el cual se requiere que la persona que se encuentra al frente de la compañía o la que desee iniciar con la APV, inicie poniéndolo en práctica consigo mismo. Para esto se requieren dos cosas:

- Voluntad de creer en un conjunto convenido de valores.
- Diligencia continua para poner esos valores en acción.

Esto quiere decir una perseverancia concentrada y mucho trabajo, especialmente en las primeras etapas, pues al proceso hay que darle tiempo.

La Administración por Valores se aplica en tres pasos:

- Aclarando nuestros valores, propósitos y misión.
 - Comunicando nuestra misión y nuestros valores.
 - Alineando nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.
-
- Aclarar Alineación

Obtener la aprobación de los dueños de la compañía o de la Junta Directiva para iniciar este proceso. Una vez que lo tenga, tiene que decidir qué valores quiere que impulsen su estrategia empresarial y su orden de prioridad. Debe igualmente definir la misión de la compañía. Si la compañía ya que tiene una declaración de misión, necesita determinar si ella refleja los valores que usted ha identificado. Si no es así, tendrá que revisarla para ponerla de acuerdo con esos valores. Los valores no son una cosa que se le hace a la persona sino que se hace con ellas. Este es el proceso de colaboración.

FASE I: PROCESO PARA ACLARAR LOS VALORES

- Obtener aprobación del propietario para el proceso APV.
- Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores.
- Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente.
- Gerente y equipo administrativo comparten y comparan.
- Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte.
- Verificar con clientes y otros interesados significativos.
- Sinterizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a junta directiva y propietarios para aprobación final.

Administración por Valores es la manera de cómo vive nuestra compañía.

Hay tres grandes valores que han enfocado nuestro proceso de alineación con la APV.

- **Ser éticos**
- **Ser sensitivos**
- **Ser rentables**

FASE II: COMUNICACIÓN

Esta fase consiste en informar a los empleados de la empresa la misión y los valores, enfocar e influir nuestras prácticas diarias de trabajo, a través de informes, literatura de la compañía, conferencias, afiches, etc.

GUIA PARA LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN VALORES

- Identificar los valores y las definiciones apropiadas pertinentes a la toma de la decisión.
- ¿A quiénes afecta directamente la acción (empleados, clientes, accionistas o la comunidad) ¿ Se requiere que intervengan también otras personas?
- ¿Qué acción requieren las definiciones apropiadas de valor en esta situación (ser justos y equitativos con los empleados, cumplir los compromisos con los accionistas)?

Dar a los empleados un trato justo y equitativo, Cumplir nuestros compromisos con los clientes en forma oportuna, y producir una retribución razonable sobre la inversión de los accionistas.

Los valores tienen que ser siempre los jefes para que el personal tenga fe en ellos como la verdadera fuente del poder en la organización.

FASE III: ALINEAR

La alineación es el corazón y el alma de la Administración por Valores. Una vez que se ha aclarado los valores y la misión y que 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.

Ser éticos, haciendo lo que es debido. En seguida viene el Éxito: construir un fundamento para nuestra supervivencia y nuestro crecimiento. Finalmente, la Excelencia: crear una herencia de calidad.

Hay tres métodos de medición que se emplean comúnmente para determinar si algo está desalineado: entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque; evaluación administrativa y técnicas de retroinformación, y encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía.

SOLUCION DE PROBLEMAS ORIENTADA A LAS PERSONAS SPOP:

Cuando una situación se presta para el proceso SPOP, ésta es una manera poderosa de aprovechar un conflicto para realinear a las personas con los valores de la compañía y con los suyos propios.

El proceso SPOP sólo se emplea cuando un problema interpersonal está claramente estorbando el progreso de un equipo, un departamento o toda la compañía.

Dicho proceso consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinados a llevar a un plan de acción que asegure que una situación como ésta no volverá a ocurrir.

Los interrogantes están ordenados en tres fases:

- Definición
- Búsqueda de Soluciones
- Implementación y seguimiento.

PROCESO SPOP

Fase I:

Definición

- Aclarar Inquietudes
- ¿Cuáles son nuestras inquietudes claves?
- Hacer declaración de objetivo
- ¿Qué tenemos que lograr?
- Identificar requisitos claves
- ¿Quiénes son los interesados afectados?
- ¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?

Fase II:

Búsqueda de Soluciones

- Determinar Soluciones
- ¿Qué soluciones ganador–ganador se nos ocurren?
- Evaluar Soluciones
- Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo?
- Obtener acuerdo
- ¿Qué estamos dispuestos a ensayar?

Fase III:

Implementación y Seguimiento

- Desarrollar Plan de Acción

–¿Qué hay que hacer para que esta solución funcione?

- Establecer Plan de Medición

–¿Cómo sabremos si el plan está funcionando?

- Seguimiento de Resultados

–¿Funcionó bien esta solución?

–¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?

Hay que poner en práctica lo que decimos de proceder con ética, asegurándonos de que nuestros directivos no lastimen el amor propio de los empleados. Si éstos se desempeñan bien, queremos reforzar su amor propio otorgándoles reconocimiento. Si cometen un error, los corregimos, pero en forma que les conserve ese amor propio. Tenemos aquí un dicho que esperamos les evite a todos problemas: Fijarse en la conducta no en la personalidad.

Cuando el problema, trátase de una cuestión personal o de una tarea, está, como digo yo, sobre la superficie, es decir, cuando no tenemos que tratar o tramitar muchos asuntos personales o interpersonales, usamos el Plan de Acción para Resolver Diferencias, o GAAP.

A continuación se describe el plan que se usa para resolver un costoso problema para nuestra compañía. Se trataba de una falta de entendimiento recíproco y colaboración entre los departamentos.

El método SPOP parece una verdadera prueba de fuego en los conflictos interpersonales.

SOLUCION DE PROBLEMAS ORIENTADA A LAS TAREAS GAAP:

Comprende una serie de herramientas que usamos en lugar del GAAP cuando existe un problema más complejo relativo a nuestros sistemas, estrategias, procesos o prácticas de trabajo. Muchas de éstas son parecidas a las que usan las empresas que han adoptado iniciativas tales como Control Total de Calidad, Rediseño del Trabajo o Reingeniería.

Al empezar el viaje APV, primero tenemos a los entusiastas inmediatos, que aman el cambio y están dispuestos a aceptarla Administración por Valores tan pronto como reconocer los beneficios que ofrece para la organización. En segundo lugar están los Obstruccionistas. La primera reacción de éstos es resistirse a todo cambio, no ceder. Finalmente tenemos a los indecisos, que quieren esperar a ver qué pasa, ver de qué pasa, ver de qué lado sopla el viento antes de decidirse a entrar en el desfile. Este suele ser el grupo más grande, o por lo menos el grupo variable.

El único modo de que APV les produzca un beneficio es cuanto se refiere a la manera como ustedes trabajan juntos en la realidad, es convenir en que estos tres valores serán en adelante el jefe, es decir que cualquier decisión de equipo o conflicto, o diferencia de opiniones tiene que resolverse o gobernarse alineando esa solución con estos valores.

Al entrar la compañía en a fase de comunicación, se produjeron carteles, placas, recordatorios de bolsillo y otras ayudas, y se hicieron permanentemente visibles para concienciación y para fomentar la aplicación de los

valores de la compañía en situaciones diarias comunes.

SECUENCIA DE REACCIONES COMUNES EN LA APV

ETAPA I

- Opinión común de que la APV es buena y se debe hacer.
- Los entusiastas dan por sentado que será fácil de hacer pero los obstruccionistas dicen que será difícil por los cambios que requiere. Los indecisos no se comprometen.
- Idea común de que la APV es más para los demás que para mí.

ETAPA II

- Compresión de que la APV será un proceso largo y quizá continuo.
- Reconocimiento de que todos tendrán su papel que desempeñar en el proceso APV.

ETAPA III

- Compresión de que la APV exigirá un gran esfuerzo de colaboración continúa en todos los niveles y todas las áreas.
- Decisión colectiva de implementar la APV continuamente en toda la organización y a largo plazo.

Universidad Mariano Gálvez

Administración Por Valores

CONCLUSIONES

Para toda persona que se encuentre al frente de una organización y que desee que su organización sea una de las 500 afortunadas, o sea, que ser una de las mejores empresas, en donde todas las personas que laboran en ella se sientan a gusto y esto sea reflejado con un servicio al cliente y un control de calidad excelentes, deberán aplicar *Administración Por Valores*.

Este proceso hará que su empresa tenga éxito y aplicando este método las personas que trabajan para la empresa y todas las demás personas que hacen que esta empresa se desarrolle al máximo en el mercado como los son, proveedores, acreedores, clientes, trabajadores, jefes; todos juegan un papel importantísimo en la empresa.

Este proceso no es solo aplicable en empresas sino en nuestra vida cotidiana, esto hará que seamos personas más positivas en nuestras vidas.

BIBLIOGRAFIA

Administración Por Valores Ken Blanchard y Michale O'connor

Editorial Norma, 1997.