LA GERENCIA BASADA EN VALOR (GBV)[1]

La Gerencia Basada en Valor (GBV), se puede definir como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos.

El objetivo fundamental de cualquier empresa es satisfacer a sus *stakeholders* (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc.), por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones.
La GBV es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor. Para la gran mayoría de empresas, lo anterior requiere un cambio dramático de cultura organizacional, el cual genera tensiones al interior de las compañías que lo adoptan y la forma de mejorar estos problemas internos es el compromiso y apoyo de los directivos y la alta gerencia. El cambio se inicia por la cabeza de la organización, sin este apoyo y compromiso, se corre el riesgo de fracasar en la implementación del sistema.

LA MENTALIZACIÓN EN LA GENERACIÓN DE VALOR

Una compañía sólo crea valor cuando es capaz de lograr inversiones que renten más que el costo de capital promedio invertido en la empresa. El primer paso de la GBV es considerar la maximización de valor como el principal objetivo financiero para la empresa, las medidas tradicionales de la contabilidad, no son siempre buenas aproximaciones a la generación de valor.

Pero adoptar un pensamiento orientado a crear valor e identificar los elementos claves lleva a la empresa sólo hasta la mitad del camino. Los gerentes deben establecer procesos que involucren a todos los empleados en la necesidad de crear valor.

Cuatro procesos principales rigen la adopción de la GBV: primero, desarrollar estrategias para maximizar el valor; segundo, traducir la estrategia en metas de corto y largo plazo que se enfoquen en los principales inductores de valor; tercero, desarrollar planes de acción y presupuestos enfocados al cumplimiento de las metas de corto y mediano plazo; y cuarto, introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación con el fin de monitorear e incentivar a los empleados para que cumplan las metas establecidas.

Estos cuatro procesos deben estar conectados en los niveles corporativos, de unidades de negocio y funcionales. Es evidente que las estrategias y los resultados operativos deben ser consistentes a todo lo largo y ancho de las organizaciones para que el objetivo de crear valor se cumpla.

¿COMO EVALUAR EL ESTADO ACTUAL DE LA GBV EN LA ORGANIZACIÓN?

Hay seis características que miden el estado corriente de la GBV en las organizaciones, aun sin empezar a implementarla, estas son:

El desempeño: para mirar esta característica se debe medir, a través del benchmarking, si el desempeño global de la empresa está mejorando o no.

La mentalidad: se debe observar, objetivamente, cómo se toman las decisiones, basados en qué parámetros (operativos, financieros, de corto o largo plazo, etc.)

Entendimiento y compromiso: se evalúa qué tanto compromiso existe, en todos los niveles de la empresa, con el bienestar de la organización. Además, qué tanto entiende la gerencia la parte operacional, para saber si podrá identificar más adelante los inductores de valor.

Comunicación: se debe evaluar si los planes y las estrategias, realizados en determinado nivel, son conocidos por toda la organización, además, si a otro nivel se tiene la posibilidad de generar ideas que puedan llegar a favorecer los resultados.

Motivación: se debe analizar si los planes de compensación y los objetivos y metas trazados, motivan al personal para alcanzar una mayor productividad y mejores resultados, tanto a nivel operativo como administrativo.

Costo: se tiene que evaluar si la implantación del sistema puede ocasionar elevados costos, lo cual va en contravía de la GBV, ya que este debe ser un proceso de bajo costo, que beneficie a la organización.

Estas condiciones deben ser evaluadas antes de tomar la decisión de involucrarse en la GBV, conociendo en qué situación se está, se podrá operacionalizar el sistema más fácilmente.

Una verdadera GBV requiere un cambio de mentalidad para quienes toman decisiones en todos los niveles, es un largo y complejo proceso que usualmente toma dos años para ser implementado. Durante el primer año, el personal es entrenado para que aprenda a usar sus herramientas, especialmente los inductores de valor. El segundo año sus conocimientos se hacen sólidos y, cuando existe confianza en que realmente funciona a todos los niveles, se puede hablar de un esquema de compensación basado en la generación de valor.

CLAVES PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA.

Operacionalizar exitosamente la GBV tiene cuatro pasos claves: Contratar al mejor recurso humano disponible Delegar la toma de decisiones en aquellos con el mejor conocimiento para tomarlas Usar indicadores de valor para asegurar que el poder de decisiones se usa bien Alinear los incentivos de los ejecutivos mediante planes de compensación variable

Un inductor de valor es simplemente cualquier variable que afecta el valor de una empresa.

Cumpliendo con estos cuatro elementos clave y teniendo la mentalidad basada en el valor, se puede mantener la GBV vigente durante el tiempo.

LOS VALORES COMPARTIDOS Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Con el desarrollo acelerado de las técnicas de dirección en la segunda mitad del siglo XX en el mundo los directivos están cada vez más conscientes de la necesidad del liderazgo estratégico basado en los valores compartidos; pero en la mayoría de los casos esta realidad se queda al nivel ideal, pues en la práctica diaria se

aprecia una dicotomía entre el discurso y la acción. Un viejo proverbio plantea que decir es más fácil que hacer, la autora Nuria Chinchilla[2] para referirse a las empresas que actúan de esta manera señala que son "organizaciones hipócritas".

Según Milton Rokeach[3], profesor de la Universidad de Míchigan, el valor compartido "es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria."

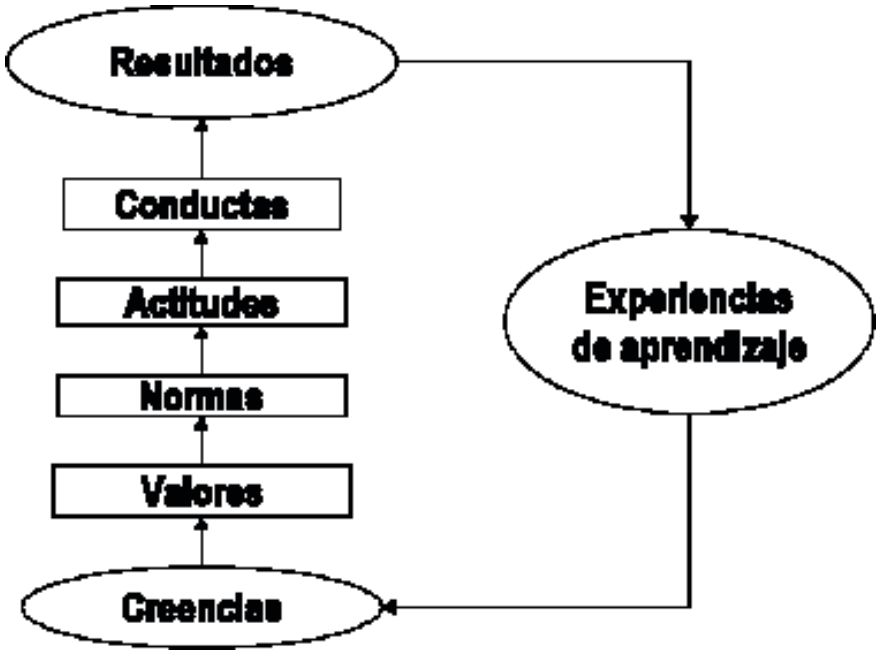
Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

Para lograr la implementación del cambio en una empresa es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores (ver figura 1) teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores, las normas son reglas de conducta consensudos, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, es por ello que para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden, no sólo las normas. (ver figura 1).

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intensión estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo, elementos profundamente cuestionados por Henrry Mintzberg[4] a los modelos de dirección estratégica tradicionales.

Debe tenerse en cuenta que si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de una empresa no son compatibles con la necesidad del cambio, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de la dirección estratégica, éste no funcionará, ya que los directivos seguirán dirigiendo con las concepciones y patrones acumulados a lo largo de su experiencia; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas, o lo que es lo mismo, "Se sigue haciendo lo cotidiano con una nueva tecnología". Esta actitud se le denomina disonancia cognitiva. Véase la secuencia entre creencias y resultados.



En cualquier organización que se implemente la dirección estratégica si no se logra estabilizar la cultura**,** lo cual significa que exista una correspondencia entre las creencias básicas, las normas y las actitudes de la mayor parte de sus integrantes con los valores instrumentales necesarios, el cambio que se persigue con dicha implementación no tendrá los resultados esperados. Es por ello que en muchas ocasiones se escucha a investigadores plantear el fracaso de la dirección estratégica en empresas que se implementa pero en realidad lo que ha ocurrido es que se han empleado las herramientas de la dirección estratégica sin realizar el cambio cultural necesario o lo que es lo mismo se realizó un cambio al nivel explícito.

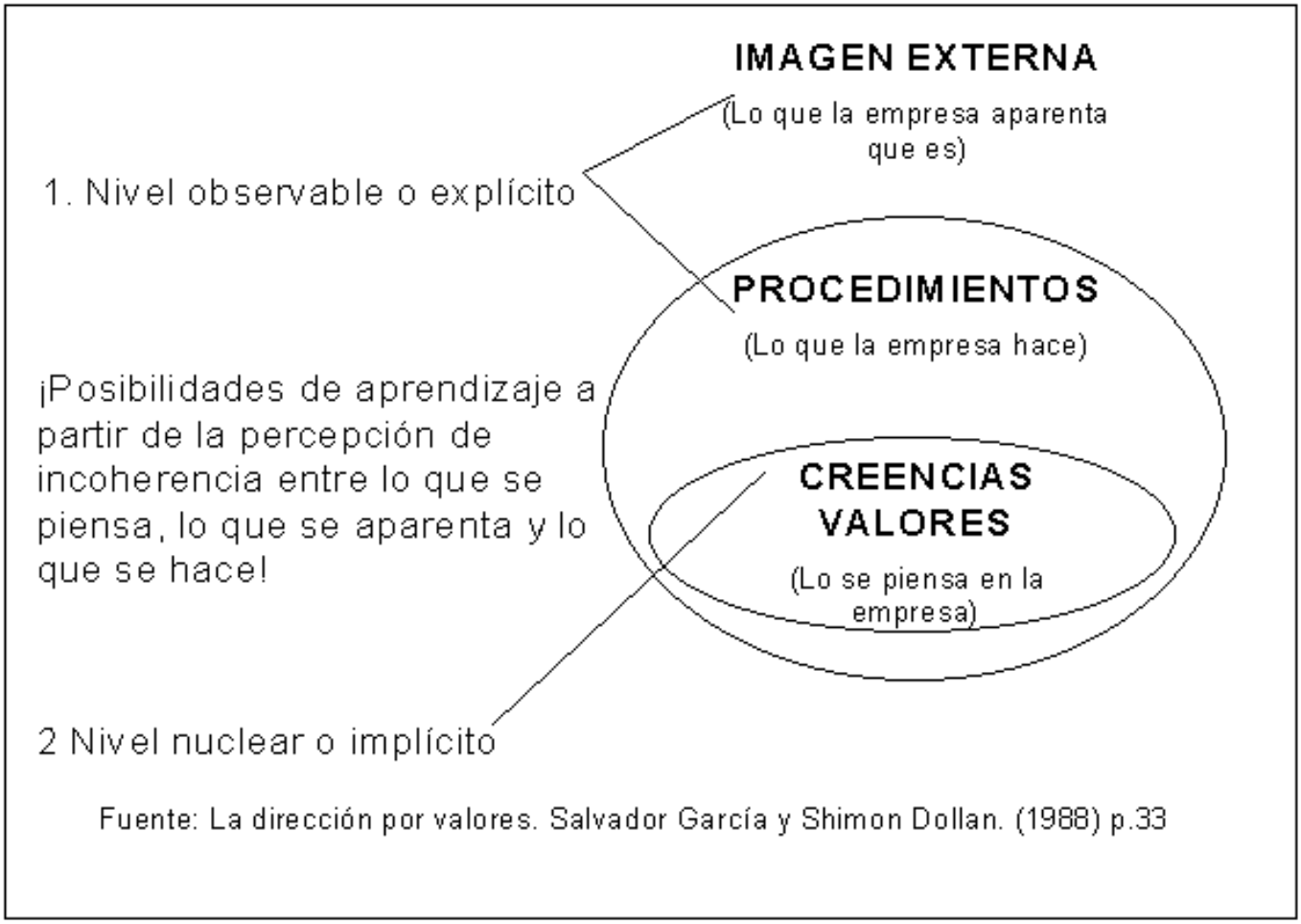
Edgar H. Schein[5] plantea que la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales. Ver figura 2.

1. El nivel de lo que se piensa en la empresa. Este se encuentra implícito y está constituido por las creencias y supuestos básicos de los miembros de la empresa y sobre todo los valores esenciales de los mismos, definiendo estos últimos como los valores primarios de la cultura predominante. Salvador García y Shimon Dollan[6] hacen referencia a los valores primarios definiéndolos como la personalidad de la empresa considerando una manera psico literaria adecuada para tratar el término al considerarse la empresa como un ser vivo.
2. El nivel explícito u observable. Este se subdivide en dos más:

a) Lo que la empresa hace. Está constituido por los procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnología de la organización.

b)

Figura No 2. Niveles constituyentes de la cultura de una empresa según Edgar Schein.



Lo que la empresa aparenta que es. Imagen externa en general (logotipo, edificios, ubicación)

Si se asume el criterio de los autores antes mencionados, los que se consideran adecuados, entonces es necesario mantener la salud psíquica de las organizaciones para lograr los valores finales de la misma con un máximo de efectividad y un mínimo de resistencia ante los cambios, al tiempo que todos los integrantes se sientan personal y profesionalmente realizados con las actividades que desarrollan día tras día en las empresas que laboran, es decir, hacer coincidir las aspiraciones e intereses personales de los miembros de la organización con las metas y misión de la misma.

Señala Kujiro Nonaka[7] “Una empresa no es una máquina sino un organismo vivo, y, como tal tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa...”

Por otra parte debe tenerse en cuenta que los valores individuales se constituyen fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos. Entonces ¿cómo desarrollar los valores compartidos en de los miembros de nuestras empresas?

Para dar respuesta a esta interrogante deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

PARA CREAR LOS VALORES COMPARTIDOS TENER EN CUENTA

Las creencias y los valores del o de los fundadores de la empresa. Las ideas y principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que la empresa crece a lo largo del tiempo, pero las que poseen fuerte identidad cultural mantienen una coherencia de principios heredados del fundador.

1. Las creencias y los valores de la dirección actual. En ocasiones cuando un dirigente es promovido o asignado para dirigir una empresa pretende revitalizar o modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador o predecesor, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
2. Las creencias y los valores de los obreros. Los teóricos sustentan que en este aspecto juega un papel esencial el sistema de recompensa.
3. La formación e influencia de consultores. El aprendizaje continuo de los cuadros y trabajadores como herramienta para el cambio.
4. La normativa legal existente. La legislación laboral, medioambiental, económica, jurídica, etc., influye en las creencias y los valores de los miembros de las empresas.
5. Las reglas de juego del mercado. En el mercado de libre competencia impone reglas que impregnan el sistema de valores y creencias en las empresas, en ocasiones la presión de los competidores fijan la creencia de que el resultado es el que importa, sin tener en cuenta los medios para lograrlo, (maquiavelismo) lo cual se aprecia a diario en los países con economía de mercado.
6. Los valores sociales del momento histórico. Los valores actuales no son los mismos que a principio de siglo XX y no serán los mismos que los del siglo XXI.
7. La tradición cultural de la sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los empresariales.
8. Los resultados de la empresa. Una empresa que obtenga buenos resultados y que incluya explícitamente en sus sistemas de valores la honestidad en el trato con sus clientes tenderá a perpetuar dicho valor como esencial para su negocio. Sin embargo, esa misma empresa cae en incumplimientos de sus metas continuamente y es posible que replantee su sistema de valores.

Para lograr que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección para el legitimar el cambio cultural en una empresa se debe seguir los pasos siguientes:

1. Realizar diagnóstico de las creencias básicas de los miembros de la organización. Una vez obtenida la información se procede a listar por orden de importancia los valores elegidos por el colectivo para definir la escala actual de valores y creencias básicas de la organización.
2. Definir la escala de valores y/o creencias básicas necesarias para lograr el cambio durante la implementación de la dirección estratégica**.** Para lo cual se emplea el método delphi u otras técnicas de expertos. Por último se llevan ambos criterios a una tabla comparativa con el fin de establecer un gap entre la escala de valores reales que posee la empresa y los que necesita para lograr la magnitud y tipo de cambio.
3. Establecer el tipo de cambio necesario que puede ser:

    1. Cambio de creencias y valores.
    2. Cambio de imagen y cambio de cultura**.**

Luego de establecido la necesidad y tipo de cambio se debe tener presente las tres fases del cambio.

1. **Descongelación de creencias o valores con el status quo actual.**

Consiste en “calentar” emocionalmente (intranquilizar) a los “bloques de hielo” o resistencias basadas en la no -

aceptación de las realidades que impulsan la necesidad del cambio. Para ello se deben emplear los siguientes mecanismos:

a) Reconocer el cumplimiento de expectativas de éxito.

b) Inducir (culpa) por los valores no mantenidos o (ansiedad) por los objetivos no cumplidos. Ningún cambio parte del estado de satisfacción.

c) Transmitir seguridad emocional y aceptación del incumplimiento de determinadas expectativas con el fin de poder tolerar el registro de la información negativa y tratando así de mantener a toda costa la autoestima global de quien ha de cambiar.

Si se quiere que alguien cambie, siempre habrá que acompañar las informaciones negativas sobre su conducta con informaciones positivas de otras áreas que se esté desarrollando satisfactoriamente. En esta fase se produce típicamente sentimientos de desintificación y distanciación con respecto al pasado, así como de desorientación con respecto al futuro.

2. Cambio de conducta mediante reestructuración cognitiva.

Se trata de sentir y reaccionar ante las cosas de forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista sobre ellos. Para ello se deben estimular dos actividades:

a) Exploración del entorno para obtención de nueva información relevante ¿cómo lo están haciendo los mejores del sector donde compite nuestra empresa? ¿Cómo se hace en nuestra empresa? ¿Cómo debemos hacerlo para igualar o superar a los mejores?

b) Identificación con una nueva posibilidad de actuación. Se identifica una organización modelo (debe ser la mejor del sector a que pertenece la empresa) para comparar nuestro desempeño respecto a ésta lo que permitirá elevar la efectividad a través del aprendizaje.

Esta fase intermedia de reestructuración es donde más pueden influir las fuerzas de resistencia técnica, psicológicas, sociales, etc. Según se gestionan estas fuerzas de resistencia se creará el estado futuro deseado, generando compromiso con la institucionalización del cambio. La existencia de un liderazgo transformador que legitime el cambio desde el primer momento es absolutamente crítica para afrontar o no las fuerzas de resistencia.

3. Estabilización.

Se estabilizan las fuerzas promotoras y la disminución de las fuerzas obstaculizadoras tranquilizando así el sistema y generando el compromiso estable con el nuevo estado de cosas, es decir se logra el cambio, se está dirigiendo estratégicamente.

Atendiendo a la importancia y generalización del empleo de la dirección estratégica como una teoría de dirección novedosa y eficiente para desarrollar la efectividad de las empresas en todo el mundo y atendiendo la necesidad de crear la cultura organizacional propia de cada organización en correspondencia con los valores finales de las mismas es necesario tener presente los valores compartidos como herramienta estratégica para lograr el proceso de implementación de los cambios para fortalecer la actitud estratégica y crear el pensamiento estratégico en los líderes, lo cual redundará en que la dirección estratégica funcione adecuadamente en las empresas de nuestros países.

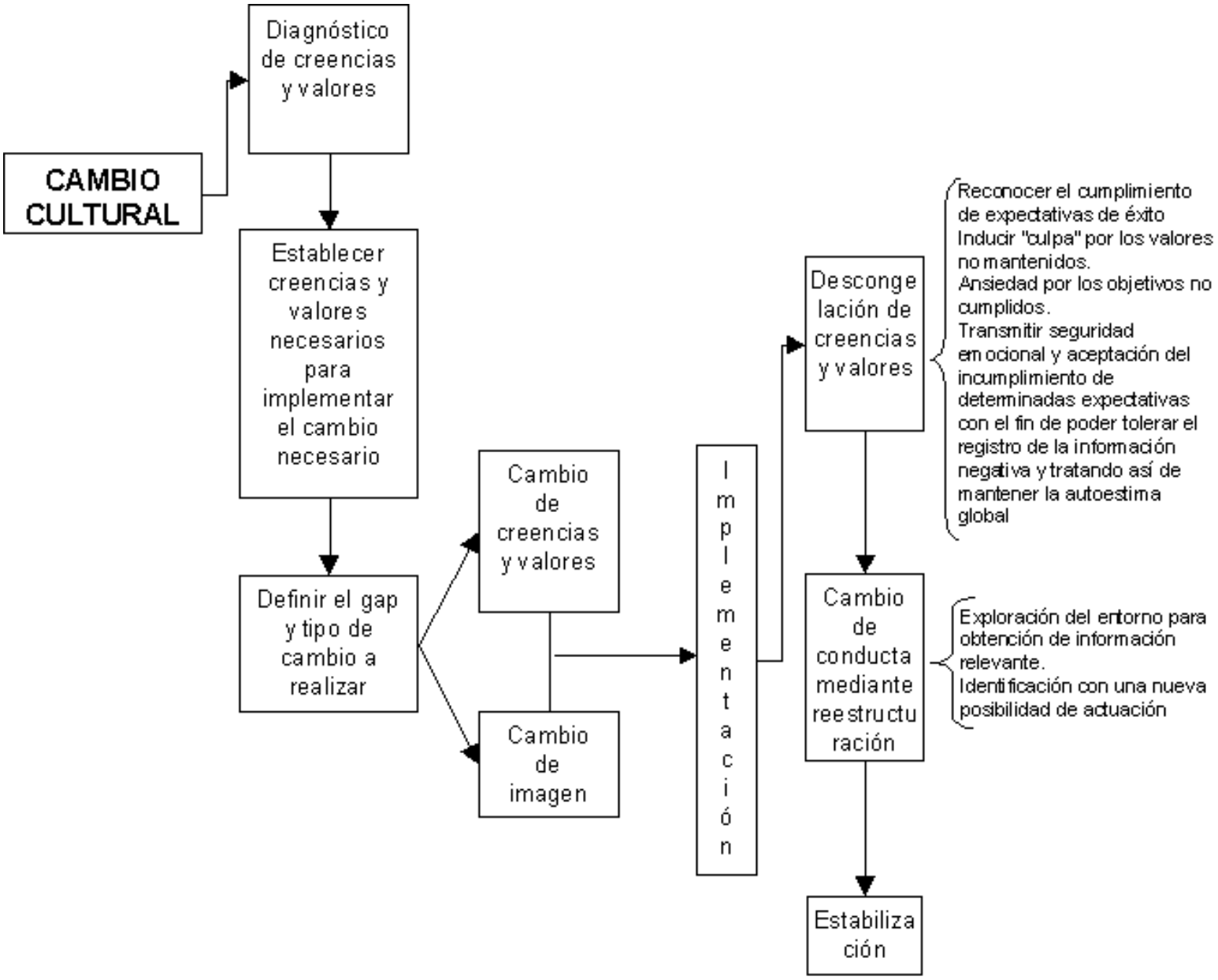


Figura 3. Proceso de cambio de cultura organizacional

REFERENCIAS

1. Ávila Leyva, Nilsa. [1999], Propuesta de un modelo para la formulación de estrategias a nivel empresarial y su aplicación en la empresa de transpote, servicios y abastecimientos del SIME./ Tesis presentada en opción al titulo académico de Master en Ciencias. Tutores Dr Fermín Munilla González y M. Sc. Enrique Zayas Miranda./ Uho, 57 pp..
2. Boxwell, Robert J. [1994], Benchmarking para competir con ventaja./Ed. McGraw Hill, Barcelona, 2- 139 pp.
3. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.[1997] Bases generales del perfeccionamiento empresarial./S.E,S.L, 142pp..
4. Chacón Ramirez, Beatriz. [1999], Propuesta de un modelo de Planeación Estratégica, su aplicación en Emprestur S.A sucursal Holguín hasta el año 2001./ Tesis presentada en opción al titulo académiaster en Ciencias. Tutor M. Sc. Enrique Zayas Miranda./ Uho, 66 pp..
5. Doimeadios Martínez, Roberto. [1998], Metodología para la Planeación Estratégica del trabajo de los Círculos Infantiles./ Tesis presentada en opción al titulo académiaster en Ciencias. Tutor M. Sc. Enrique Zayas Miranda./ Uho, 91 pp..
6. España. [1999], Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa./ ESADE, Número 1, pp 1- 36.
7. García, Salvador. [1998], La Dirección por Valores./ Salvador García y Shimon Dollan./ SPI, La Habana, Cuba, 4- 273 pp.
8. Hernández Quevedo, Roger. [1999], La Dirección Estratégica de la Delegación territorial del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Holguín./ Tesis presentada en opción al titulo académico de Master en Ciencias. Tutor Dr. Julio Nolberto Pérez Guerrero./ UHO, 68 pp..
9. Hernández Quindelán, Mayda. [1999], la Dirección Estratégica en la escuela de hotelería del municipio Rafael Freyre, una respuesta al desarrollo inversionista./ Tesis presentada en opción al titulo académico de Master en Ciencias. Tutores Dr Fermín Munilla González y M. Sc. Enrique Zayas Miranda./ Uho, 77 pp..
10. Mintzberg, Henry. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review. Canadá, pp 4- 18./ traducido por Dr. Angel Luis Portuondo Vélez
11. Robbins, Stephen P.[1993] Comportamiento organizacional./Conceptos, Controversias y aplicaciones./Ed. Prentice Hall, México,735 pp..
12. Schein, Edgar. [1994], Cultura Empresarial y el Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones, pp 10 – 250.

---

[1] AUTOR: Carlos López. Email: calb@gestiopolis.com. Tomado del sitio WEB Gestiopolis. http://gestiopolis.com

[2] Nuria Chinchilla, citada por Salvador García y Shimon Dollan, La Dirección por Valores.[1998], SPI, p 49.

[3] Milton Rokeach, citado en Revista ESADE. No 1 [1999], Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa. P 63.

[4] Henry Minzberg. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review. Canadá. Pp 4. 18.

[5] Edgar Schein. [1988], Cultura Empresarial y Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones. pp 4- 250-

[6] García, Salvador. [1999], La Ddirección por Valores./ Salvador García y Shimon Dollan./ SPI, La Habana. 307 pp..

[7] Kujiro Nonaka, citado por Salvador Gancía y Shimon Dollan. [1999], La Ddirección por Valores./ SPI, La Habana, pp 63.