

LA GERENCIA DE VALOR COMO PROCESO DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

■ **Díaz Ortega Nubia Isabel***
Eduardo Ramón Pineda**

Universidad Rafael Bellosó Chacín
(Colombia) 3168741573. ndiaz712@hotmail.com
(Venezuela) 0416-9677882. epinedara@yahoo.com

Eje Temático: Gerencia de las organizaciones

RESUMEN

Esta investigación se centra en la caracterización de la gerencia de valor, con el propósito de determinar que es un proceso administrativo total que implica un cambio en la cultura de la organización, revisando factores como la fijación de objetivos, estrategia, medición del desempeño, el sistema de remuneración y la generación de valor. La metodología utilizada fue la revisión y análisis documental, dándoles seguimiento a las principales teorías de gerencia de valor y siguiendo autores como Knighth, Copeland, García, entre otros. Este estudio arrojó como resultado que la generación de organización origina cambios en la cultura organizacional en los valores y en la mentalidad de sus integrantes porque a través de su programa de capacitación es obligatorio que las personas constantemente piensen antes cómo sus decisiones apuntan hacia la generación de valor. Concluimos que los cambios introducidos en el proceso afectarían de manera considerable la cultura de la organización.

Palabras clave: Gerencia de Valor, Cultura Organizacional, Cambios.

ABSTRAC

This research focuses on the characterization of the value management, in order to determine who is a complete administrative process that involves a change in the culture of the organization, reviewing factors such as goal setting, strategy, performance measurement, the remuneration system and the creation of value. The methodology used was to review and document analysis giving them up to the major management theories of value following authors like Knight, Copeland, Garcia, among others, this study yielded results in the generation of organization leads to changes in organizational culture values, in the minds of its members because through its training program is mandatory that people constantly think before its decisions point to the creation of value. Concluding that the changes in the process significantly affect the culture of the organization.

Keywords: Value Management, Organizational Culture, Change.

Recepción: Febrero de 2012
Revisión: Noviembre de 2012
Aceptación: Diciembre de 2012

*Contadora Pública. Abogada. Magíster en Gerencia de Empresas Mención Finanzas. Participante del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE). Docente Universidad de Pamplona (Colombia). Investigador activo. Ndiaz712@hotmail.com

** Ing. Mecánico (Luz). Magister Scientiarum en Economía: Mención Macroeconomía y Política Económica (LUZ) y participante del Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE). Ing. Líder de Proyectos, Empresa INELMECA Ingenieros Electricistas y Mecánicos.

GERENCIA DE VALOR

En los momentos actuales, existen factores como la globalización de los mercados y de la producción, el intenso flujo mundial de capitales, la integración financiera, privatizaciones, entre otros, que han promovido una alta preocupación por parte de los propietarios de las organizaciones, accionistas e inversores por conocer si la empresa está o no generando valor.

Por otra parte, al interior de las organizaciones se presentaba otro fenómeno: los indicadores financieros tradicionales basados en los balances contables en muchas oportunidades no daban una respuesta integral a los accionistas acerca de la situación de la empresa, es decir, no mostraban una visión completa de la situación económica de la organización. En este caso, Estupiñan (2006, pág. 270) afirma que los indicadores contables “pueden ser manipulados o no están enfocados hacia la medición de la creación de valor por lo que su uso con este propósito puede conducir a conclusiones erróneas”

En consecuencia, se desarrolló un nuevo enfoque gerencial denominado Gerencia de valor, que surge con mas fuerza a partir de finales de los años ochenta, cuando se desarrolló el principio de valor agregado en diferentes áreas de la organización, primero desde la atención al cliente, pasando por producción hasta llegar a la financiera, donde se aplica con una mayor intensidad, buscando como condición fundamental la maximización del patrimonio de los accionistas.

Rojo (2007) define la gerencia de valor como una nueva forma de enfocar la gestión empresarial que pone su énfasis en la creación de valor, esto es, en la creación de riqueza para todos los agentes de la empresa, y particularmente para los propietarios. Para cumplir este objetivo, el valor enlaza la estrategia a largo plazo de la empresa con la actividad diaria y con sus resultados financieros.

En la misma forma, García (2003), conceptúa la gerencia de valor como una serie de procesos que permiten la alineación de los altos ejecutivos con la estrategia de la organización, de manera que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa. Esta definición tiene un objetivo integral de largo plazo que busca la continuidad de la empresa en el tiempo, generando la rentabilidad esperada por los propietarios.

Indudablemente, dado los comentarios anteriores, es importante resaltar la coincidencia presente en los conceptos de los autores Rojo (2007) y García (2003) al señalar la estrecha relación que existe entre la generación de valor y la estrategia a largo plazo de las organizaciones; todo, con el objetivo básico financiero de lograr el aumento de las utilidades a los propietarios de las empresas.

Sin embargo, siendo uno de los objetivos de la organización la generación de valor, implicaría una redefinición de la estrategia, teniendo que alinear a su vez las políticas, metas u objetivos en todos los niveles jerárquicos y enfocarlos hacia la constante creación de valor.

En consecuencia, al cambiar la estrategia se debe redefinir la visión de la organización, porque ella contiene sus propósitos estratégicos o a largo plazo, que en este caso sería la permanente creación de valor. En palabras de García (2003, pág. 33) “el propósito de la gerencia del valor es facilitar la traducción de la visión de la empresa en valor agregado para los propietarios”

Al momento de redefinir la visión, se debe tener en cuenta la fuerza inductora de la empresa, es decir, el factor más importante que afectaría las decisiones sobre el futuro de la empresa, un aspecto relacionado con la operación de la empresa que permita explicar por qué aumenta o disminuye su valor. Dentro de estos aspectos están el tipo de cliente o usuario, categoría del mercado, tipo de producto o servicio, capacidad de producción, método de ventas o mercadeo, método de distribución, tamaño, crecimiento, rentabilidad, entre otros.

CULTURA ORGANIZACIONAL

De lo anterior se desprende que este nuevo enfoque fomentaría un cambio a todo nivel en la cultura organizacional permitiendo a los funcionarios que participan en la toma de decisiones midan su implicación en términos del valor y puedan entender cuando generan o destruyen valor en la empresa.

El inicio del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, fue a partir de esta década cuando comienza a resaltar el mayor interés por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. (Debates I.E.S.A, 1997).

Hace tres décadas se pensaba que las empresas eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad, y así sucesivamente. Pero actualmente el pensamiento ha venido cambiando, al empezarse a reconocer que las instituciones son más que eso porque, a semejanza de los individuos, también poseen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras.

En tal sentido, los teóricos organizacionales han comenzado a reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. La cultura organizacional es aprendida y compartida por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan, y fundamentalmente para la gestión empresarial.

Por otra parte según Robbins (2004), “La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización, que la distingue de las otras”, encontrándose estos íntimamente relacionadas

con las apreciaciones, valoraciones así como descripciones que pueden hacer los empleados acerca de su organización, y que independientemente de las diferencias culturales existentes entre ellos, esperan resultados semejantes para un mismo grupo.

De acuerdo con lo indicado antes, se puede agregar que la cultura no es un factor apreciable a simple vista, mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan, comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

Chiavenato (2004) afirma “la cultura organizacional no es posible percibirla ni observarla en sí, sino solo por sus efectos y consecuencias”, para su explicación la asemeja a un iceberg, donde representa en la parte superior del mismo (sobre el nivel del agua) los aspectos visibles, superficiales y públicamente observables de las organizaciones, que están determinados por su cultura, y se refieren a las operaciones, trabajos cotidianos. Igualmente, en la parte inferior (bajo el nivel del agua), se presentan los aspectos invisibles, difíciles de observar, relacionados con los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura.

Por otra parte, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) se refieren a la existencia de la cultura organizacional en diversos niveles diferenciados en términos de visibilidad para el observador y resistencia al cambio. Los niveles fueron clasificados de la siguiente forma: suposiciones compartidas, valores culturales, conductas compartidas, símbolos culturales.

El nivel de las suposiciones compartidas básicas, considerado como el nivel menos visible o más oculto, representa las creencias sobre la realidad que se dan por sentadas. Constituye un mapa mental que le indica a los miembros de la organización los modos de interpretar las cosas, cómo reaccionar emocionalmente, a que prestarle atención y acciones a tomar ante situaciones.

El nivel de los valores culturales, representa creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, y representan valores, entre otras. Forman parte de una ideología o filosofía que sirve de guía y dirección en la actuación diaria de los miembros de la organización. Este es el nivel consistente, el deber ser, y hace posible la predicción de muchos de los comportamientos observados.

El nivel de la conducta compartida comprende las normas, es más tangible, y en cierta forma más fácil de modificar o cambiar que los valores. Se refiere a las regulaciones y normativas establecidas que modelan la conducta de los individuos en una organización.

El nivel símbolos culturales, es el nivel más superficial de la cultura organizacional; son los lenguajes, jergas, ademanes, ritos, imagen, arquitectura del ambiente, forma de vestir u otros objetos físicos con significados particulares dentro de una cultura. Comprende los fenómenos que se pueden ver, escuchar, sentir, cuando entra en una organización. Lo más resaltante de este nivel es la facilidad con que puede ser observado pero difícil de explicar o interpretar.

Por esta razón, se profundiza el concepto de cultura organizacional escogiendo, dentro de los diversos planteamientos que se han desarrollado sobre el tema, el que concibe la cultura como una variable interna. Según Smirchich, (1983) citado por Garcia (2005), la cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias, valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado.

Desde este punto de vista, según el citado autor, el cambio organizacional se considera un imperativo en la actualidad para adaptar a las empresas al entorno complejo en que se desenvuelve; para lograrlo es necesario cambiar las conductas de las personas, y como las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional.

En este mismo marco, Schein (2006) citado por Terán 2009 se refiere a cultura organizacional como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Esta basada en valores que pueden ser modificables como efecto del aprendizaje continuo de los individuos, dándole importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte de la cultura organizacional.

Como se pudo apreciar, de acuerdo con los autores mencionados anteriormente, Schein (2006) y Smirchich (1983) señalan una característica especial de la cultura organizacional como un conjunto de valores, además de ser una variable dinámica, susceptible de cambio, que puede darse con un aprendizaje continuo.

PROCESO DE CAMBIO

Surge, entonces, la gerencia de valor como proceso administrativo total que cambia la cultura organizacional, en sus componentes esenciales como la planificación estratégica, tales como su misión y su visión de los que se desprenden valores institucionales, principios generales, sistemas, normas, procedimientos, opiniones, actitudes, conductas, traduciéndola en valor agregado para los propietarios.

De acuerdo con lo anterior, se podría afirmar que este nuevo enfoque promueve un cambio de actitud en los ejecutivos de las empresas, haciendo que estos actúen como si fueran dueños; requiere de un programa completo de formación. Según Estupiñan (2006, pág. 270), “la formación no debe limitarse a los máximos ejecutivos, sino que debe infiltrarse por todos los niveles directivos e, idealmente, llegar hasta el nivel jerárquico mas bajo de la empresa”.

Para Knight (2004), uno de los elementos claves para la generación de valor es la implementación de un programa de capacitación y educación dirigidos a todos los empleados de la empresa. Este programa debe tener dos

metas importantes: crear conciencia de los conceptos de valor e integrar estos conceptos en las decisiones rutinarias que toma la gerencia. Además, debe presentar las siguientes características: sencilla, continua, obligatoria, de línea de base y técnica para todo el personal de la empresa, principalmente basada en los negocios de la compañía.

Al mismo tiempo, García (2003) opina que, cuando el objetivo de una organización es la permanente obtención de valor para los accionistas, hay que educar, entrenar y comunicar; lo menos que debe hacerse es enseñarles a sus miembros cómo la forma en que toman decisiones conducirá alcanzar este objetivo. Propone cuatro aspectos importantes para este proceso: generar preocupación por los conceptos asociados con el valor, lograr la comprensión de la importancia de estos conceptos, integrar las decisiones día a día y diseñar un sistema de comunicación basado en la repetición, el refuerzo, la recepción, así como la redundancia para lograr alcanzar en la empresa el lenguaje del valor.

Es importante destacar la opinión de Knighth (2004) y García (2003), quienes sustentan la importancia de la capacitación, educación y comunicación como una herramienta necesaria para propiciar el cambio en los valores de los funcionarios de la organización, logrando un clima de confianza necesario para la creación de valor.

Paralelamente, alcanzar un verdadero cambio de la cultura organizacional orientándola hacia la generación de valor, requiere que el programa de educación y capacitación se acompañe por un sistema de remuneración consecuente, alineándolo con la estrategia del negocio. Según Knight (2004), los altos directivos pueden aplicar los siguientes principios: estimular el pensamiento y enfoques innovadores para el negocio, recompensar los aportes de los empleados, fomentar el comportamiento en equipo, brindar una visión en equipo e individual, enfocar su atención en indicadores basados en el valor, fomentar una mentalidad de pertenencia y desarrollar un programa integral dotado de credibilidad.

La investigación es de carácter documental; se realizó una revisión bibliográfica, con el análisis y contrastación de las diversas teorías para darle un interpretación a las variables de estudio.

CONCLUSIONES

La gerencia de valor es un enfoque integral cuyo objetivo es la maximización de la riqueza de los propietarios a través de una alineación con la planificación estratégica de la organización en el sentido de permitir en todo momento saber si se esta generando o destruyendo valor.

Al integrarse la gerencia de valor con la estrategia, se redefine el negocio (por tanto la visión de la empresa), para reconocer cuál es la fuerza inductora y establecer los objetivo relacionados con la creación de valor.

Para implementar esta nueva perspectiva de gerencia de valor, es necesario un proceso de cambio de la cultura de la organización; los valores de los funcionarios deben estar centrados en procesos de valor, para una buena toma de decisiones.

Para establecer el cambio de la cultura organizacional, se debe establecer un programa de capacitación, educación y comunicación para lograr un verdadero cambio en los valores de los funcionarios, así como también un sistema de incentivos apropiado a la toma de decisiones con valor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall México, D. F.
- Estupiñan, R. y Estupiñan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- García, C. (2005) *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Revista Univ. Psychol. Universidad Piloto de Colombia- Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá -Colombia.
- García, O. (2003) *Valoración de empresas. Gerencia de Valor y EVA*. Editorial Digital Express. Medellín.
- Hellriegel, Don. Slocum, J.(2004). *Comportamiento Organizacional. Internacional* Thomson Editores. México
- Hellriegel, D., Slocum J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. South –Western College Pub.
- Knigh, J. (2004) *La administración integral basada en el valor. Desarrollo de una aproximación sistemática a la creación de valor para el accionista*. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. 8ª edición. Editorial Prentice Hall, México.
- Rojo, A. (2007). *Valoración de empresas y Gestión basada en el valor*. Editorial Thomson. Madrid.
- Terán, W. y Leal, M. (2009). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras*. Revista CIGAG. Universidad Rafael Beloso Chacin. Maracaibo. Venezuela.