

# ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES, MODELOS

*Olga Ovares Araya, MBA.  
Directora Ejecutiva  
Comisión Nacional de Rescate de valores*

Tal vez más que en ninguna época anterior, una organización tiene que saber hoy qué representa y con qué principios va a operar. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica: es un imperativo para la supervivencia. Debemos identificar el bien interno de la organización y actuar en función de él.

La mezcla particular de dilemas en que una empresa competidora se desenvuelve en nuestra época, exige que su éxito descansa en su eficiencia. Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con la base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados.

En 1990 Ken Blanchard, Michael O'Connor y Mary Falvey Fuller, iniciaron un proyecto para ayudar a las organizaciones a poner en práctica la filosofía de las 500 compañías afortunadas mediante su propio proceso de Administración por valores (APV). Para ello, se requería ayudar a las organizaciones a expresar sus valores corporativos y personales. Idear un sistema para resolver incongruencias entre valores individuales, de grupos de trabajo y corporativos. Además, de identificar las decisiones estratégicas y prácticas administrativas en las cuales la fusión de valores y la orientación hacia los resultados sería más poderosa y por supuesto un vocero y animador para el proceso APV. Este proceso plantea tres fases para su desarrollo. Fase 1: Aclarar los valores, propósito y misión. Fase 2: Comunicar la misión y los valores. Fase 3: Alinear las prácticas diarias con la misión y valores.

El modelo de la administración basada en valores plantea la necesidad y el poder de una cultura organizacional en las cuales las estrategias, los procesos y las personas sean dirigidos por una misión, un propósito y un conjunto de valores comunes.

La cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo positivo y refuerzan los principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro. Así pues, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida que los valores, las creencias y los significados

que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.

Es por ello que decimos que la cultura organizacional es un sistema normativo colectivamente interiorizado, que sobrevive a cualquier individuo. Dentro de una estructura hay varias formas de observar la relación cultura y efectividad. La efectividad (o falta de ella), es una función de los valores y las creencias, desempeñadas por los miembros de una organización. Los valores específicos o el acuerdo sobre valores específicos influyen en la efectividad. La efectividad es una función de la interrelación de valores, creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente de la organización. Por lo que crear una cultura sólida quiere decir que los valores y las acciones son altamente consistentes. En otras palabras que no exista dualidad entre lo expresado y lo vivencial en el actuar cotidiano laboral.

Cuando cada miembro actúa con base en un consenso intuitivo de valores y no con base en un conjunto de reglas o reglamentaciones burocráticas, los costos de operación en las organizaciones se pueden reducir al mínimo. Así como la rendición de cuentas, la transparencia en los diferentes procesos y por supuesto una administración inmune al virus de la corrupción.

Los valores serán considerados la base de evaluación, que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores reflejan las metas reales, las ideales y criterios, así como también los pecados de una organización, y representan los medios preferidos por los miembros para resolver problemas de su vida. Los valores son más abstractos que las perspectivas, aunque los miembros experimentados las expresan claramente más o menos en definiciones de la filosofía y la misión organizacional.

Una posible explicación de como la fuerza laboral se inicia en el juzgamiento de las situaciones, podemos apreciarla en la siguiente matriz axiológica, donde todos los problemas sociales, son problemas relacionados con valores, la determinación misma de un problema social es un juicio de valor. Aún así, cuenta con pocas fuentes confiables para establecer, de manera categórica, la densidad y distribución de los problemas relacionados con valores. Con el fin de delimitar el objeto de medición. La matriz axiológica ilustra la existencia de dos clases de manifestaciones de problemas relacionados con los valores: 1) manifestación en la actitud de la persona como apatía o desinterés por el valor, empatía o interés en el antivalor, formación en el antivalor, y 2) manifestaciones en el comportamiento de las personas, como omisión de la conducta debida según normas que tutelan el valor y la vivencia plena del antivalor.

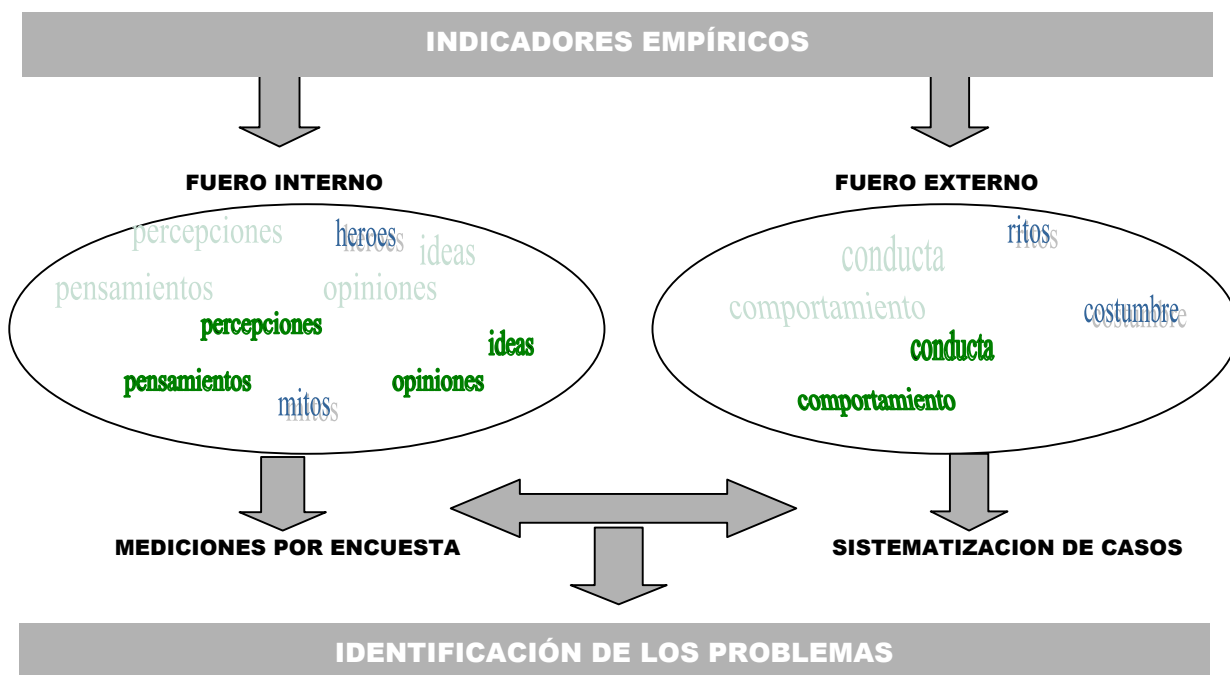
MATRIZ AXIOLOGICA							
Manifestación en las Personas y el Agregado Social							
Fuero Interno (moral) Percepción / pensamiento / creencias / ideas / mitos / héroes / actitudes				Fuero Externo (ético) Conducta / comportamiento / ritos / costumbre / actitudes			
Manifestación Pasiva		Manifestación Activa		Manifestación Pasiva		Manifestación Activa	
Valor	Anti valor	Valor	Anti valor	Valor	Anti valor	Valor	Anti valor
Empatía o interés por el valor	Apatía o desinterés por el valor Empatía o interés en el antivalor	Formación en el valor	Formación en el antivalor	Abstinencia de violar las normas* que tutelan el valor	Omisión de la conducta debida según normas* que tutelan el valor	Vivencia plena del valor	Vivencia plena del antivalor
*normas éticas, morales, religiosas, derecho positivo y costumbre)							

Tomado del libro: Fruto de la perseverancia. El Sistema Nacional de Comisiones de Valores en Costa Rica. EUCR, 2001

Para algunas personas especialmente de la administración pública, los modelos de la administración basada en valores, suenan como a fábula, por cuanto como se pudo apreciar en su descripción anterior, es un modelo vertical. En donde la empresa privada a través de sus líderes gerenciales brinda directrices al resto de sus miembros, cómo se iniciará el proceso de administración por valores en su empresa, posteriormente comunican y finalmente alinean el proceso. Recordemos que la empresa privada busca niveles de rentabilidad satisfactorios para sus diferentes miembros, a través de la eficiencia y la eficacia. ¿Cuál empresa privada, en este mundo globalizado y altamente competitivo no desea ser exitosa, ética y rentable?

Ahora bien, si nos trasladamos a la administración de la cosa pública, para iniciar un proceso de administración basada en valores, es indispensable, requisito básico, contar con la voluntad del líder organizacional (voluntad política), y esto significa exactamente: compromiso manifiesto (no discursos), participación de todos los miembros de la organización (horizontalidad) e integración, donde el jefe son los valores, concebidos estos como el medio para alcanzar el bien interno.

El Sistema Nacional de Comisiones de Valores, integrado por las comisiones de valores de empresas privadas, instituciones públicas, comunidades y colegios profesionales, para su fortalecimiento en la vivencia de los valores y como frente preventivo de lucha contra la corrupción, inició en 1998 una serie de actividades, que nos llevaron en 1999 a diseñar y aplicar la metodología denominada: Diagnóstico de Oportunidad.



Esta metodología nos permite a través de análisis casuístico (análisis de tendencias no menor a tres años) y encuestas de percepción basados en los casos, obtener una radiografía de lo que le sucede a la organización en relación con su estructura, tecnología, personas y entorno. Los resultados de la problemática institucional ha sido proporcionada por todos los miembros de la organización, en un proceso participativo, motivado por la comisión de valores de cada institución o empresa. El informe final se proporciona como una herramienta gerencial, para la toma de decisiones. Estamos en una fase experimental, en la que han participado enteramente de la metodología el Tribunal Supremo de Elecciones, el Centro Cultural Costarricense Norteamericano, la Municipalidad de Montes de Oca, han iniciado este proceso: la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal, el Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia, Registro Nacional, Colegio Universitario de Cartago, Junta de Protección Social, Patronato Nacional de la Infancia y el Ministerio de trabajo.

El propósito compartido tiene un impacto positivo porque todos los miembros de la organización trabajan con base en un marco de valores y creencias, que forman la base a través de la cual se comunican. Las recompensas han sido significativas para las compañías que han iniciado este proceso. Estas organizaciones han desarrollado declaraciones más claras de misión y valores operativos y han comunicado esos valores a cada miembro de su empresa. En Costa Rica un caso conocido y concreto es Baxter y en nuestro sistema le seguiremos de cerca los pasos a las empresas que ya han iniciado este proceso. Esto nos demuestra que

no es imposible tener empresas honestas y rentables, pero tampoco se ha dicho que sea fácil.

*En el momento en que uno se compromete, la Providencia actúa también.*

**Goethe**

## BIBLIOGRAFÍA

Abarca Díaz, Marco y otros. Fruto de la perseverancia. El sistema nacional de comisiones de valores en Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica, Costa Rica. 2001.

Blanchard, Ken y O'Connor, Michael. Administración por valores. Norma, Colombia. 1997.

Blanchard, Kenneth y Peale, Norman Vincent. El poder ético del directivo. Grijalbo, Barcelona. 1989.

Denison, Daniel R. Cultura Corporativa y productividad organizacional. Legis, Colombia. 1991.