

ADMINISTRACIÓN POR VALORES

**Cómo lograr el éxito organizacional y personal
mediante el compromiso con una misión y unos
valores compartidos.**

**Ken Blanchard
Michael O'Connor
con la colaboración de Jim Ballard**

Traducción Jorge Cárdenas
Nannetti

G R U P O
EDITORIAL

norma

Barcelona. Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
Lilna, México, Miami, Panamá, Quito, .San José, San Juan,
San Salvador, Santiago de Chile, Santo Domingo.

Edición original en inglés: MANAGING 1W

VAI.IIRS

de Ken Blanchard y Michael O'Connor, con la colaboración de
Jim Hallard.

Una publicación de Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco,

C.A.

Reservados todos los derechos. Copyright © 1997 por Blanchard Family
Partnership and O'Connell, **Family 1st**

la presente edición se publica con autorización
de Linda Michaels Limited, International Literary Agents. Copyright ©

1997 para América latina

por Editorial Norma S. A., Apartado Aéreo 53550, Bogotá,

Colombia. Reservados todos los **derechos**.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier
medio, sin permiso escrito de la Editorial. Impreso por Cargraphics S.

A. - Impresión Digital

Impreso en Colombia - Printed In Colombia

Dirección editorial. María del Mar Racassa G. **Edición, María Lucrecia**

Monares T.

Diseño de cubierta, María Ciara Salazar

Este libro se compuso en caracteres Garamond ISBN 958-04- 084-0

2 3 4 5 6 7 8 99 0(1 01 02

Contenido

Introducción		7
1.	Descubrimiento	13
II.	Los actos de la vida	21
tII.	El proceso APV	31
IV.	Empieza la investigación	43
V.	Aclarar su misión y sus valores: Fase 1 del proceso APV	51
VI.	Comunicación: Fase II del proceso APV	63
VII.	Alinear: Fase III del proceso APV	79
VIII.	Empieza el viaje APV	105
IX.	Reflexiones sobre el viaje	121
X.	Seguir adelante en el viaje	139
Reconocimientos		145
Sobre los autores		149

Introducción

EN 1986 ASISTI A UNA CONVENCION en la cual John Naisbitt dictó una conferencia sobre su libro *Reinventing the Corporation*,

del que fue coautora su esposa, Patricia Aburdene. Hacia el final de la conferencia, John expresó su esperanza de que "algún día haya una lista de las '500 compañías afortunadas'". Inmediatamente me llamó la atención este intencionado calambur y su obvia alusión.

John pasó luego a explicar que si bien todos sabemos que una de las 500 compañías de *Fortune* se define por su tamaño y volumen, una de las *500 afortunadas* se definiría por la calidad de sus servicios a los clientes y la calidad de vida accesible a sus empleados.

Después de la conferencia le expresé mi fascinación y mi entusiasmo con el concepto de las 500 compañías afortunadas y le pregunté si había pensado mucho en qué es lo que califica a una organización como una de ellas. Me contestó que no.

Le propuse que nos reuniéramos para tratar de determinar qué define a una de las 500 compañías afortunadas, y ver si podíamos encontrar una manera de identificar compañías u organizaciones que estuvieran en vías de llegar a serlo. A John

le gustó la idea pero en ese momento él y Patricia estaban trabajando en su próximo libro, *Megatendencias 2000* (Grupo Editorial Norma, 1990), de manera que me instó para que yo siguiera adelante por mi cuenta con ese proyecto.

Mi primer paso fue hablar con Mary Falvey Fuller, colega mía en Cornell, que había trabajado con McKinsey and Company, firma internacional de consultoría en administración, y también había manejado el aspecto operativo de las organizaciones. Los dos repasamos muchos de los estudios que se han hecho sobre "excelencia" y encontramos que cuando quiera que se trata el tema, lo que se busca son resultados: los indicadores claves del éxito que sugieren que una empresa es líder.

Esos indicadores son los de costumbre, como volumen, utilidades, rendimiento sobre la inversión o activos, y cosas por el estilo. Típicamente, una vez establecida la lista de las compañías excelentes sobre la base de sus resultados, los consultores y los investigadores se concentraban en seguida en las prácticas administrativas de las compañías para identificar qué les daba los resultados que obtenían.

Cuanto más estudiábamos nosotros este concepto de "excelencia" tanto más cuestionábamos su definición. La cuestionamos porque observamos cómo estaban cambiando las motivaciones y expectativas de las personas con respecto a su trabajo, y cómo virtualmente todas las compañías tenían que enfrentarse a una creciente complejidad, activa competencia y velocidad de cambio. A nuestro modo de ver, las prácticas que produjeron los mejores resultados desde los años 60 hasta fines de los 80 ya no serían eficaces en los años 90 y más adelante. La economía contemporánea

pide un enfoque nuevo y más amplio. De modo que empezamos a concentrarnos más bien en lo que tenemos por fundamento de una organización eficiente: a saber, su *misión* y sus *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: hoy es un imperativo para la supervivencia.

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 una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados.

Me entusiasmé tanto con el concepto de las 500 compañías afortunadas que Norman Vincent Peale y yo lo mencionamos en nuestro libro *The Power of Ethical Management*. Erv Kamm, entonces presidente y jefe de operaciones de Norstan, compañía de telecomunicaciones de Minneapolis, leyó un ejemplar de este libro, que le dio Sid Cohen, presidente de la junta directiva de la misma compañía. Ambos se interesaron por averiguar cómo podría Norstan llegar a ser una de las 500 compañías afortunadas y Erv nos escribió al respecto. Entonces Mary Falvey Fuller y yo fuimos a visitar a Erv Kamm, Paul Baszucki y Richard Cohen en Norstan. Empezó así el primer proyecto de las 500 afortunadas.

No tardamos mucho en darnos cuenta de que era más fácil describir el concepto que ponerlo en práctica, y se hizo obvio que íbamos a necesitar un experto en intervenciones

a

base de valores. Ahí fue donde entró a colaborar con nosotros Michael O'Connor.

Mientras yo había estado trabajando en hacer vivas las ciencias del comportamiento para las personas en el trabajo y en el hogar, Michael venía estudiando metódicamente las aplicaciones prácticas de las ideas sobre valores. Cuando me puse en contacto con él en 1990, él ya había descubierto el poder no aprovechado de los valores como fuerza integradora en la vida de individuos muy eficientes, grupos o equipos de trabajo y organizaciones, y se ocupaba en implementar esos conocimientos con clientes y con otros consultores.

Invité a Michael a colaborar con Mary y conmigo para ayudar a las organizaciones a poner en práctica nuestra filosofía de las 500 compañías afortunadas mediante su propio proceso de *Administración por Valores* (APV). Aceptó, y Norstan fue nuestro primer proyecto conjunto de las 500 afortunadas para el proceso APV.

Michael ya había iniciado una extensa intervención en Holt Companies, importante distribuidora de Caterpillar y fabricante de compresores de gas con sede en Texas. Peter Holt, presidente de Holt Companies, había estado buscando alguna manera de administrar su empresa más eficientemente, dejar un legado que sobreviviera a su liderazgo y lograr al mismo tiempo mayor congruencia en su vida personal. Holt Companies pronto pasó a ser nuestro segundo proyecto de las 500 afortunadas.

Nos repartimos los deberes. Michael se concentró en ayudar a las organizaciones a expresar sus valores corporativos y a los ejecutivos a identificar sus valores personales. También ideó sistemas para resolver incongruencias entre

valores individuales, de grupos de trabajo y corporativos. Mary se dedicó a identificar las decisiones estratégicas y prácticas administrativas en que la fusión de valores y una orientación hacia resultados serían más poderosas. Yo actué como vocero y animador para el proceso APV y para los altos gerentes de las compañías de nuestro proyecto.

Los tres trabajamos con Norstan y Holt para examinar decisiones específicas y modificar prácticas claves con el fin de poner de acuerdo lo que hacían con lo que decían. Después de unos tres años Mary cambió su enfoque a acoplar estrategia corporativa con administración del cambio y aprendizaje organizacional, en tanto que Michael y yo nos unimos a mis colegas Fred Finch y Drea Zigarmi en Blanchard Training and Development (BTD) para continuar el trabajo de Administración por Valores.

En 1992 se creó la Fortunate Companies Foundation como entidad sin ánimo de lucro, destinada a promover y perpetuar este proceso administrativo en las organizaciones. En una operación conjunta con BTD, la fundación trabaja en la actualidad con compañías del proyecto de las 500 afortunadas en su proceso de Administración por Valores. En momentos de escribir estas líneas, Michael actúa como director de servicios de consultoría para el Centro de Administración por Valores de la fundación.

Como presidente de Blanchard Training and Development, yo soy el vocero y animador número uno del proceso de Administración por Valores, mientras que varios de mis asociados en BTD trabajan con Michael y otros consultores de la fundación en su implementación.

Yo tengo mucha fe en la APV porque he visto las

recompensas tan significativas que han obtenido las compañías que han emprendido el proceso. Estas organizaciones han desarrollado más claras declaraciones de misión y valores operativos y han comunicado esos valores a todo el mundo en sus compañías; sus viajes han consistido en administrar por esos valores. En este libro se documentan los éxitos que han obtenido en las áreas de producción, satisfacción y rendimiento sobre la inversión. Aun cuando se ha escrito como un relato ficticio, la historia se basa en informes reales presentados por los ejecutores, clientes y propietarios de Norstan, Holt y otras organizaciones del proyecto APV.

Administración por Valores puede ser y es un factor decisivo. Invito al lector a acompañarnos a Michael y a mí en este viaje. La historia, escrita con la colaboración de Jim Ballard, pinta la transformación que podría experimentar su organización y cómo usted puede influir en forma decisiva en la vida de su personal, de los clientes a quienes sirve y de los accionistas que dependen de su buen éxito. ¡Bienvenidos al viaje de las 500 afortunadas!

KEN BIANCHI (ARI)

Descubrimiento

CONDUCIENDO su Lexus plateado Tom Yeomans salió de la autopista dos salidas antes de la que siempre utilizaba al regresar a su casa después del trabajo. Siguió por un tortuoso camino campestre por espacio de un kilómetro y medio, poco más o menos, y luego por un corto trecho sin pavimentar que lo llevó a una pequeña arboleda en una colina desde donde se dominaba una vuelta de un ancho río. Detuvo el automóvil y apagó el motor. Se bajó, anduvo unos pocos pasos y se quedó mirando aguas abajo. A pesar de los anteojos oscuros que le protegían los ojos de los últimos rayos del sol poniente, se veía que tenía el aspecto de un hombre preocupado.

La vida de Tora Yeomans era exteriormente impresionante. Antes de cumplir cuarenta años había llegado a ser presidente de una importante compañía manufacturera, muy

rentable, líder en su línea y respetada en la comunidad. Tom tenía una hermosa casa, y una esposa y unos hijos de quienes cualquiera habría podido estar orgulloso. Exteriormente, su vida no parecía carecer de ninguna comodidad o bienes de fortuna.

Era el resultado de un incesante esfuerzo de años. Toda su vida había sido una cuestión de fijarse metas y alcanzarlas. Ya había llegado a un punto que muchos llamarían el "pináculo del éxito", y sin embargo se sentía extrañamente vacío, privado de las cosas que presentía que hacían a un hombre realmente rico. Para decirlo claramente, Tom no era feliz.

Tomó un guijarro y lo lanzó al agua. Viendo propagarse las ondas, sus pensamientos volvieron atrás, a la época en que él y Barry Lofting fundaron la compañía L&Y Manufacturing, próspera fábrica de muebles. Habían sido amigos desde la escuela secundaria y habían trabajado día y noche para hacer de L&Y una empresa líder en su industria.

Además, se habían divertido haciéndolo. Su éxito se debía en parte a sus diferencias. A Tom le gustaban las jugadas audaces y gozaba con los ardides peligrosos. Barry rebosaba de inteligencia que se mostraba en su natural talento para establecer confianza y buenas relaciones con clientes y empleados. La desavenencia surgió cuando Tom, sin consultar con Barry, vendió la compañía a un comprador extranjero. Barry nunca se lo perdonó.

Tom trató repetidas veces de aplacar a su socio, diciéndole: "¿De qué te quejas? ¡Ya eres rico!" Pero esto no le dio resultado. Sólo cuando trató inútilmente de interesarlo para que lo acompañara en una nueva aventura que proyectaba, comprendió Tom que el dinero no era el verdadero problema.

Ahora, contemplando la corriente del río, la mente de Tom repasó la última y desagradable conversación antes de que Barry abandonara la oficina.

- Vamos, Barry, yo te necesito. Entre los dos podemos hacer lo que yo te propongo. Acompáñame sólo dos años. Puede ser que tengamos que trabajar doce o catorce horas diarias, pero no hay duda de que acabaremos con la competencia; y además, es por corto tiempo. Garantizado. En ese tiempo triplicaremos nuestra inversión. Después, tú y yo compraremos aquella propiedad en Baja y pasaremos el tiempo que queramos con nuestras esposas y nuestros hijos. Barry lo había estado mirando fijamente.

- Tom, dime una cosa honradamente. - Lo que quieras, compañero.

- ¿Cuándo fue la última vez que tú y Leslie y los niños hicieron alguna cosa juntos?

Se hizo un silencio que pareció echar atrás las paredes. Barry insistió:

- ¿Cuándo fue la última vez que Leslie y tú hablaron de corazón a corazón?

Otra vez silencio.

- Me lo imaginaba - dijo Barry -. Tengo que irme. Al llegar a la puerta se volvió, miró directamente a Tom y le dijo:

- Lo que a ti te pasa es que estás en una carrera de ratas. Pero recuerda: aun cuando ganes la carrera, siempre serás una rata.

Ésa fue la última vez que Tom vio al que había sido su mejor amigo, el camarada con quien había ganado trofeos de natación en la escuela secundaria, con quien había escalado

montañas en Alaska y había fundado un negocio floreciente. Después de la separación, Tom abandonó la idea de fundar otra compañía y en cambio aprovechó su experiencia y sus conexiones para entrar como vicepresidente regional a RimCo, empresa en desarrollo, fabricante de partes para automóvil.

Los años siguientes fueron para él de dura competencia y lucha por el poder, a medida que fue ascendiendo por la escala corporativa de RimCo. Ahora, habiendo llegado al más alto peldaño como presidente, Tom empezaba a preguntarse a qué había renunciado. Largas horas de trabajo, juntas y reuniones hasta por la noche y viajes frecuentes le habían impedido ser un verdadero miembro de su familia. Leslie se quejaba de que los niños se estaban criando sin él.

Pensó en Leslie. Cuando los dos hablaban, era generalmente para coordinar sus respectivos programas de actividades; pero ya casi que ni se acostaban a la misma hora. Pensó en sus hijos. La semana pasada él había llegado tarde a su casa una noche, después de tres días de reuniones seguidas sobre estrategia viajando de un lugar a otro. A la mañana siguiente su hijo Michael, de 14 años, entró en el dormitorio para darle un beso a su mamá antes de salir para la escuela. Ella, siempre maternalmente atenta a mantener unida la familia, le dijo: "¿No vas a saludar a tu papá? Le has hecho mucha falta los días que ha estado de viaje". El muchacho exclamó con la mayor ingenuidad: "¡Oh! ¿Te habías ido otra vez, papá?"

Tom Yeomans regresó a su lujoso automóvil plateado. Apoyó las manos en el capó y se inclinó sobre él. En la bruñida superficie vio reflejado un rostro arrugado por el sufrimiento. Estudiando ese rostro le habló así: "¿Qué dices, Tom? ¿Tus seres queridos también piensan que eres una rata?" Dando la vuelta

se recostó contra el capó, cruzó los brazos y tiritó en la brisa que soplaba del río. La verdad era que el estado de sus relaciones en el hogar era apenas la punta del iceberg.

En los últimos seis meses en el trabajo se le había empezado a hundir el piso que lo sustentaba. Parecía que todo se estaba desbaratando. La compañía había perdido dos cuentas muy importantes que le había quitado un competidor; las quejas de los clientes iban en aumento; los accionistas estaban inquietos por la pérdida de participación de mercado y la moral de los empleados estaba por los suelos. Algunos de los mejores empleados de la compañía se habían retirado.

Alarmada, la junta directiva llamó a un grupo de consultores para que estudiara la situación. A Tom no le gustaba ver gente de fuera huroneando por todas partes, pero la junta no le dejó ninguna alternativa.

Los consultores se valieron de entrevistas, encuestas, grupos de enfoque y revisión de documentos para preparar un análisis a fondo de la compañía, su administración, sus empleados, accionistas y clientes. Cuando el estudio estuvo terminado, la junta celebró una reunión de todo un día con Lynn, la directora del equipo de consultoría. Tom escuchó malhumorado la lista de recomendaciones del equipo.

Era una lista formidable. Tom siempre había creído que él iba a la cabeza de todos, pero mientras escuchaba reconoció que los problemas de RimCo no se diferenciaban de los que experimentaban otras organizaciones en el mercado sumamente competitivo de los años 90. Los consultores recomendaron que la compañía tenía que aligerarse y hacerse más plana. Los gerentes debían facultar a otras personas delegando

proyectos completos a equipos autogerenciados. Calidad y servicio tenían que ser el deber de todos, cualquiera que friera el título de su empleo. En suma, la compañía debía "reinventarse" de arriba abajo.

Naturalmente, Tom pensó que el problema estaba "allá afuera" e inmediatamente su imaginación se encendió con ideas para ponerle remedio. Fue en ese punto cuando las observaciones de Lynn empezaron a tocarle en carne viva.

Ella dejó sus papeles sobre la mesa después de haber hecho una síntesis de los resultados de una encuesta entre los empleados, y volviéndose a Tom le dijo:

- Lo que ellos piensan, señor Yeomans, es que usted gerencia más por el temor que por consenso. Su estilo gerencial da lugar a estos problemas, pues ha creado un ambiente de desconfianza. Sin un cambio dramático de su parte será difícil, si no imposible, que RimCo llegue a ser una empresa realmente competitiva a largo plazo.

Conque así era la cosa. Parecía haberse cumplido la profecía de Barry. La propia gente de Tom lo consideraba una rata.

El sol se hundía en el horizonte cuando Tom Yeomans subió otra vez en su automóvil y encendió el motor. Permaneció allí un rato con las manos en el timón, pensando. Luego arrancó.

Aun antes de llegar a su casa Tom sintió que algo en su interior había cambiado, que allá a la orilla del río se había empezado a hacer cierta claridad.

Cuando llegó a la casa hizo algo que nunca había hecho antes, y fue sentarse con su hijita Peg, de siete años, a ver un programa de dibujos animados. Por la manera como la niña se

arrimaba a él y le acariciaba la mano, entendió que Peg, la que siempre se quedaba por fuera cuando se reunían sus hermanos mayores, gustaba de la atención. Pero el que realmente estaba recibiendo afecto era el papá.

Más tarde, cuando llegó Leslie, lo encontró jugando básquet con los muchachos en el patio. Tom la saludó y le ayudó a sacar del automóvil las bolsas de mercado que traía.

Mientras guardaban la compra sonó el teléfono. Era Eran, la asistente de Tom.

- Espero que usted piense asistir esta noche a la reunión de su club de servicios. Jim Wheeler debía hacer la presentación del orador pero no se siente bien. Quería preguntarle si usted lo podría reemplazar.

- Bueno... pues... está bien. Parece que me necesitan. - ¿Lo hará usted?

- Sí, claro.

- ¡Espléndido! El orador a quien debe presentar es Jack Cunningham. En seguida le mandaré por fax las notas sobre sus antecedentes.

- Está bien, gracias - dijo Tom.

Hubo una pausa en la línea. Luego Fran preguntó: - Señor Yeomans, ¿se siente usted bien?

- Perfectamente. ¿Por qué me lo pregunta?

- Por nada. Sólo que me sorprendió un poco que aceptara.

- Lo hago con mucho gusto, Fran. Mándeme el fax. Leyendo las notas de Jim Wheeler, Tom observó el título de la charla de Cunningham: "El viaje de las 500 afortunadas", y sonrió por el juego de palabras. Repasó algunas breves notas sobre el hombre y sus clientes, y luego pasó a los puntos claves

que debía tocar en la presentación. Uno de ellos le llamó la atención. Decía así: "Muchos ejecutivos sostienen que Jim Cunningham no sólo les ha ayudado a cambiar sus compañías sino que también ha influido en su vida privada". Tom reflexionaba sobre esto cuando Leslie entró en el cuarto. Tom se volvió a ella y le dijo:

- ¿Quieres venir esta noche conmigo a la reunión del club? Me gustaría mucho que me acompañaras cuando yo haga la presentación del orador, y después en el camino de regreso podríamos comentar lo que le escuchemos decir.

La pronta sonrisa de Leslie reveló el gusto que sentía. - Te acompaño con mucho gusto - dijo con entusiasmo.

I

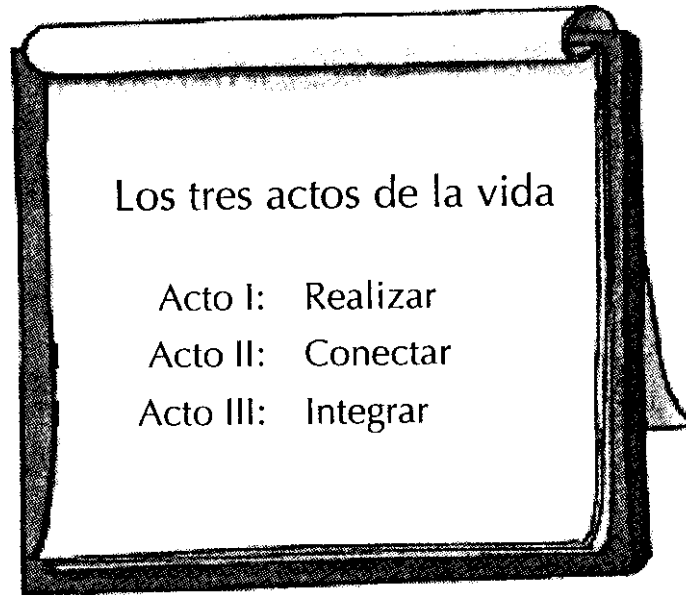
Los actos de la vida

TOM NO RECORDABA mucho sobre la manera como llegó a la reunión e hizo la presentación del orador de turno; pero

una vez que se sentó en la primera fila con Leslie a su lado, prestó a las palabras de Jack Cunningham toda su atención. Tenía ese hombre algo que le gustaba a Tom. Casi parecía

como si Cunningham le estuviera hablando personalmente a él. A poco de haber iniciado su charla, Jack Cunningham dijo: "En todos mis viajes he encontrado muchas personas que en lo externo parecían haber triunfado en la vida, pero que en su interior no eran felices o no se sentían realizadas. En apariencia tenían todo lo que se puede apetecer, pero en el fondo sentían un vacío". Tom no perdía palabra. El orador continuó: "Este sentimiento puede ser muy penoso, pero en realidad es un toque de atención".

Cunningham se acercó a una cartelera y descubrió un letrero que decía:



"En la vida hay tres actos - prosiguió -. El primer acto es *Realizar*. Realizar es un acto natural del ser humano. Tal vez seamos nosotros la única especie que puede fijarse metas más allá de la supervivencia diaria, de modo que es muy natural que queramos realizar, que queramos *ser* algo. El primer acto es hacer para ser.

"Muchos creen que Realizar es el único acto de la vida. Siempre están buscando el siguiente triunfo, la siguiente venta o la siguiente conquista. Pero yo jamás he oído a nadie que en su lecho de muerte dijera: `Me arrepiento de no haber ido más a la oficina—

El auditorio rió y Tom se volvió a mirar a Leslie. Vio que ella también estaba gozando con la charla.

"El segundo acto, *Conectar*, tiene que ver con las relaciones, o estar con otros para ser. Durante el primer acto las relaciones se pueden mantener a fuego lento. A veces se necesita una crisis personal, como dificultades financieras, problemas en la carrera profesional de uno, o una enfermedad, para que el individuo comprenda que lo que realmente vale en la vida son las personas. El segundo acto consiste en experimentar lo que ofrece a diario el menú de la vida, invertir en su propia vida y en la vida de los demás y compartir su tiempo y sus capacidades en compañía de los amigos, miembros de familia y otras personas".

Mientras escuchaba estas razones, Tom pensaba en sus propias relaciones en el hogar y en el trabajo. Empezaba a darse cuenta de que el orador cuestionaba la manera como él había venido manejando su vida. ¿Se había quedado atascado en el primer acto?

"Finalmente viene el tercer acto, *Integrar* - continuó Cunningham -. Integrar, o cambiar para ser, significa combinar los dos primeros actos. Significa definir o redefinir uno sus propósitos y valores y luego utilizarlos en la acción diaria en formas que sean verdaderamente significativas para uno y para las personas, los principios y los compromisos que más estime".

Jack Cunningham hizo una pausa. Poniendo los codos en el atril y enlazando los dedos de las manos, se inclinó hacia el público con una mirada seria. "Ya va siendo hora de que cada uno se pregunte: '¿Cuál es mi propósito? Dentro del amplio marco de las cosas, ¿qué estoy haciendo yo aquí? ¿Ha consistido mi vida en perseguir mis ideales, o ideales ajenos? ¿O hasta aquí todo ha sido una preparación para lo que realmente he

venido a hacer?' Estas preguntas sólo ustedes mismos las pueden contestar; y para contestarlas, muchas veces no necesitan ir más lejos de donde están ahora.

"Muchos de ustedes son líderes de organizaciones; así que aun cuando yo he venido hablando a nivel personal, tal vez harían bien en echar un vistazo al grado en que estas cuestiones se aplican igualmente a sus organizaciones y grupos".

El conferencista se acercó nuevamente a la cartelera y agregó la expresión *Valores básicos*, diciendo: "Esta cuestión de definir o redefinir su propósito en la vida no es sólo un proceso intelectual de llegar a una conclusión lógica. Es preciso profundizar hasta el nivel de sus valores interiores. ¿Cuáles son los valores básicos, para usted y su organización, que guían y dan forma a la manera en que realiza su propósito? En seguida, después de identificar tales valores, viene el interrogante más difícil: ¿Cómo está usted demostrando estos valores en su trato diario con el mundo?"

Cunningham hizo otra pausa y sonrió. "En este turbulento decenio muchas cosas que antes eran sencillas en los negocios se han vuelto confusas. Las compañías se afanan por seguir un montón de sugerencias que parecen razonables para sobrevivir y al mismo tiempo ganar una ventaja competitiva en el mercado global. Se han propuesto tantos nuevos enfoques que con razón se les dice 'el aroma del mes'. Y sin embargo, pese al tiempo y al esfuerzo que se les destina, pocos parecen ofrecer un método que asegure el éxito y llene las expectativas de todos los diversos grupos interesados.

"En tiempos de cambio constante es fácil pensar que hasta las leyes que gobiernan la decencia humana y la buena conducta han cambiado. Pero no han cambiado.

"En la actualidad se requieren las mismas consideraciones básicas que siempre se han necesitado para mantener a los empleados comprometidos, a los clientes encantados, a los accionistas satisfechos y a los proveedores y acreedores contentos de tener negocios con nosotros.

"Una organización que pueda hacer pie firme en todas sus relaciones de negocios claves cuando tantas otras están resbalando y patinando, es sin duda una compañía afortunada. Existe una estrategia relativamente sencilla para llegar a este punto y muchas compañías ya la están siguiendo. Unas están tratando de hacerlo por sí mismas, mediante ensayos y tanteos. Otras están aprendiendo este plan con la ayuda de asesores y entrenadores que se concentran en el proceso de concordar políticas y prácticas. Decimos que las que han respondido a esta llamada han aprendido *El viaje de las 500 afortunadas* ".

Una vez más se acercó a la cartelera, pero esta vez volteó la hoja. En la nueva página aparecía un diagrama como el siguiente:



"El dibujo muestra que una organización de las 500 afortunadas descansa sobre cuatro columnas, cada una de las cuales representa a un grupo de personas para con las cuales la compañía tiene una responsabilidad especial. Usamos las letras de la palabra JEFE para sugerir que toda persona que tenga que ver con una compañía de las 500 afortunadas, cualquiera que sea su posición, tiene que pensar, sentir y actuar como un líder - como un directivo. Se abriga la esperanza de que cada uno sienta el mismo orgullo, compromiso y sentido de propiedad que los que ocupan las posiciones formales de liderazgo, y que también esté facultado para actuar en formas que hagan la empresa la mejor que pueda llegar a ser. Veamos cada uno de estos cuatro grupos.

"La primera columna, marcada J', representa a los *clientes*. Lo primero que hace destacarse a una compañía es la calidad del servicio que presta a sus clientes. Hoy si uno quiere ser competitivo, satisfacer a los clientes no basta. Se necesitan clientes que se jacten de uno, que se conviertan en parte de su fuerza vendedora y de marketing. Hay que tratarlos en forma tal que se vuelvan *fanáticos* de su servicio.

"La letra `E' significa *empleados*. La segunda cosa que hace destacar a una compañía de las 500 afortunadas es la calidad de vida de que gozan sus empleados. Tal compañía crea un ambiente motivador para su gente - ambiente en el cual los empleados puedan ver que trabajar por las metas de la organización es lo que más les conviene. En ese ambiente los empleados empiezan a pensar como propietarios de la empresa. En cuanto los empleados de una compañía de las 500 afortunadas son tratados como su recurso más precioso, tanto más se comprometen a alcanzar sus metas, a diferencia de los

de otras organizaciones que sienten que se les trata como material gastable.

"La tercera columna, marcada 'F' es la de los *propietarios*, o sea los accionistas de la compañía. Ninguna empresa se puede llamar realmente afortunada si no es rentable. Pero realmente rentable para todos los grupos interesados significa ser ética. Hoy la característica que más se cita como requisito de un liderazgo eficaz es la integridad. Un punto clave que distingue a una compañía de las 500 afortunadas de sus competidoras es la integridad en la obtención de utilidades y las resultantes prácticas de asignación de recursos por la administración y los propietarios. Cuando hablamos de propietarios no nos referimos a especuladores sino a personas que buscan crecimiento para una compañía de la cual puedan estar orgullosos.

"La última columna, 'E', representa al cuarto grupo de interesados con los cuales una compañía de las 500 afortunadas está obligada en virtud de una relación de negocios mutuamente beneficiosa. Son éstos lo que nosotros llamamos *otros grupos significativos*, y en ellos se incluyen la comunidad, los acreedores, proveedores, contratistas, distribuidores e incluso respetados competidores. Si su organización es una de las 500 afortunadas, usted está creando deliberadamente un espíritu de responsabilidad compartida y confianza mutua entre su organización y esos otros grupos significativos".

Jack Cunningham preguntó: "¿Qué mantiene estas columnas unidas? ¿Cuál es la sangre vital de una de las 500 compañías afortunadas, la marca distintiva, la esencia que enlaza unas con otras todas estas relaciones claves?"

Antes de dar respuesta a esta pregunta, se acercó nueva

mente a la cartelera y volteó la hoja para pasar al diagrama siguiente, que era un dibujo como éste:



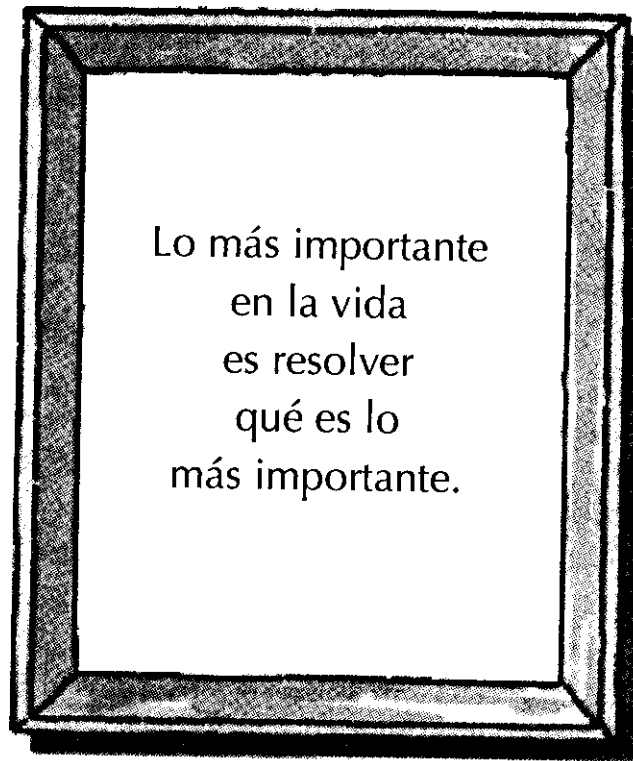
"Ahora nuestra estructura tiene base. Hoy la mayoría de las personas están de acuerdo en que a menos que las compañías demuestren continuamente su compromiso, no sólo en la obtención de utilidades sino también con los valores empresariales, como la honradez, la integridad, la equidad y la cooperación, se verán en graves dificultades.

"La mayor parte de las compañías tienen hoy declaraciones de misión que tratan de expresar su compromiso con uno o más de estos grupos. ¿Pero practican realmente lo que predicán?

"La base de una organización de las 500 afortunadas es la Administración por valores. Ésta es una práctica empresarial aceptada para motivar a los clientes a que sigan comprando, inspirar a los empleados para que den lo mejor de sí 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 nuestra compañía.

"Hace muchos años, cuando yo era muchacho, mi abuelo acostumbraba decirme una cosa que se me grabó en la memoria. No sé cuántas veces me la dijo pero echó raíces en mi conciencia y nunca la he olvidado. Me decía:



"Viéndolo bien - prosiguió Cunningham -, tenía toda la razón. La base de la APV, o Administración por Valores, es aclarar uno sus prioridades. La manera de ser una compañía de las 500 afortunadas es tener un procedimiento para

garantizar que los valores de su organización sean sanos y permanentes. Esto se hace armonizando con esos valores guías tanto sus decisiones estratégicas como sus actuaciones día tras día".

Cunningham habló más extensamente sobre el proceso y el impacto de la Administración por Valores. Cuando el orador terminó, Tom se puso en pie para aplaudir lo mismo que los demás asistentes. En seguida la concurrencia se dispersó y él se acercó a la tribuna.

- Jack, gracias por venir esta noche - le dijo con entusiasmo -. ¿Quiere darme su tarjeta? Me gustaría llamarlo y hacer una cita para conversar con usted sobre cómo llegar a tener una organización de las 500 afortunadas.

- ¿Tiene tiempo para venir a verme mañana por la mañana? - le preguntó Jack.

Tom, que no esperaba una respuesta tan inmediata, quedó encantado.

- ¡Sacaré el tiempo si es necesario! - contestó.

De regreso a su casa, Tom y Leslie comentaron la conferencia de Jack Cunningham. Cuanto más la comentaban, más entusiasmo y apoyo manifestaba Leslie por la entrevista que Tom tendría al día siguiente con Jack.

II

El proceso APV

Tom YEOMANS llegó a la oficina de Jack Cunningham pocos minutos antes de las diez e inmediatamente lo hicieron

pasar a su despacho. Encontró a Jack jugando con lo que parecía una cajita blanca de plástico. Jack lo vio y se levantó para recibirlo.

- Buenos días - le dijo, estrechándole la mano e invitándolo a tomar asiento -. Vamos a empezar. Quiero hacerle unas preguntas. Encuentro que al tratar con líderes de organizaciones, como usted, me resulta útil identificar lo que yo llamo los "factores precipitantes". Cuénteme qué le ha venido sucediendo que lo haya inducido a explorar el proceso de Administración por Valores.

Tom empezó a hablar y Jack Cunningham lo escuchó con atención. Pronto expresó sus reacciones a los *tres actos de la vida*, diciendo:

- comprendí claramente que me había excedido en el primer acto: Realizar. Experiencias recientes me han demostrado la importancia de atender también a las otras dos etapas: Conectar e integrar.

Tom pasó a explicar lo que le había sucedido en su casa y en el trabajo y cómo eso lo había llevado a examinar sus relaciones con otras personas. Hasta contó el dramático rompimiento con su antiguo socio.

- Ahora comprendo - dijo - que mis diferencias con Barry eran un asunto de valores.

- Sin duda- comentó Jack-. Los valores de usted eran generados por un impulso de realización mientras que los de Barry se basaban en conexiones. Los que llamamos líderes de las 500 afortunadas han encontrado que la ambición de triunfos no tiene por qué invalidar la obligación de ser justos con los demás.

Tom meditó sobre esto. Jack agregó:

- Por la pena que le causa su rompimiento con Barry veo que sus estilos eran compatibles, pero no sus valores. Con frecuencia la Administración por Valores significa que hay que tomar decisiones difíciles, escogiendo lo que es correcto en lugar de concentrarse en las utilidades a corto plazo, que tal vez sean menos éticas.

Tom se incorporó en su asiento.

- Eso me trae al motivo que me condujo aquí. ¿Qué puedo hacer para enriquecer mi vida y la de mi organización? ¿Qué pasos debo dar para establecer para mi organización un conjunto de valores de modo que yo pueda iniciar el proceso de Administración por Valores?

Jack lo miró un momento antes de hablar.

- Ante todo - dijo -, debo decirle que usted no se equivoca en el orden de las cosas. Me ha hablado de cambio para usted mismo y para su organización. En este trabajo yo recomiendo la regla de "primero uno mismo". Es importante utilizar el proceso tanto para uno mismo como para la organización.

- ¿Eso quiere decir que el proceso de Administración por Valores se puede usar para uno mismo?

- Justamente. Y no es tan difícil entenderlo. Se requieren dos cosas: 1) voluntad de creer en un conjunto convenido de valores y 2) diligencia continua para poner esos valores en acción.

- ¿Diligencia?

- Sí, diligencia. Una perseverancia concentrada y mucho trabajo, especialmente en las primeras etapas. Hay que estar dispuesto a darle tiempo al proceso.

- ¿Cuánto tiempo diría usted? - preguntó Tom.

- Se necesitan de dos a tres años para que este proceso de cambio arraigue y empiece a dar buenos resultados económicos sostenidos.

- Comprendo que la Administración por Valores no es una medida para salir del paso - observó Tom.

- Así es - repuso Jack -. Y lo mismo tarda en operarse un cambio en la conducta de una persona. Es importante recordar esto porque la persona está donde está la acción.

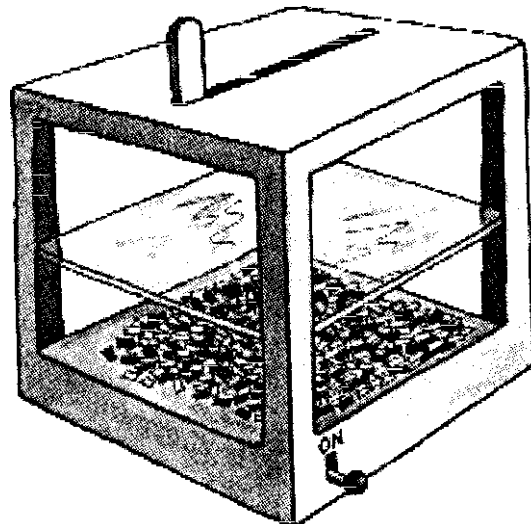
Y diciendo esto indicó a su visitante una placa colgada en la pared de su oficina. Tom leyó:

Las organizaciones
no hacen funcionar la
Administración por Valores.
¡La hacen funcionar
las personas!



- La razón de que la Administración por Valores funcione - dijo Jack - es que valorar es un proceso *de personas*.

Tomó luego la caja blanca con que había estado jugando cuando entró Tom y colocándola sobre el escritorio le dijo: - Mire esto.



- Parece interesante - repuso Tom -. ¿Qué es?
- Es una idea que se me ocurrió para demostrar la APV a los clientes y asociados interesados - contestó Jack -. Yo la llamo el "rompecabezas de alineación".

Tom tomó el cubo para examinarlo. Estaba hecho de plástico, de unos 13 centímetros por lado, cada uno de éstos a modo de ventanas transparentes. Observando un pequeño interruptor eléctrico en una esquina, comprendió que el aparato era accionado por pilas. Se lo acercó a la cara para verlo mejor.

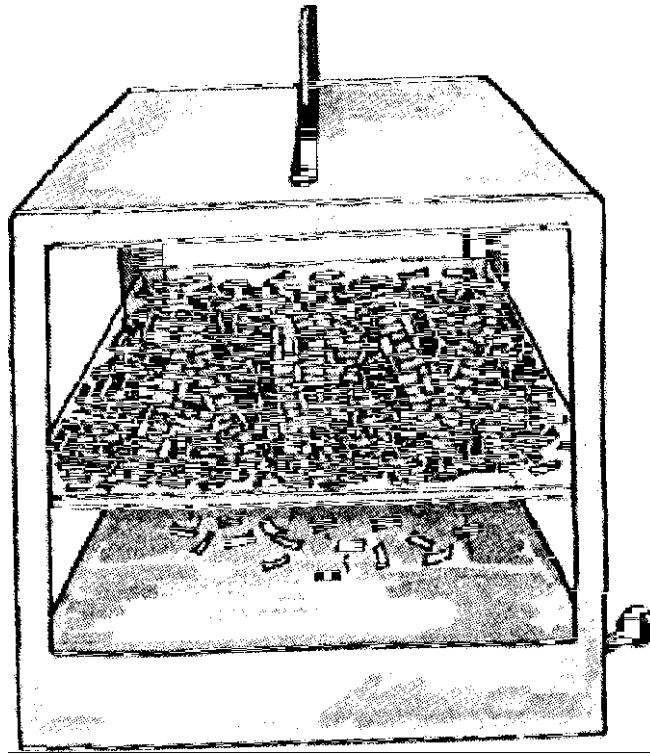
Una lámina transparente de plástico dividía horizontalmente el espacio interior, como un cielo raso transparente. La superficie correspondiente al piso estaba tapizada de un montón de pequeñas fichas rectangulares, unas azules y otras rojas.

Al sacudir la caja las fichas se movían y se revolvían al azar. Encima de la caja había una palanca dentro de una ranura que corría a lo largo de la tapa.

Fascinado, Tom lanzó una mirada a Jack, quien se había acercado y se había sentado sobre el escritorio. Jack sonrió e hizo una señal de asentimiento con la cabeza como diciendo: "Adelante".

Tom puso la caja sobre el escritorio y movió el interruptor a la posición de encendido. Luego, sujetando la base con una mano, empezó a mover lentamente la palanca en su ranura en la tapa. Entonces abrió mucho los ojos y la boca por la sorpresa.

El efecto fue literalmente electrizante. Al mover la palanca, las fichas de colores saltaron del piso al cielo raso horizontal y allí se ordenaron en un patrón de colores que era un mensaje y decía:



- ¡Oh! ¿Cómo *hizo* eso? - preguntó Tom.

- ¿Cómo cree usted? - dijo Jack riendo, muy satisfecho con la reacción del otro.

- Bueno, tengo una idea, por lo menos de una parte dijo Tom, y para verificarla apagó el interruptor. Inmediatamente todas las fichas volvieron a caer al piso en un montón desordenado, como habían estado antes, como una fragmentada colección de confeti. Tom miró a Jack y dijo:

- Recuerdo lo bastante la física que aprendí en la escuela para entender el principio básico: electromagnetismo, ¿verdad?

Jack hizo un gesto afirmativo. Tom continuó:

- Pues las pilas que están en la base mandan una corriente a un imán que hay debajo de la palanca. Estas fichas de colores son de hierro o de algún otro metal magnético. Cuando el imán pasa sobre las fichas las atrae y las alinea. Las fichas saltan y quedan prendidas en esta lámina transparente... ¿pero cómo es que los dos colores se distribuyen para formar el signo APV?

- ¡Ajá! - dijo Jack frotándose las manos muy contento - ¡Ésa es la pregunta importante!

Tom comprendió que Jack Cunningham no le iba a dar la respuesta inmediatamente. Volvió a acomodarse en la silla, dejó escapar un suspiro y sacando del bolsillo un cuaderno de apuntes dijo:

- Está bien, Jack. Soy todo oídos. Me imagino que el rompecabezas de alineación tiene algo que ver con el tema de la Administración por Valores, ¿no es verdad?

- Sí, así es. ¿Cómo cree que podría demostrar los procesos que se utilizan para emprender el viaje?

Tom se inclinó hacia adelante de modo que la cara le quedó al nivel de la caja blanca. Pasó un momento jugando con el mecanismo, accionando el interruptor eléctrico y luego moviendo la palanca a uno y otro lado para ver cómo se acomodaban las fichas obedeciendo infaliblemente al imán.

- ¿Me podría dar un indicio? - preguntó.

Jack estiró la mano para apagar el interruptor. Lo mismo que antes, las fichas de colores cayeron inmediatamente al fondo.

- ¿Ve usted todas esas piezas azules y rojas esparcidas en todas direcciones?
¿Cuánto tiempo tardaría usted en orde

narlas para formar otra vez el letrero APV a mano, sin el electroimán?

Tom lo pensó un momento.

- Tal vez con un lente de aumento y unas pinzas, trabajando unas cinco horas, podría pegar todas esas fichas en la lámina transparente.

- No creo que fuera muy divertido.

- Seguro que no. Sería un trabajo difícil y aburrido. A mí se me acabarían seguramente la vista y la paciencia haciéndolo. Y aun cuando lograra pegarlas todas en su lugar, se habría perdido toda la dinámica de la caja.

- Muy bien - dijo Jack -. Ahora comparemos el manejo de partículas con el manejo de personas y organizaciones. Supongamos que usted quiere hacer que todos los individuos de una compañía marchen en la misma dirección para alcanzar los objetivos de su organización. Usted sabe lo difícil que es lograr alineación, dadas las necesidades, valores y expectativas que tienen las personas, ¿no es verdad?

Pensando en su propio equipo en RimCo, Tom asintió: - No sólo es difícil y nada divertido - contestó - sino que no funciona. Yo conozco muchos gerentes que se han quemado en esa tarea y sus compañías no han avanzado un paso de donde estaban al empezar.

Tom guardó silencio por un momento y se quedó mirando la caja que reposaba en el escritorio. Luego se enderezó con súbita energía, miró a Jack a la cara y le dijo:

- Ya lo veo. Creo que entiendo de qué se trata. Jack se limitó a sonreír con su sonrisa enigmática.

- APV... Administración por Valores. ¿No es eso? - dijo Tom.

Jack Cunningham sonrió otra vez.

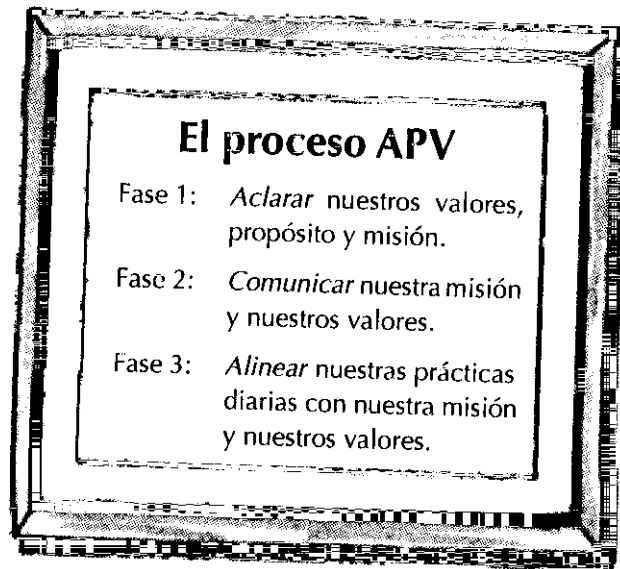
- Son los valores los que alinean a la gente - exclamó Tom -, los que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes.

Diciendo esto volvió a estirar la mano hacia la caja blanca y accionó la palanca de mando.

- Lo que está diciendo - prosiguió - es que APV es el verdadero poder de atracción que actúa en lo humano como este imán. Los valores son el único fenómeno que se puede mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deje alineadas como estas fichas.

- Eso es, precisamente - dijo Jack.

- ¿Pero cómo se procede a Administrar por Valores? preguntó Tom -. ¿Hay algunos pasos específicos?



Tom lo iba a copiar cuando Jack tomó el letrero y se lo entregó.

- ¿Es para mí? - dijo Tom sorprendido. Jack asintió. Tom preguntó:

- ¿Dónde puedo aprender más acerca de este proceso APV? ¿Hay organizaciones sobre las cuales podría leer o a las que pudiera visitar, que ya lo hayan ejecutado?

- Me gustan las personas que se anticipan a lo que yo les iba a decir - contestó Jack, y le entregó dos tarjetas, cada una con el nombre, dirección y teléfono de una persona con quien podía ponerse en contacto en una compañía respetada.

- Le recomiendo que haga estas visitas inmediatamente. Empiece por Telecom Distributors. Arlene Whalen, la jefe de operaciones financieras, le ayudará a entender cómo operan las dos primeras fases. Yo me tomé la libertad de llamar a Arlene por teléfono para hacer una cita. Me dijo que podía recibirlo a las 11:30 A.M., si a usted le queda bien.

Tom aceptó con entusiasmo.

- Cuando haga la otra visita - le dijo Jack acompañándolo a la puerta -, aprenderá acerca de la tercera fase. Alexa Montague, de Meredith Manufacturing, lo espera mañana a las 9:30 de la mañana.

Tom estaba encantado.

- Muchísimas gracias - le dijo, despidiéndose con un fuerte apretón de manos -. Me ha dado usted mucho en que pensar.

- He tenido mucho gusto - replicó Jack Cunningham. Cerca de la puerta, dispuestas en un anaquel, había un grupo de cajas, de las cuales tomó una. Por su tamaño y forma Tom adivinó que contenía otro rompecabezas de alineación.

- No se olvide de esto - le dijo Jack con una sonrisa -. Puede servirle de recordatorio e inspiración.

Cuando Tom Yeomans se dirigía a Telecom, casi no podía creer que su investigación sobre APV se estuviera desarrollando tan rápida y tan satisfactoriamente. Le parecía como si hubiera penetrado en una corriente de nuevos recursos.

Pensando en todo lo que había ocurrido en menos de veinticuatro horas, Tom se acordó súbitamente de que Leslie le había dado una tarjeta hacía varias semanas. Él la había leído de carrera y la había metido en su cartera. En la primera oportunidad detuvo el automóvil, sacó la cartera y buscó la tarjeta. Un sentimiento indefinible lo invadió leyéndola:

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

- Goéthe



Empieza la investigación

ASAS ONCE Y **MEDIA** en punto Tom estaba en la antesala de

las oficinas de **Telecom Distributors**, importante y muy conocida compañía proveedora de equipos y servicios de telecomunicaciones. Una señora alta salió de la oficina y le extendió cordialmente la mano para saludarlo.

- Buenos días, Tom - le dijo -, yo soy Arlene Whalen. Pase usted.

Una vez que se sentaron, Arlene dijo:

- Ya sé que usted ha hablado con Jack Cunningham. Seguro que tiene en su automóvil un rompecabezas de alineación.

Tom sonrió e hizo un gesto afirmativo. Le complacía tener la oportunidad de conversar con una persona que estaba en el sector "duro" del negocio.

- Arlene, con los conocimientos que usted tiene de las cuestiones financieras, estoy seguro de que me podrá decir si la Administración por Valores de veras funciona en los negocios.

Arlene Whalen sonrió.

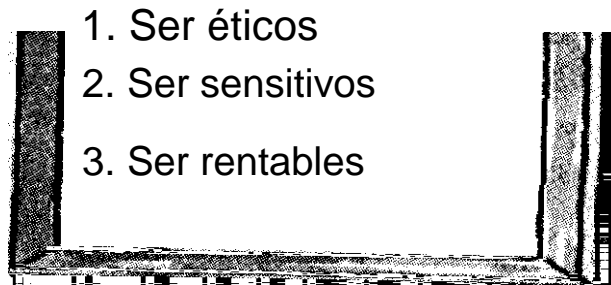
- Debo confesar - dijo - que cuando oí por primera vez a nuestro gerente presentando la idea, creí que era una de tantas modas. Pero me complace informarle que la APV me cambió a mí y cambió nuestra compañía.

- ¿Cómo fue eso?

- La APV identifica lagunas entre lo que uno dice que cree y la manera como se comporta en la práctica. Por ejemplo, muchas compañías dicen que su ideal es prestar un buen servicio, pero no lo prestan. Algunos gerentes aseguran que tienen una política de puertas abiertas, pero ¡trate usted de entrar a verlos!

Hace tres años, cuando empezamos a trabajar con Jack para implementar la APV, pasamos por el proceso de exponer nuestros valores. Jack nos preguntó: "¿Por cuáles valores quieren ustedes ser conocidos? ¿Cómo quieren que se sientan sus clientes y sus empleados a propósito de la compañía? Llegamos a tres grandes valores que han enfocado nuestro proceso de alineación con la APV.

Arlene señaló a un letrero en la pared:



- Se podría pensar - continuó Arlene - que una persona que está en mi posición colocaría esos valores en el orden inverso, ¿no es verdad?

- Sin duda.

- La verdad es que el proceso APV nos ha enseñado a todos que precisamente este orden de nuestros valores tiene una importancia crítica. Pero de todos modos empezamos por "rentables" como una manera de repasar los resultados del balance de utilidades. Nuestro comienzo con la APV fue lento porque, como de costumbre, la gente tarda en alinearse en torno a los valores. Pero a fines del segundo año de nuestro viaje de APV empezamos a ver resultados concretos. Las ventas subieron el 15 por ciento y las utilidades sobrepasaron en 10 por ciento lo previsto en el presupuesto. Estas tendencias han continuado. Estamos atrayendo clientes nuevos y conservando a los que antes perdíamos.

Lo mismo está ocurriendo con nuestros empleados. La rotación de empleados ha venido disminuyendo constantemente a medida que avanzamos en el viaje.

- Es muy impresionante - exclamó Tom -. Parece que

su "viaje de APV", como usted dice, ha sido remunerador por todo concepto.

- Ha producido ganancias monetarias y de otra naturaleza; pero no crea usted que ha sido sin dificultades.

- Me imagino que nadie se apareció con una varita mágica.

- Ciertamente que no. Telecom, como usted probablemente lo sabe - explicó Arlene -, ha sido bien conocida y financieramente fuerte durante años; pero al entrar en el decenio actual, resultó que éramos una de esas compañías que se quedan dormidas sobre sus laureles. La estabilidad es deseable, pero también lo es el buen rendimiento financiero. Sabíamos que nuestra redivisión para los accionistas iba en aumento pero tuvimos que despertar al hecho de que era claramente inferior al promedio de la industria.

- ¿Y eso a qué se debía?

- Como les pasa a muchas empresas en estos tiempos, la causa no era obvia al principio. Tenía que ver con algo que habíamos venido descuidando: nuestras relaciones. Por ejemplo, pensábamos que los clientes estaban satisfechos, hasta que perdimos algunos que nos quitaron los competidores pequeños que entraban al mercado con ideas nuevas. Lo mismo pasó con los trabajadores. Empezamos a perder algunos de nuestros mejores colaboradores. No sé lo que habría ocurrido si no hubiéramos puesto remedio con la APV.

- No entiendo - dijo Tom -. ¿Como puede un proceso que parece "blando" como la Administración por Valores producir semejante recuperación en el duro ambiente de nuestra época?

- En nuestro negocio el éxito depende del servicio

dijo Arlene -. Es verdad que sin un producto de alta calidad no se puede sobrevivir en la competencia, y los precios también tienen que ser correctos. Sin embargo, calidad y precio son cosas que se dan por sabidas hoy en nuestro negocio. Sólo nos dan acceso a la cancha de juego. En el servicio es donde obtenemos la ventaja, y servicio quiere decir personas, es decir, nuestras relaciones. Clientes y empleados son los dos grupos críticos. En la actualidad, si no cumplimos con nuestros clientes y empleados, es posible que estemos recorriendo el camino hacia la quiebra. Esto les ha pasado a más de uno de nuestros competidores.

- Está bien - dijo Tom -. Eso en cuanto se refiere a las dos primeras columnas de la Administración por Valores, los clientes y los empleados.

- Así es. Ahora, en lo que concierne a la tercera columna, nuestros propietarios, éstos están encantados de que figuremos entre las cinco primeras compañías de nuestra industria para los inversionistas.

Nuestras relaciones con la cuarta columna, los otros grupos significativos, son el orgullo de todos. Muchos de nosotros, naturalmente, tenemos hijos en los colegios locales. Más o menos al mismo tiempo que emprendimos como compañía el viaje de valores, descubrimos que había mucha preocupación entre los padres de familia y los miembros de la comunidad sobre la "formación del carácter".

Nuestra compañía respondió a esa inquietud patrocinando en los colegios un programa que se llama "Liderazgo ético: Hoy y mañana". No sólo se ha reforzado la posición de la compañía en la comunidad sino que ahora hemos contratado a seis graduados de la escuela secundaria que siguieron ese

programa. También le puedo informar que nuestras relaciones con los proveedores han mejorado en virtud de la APV.

Como resultado de alinearnos con nuestros valores y vivir de acuerdo con ellos, hemos visto disminuir los costos jurídicos, las primas de seguro de desempleo, la compensación de trabajadores, las quejas sobre igualdad de oportunidad en el trabajo y el número de disputas por salarios. Estas mejoras han ocurrido aun en lugares donde ha habido una recesión significativa. Todo esto es muy importante para una persona como yo, profesional de las finanzas.

Tom observó que Arlene tenía sobre su escritorio un letrero APV como el quejack le había dado a él. Indicándoselo, le dijo:

- Jack me dijo que probablemente durante mi visita a ustedes llegaría a entender lo que implican las dos primeras fases del proceso de APV: aclarar y comunicar la misión y los valores.

-Sí-dijo ella-. Para eso quiero que conozca a nuestro gerente, Ed Eastland. Ed quiso que usted empezara conmigo para que lo pusiera al corriente de los resultados y se despertara su curiosidad por conocer la información práctica sobre cómo proceder. Vamos a la oficina de Ed.

Por el camino Tom le dio a Arlene las gracias por haberle informado sobre las cuestiones relativas a los resultados finales.

- Ahora tengo una nueva perspectiva sobre esas cuestiones - dijo Tom -. Recuerdo haber oído hablar de ellos a Jack Cunningham en términos de tenis. Preguntaba qué clase de juego sería el de los tenistas si en lugar de mantener la vista concentrada en la pelota tuvieran siempre un ojo puesto en el

tablero marcador. Me pareció que ésa era una comparación excelente.

Arlene conocía la analogía y comentó:

- Los deportistas hablan de estar "en la zona". Mientras más traten los atletas de ganar, menos probabilidades tienen de encontrar su "zona". Cuando una persona está en la zona toda su atención se concentra en lo que está haciendo, no en lo que va a ganar. Los resultados parecen ser consecuencia de este enfoque de la energía y la competencia. Muchas compañías parecen no atender más que al marcador: el balance de utilidades. Al proceder así retiran la vista de la pelota: sus relaciones con la gente. Eso las saca de la zona y a la larga provoca el desastre.

En el curso de los tres últimos años he ganado más confianza y mayor dedicación genuina a la prioridad de nuestros valores: ser primero *éticos*, luego *sensitivos* y después *rentables*. Cuando ponemos la mirada en manejar nuestro negocio constantemente de acuerdo con nuestros valores, el marcador se arregla por sí solo.

0

Aclarar su misión y sus valores:

Fase I del proceso APV

M OMENTOS DESPUÉS Arlene le presentó a Tom el gerente de la empresa.

- Tom Yeomans, le presento a nuestro gerente, Ed Eastland.

Los dos se estrecharon las manos. Eastland era un hombre corpulento y cordial que lo hizo sentirse cómodo inmediatamente. Arlene se excusó y los dos jefes de compañías iniciaron su charla en la oficina de Ed.

Tom le contó su historia y luego dijo:

- Mi primera pregunta es ¿cómo procedo a aclarar la misión y los valores de mi compañía?

Ed fue derecho al grano.

- Primero que todo, usted tiene que 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 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.

- Eso no parece muy difícil - dijo Tom, tomando notas mientras Ed hablaba.

- No es difícil, pero puede tomar algún tiempo. Hay que dejar que esos valores calen. A veces uno cree que ya tiene las cosas arregladas, cuando otra persona hace una aclaración realmente vital y a uno le sorprende cómo se le pudo pasar. Es una buena idea dejar que la lista circule al principio y luego volver a revisarla.

Además de asegurarse de que los valores de la lista sí son aquéllos por los cuales quiere que su compañía sea conocida y opere - continuó Ed -, hay que aclarar los valores. Cuanto más sencillos, directos y fáciles de entender sean, mejor. Sus declaraciones de misión y de valores también deben estar de acuerdo con la misión de la compañía. Deben verse como una manera de energizar el negocio de su compañía y asegurar su futuro bienestar.

- La lista de valores de su compañía ciertamente parece haber pasado la prueba - dijo Tom -. ¿Qué sigue ahora? - Una vez que usted esté satisfecho con su propia versión de la declaración, es hora de comprometer a su equipo de la alta gerencia.

- ¿Cómo, comprometerlo? - dijo Tom, un poco preocupado.

Ed hizo una pausa, miró fijamente a su visitante y le contestó:

- Tom, usted tiene que entender que los valores no son una cosas que se les hace a las personas sino que se hace *con* ellas. Éste es un proceso de colaboración. Como gerente uno es como un escritor: redacta el primer borrador pero luego vienen varios editores que se encargan del manuscrito. Los miembros de su equipo de la alta gerencia son sus primeros editores.

Conviene que ellos se puedan expresar libremente, por lo cual yo recomendaría que usted no asistiera a su primera reunión. Usted podría hacer lo que hice yo e invitar a un consultor de fuera como Jack Cunningham para facilitar que el grupo produzca una lista de valores que recomiende. En esta forma se reduce cualquier posible renuencia a hablar con franqueza, que podría causar la presencia de usted. Nada se gana si los miembros del equipo administrativo creen que tienen que estar de acuerdo con usted simplemente porque usted es el jefe. De lo que se trata es de que piensen y expresen sus ideas con toda libertad.

-¡ Ah! - musitó Tom -, comprendo la ventaja de invitar a una persona imparcial, de fuera. He descubierto últimamente que de mí dicen que administro más por el temor que por consenso, de modo que tal vez intimidaría al equipo administrativo si tomara parte en su reunión de generación de valores. Sin embargo, para serle franco, si yo no asisto a esa primera reunión, ¿no se unirán todos contra mí?

- Eso es comprensible - contestó Ed -. Lo que importa

es minimizar la toma de decisiones de arriba abajo sobre los valores. Después de que los altos gerentes hayan intercambiado ideas, usted puede entrar en la reunión para comparar sus puntos de vista con los de ellos.

- Y ¿qué pasa si sus puntos de vista son distintos de los míos? - preguntó Tom, que no se sentía cómodo.

- Eso no es una tragedia pero sí es información importante. El punto es que este proceso no busca lo que le convenga a usted ni a cualquier otra persona, sino lo que sea mejor para la compañía. En Administración por Valores decimos que *el verdadero 'jefe' son los valores que ha adoptado la compañía*. Ésa es la autoridad a la que todos debemos obedecer.

Tom pensó un momento, escribió algo en su cuaderno de notas y luego se lo mostró a Ed:

*En una compañía que
realmente administra
por sus valores no hay
más que un jefe: los
valores de la compañía.*

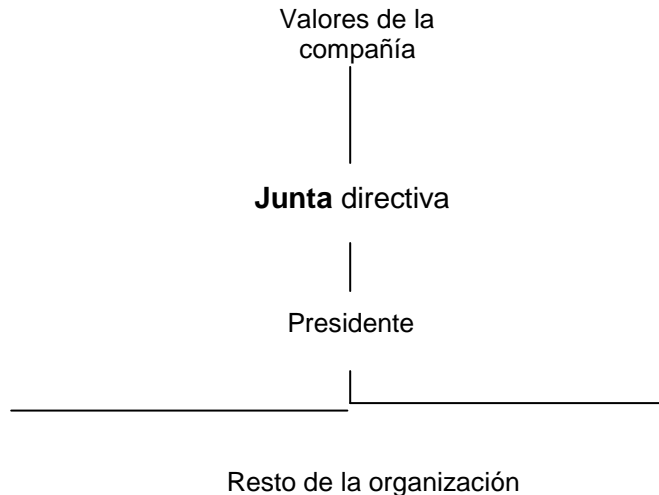


- Ése es un concepto interesante - dijo Tom pensativamente.

- Me alegro de que lo considere así - dijo Ed, sonriendo -. En el fondo de las personas hay algo bueno que sale

a la superficie cuando aúnan sus energías para ponerlas al servicio de algo más significativo. Los valores, siempre que los empleados tengan la oportunidad de "elegirlos", pueden ser esa guía. Los valores compartidos se convierten en la base para la toma de decisiones. Todo se consulta con ese nuevo "jefe" en busca de soluciones: desde qué proveedor de software conseguir hasta cómo manejar un conflicto en una reunión de un equipo de trabajo o si se deben emitir o no acciones de la compañía para negociarlas en el mercado de valores.

En efecto - agregó Ed señalando un cartel que tenía en la pared - ésta es nuestra idea en broma de un diagrama organizacional:



Ed continuó:

- Una vez que usted y su grupo de la alta gerencia se hayan puesto de acuerdo sobre la misión de la compañía y una serie de valores en orden de prioridad, es hora de averiguar qué piensa el personal de la empresa. Nosotros le pedimos a

Jack Cunningham que hiciera una serie de grupos de enfoque con una muestra representativa de empleados de todos los niveles y áreas de nuestra organización. En esas reuniones Jack recopiló aportes "de la tropa" con respecto a nuestra propuesta de declaración de misión y de valores para ver si los empleados creían que éstos eran los que más le convenían a la compañía, y a ellos mismos.

- De manera que así es como se averigua si los empleados están dispuestos a tomar parte en el plan y trabajar por la **misión** y los valores - dijo Tom.

-Justamente. Es importante asegurarse de que la gente entienda lo que significan los valores. Si hay algún problema con los valores que se han descrito, aprovechamos estas reuniones para obtener sugerencias sobre cómo mejorarlos. Si los empleados sugieren nuevos valores importantes, éstos también se estudian. Igualmente nos interesa oír opiniones sobre la prioridad que se deba conceder a los distintos valores.

- ¡Ah! - comentó Tom -, usted me dice que hay que hacer participar a todo el mundo, pero ciertamente ésa no es la manera como yo acostumbro hacer las cosas. Francamente, yo temo que la gente lo eche todo a perder.

- Es un temor común - contestó Ed -. Yo también acostumbraba manejar estas cosas como decisiones ejecutivas. Pero por más que retuviera las riendas con mano firme, la moral de los empleados y la participación de mercado seguían bajando. ¿Cuál ha sido su experiencia?

- Exactamente la misma - dijo Tom inclinando la cabeza -. ¿Qué viene en seguida?

- En seguida - continuó Ed - hay que determinar si sus empleados son genuinamente entusiastas de la misión y los

valores de su compañía. A menos que los puedan vincular con su propia vida de trabajo, no tienen sentido. Tienen que contestar preguntas como éstas:

- ¿Ven la misión y los valores como guías que puedan identificar para sentirse orgullosos de la compañía?
 - ¿La misión y los valores ofrecen una base para comunicaciones diarias y toma de decisiones en toda la organización?
 - ¿La misión y los valores constituyen un nuevo conjunto de reglas para asignar recursos y resolver problemas de las tareas y las personas?

- ¿Cuántos grupos de enfoque se celebran? - preguntó Tom.

- Eso depende de lo numeroso que sea el personal de su empresa y de si la aceptación de los empleados requiere que todos participen o basta con un muestreo representativo. Una regla práctica es incluir tanto a probables apoyadores como a posibles opositores. Una vez que se recogen y se cotejan sus aportaciones, se refinan de acuerdo con éstas la misión y los valores. Si los empleados han recomendado cambios significativos (como, por ejemplo, modificar las prioridades de los valores) será muy importante para ellos ver esas recomendaciones reflejadas en la declaración final.

La incomodidad de Tom iba en aumento. No estaba preparado para modificar su propio papel como líder, que era lo que aquel hombre describía. Trató de mantener la voz tranquila.

- ¿Hay otras personas interesadas?

- Desde luego. Después de hacer las revisiones con base

en las ideas expresadas por los empleados, se procede a hacer una verificación final con los clientes y otros grupos significativos, como la comunidad, los líderes de la industria y proveedores importantes. Esto se puede hacer por medio de entrevistas telefónicas o en grupos de enfoque, haciendo preguntas como éstas: "¿Cómo afectarían esta misión y estos valores a la continuación de sus negocios con nosotros?", o "¿Estos principios afectan en forma significativa a la decisión de ustedes sobre con quién negociar?"

- ¿Los clientes sí participan gustosos y aportan ideas? - Sin duda - repuso Ed.

- Después de obtener todos esos aportes, ¿qué se hace con ellos? - preguntó Tom.

- Hay que sintetizarlos. Entonces está uno preparado para conseguir la aceptación de la junta directiva, si la hay. En mi caso la aceptación de la junta, y sobre todo de su comité ejecutivo, era clave porque yo necesitaba su apoyo para enfrentarme a los especuladores a quienes lo que menos les importaba era que la compañía administrara por valores o no. Lo único que a esos especuladores les interesa es que el precio de las acciones suba todos los días. Nuestros precios ciertamente han subido durante los últimos años, pero la APV es una estrategia a largo plazo, no una artimaña para impresionar a Wall Street, aun poniendo a riesgo el futuro de la compañía.

Todo el tiempo que Ed había estado explicando el proceso de aclarar los valores, Tom había continuado tomando notas.

- Veamos si lo he entendido bien - dijo, y le leyó a Ed las notas siguientes:

PROCESO PARA ACLARAR LOS VALORES

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

- Aprende usted rápidamente - le dijo Ed sonriendo. Tom, sin embargo, parecía preocupado y dijo:

- Estando en la más alta posición en mi compañía, como está usted también en la suya, me preocupa el tiempo y el esfuerzo que tendría que comprometer. Parece que la Administración por Valores es parte muy importante de su trabajo.

- Tom, la Administración por Valores es mi trabajo. No es un programa; no es una cosa agregada. Administración por Valores es la manera como vive nuestra compañía. Es todo lo

que hacemos. Y usted tiene razón: no funcionará en su compañía si usted no la 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, sobre todo durante el período inicial del viaje. Al principio le corresponde a usted como líder enfocar la energía y los recursos de la compañía a medida que todos van entrando en el juego. Después puede volverse gradualmente copartícipe y aun animador mientras otros en la compañía emprenden el viaje. Todos los interesados tienen que saber que usted está dedicado ciento por ciento a obtener los beneficios que les ofrece el nuevo estilo de vida de la compañía.

- Me parece bien - dijo Tom pensativamente, escribiendo otra vez en su cuaderno de apuntes. Su tono revelaba que estaba meditando sobre este crucial compromiso de liderazgo.

- ¿Todavía no está usted muy convencido, verdad? - le preguntó Ed -. ¿No le habló Jack de su regla?

- ¿Cuál regla?

- Primero uno mismo.

- ¡Ah... sí! Ésa es la idea de que *uno* tiene que cambiar antes de que pueda hacer cambiar a la organización. Bueno, pues veo que yo tendría que cambiar mucho.

A Tom le parecía como si estuviera volviendo a remover algo en su interior que no le gustaba. La otra noche oyendo hablar a Jack se había entusiasmado, y la visita al día siguiente a su oficina le había infundido la esperanza de que la Administración por Valores pudiera ser la solución para sacar a RimCo de la decadencia en que estaba. Pero ahora estaba

desilusionado. La cosa no iba a ser tan grandiosa y tan fácil como creía. Estaba contra la pared. La APV lo había conducido a otro desagradable enfrentamiento consigo mismo.

- Gracias, Ed, muchas gracias - dijo Tom -. Creo que ya tengo una buena idea de la Fase 1 del proceso: *Aclararla* misión y los valores de la compañía. Ya estoy preparado para aprender algo más sobre la Fase II: *Comunicar* esa misión y esos valores.

Comunicación: *Fase II del proceso APV*

[~ ¡ USTED ESTÁ PREPARADO para la Fase II, la fase de *comunicación* de la Administración por Valores - dijo Ed tomando el teléfono - me gustaría que hablara con María González, nuestra directora de recursos humanos. Ella ha sido nuestra coordinadora para la fase de comunicación.

A los pocos minutos se presentó María González. La mirada penetrante de sus ojos negros y sus ademanes vivos le dieron a entender a Tom que era una persona dedicada a los negocios.

- ¿Así que usted quiere saber cómo comunicar su misión y sus valores en formas que se ajusten a agendas reales para su negocio y sus empleados? - preguntó María cuando se dirigían al salón social. Tom hizo un gesto afirmativo.

- Su compañía opera principalmente en cuatro Estados y tiene unos 1 200 empleados, así que yo diría que lo mejor sería iniciar el proceso de comunicaciones convocando reuniones de lanzamiento en cada una de sus localidades, Tom.

A Tom le impresionó la forma en que María captó su situación. Se sirvieron sendas tazas de café y se sentaron a una mesa.

- ¿Cómo haría usted esas reuniones? - preguntó Tom. - En nuestras reuniones de lanzamiento invitamos a Jack Cunningham para que compartiera la tribuna con Ed. Jack abrió las sesiones diciéndole a todo el mundo en qué consistía el viaje de Administración por Valores de las 500 afortunadas. Cautivó al auditorio desde el principio contando anécdotas para ilustrar cómo este proceso podía cambiar nuestra compañía, nuestros grupos de trabajo y nuestra vida personal.

En seguida nos habló Ed. Lo que decía mostraba que su propia dedicación al proceso de APV era absoluta e irrevocable. Cuando repasamos los siete pasos que se habían puesto en práctica para obtener aportes de todos, vimos que los valores eran nuestros, no simplemente de él. Nos mostró diapositivas de la declaración de misión de la compañía y de sus valores básicos, y repasó las declaraciones. Explicó la visión en que se sustentaba el compromiso de Telecom con este viaje de las 500 afortunadas y lo que se esperaba que cada uno hiciera para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días.

Hizo hincapié en que implementar bien el proceso de APV crearía un futuro mejor para todos nosotros. En seguida vino un paso importante. Ed había resuelto transmitir dramáticamente su mensaje por medio de su propia acción, y

anunció que, como resultado de la retroinformación recibida de los empleados sobre la percepción que se tenía de los papeles jerárquicos, iniciaría una campaña para acabar con lo que llamaba "símbolos de desigualdad". Para hacer realidad nuestros valores éticos, en adelante no habría más estacionamientos ni baños reservados para ejecutivos. Desde ese instante todo el mundo en la compañía se llamaría "asociado" en lugar de darle un título formal.

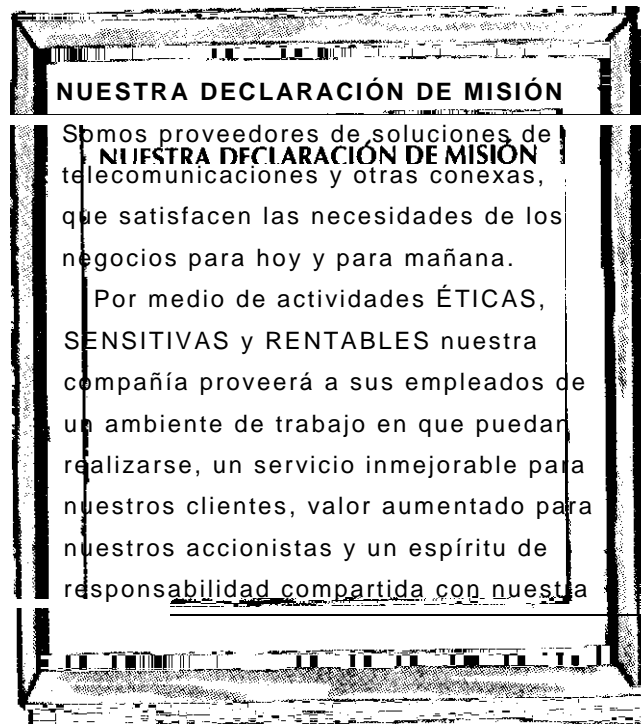
Para recalcar esto, Ed se colgó al pecho un letrero de identificación que decía "Ed Eastland, Asociado". Hizo que sus ayudantes repartieran letreros similares con la palabra "Asociado" impresa al pie y pidió a los circunstantes que escribieran sus nombres en ellos y se los pusieran".

Tom sonrió:

- No sólo les decía sino que les mostraba.

- Precisamente - contestó María -. Otras compañías tal vez no quieran métodos tan teatrales, pero para nosotros fue importante. Al terminar la reunión todos recibieron una copia laminada 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 para su integración en nuestro negocio y nuestra vida cotidiana en el curso de los tres años siguientes.

María le indicó dos carteles enmarcados, colgados en la pared cerca de donde ellos estaban.



Leyendo los carteles, Tom quedó muy impresionado por el cuidado que evidentemente se había puesto en confeccionarlos.

- Observo - dijo - que cada uno de sus valores operativos se define luego más detalladamente en función de los grupos de interesados claves, sus JEFES: clientes, empleados, propietarios (accionistas) y otros grupos significativos, en su caso, la comunidad.

NUESTROS VALORES OPERATIVOS

1. ÉTICOS

- Manejar nuestros negocios con equidad e integridad, con nuestros clientes lo mismo que en el mercado.
- Dar a los empleados un trato justo y equitativo.
- Dar a los accionistas información completa y exacta.
- Proveer liderazgo y practicar nuestros valores en la comunidad.

2. SENSITIVOS

- **Identificar las expectativas de los clientes y cumplir nuestros compromisos en forma oportuna.**
- **Mostrar respeto para con todos los empleados y sus ideas.**
- **Cumplir lo prometido a los accionistas.**
- **Fomentar la participación de los empleados en el servicio a la comunidad.**

3. RENTABLES

- Suministrara los clientes productos tecnológicamente superiores y de costo eficiente.
- Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados.
- Producir una reeducción razonable sobre su inversión para los accionistas.
- Hacer aportes que fortalezcan a la comunidad.

Sí - contestó María -. Fue una opción que elegimos porque parecía ser la que mejor se ajustaba a nuestra situación, pero muchas compañías prefieren definir sus valores en formas que se acomoden a todos sus interesados claves.

Los carteles y las tarjetas de escritorio que ve usted por todas partes - continuó María - son para asegurarnos de que todo el mundo tenga conciencia de nuestra misión y nuestros valores. Funcionan como herramientas formativas de la actitud y la conducta. Cuando la misión y los valores se mantienen constantemente a la vista de las personas, estas herramientas tienen mayores probabilidades de hacer lo que fueron diseñadas para hacer: enfocar e influir en nuestras prácticas diarias de trabajo.

Hemos colocado un cartel en cada una de las áreas en donde trabajan grupos o unidades, lo mismo que en las salas de juntas donde se toman decisiones, se congregan las personas o se recibe a los clientes. Encontrará usted nuestros valores desplegados en la entrada principal de nuestros edificios, en las salas de conferencias, incluso la de la junta directiva, en los salones de capacitación y en los comedores y áreas de descanso. Están hasta en el reverso de nuestras tarjetas de presentación y en nuestros informes anuales, lo mismo que en la literatura de la compañía.

- ¿No hay algún peligro de exagerar el mensaje? preguntó Tom.

- Solamente si uno no tiene la intención de actuar de acuerdo con estos compromisos - contestó María -. En nuestro caso, todos tomaron parte en la formulación de nuestras declaraciones. Estas promesas son más que simbólicas. Son la fuente de nuestro propio concepto de una filosofía de calidad total: mejora continua en virtud de un compromiso de actuar de acuerdo con los valores expresados.

- ¿Cómo se hace para que todos actúen de acuerdo con esos compromisos?

- Ése es un problema de alineación. Permítame, sin embargo, que le muestre un cosa que no sólo comunica nuestro compromiso con esos valores sino que obliga a todos a utilizarlos en su trabajo diario.

Diciendo esto, María buscó en una carpeta de archivo y sacó una hoja de papel.

- Ésta es una copia de la *Guía para la tonta de decisiones basadas en valores*. A todos se les entrega la guía, sea en su versión de escritorio o de bolsillo, según el lugar del trabajo de cada uno, en la oficina o fuera de ella.

Guía para la toma de decisiones basadas en valores

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

- ¿Cómo funciona esta guía? - preguntó Tom -. ¿Me puede dar usted un ejemplo?

- Con mucho gusto - dijo María -. Supongamos que usted está tratando de mejorar la eficiencia de uno de sus

departamentos y encuentra que uno de sus empleados veteranos carece de destrezas en el uso de computadores. Se perderá mucho tiempo y resultará muy costoso entrenar a esa persona para ponerla al nivel necesario, si es que esto es posible. Un joven brillante que es un as en cuestión de computadores y a quien están entrevistando en la actualidad para darle empleo, sería el hombre preciso para el puesto, pero usted no tiene recursos suficientes para pagarles a ambos. ¿Qué hace?

- Exactamente - dijo Tom -, ¿Qué hace uno, que esté de acuerdo con el compromiso de la compañía con sus valores?

- Bueno, usando la guía, lo primero es identificar los valores afectados. Viendo nuestros valores operativos (Éticos, Sensitivos, Rentables), ¿cuáles diría usted que son los más afectados en este caso?

Tom pensó un momento y contestó: - Yo creo que los tres.

- ¿Por qué lo dice usted?

- Los éticos se afectan porque uno tiene que pensar cómo va a tratar a un buen empleado. Y como en este caso se busca específicamente eficiencia para el departamento, también se afecta su compromiso de ser sensitivo a las necesidades de los clientes y rentable para los accionistas. Esto implica también la respuesta a la segunda pregunta de la guía: ¿A quiénes afecta directamente la acción? En este caso, obviamente el empleado veterano, el joven que tiene la posibilidad de ser contratado y el departamento serán afectados por cualquier medida que se tome.

- Muy buen análisis, Tom. Ahora mire las definiciones

bajo cada uno de estos valores. ¿Le salta a la vista algo que podría influir en su decisión?

Tom leyó:

- "Dar a los *empleados* un trato justo y equitativo", bajo Éticos, "Cumplir nuestros compromisos con los *clientes* en forma oportuna", bajo Sensitivos, y "Producir una reevaluación razonable sobre su inversión para los *accionistas* ; bajo Rentables.

- Muy bien - dijo María -. ¿En dónde concentraría su energía inicial?

- Tendría que ser en lo ético - contestó Tom -, puesto que ése es su valor número uno, y las medidas que se deben tomar en este caso tienen que ser justas y equitativas, aunque también hay que buscar una solución que no viole su compromiso declarado para con otros grupos de interesados. A menos, por supuesto, que uno quiera hacer méritos con un grupo de interesados y perderlos simultáneamente con los demás.

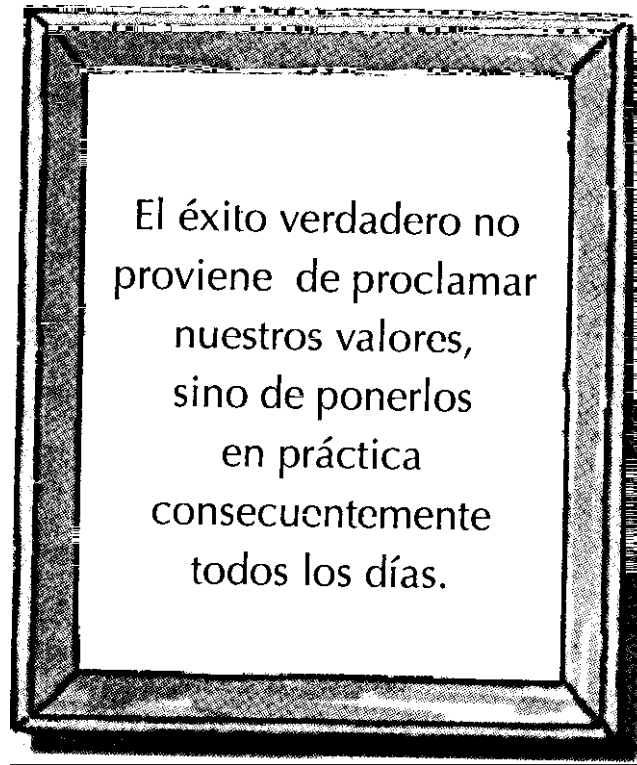
María dijo:

- Ese modo de razonar demuestra cómo se usa realmente esta práctica herramienta. Y observe que también incluye determinar quiénes más quiere uno que intervengan en la decisión, si resuelve reemplazar al empleado en una forma equitativa, entrenar a una persona nueva a un costo eficiente o idear alguna otra solución creativa para manejar esta situación. Al tomar cualquier decisión, sea comprar o vender una división, arreglar un conflicto interdepartamental, o algo que tenga que ver con 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.

Tom dejó escapar un suspiro y dijo:

- María, tengo que ser franco con usted. Me habla usted de los valores como los jefes, y de toda esa colaboración, y yo empiezo a ver que realmente podría funcionar; pero me siento como si hubiera desembarcado en un país extranjero. En el país de donde yo vengo, yo soy el jefe, yo tomo todas las decisiones importantes, así que esto me está dando trabajo. Pero sí le puedo decir una cosa: el trabajo que hicimos con el ejemplo que usted me acaba de proponer me demuestra que sí hay un método, herramientas reales y procesos como esta guía, que yo podría aprovechar. Y ésta puede ser mi salvación a medida que aprendo más sobre este viaje. Cuando hablo de esto me parece estar oyendo el mismo mensaje que se repite una y otra vez: ¡Cambie usted mismo primero!

- Me alegro de que lo vea de ese modo, Tom - dijo María, pensativa -, porque nuestros empleados nos han dicho que sin instrumentos como la *Guía para la toma de decisiones basadas en valores*, no tendrían una idea clara de qué es lo que deben hacer ni cómo hacerlo. Aquí queremos que todos se sientan orgullosos de lo que somos y también que se responsabilicen los unos a los otros por vivir de acuerdo con estos principios. Para nosotros...



- Eso lo dice todo - sonrió Tom.

- Venga conmigo un momento - dijo María, poniéndose de pie -. Quiero mostrarle otra manera que hemos encontrado para comunicar nuestra misión y nuestros valores.

Tom la siguió por un pasillo hasta un recinto contiguo a la entrada principal del edificio. Allí vio toda una pared dedicada a una exhibición de fotografías enmarcadas de empleados sonrientes. Algunas eran retratos individuales y otras fotos de grupos. Debajo de cada una había una leyenda que empezaba con uno de los valores claves y terminaba con una anécdota de cómo la persona, el grupo o el equipo habían

demostrado constantemente ese valor en su trabajo. En algunas se incluían comentarios no solicitados de clientes satisfechos sobre la manera como los empleados les habían prestado un servicio.

- Llamamos esto el "Muro de la Fama" - dijo María-. Es una de las formas en que compartimos y celebramos nuestros triunfos en la APV.

- Me parece una gran idea - dijo Tom examinando la pared.

En seguida, habiendo avanzado unos pasos más por el pasillo, María se detuvo y propuso:

- Echemos un vistazo a una reunión que hay en esta sala. Ya he obtenido permiso para entrar.

Abrió la puerta y entraron. Había unas doce personas sentadas alrededor de una mesa. Algunas sonrieron a María y Tom pero el grupo no se distrajo con su presencia. Una cartelera cerca de la cabecera de la mesa ostentaba el letrero "Historias de éxitos". Sobre la mesa reposaban varios certificados de oro y plata, cada uno con el nombre de uno de los valores claves de la compañía.

Una señora le contaba al grupo una anécdota de lo ocurrido aquella semana en la cafetería, de la cual ella era supervisora: "El martes pasado Jean descubrió unos tomates dañados y me los mostró. Yo llamé inmediatamente a Reynolds, nuestro proveedor. Descubrimos que todo el pedido estaba en malas condiciones y nos dieron las gracias. Así que yo quiero darle una buena nota a Jean por ser 'Sensitiva' a los intereses de sus clientes, que son las personas que comen en nuestra cafetería y esperan alimentos sanos".

La supervisora tomó uno de los certificados de la mesa y lo alzó para que todos lo vieran. En letras grandes decía: "Simplemente lo mejor". Se lo pasó a Jean, quien sonrió radiante, y todos aplaudieron.

María y Tom salieron del salón y ella le explicó:

- Iniciamos todas nuestras reuniones así: compartiendo historias de éxitos con nuestros valores en acción. Es otra manera de manifestar reconocimiento a los empleados y mantener los valores en posición predominante en nuestro trabajo. También publicamos anécdotas seleccionadas en nuestro boletín mensual de noticias y en el informe anual (le la compañía).

- Ya veo que ustedes toman en serio la idea de comunicar sus valores - dijo Tom con entusiasmo cuando regresaban a la oficina de Ed Eastland.

María estuvo de acuerdo.

- No queremos que nadie diga: "¿Qué pasó con aquel embeleco de los valores que estuvo de moda un tiempo? Me imagino que no sería más que otra de esas ideas bien intencionadas en que la gerencia no persevera".

Ed escuchó a Tom, que le hizo un breve resumen de los puntos principales que había aprendido acerca de la Fase I aclarar la misión y los valores de la organización -y de la Fase II - comunicar los valores. Ed lo felicitó por su viaje, lo invitó para que viniera a visitarlo, y cuando se dirigían a la puerta le dijo:

- Entiendo que mañana va a visitar a Meredith Manufacturing, ¿no es así?
- Sí, así es.

- Muy bien. Alexa Montague y los demás de Meredith le hablarán de la parte peliaguda.

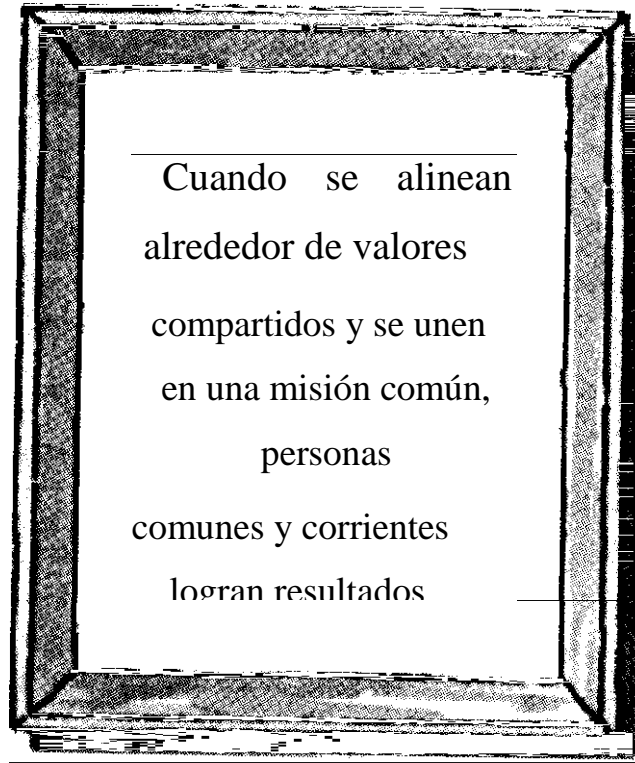
- ¿La parte peliaguda? - repitió Tom. Ed miró a Tom muy seriamente:

- Digo "la parte peliaguda" porque son los momentos cuando todos nos vemos obligados a enfrentarnos a la hora de la verdad y a preguntarnos: "¿Vamos a operar de acuerdo con nuestros valores o no?" ¿Ha leído usted lo que dice al pie del rompecabezas de alineación que le dio Jack?

- No, no lo he leído.

- Léalo cuando tenga un momento. Explica por qué la fase de alineación vale la pena, aun cuando es difícil.

Tom le dio las gracias por todo y salió del edificio. Mientras se dirigía a su automóvil iba pensando en las cosas que había aprendido de los funcionarios de Telecom. Al subir al vehículo vio el paquete en el asiento de al lado. Lo abrió, tomó el rompecabezas de alineación y lo examinó. Por debajo tenía pegada una etiqueta roja, blanca y azul, con un letrero que decía así:



VII

Alinear

Fase III del proceso APV

Con UNA LLUVIA FRÍA cuando Tom Yeomans llegó a las oficinas centrales de Meredith Manufacturing. Pronto lo

acompañaron al despacho de Alexa Montague, gerente de la compañía, quien en ese momento conversaba con un joven. Ella era una mujer de cabello plateado aunque de aspecto juvenil. Se adelantó a saludar a Tom, diciéndole con una sonrisa:

- Parece que no encargamos buen tiempo para su visita, Tom -. Luego, volviéndose, agregó -: Quiero presentarle a este joven, Carl Goff, quien desempeña un importante papel en nuestro proceso de alineación. Él coordinará hoy su visita a nuestras oficinas.

Alexa le ofreció una taza de café, que Tom agradeció. La bebida caliente le levantó el ánimo. Por el camino había venido pensando en el comentario de Ed Eastland sobre la fase III, que llamó "la parte peliaguda".

- En corto tiempo he aprendido muchísimo en Telecom. Creo que ya estoy preparado para aprender sobre alineación - dijo Tom.

- La alineación es el corazón y el alma de la Administración por Valores - explicó Alexa -. 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.

- ¿Cuáles son los valores claves de Meredith? - preguntó Tom.

- Nuestro valor número uno es el mismo que el de Telecom: *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. Sé muy bien que cuando uno ve la lista de valores como "jefes" de una compañía, eso puede parecer pura palabrería. Lo importante es el proceso de llegar a esos valores (de elegir esos jefes ejecutivos, digámoslo así) y lo que esas palabras *significan* para el personal cuando las ve o piensa en ellas.

- ¿Cómo se hace para alinear las prácticas administrativas con esos valores? - preguntó Tom.

- Creo que Carl le podrá explicar mejor ese proceso. En su calidad de *ombudsonan*, a él se le pide con frecuencia que

facilite un plan de lo que aquí llamamos "reducción de vacíos". Estas situaciones se presentan cuando una persona o un proceso están desalineados con lo que persiguen nuestros valores. ¿Por qué no empiezan Carl y usted su gira? Cuando regresen hablaremos.

Cuando salieron de la oficina de la gerente, Tom dijo: - Alexa lo llamó a usted un *ombudsnzazz*. Si no recuerdo mal, eso es una especie de mediador imparcial.

- Así es - repuso Carl-. Es una persona que ayuda en situaciones conflictivas cuando existe un problema potencial de alineación. La función del *ombudsman* consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.

- Parece una posición muy honrosa - dijo Tom -. Tengo entendido que estas personas son elegidas por voto popular en todos los niveles de la compañía. Lo felicito.

Carl sonrió modestamente. Luego dijo:

- En realidad, al establecer nuestro proceso de alineación, Alexa y todos los demás de la compañía postularon a dos personas para el cargo, una de administración y la otra de fuera de esta sección. Yo soy el *ombudsman* de no administración. Trabajo en el departamento de ventas regionales, como sustentador de ventas, pero yo digo que en realidad estoy en servicio a clientes. Mis "clientes" son nuestros vendedores y los clientes de ellos son nuestros clientes. La Administración por Valores ha cimentado esta idea de servir tanto a clientes internos como externos en Meredith. En el corazón de mi trabajo está el proceso de reducción de vacíos.

Tom estaba pensativo.

- Entiendo - dijo - que la reducción de vacíos es un

método de crear alineación entre lo que buscan la misión y los valores, y lo que está sucediendo en la realidad. ¿Cómo determinan ustedes cuándo hay algo fuera de alineación?

- Se podría decir que es algo parecido a lo que se siente cuando las ruedas de su automóvil están desalineadas - dijo Carl -. Sencillamente, no se siente bien.

-Lo entiendo perfectamente -dijo Tom-. Una vez me golpearon el automóvil por un lado, y quedó anclando de manera muy extraña hasta que me lo arreglaron.

- Lo mismo pasa con problemas que afectan a las personas o los procesos en una organización. Es algo que se siente - dijo Carl -. Pero para contestar su pregunta con mayor precisión, le diré que también nos valemos de algunos métodos de medición ya probados. Hay tres 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.

Tom se detuvo un momento para anotar estos métodos en su cuaderno.

- Seguramente habrán recibido ustedes retroinformación muy amplia - dijo.

- Así fue - continuó Carl -. Contratamos a una compañía de fuera para que se encargara del componente de clientes. - ¿Cómo les va con la satisfacción de clientes?

- Alcanzamos un alto puntaje en la escala de excelencia de servicio: la prestación de un buen servicio a nuestros clientes. Eso está de acuerdo con nuestros valores de éxito y excelencia. También encontramos algunos vacíos. Uno que nos saltó a la vista inmediatamente fue nuestra falta de una

estrategia eficiente de recuperación. Los clientes nos dijeron que estábamos comprometidos a servirles bien, pero que cuando algo fallaba, no respondíamos con la rapidez que ellos esperaban. La retroinformación incluso localizó el problema: nos dijo que nuestros empleados de servicio no estaban suficientemente autorizados para tomar decisiones sobre cómo rectificar un error cometido con un cliente. Esas personas habían sido entrenadas para hacer las cosas bien desde la primera vez, pero si algo fallaba, todavía tenían que consultar con alguien más arriba en la escala. Este proceso retardaba su capacidad de ser sensitivas.

Tom consultó las notas que había tomado y dijo:

- Hábleme de sus métodos de evaluación administrativa y técnicas de retroinformación.

- Ésos sí produjeron verdaderos cambios - contestó Carl sonriendo -. No siendo yo un directivo superior, no lo experimenté personalmente, pero todos saben que fue una experiencia única para los veinte directivos superiores a quienes afectó. También afectó a toda la compañía en una forma positiva.

- Eso me interesa muchísimo - dijo Tom.

- Se evaluaron los valores, los estilos de trabajo y las pautas de adaptabilidad de los directivos. El proceso les enseñó a todos ellos mucho acerca de sí mismos y de sus asociados. Obtuvieron una retroinformación anónima tanto de las personas que dependían directamente de ellos como de sus colegas.

- ¿Podría yo hablar con alguno de los que participaron? -Justamente estaba pensando en proponerle que hablara con "el Gritón" McGinty.

- ¿"El Gritón"?

- Fue un apodo que le pusimos porque tenía la costumbre de gritar y avergonzar a todo el mundo.

- ¿Y él sabe que todos le dicen "el Gritón"? - Ahora ya lo sabe.

Siguieron por el pasillo hasta una oficina de esquina. En la puerta vieron un letrero que decía: "El Gritón sí está".

- Qué bueno que una persona sea capaz de reírse a su propia costa - comentó Tom.

- No era siempre así - repuso Carl -, pero será mejor que él mismo le cuente a usted lo que ocurrió.

Diciendo esto llamó a la puerta y entraron. Un hombre vigoroso y corpulento levantó la vista y súbitamente puso mala cara al ver a Carl:

- ¿Con quién te apareces ahora? - le preguntó.

- Bryan, te presento a Tom Yeomans, presidente de RimCo, que ha venido a vernos para aprender sobre la fase de alineación de APV. Yo sé que a ti te encanta contar tu historia del Gritón.

- Pues estás muy equivocado. Ya estoy harto de que me traten como una atracción de Disney. Y tú eres el peor de todos.

Como Bryan McGinty alzaba la voz, Tom empezó a retroceder, pero al observarlo, Bryan soltó la risa.

- Siéntese usted - le dijo -. Sólo quería darle un ejemplo de lo que era mi comportamiento anterior. Ahora le voy a contar lo de la retroinformación que recibí. Antes de la evaluación todos los gerentes sabíamos muy bien que había algunos vacíos en la compañía, pero los veíamos como fallas que afectaban a otras personas, no a nosotros mismos. Hasta

entonces yo estaba convencido de que mi propia conducta era ejemplo de las mejores prácticas de acuerdo con los valores de nuestra empresa.

- Lo entiendo - dijo Tom con una sonrisa de conocedor. - Cuando salí del choque que me produjo enterarme de que en toda la compañía me tenían por un gritón, empecé a comprender que yo era parte del problema, no la solución.

- Eso debió de ser un poco duro para el ego, ¿verdad? - Seguro. Ahora me río, pero le confieso que al principio pasé muchas noches en vela, no sólo por la retroinformación sino también porque me di cuenta de que Alexa y todos los demás en la compañía parecían haberse comprometido con la Administración por Valores. Si yo no ajustaba mi conducta a nuestro valor de ética, hacerlo que es justo para con los demás, no me quedaba más camino que buscar otro rumbo para mi carrera.

- ¿Qué hizo usted?

- Primero, convine en asistir a un seminario de interacciones humanas. Trabajando en un grupo de doce personas, en un ambiente de retiro, vi personalmente el impacto negativo de mi conducta. Todo el mundo dice que la mayor parte de los problemas se deben a malas comunicaciones, ¿verdad?

- ¿Y no es cierto?

- En parte sí y en parte no. En parte sí porque las personas no se están comunicando ni son francas unas con otras. Por otra parte, los problemas de las organizaciones a menudo tienen más que ver con la seguridad de las personas que con el hecho de que se hablen unas a otras. En efecto, aprendimos una regla.

Bryan McGinty abrió un organizador que tenía ante sí sobre el escritorio. Lo volteó y le enseñó a Tom un recordatorio que había insertado en la primera página:

Las comunicaciones ocurren naturalmente
cuando uno hace las cosas seguras.

- Todos los días cuando llego al trabajo veo esto - dijo Bryan -. Trabajo en hacer las cosas seguras para la gente, porque sólo mediante la seguridad se desarrolla confianza, y cuando hay confianza las personas pueden utilizar sus interacciones para realizar el propósito de la comunicación humana.

- ¿Cuál es ese propósito? - preguntó Tom.

- La mutua comprensión. Cuando yo sé que usted y yo nos hemos escuchado el uno al otro y que nos entendemos, entonces nos hemos comunicado.

- ¿Significa eso que estamos de acuerdo en todo? preguntó Tom cautelosamente.

- No. La comunicación no se basa en acuerdo sino en comprensión -. Bryan hizo una pausa y sonrió -. ¿Así que usted entiende lo que le digo?

- Lo entiendo - rió Tom.

- Muy bien. Quería estar seguro.

- Bryan, tenemos que irnos - interrumpió Carl.

- Está bien. Váyanse -. Bryan se puso de pie y estrechó la mano de Tom -.

Me alegro mucho de que nos entendamos. - Yo también - rió Tom.

- Vamos - dijo Carl. Sabía que el Gritón McGinty había hallado en Tom un espíritu gemelo.

Cuando salieron al pasillo, Tom resumió la conversación diciendo:

- Así que uno de los cambios más duros fue el de los individuos que estaban en la cumbre. ¿Qué beneficios obtuvieron ustedes de sus encuestas entre los empleados sobre las prácticas de la compañía?

Carl puso los ojos en blanco.

- Cuando se les pide a los empleados que expresen sus ideas sobre cómo podría mejorarse el lugar de trabajo, uno tiene que estar preparado para cualquier cosa, incluso renuencia a hablar. Muchos empleados opinaban que sus supervisores y directores operaban con un estilo de mando y control. Debido a esto, vacilaban en compartir sus ideas y sugerencias. Esa misma renuencia del personal nos llevó a implementar programas de capacitación y desarrollo enfocados en liderazgo eficaz y trabajo en equipo para directivos y supervisores. Instalamos un proceso de retroinformación que permitía a los directivos mejorar continuamente en estas áreas.

Pronto aprendimos que una cosa que la administración podía hacer para crear continuamente confianza entre los empleados era implementar rápidamente algunos de los cambios que ellos sugerían. Por ejemplo, en respuesta a la solicitud de los empleados de una más oportuna toma de decisiones, adoptamos una estructura gerencial descentralizada por ramos. Colocando la toma de decisiones más cerca de

los clientes, eliminamos también la competencia entre varias unidades del negocio.

Esta medida facultó a los empleados y reforzó al mismo tiempo nuestros valores empresariales de ética y excelencia. Como resultado, los pedidos aumentaron el 20 por ciento el año pasado, en una industria en que las ventas de nuestros principales competidores bajaron el 10 por ciento, claro ejemplo de nuestro valor de éxito en acción.

- ¿Podría usted decirme algo más sobre la competencia entre unidades? - preguntó Tom -. Yo tengo el mismo problema en mi compañía.

- Con mucho gusto - dijo Carl -. Desde luego, todos sabemos que esa competencia interna es muy común entre departamentos, por ejemplo, ventas y marketing, producción y calidad, recursos humanos y personal, contabilidad y finanzas. Básicamente lo que separa a estas personas es una manera diferente de ver las cosas. Por lo general es un choque entre el punto de vista a corto plazo y el de largo plazo. Pero esto también es una simplificación. A menudo es la diferencia entre distintos tipos de personalidades, que se contratan o que de cualquier otra manera entran a formar parte de estas divisiones con sus distintos puntos de vista.

- Entonces - reflexionó Tom -, una vez que se enfrentan unos a otros en las operaciones de la compañía, hay un choque.

Carl asintió.

- Me sorprende su comprensión de estos grupos y sus conflictos tradicionales - prosiguió Tom -. Me imagino que usted puede obtener estas percepciones por su trabajo como *ombudsman* para "reducir vacíos", ¿eh?

- La mayoría de lo que usted llama percepciones proviene de observar la manera como las Personas cambian de parecer con el correr del tiempo.

- ¿Cómo cambian de parecer?

- Uno de los cambios más grandes que yo veo, y el más crítico y útil en el proceso de APV, consiste en dejar de pensar que las cosas tienen que ser *o lo uno o lo otro*, y pensar que pueden ser *ambas cosas a la vez*. La gente está acostumbrada a pensar de una forma o de otra y cada uno cree que su modo de pensar es el correcto. Pero una vez que empiezan a escuchar y a reconocer que la otra parte podría tener algo de razón, empiezan a usar el pensamiento de *ambas cosas a la vez*. Entonces pueden dejar de pelear y empezar a colaborar. Con frecuencia se necesita una sesión de SPOP para efectuar este cambio.

- ¿SPOP? ¿Qué es eso? - preguntó Tom.

- SPOP significa *Solución de Problemas Orientada a las Personas*. 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.

- ¿Así que los valores vienen a ser una manera de resolver los problemas que tiene la gente? ¿Por qué dice usted "cuando una situación se presta"?

- Bueno, el método de Administración por Valores no es para retardar la marcha de la empresa; es para hacerla más eficiente. Si el proceso SPOP se usara para todos los pequeños desacuerdos que se presentan, la gente no tendría tiempo de hacer ningún trabajo. El proceso SPOP sólo se emplea cuando un problema interpersonal está claramente estorbando el

progreso de un equipo, un departamento o toda la compañía.

- ¿Cómo opera?

Se detuvieron frente a la oficina de un gerente. Asomándose por la puerta que estaba entreabierta, Carl dijo:

Hablemos con un experto. Ésta es la oficina de Sam

petrie, un gerente en nuestro departamento de servicios, y al mismo tiempo es el *ombudsman* de administración para toda la compañía. A mí me ha ayudado muchísimo. Tiene mucha práctica en la aplicación del proceso SPOP para facilitar acuerdos entre los empleados en que todos salen ganando. Me parece que eso es lo que está haciendo en este momento.

Tom vio que el gerente conferenciaba con dos personas- Esperemos unos minutos a que terminen su reunión dijo Carl. Tom observó que Sam, hombre ya un poco calvo y con anteojos, escuchaba atentamente mientras los otros dos hablaban. De vez en cuando decía algo y luego les llamaba la atención a un cuadro de dos que tenía en la pared detrás del escritorio. Tom reconoció uno de los cuadros, que era la de valores de la compañía. El otro era una especie de hoja de trabajo titulado: SPOP: Solución de Problemas orientada a las personas.

No habían transcurrido cinco minutos cuando la reunión terminó y los dos empleados salieron de la oficina de Sam. Parecían muy contentos con el resultado. Sam se acercó y Carl le presentó a Tom.

-Tanto gusto - dijo Sam-- Puesto que usted viene con Carl, sin duda estará aprendiendo el método de la Administración por Valores. ¿En qué le puedo servir?

- Carl me dice que usted es un experto en la aplicación

del proceso SPOP para facilitar acuerdos entre los empleados, en que todos salen ganando.

- Tanto como experto, no; pero eso era lo que estaba haciendo con las dos personas que acaban de salir de mi oficina.

- ¿Cómo les fue?

- Muy bien. Básicamente lo que yo hice fue dejar que ellos mismos resolvieran su problema, interviniendo ocasionalmente cuando alguno de los dos se exaltaba, para hacer que escuchara y para pedirle al otro que se explicara más claramente. Mi papel era recordarles nuestros valores guías y luego seguir el proceso SPOP de toma de decisiones.

- Cuénteme más sobre SPOP.

- El 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.

Sam indicó el cuadro que tenía detrás del escritorio. - Los interrogantes están ordenados en tres fases: *Definición, Búsqueda de soluciones e Implementación y seguimiento.*

Tom vio que bajo cada fase había varias preguntas. Recorriendo el cuadro, Sam iba destacando cada categoría leyendo en voz alta algunas preguntas representativas.

PROCESO SPOP°

Fase 1:

Definición

1. ACLARAR INQUIETUDES

- ¿Cuáles son nuestras inquietudes claves?

2. HACER DECLARACIÓN DE OBJETIVO

- ¿Qué tenemos que lograr?

3. IDENTIFICAR REQUISITOS CLAVES

- ¿Quiénes son los interesados afectados?
- ¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?

Fase II:

Búsqueda de soluciones

4. DETERMINAR SOLUCIONES

- ¿Qué soluciones ganador-ganador se nos ocurren?

5. EVALUAR SOLUCIONES

- ¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo?

6. OBTENER ACUERDO

- ¿Qué estamos dispuestos a ensayar?

- **Fase III: Implementación y seguimiento**

7. DESARROLLAR PLAN DE ACCIÓN

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

8. ESTABLECER PLAN DE MEDICIÓN

- ¿Cómo sabremos si el plan está funcionando?

9. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

- ¿Funcionó bien esta solución?
- ¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?

¿Me podría dar un ejemplo de cómo funciona? - preguntó Tom.

- Con mucho gusto - repuso Sam -. En nuestra empresa uno de los valores principales es proceder con ética. Cuando se trata de empleados, definimos esto en términos de amor propio. ¿Está usted enterado de la investigación que vincula el amor propio con el rendimiento de los empleados? - No, pero estoy aprendiendo.

- Bueno, no hay duda de que las personas que sienten que se las trata bien, trabajan mejor. Queremos 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".

- Está bien - interrumpió Tom -. Digamos que usted y yo trabajamos juntos. Tenemos una desavenencia y yo siento que usted me ha ofendido... ¿Qué haría en esa situación dentro del proceso SPOP?

- Lo único que usted tendría que hacer sería decirme: "Sam, me parece que tenemos aquí un vacío ético. La manera como usted me trata no es ética, de acuerdo con la definición de conducta ética que tiene la compañía".

- Pero supongamos que usted contesta: "Yo no pienso lo mismo. Solamente estoy cumpliendo con mi deber de no permitir que usted se desvíe del camino". ¿Qué pasa entonces? - dijo Tom.

- En ese caso, los dos tendríamos que pasar juntos por el proceso SPOP - dijo Sam -. Podríamos necesitar alguna ayuda, pero empezaríamos por determinar si ésta es una situación en que se deba apelar al proceso SPOP. Tendríamos que ponernos de acuerdo sobre si nuestra desavenencia iba a retrasar o a detener nuestro trabajo individual o nuestro trabajo conjunto en un proyecto o una tarea. Nos valdríamos de las preguntas del SPOP para guiarnos.

Tom parecía dudoso.

- Todo eso suena muy bien - dijo - pero ¿no hay ocasiones en que un empleado teme a las posibles consecuencias negativas de hacer frente a un problema, especialmente si afecta a la persona bajo cuyas órdenes trabaja o a un compañero de trabajo que es difícil de tratar en una situación de conflicto?

- Claro que sí - contestó Sam -. En ese caso el empleado puede pedir que intervenga un *ornbudsman*, como Carl o como yo, para que facilite los pasos. Hemos tenido muchas oportunidades de ayudar a los empleados en conflictos personales, ¿no es verdad, Carl?

- Así es - dijo Carl -. Empezamos por hacer que las dos partes compartan sus inquietudes sobre la situación, y terminamos con un acuerdo entre ellas sobre la manera como van a interactuar en el futuro en una forma que esté de acuerdo con los valores de la compañía. El proceso puede durar desde diez minutos hasta varias horas.

- ¿Todas las situaciones de "vacío" requieren el proceso SPOP? - preguntó Tom.

- No - contestó Sam -. Cuando el problema, trátese 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.* Aquí tiene usted una copia del plan que usamos para resolver un costoso problema para nuestra compañía. Se trataba de una falta de entendimiento recíproco y colaboración entre los departamentos de ventas y de cobranzas.

¹ Sigla de Gap Alignment Action Plan. (N. del Ed.)

Plan Acción para Resolver Diferencias©

Paso 1: El principio Valor/Norma = Ética

(hacer lo que es justo para todos los interesados claves) **Paso 2: La diferencia**

Estado actual: Muchas solicitudes del departamento de ventas para no ser tan estrictos en cobranzas y no apremiar al cliente. Estado deseado: Crédito y cobranzas cree que el valor "éxito" de nuestra compañía exige que tratemos a los demás con *equidad* pero con *firmeza*.

Paso 3: Indicadores de; "estado deseado"

(Nota: El grado de resultados alcanzados se puede medir a diversos niveles de progreso. Aquí se usan tres niveles básicos: a) resultados mínimos aceptables; b) resultados satisfactorios; y 3) resultados y progreso sobresalientes hasta aq4.

Indicador de éxito: 1 a: Reduce 90 días de mora al 10% de las cuentas por cobrar.

1 b: Reduce 90 días de mora al 5% de las cuentas por cobrar.

1 c: Reduce 60 días de mora a menos del 5% de las cuentas por cobrar.

Indicador de éxito: 2a: Reunión con todo el personal de ventas para hacerle entender las expectativas de la compañía y comprometerlo con ellas.

2b: Ventas muestra positiva ayuda para reducir monto pendiente de cobro.

2c: Apoyo de ventas produce reducción de cobros pendientes al nivel satisfactorio buscado.

Paso 4: Medidas para reducir la diferencia

1. Discutir con ventas responsabilidad conjunta por cobros.

2. Explicar política de cobranzas para con deudores morosos.

3. Obtener colaboración del personal de ventas en el proceso de cobranzas a base de su conocimiento del cliente y sus relaciones con él.

Paso 5: Beneficios (o consecuencias del fracaso)

1. Personales: Aceptación y apoyo de ventas; colaboración entre compañeros de trabajo de cobranzas y de ventas.

2. Organizacionales: Provee a la compañía de recursos financieros que necesita y tiene derecho de percibir por sus productos o servicios.

Tom observó que el proceso pedía que se identificara primero el valor y luego se describiera la diferencia existente. Lo demás del plan parecía consistir en fijar la meta de resolver la diferencia y designar pasos de acción para llegar allá.

- Estas herramientas, SPOP y GAAP - dijo Sam -, animan a la gente a asumir responsabilidades. Nos obligan a sacar la cara y vivir nuestros valores. No podemos esconder nuestros sentimientos como hacen en muchas organizaciones.

Tom y Carl le dieron las gracias a Sam por haber compartido con ellos su experiencia y continuaron su visita. Cuando se alejaban, Tom expresó una inquietud:

- El método SPOP parece una verdadera prueba de fuego en los conflictos interpersonales. ¿No resultó un proceso demasiado duro para algunas personas cuando lo iniciaron?

- Sí, a muchos les pareció duro en un momento u otro. Al principio muchos se sentían incómodos analizando sus propios sentimientos, pero poco a poco casi todos se fueron acostumbrando. Algunos me han contado anécdotas reconfortantes de cómo han usado la herramienta SPOP en su casa con su familia. Aquí está la cafetería. ¿Entramos a tomar un bocado?

Se sirvieron café y algo para comer y se sentaron a una mesa. Tom preguntó:

- ¿Cómo hacen ustedes cuando tienen que resolver problemas que *no son* personales?

- En esos casos usamos el plan GAAP o las herramientas SPOT. SPOT quiere decir *Solución de Problemas Orientada a las Tareas*. Comprende una serie de herramientas que usamos en lugar del GAAP cuando existe un problema más complejo relativo a nuestros sistemas, estrategias,

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.

- ¿Me puede dar un ejemplo de las herramientas SPOT en acción? - preguntó Tom.

- Un ejemplo de una situación en que usamos las herramientas SPOT fue un viejo conflicto que se presentaba todos los fines de mes entre los departamentos de ventas, contabilidad y despachos. Cuando lanzamos la APV, esta situación se identificó como un grave vacío de valores.

- ¿Qué encontraron?

- Encontramos que la causa del problema era la política de compensaciones, según la cual una venta no se podía acreditar a las ventas del mes a menos que el producto hubiera sido despachado y facturado durante ese mes. Nuestros vendedores reciben bonificaciones mensuales basadas en rendimiento, de manera que querían que todo lo vendido se despachara dentro del mes.

- Y eso presionaba a despachos y a contabilidad...

- Exactamente. Ese personal trabajaba doce horas diarias los últimos días del mes. Pero cuando todos pusieron sobre la mesa sus problemas y sus perspectivas y se propusieron encontrar una solución, resultó relativamente fácil eliminar la presión causada por esa política.

Representantes de despachos, contabilidad y ventas trabajando juntos encontraron un remedio enteramente nuevo para la sobrecarga de trabajo de fin de mes. Esto no sólo alivió la tensión sino que esos tres departamentos trabajaron en adelante como un solo equipo.

- Para mí, ese solo resultado justifica la implementación de la Administración por Valores - exclamó Tom -. En mi compañía tenemos problemas interdepartamentales muy parecidos. Lo que me sorprende es que según parece ustedes tratan problemas de APV casi todos los días.

Carl se puso de pie y le indicó a Tom que lo siguiera. Por el camino le dijo:

-Últimamente he estado leyendo comentarios de líderes de organizaciones que han estado haciendo reingeniería. Dicen que en comparación con el problema de vencer la resistencia de las personas al cambio, modernizar los sistemas de una compañía es relativamente fácil. La APV es la respuesta al problema de resistencia, puesto que hace alinear a la gente al dedicarse a trabajar sobre cuestiones personales específicas. - ¿Cómo ocurre eso? - preguntó Tom.

- Todos, incluso el presidente de la compañía, declaran sus metas de desarrollo personal - dijo Carl -. Esas metas se concentran en determinadas áreas claves de desempeño ajustado a valores y tienen el objeto de mejorar la conducta individual, los aportes de grupos o equipos de trabajo y los resultados organizacionales. Esto lo llamamos nuestro Proceso de Administración del Desempeño.

Carl le entregó a Tom un folleto que llevaba consigo. - Aquí tiene usted un ejemplar del manual para guiar al personal en su debida aplicación, compatible con la APV.

Tom hojeó rápidamente las veinte páginas del manual y se detuvo ante un cuadro que aparecía en el centro:

**ALINEACIÓN DE METAS PERSONALES CON
LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA**

- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de SER ÉTICOS?

META: _____

- ¿Cuáles una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de TENER ÉXITO?

META: _____

- ¿Cuáles una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de SER EXCELENTES?

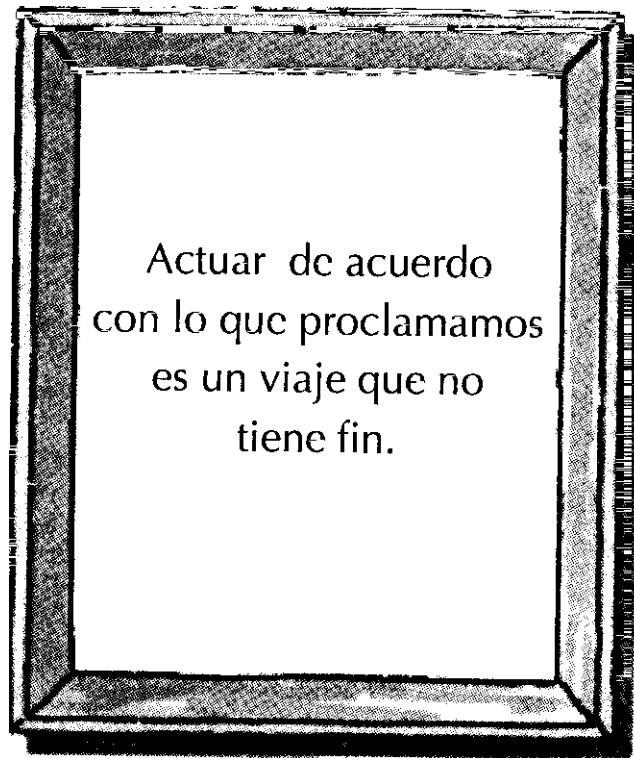
META: _____

- ¡Ya veo por qué dicen que la alineación es 80 por ciento del trabajo! Los empleados tienen que necesitar mucho aprendizaje para poder poner esto en práctica - dijo Tom.

- Es cierto - repuso Carl -. Ya llevamos más de tres años en esto. Empezamos con el compromiso de la alta gerencia, pues se requiere mucho tiempo para que una compañía se amolde al proceso y realmente lo ponga en práctica. Ahora que la APV está en marcha se podría pensar que podemos descansar, pero no es así. El proceso de analizar y reducir vacíos se hace más claro pero no necesariamente más fácil.

Mientras Tom meditaba en esto, alcanzó a ver una placa en tina pared por donde pasaban. Sonrió y la señaló, diciendo: - Creo que esto sintetiza lo que usted me explica.

La placa decía así:



Al despedirse, Tom le estrechó a Carl la mano.

- Muchas gracias por esta comprobación de realidades. No saldré de aquí con ideas ilusorias sobre este proceso. Al contrario, esta visita me ha hecho reflexionar sobre muchas cosas. Voy a entrar un momento a despedirme de Alexa.

Cuando Tom llegó a la oficina de Alexa, ella lo recibió con una gran sonrisa.

- ¿Ya está usted al corriente de lo que es la fase de alineación de la APV?

- Sí - contestó Tom -, y ahora entiendo que sin la parte de alineación todo esto de la APV no sería más que

teoría. Carl me habló del proceso de evaluación administrativa a que ustedes se sometieron. Me dijo que la retroinformación que recibieron los obligó a usted y a sus altos directivos a reexaminar sus valores personales y de equipo, sus estilos de trabajo y su adaptabilidad. Yo creo que mi situación es parecida. Tengo que cambiar mi manera de tratar a la gente. Aquí entra otra vez el principio "Primero uno mismo". ¿Cómo hicieron ustedes?

- Jack Cunningham nos facilitó las cosas - contestó Alexa -. Se sentó con cada uno de nosotros a repasar los comentarios recibidos. Por ejemplo, de mí, mi equipo administrativo dijo que yo tenía la tendencia a juzgar la información y las experiencias por mi propio criterio sin escuchar el punto de vista de los demás. Esto significa que si alguien me decía: "Me preocupa tal y tal cosa", yo contestaba inmediatamente: "Pues a mí también", y procedía a hablar extensamente sobre mis propias perspectivas.

Tom sonrió, reconociendo que Alexa describía una conducta que era peculiar de él mismo.

- Así que usted también tenía la costumbre de quitarles a los demás la pelota - le dijo.

- Sí, repuso Alexa -. Hay que saber escuchar, empezando por recoger ideas y datos de sus interlocutores. Dejarlos que se expresen. Uno puede decir: "Hábleme más de eso", o "¿Cómo es eso?" Esto puede parecer elemental pero yo tenía mis hábitos tan arraigados que tuve que volver a aprenderlo todo desde el principio, como un niño que está aprendiendo a andar. En cuanto Jack me ayudó a identificar las conductas que tenía que corregir, empecé a trabajar conscientemente en ello todos los días en mi trato con los demás. Ahora los

miembros de mi equipo dicen que soy más eficaz como entrenadora y facilitadora cuando la situación lo pide. Eso nos ayuda a todos a concentrarnos en la excelencia, otro valor importante para nosotros.

- ¿Cómo reaccionaron los demás gerentes? - preguntó Tom -. ¿Todos los miembros de su equipo administrativo fijaron sus metas para ser más eficientes, como lo hizo usted?

- Sí, todos - contestó Alexa -. Todos tuvimos que tomar medidas de alineación con base en esa retroinformación. Muchos compartieron abiertamente sus metas con sus colegas que pudieran apoyarlas. El caso más impresionante fue el de una de nuestras gerentes más importantes, quien se enteró de que se la tenía por ambiciosa de poder. Se trababa en agrias controversias con otras personas sin siquiera darse cuenta de ello, y los demás encontraban difícil fiarse de ella. Si no había nada en juego, era amable con todos, pero en cuanto hubiera algo importante de por medio, cambiaba. Uno nunca sabía cuál de las dos personalidades se iba a mostrar ese día, si la señorita Simpatía o Atila el huno.

- ¿Ha cambiado?

- Sí. No le fue fácil, como podrá usted suponer, pero tan pronto como tuvo una reunión con Jack para identificar sus nuevas metas de conducta, se propuso cambiar. Una de las mejores cosas que hizo fue pedirles a los demás que le dijeran cuándo estaban entrando en juego sus ambiciones de poder, para poder ella reconocer cómo operaba ese mecanismo: qué lo ponía en movimiento, qué sentimientos debía vigilar y demás. Me siento muy orgullosa de ella. Cuando una persona así cambia, inspira a los demás. Su historia es como muchas otras que guardo en este libro.

Alexa le mostró a su visitante un libro grande, impresionante, encuadernado en cuero, con el título estampado en letras doradas que decía: *Nuestro viaje de valores*.

- Colecciono historias de triunfos - prosiguió -. Este libro está lleno de fotos, memorandos, cartas, copias de premios y artículos de los boletines informativos de la compañía o de otra procedencia. La serie de cartas y memorandos que hay aquí relativos a la gerente de quien le hablo, documentan su viaje progresivo desde quejas hasta apreciación, elogios y admiración que llevaron a otros a volver a comprometerse con sus propias iniciativas.

- ¡Ese libro es la historia viva de su compañía!

- Así es. Lo tengo siempre a mano como fuente de inspiración para mí y para otros. En realidad es el segundo tomo de mi colección y ya casi está lleno. Usted lo va a ver. En cuanto empiece su viaje, encontrará muchas historias emocionantes que vale la pena documentar.

Al despedirse, Alexa estrechó la mano de Tom y le dijo: - Le deseo un viaje afortunado, como decimos aquí. Y si en algo más le puedo servir, estoy a sus órdenes.

VII

Empieza el viaje APV

QUELIA NOCHE, Tom se quedó hasta tarde repasando las Anotas que había tomado en sus visitas a Telecom y a Meredith Manufacturing. Pensó en lo bien que lo habían tratado las personas de todos los niveles en esas organizaciones. Ahora eran sus colegas, compañeros en un viaje común.

Recordando los "tres actos de la vida" de Jack Cunningham, Torta comprendió que sus nuevos amigos le recordaban fuertemente su necesidad de adoptar el segundo acto: Conectar. No quería volverle la espalda a la necesidad de realizar, pero ahora la apreciaba con una nueva perspectiva. A pesar de las muchas incógnitas que le esperaban, sentía una gran confianza sobre el destino adonde los podría conducir este nuevo camino a él y a su compañía.

Temprano a la mañana siguiente se dirigió a un restaurante donde tenía cita para tomar el desayuno con Jack Cunningham. Aun cuando había dormido poco, tenía entusiasmo para empezar el viaje de las 500 afortunadas de su propia compañía. Alcanzó a ver a Jack en una mesa de esquina y allá se dirigió. La rápida sonrisa de Jack y su fuerte apretón de manos comunicaban una genuina energía entusiasta que era contagiosa. Una camarera se acercó con la carta y pidieron el desayuno. En seguida empezaron su conferencia. Tom puso a Jack al corriente de los resultados de sus dos últimas visitas. Jack dijo:

- Confío en que las personas a quienes visitó dejen bien en claro que tendrán que pasar por lo menos unos tres años antes de que su organización se amolde bien a una cultura de Administración por Valores.

- Sí, así fue. Yo entiendo perfectamente que APV no es una cosa que se pueda implantar de la noche a la mañana. Pero, ¿por dónde empezamos?

- Yo recomiendo que durante los tres próximos meses nos dediquemos a aclarar la visión, la misión y los valores de su compañía. Esto incluye obtener la aceptación de esos valores por parte de las principales partes interesadas. En el curso de estos tres meses iniciales también llevaremos a cabo dos evaluaciones básicas basadas en los valores, una para la alta administración y otra para la compañía.

Tom aceptó.

- En seguida - prosiguió Jack - pondremos en juego nuestra iniciativa de comunicación antes de lanzarnos a la fase que requiere más tiempo.

- La fase de alineación, ¿verdad?

- Correcto. El viernes entrante podemos reunirnos usted y yo. Podemos pasar juntos la mañana, y por la tarde yo me puedo reunir con su equipo administrativo.

- Ésa será una reunión importante - dijo Tom -. No estoy muy seguro de que sea fácil lograr que acepten nuestro plan de Administración por Valores. Como le dije al principio, mi estilo gerencial ha sido parte del problema, y por eso dudo de que usted vaya a encontrar a mis colegas listos para abrazar con entusiasmo mi más reciente idea.

- El mismo hecho de que usted se dé cuenta de esa situación es una ventaja - contestó Jack -. La realidad es que nunca es fácil obtener un verdadero compromiso. Cuando se habla de compartir valores se toca una fibra muy sensible para la gente. Lo que yo he encontrado es que las personas tienden a dividirse en tres tipos.

Tom abrió su cuaderno de apuntes y empezó a tomar notas a medida que Jack describía los tres tipos.

- Primero, tenemos a los *entusiastas* inmediatos, que aman el cambio y están dispuestos a aceptar la Administración por Valores tan pronto como reconocen 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 lado sopla el viento antes de decidirse a entrar en el desfile. Éste suele ser el grupo más grande, o por lo menos el grupo "variable".

- Creo que va a encontrar los tres tipos en mi equipo dijo Tom sonriendo -. También preveo que el grupo más numeroso en RimCo será el de los indecisos. ¡Cuánto me alegro

de tenerlo a usted de mi lado, Jack! - agregó con un suspiro -, porque le confieso que a estas alturas me siento bastante solo.

La camarera les llevó el desayuno y durante un tiempo los dos ejecutivos comieron en silencio. Luego Jack dijo:

- Me temo que usted esté tratando de abarcar demasiado, queriendo que toda la compañía adopte de una vez la APV. Tal vez sería mejor empezar más despacio, por ejemplo, empezar con un solo departamento.

Jack hizo una pausa, observando cómo a Tom le brillaron los ojos al oír esta sugerencia, y luego continuó:

- ¿Tiene usted en RimCo alguna unidad donde haya algunos entusiastas inmediatos, en la cual pueda ser factible implementar el proceso de APV?

- Creo que nuestro departamento de marketing sería el preciso para eso. Es un departamento de avanzada. Además, allí tengo amigos y me llevo más o menos bien con todos. ¿Cómo operaría esto?

Jack le explicó.

- Permítame describir una actividad que yo llamo "Negociación de Valores y Consenso". La he empleado con buen éxito en muchas situaciones distintas, desde grandes compañías hasta departamentos dentro de una compañía y pequeños negocios de un solo propietario. El propósito de esta actividad es ayudar a todos los individuos de un equipo o subgrupo a alinearse en torno a una serie de valores compartidos. A veces el ejercicio dura unas pocas horas. Con grupos más numerosos podría emplearse todo un día, o aun más. Pero cuando termina, todos se sienten bien. Se han unido en torno a

resultado: un conjunto de valores con los cuales se pueden comprometer y que pueden usar como guías cuando operan juntos.

Tom sintió renacer la esperanza.

- ¿Querría usted emplear esa actividad con mi equipo de administración el viernes?

Si todo sale bien, podría empezar con el departamento de marketing la semana siguiente.

O si no es demasiado difícil de dirigir, tal vez cada gerente podría ensayarlo después con su propio departamento. ¿Qué le parece?

Jack rió. Podía ver que Tom se emocionaba otra vez. - Primero permítame que le explique cómo opera la actividad de Negociación de Valores y Consenso. Después podemos continuar.

Buscó en su portafolio y sacó una hoja impresa que le pasó a Tom, diciéndole:

- Échele un vistazo a esto.

NUESTROS VALORES

Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante.

¿Qué debe representar nuestro departamento, compañía, unidad o equipo? ¿Por qué valores debemos operar? Lea la siguiente lista de valores. Encierre en un círculo los que "saltan a la vista" por su importancia para usted. Luego escriba bajo la lista los tres *valores principales* en orden de importancia. Agregue otros valores si es necesario.

verdad	compromiso	realización
perseverancia	libertad	apoyo comunal
recursos	emoción	equidad
eficiencia	reconocimiento	resolución
sinceridad	amistad	integridad
confiabilidad	creatividad	orden
iniciativa	aprendizaje	fortaleza
alegría	influencia	paz
confianza	felicidad	espiritualidad
ambientalismo	honradez	autodominio
relaciones	justicia	lealtad
excelencia	honor	aventura
poder	originalidad	inteligencia
sabiduría	calidad	claridad
trabajo en equipo	innovación	cooperación
control	inocencia	éxito
flexibilidad	trabajo duro	seguridad
servicio	obediencia	humor
valentía	prosperidad	administración
perspectiva	sensibilidad	amor
rentabilidad	crecimiento financiero	colaboración
competencia	respeto	apoyo

Tom se tomó un tiempo para examinar la hoja y luego hizo señal de que había comprendido. Jack continuó:

- La actividad opera mejor con grupos de seis a treinta participantes. Empieza por pedir a cada participante que complete esta hoja. Una vez que cada uno ha escogido tres valores y los ha colocado en orden, empieza lo divertido. Yo les pido que formen parejas y se distribuyan por todo el salón sentándose uno frente a otro. Entonces les digo: "Usted y su pareja tienen entre los dos seis valores. Su tarea durante los próximos diez minutos consiste en compartir sus listas, ponerse de acuerdo en *tres* valores de su lista combinada de seis y ordenarlos según su importancia".

Tom imaginó la escena de parejas de personas en un salón hablando animadamente.

- ¿Logran ponerse de acuerdo? - preguntó.

- Siempre - contestó Jack -. Antes de que empiecen, yo les recuerdo que muchas palabras de la lista tienen significados parecidos y los entreno para que escuchen cuidadosamente y vean en qué están ya acordes. También les digo que parece razonable que en los tres valores finales quede representada la esencia del valor principal de cada persona.

- ¿Qué ocurre una vez que las parejas se ponen de acuerdo en tres valores compartidos? ¿Se enfrentan unas parejas a otras?

- Exactamente. Dos equipos de dos personas cada uno negocian para ponerse de acuerdo en tres valores. Yo me tomo el tiempo para entrenarlos a lo largo del mismo proceso: compartir, escuchar y llegar a un acuerdo. A los grupos les doy veinte minutos para que lleguen a sus listas de tres valores.

- Como cada vez se duplica el número de participantes, me imagino que el paso siguiente será trabajar con grupos de ocho - observó Tom.

- Otra vez acierta usted. Cuanto más grandes sean los grupos, más tiempo se les da. Cuando los grupos pasan de cuatro, les pido que nombren voceros que los representen y los demás observan. Treinta y dos personas necesitarían toda una mañana. Hay que jugar un poco con los números impares para incluir a todos los circunstantes; pero al final (y esto nunca me ha fallado) tiene uno a todos los que están en el salón mirando tres valores que se han fijado en la pared, y todo el mundo dice: "Ésos son los nuestros -- los de todos nosotros".

Tom sonrió, imaginando tal resultado para su equipo administrativo.

- Parece espléndido - dijo -. ¿De modo que ésa es la actividad de Negociación de Valores y Consenso?

- Sólo la primera fase - repuso Jack -. Por la tarde de ese mismo día, o en otra fecha, las mismas personas vuelven a reunirse y se dividen en tres grupos iguales para trabajar en lo que yo llamo incorporar los valores en la conducta. Cada grupo toma un valor y empieza a definir cómo sería su aplicación en el trabajo real: todas las maneras que se les ocurran, dada su cultura corporativa, en que ese valor podría ponerse en práctica. En seguida cada grupo presenta su lista a los otros. Al final de la sesión los asistentes sienten que han realizado un trabajo valioso. Han producido una serie de valores operantes compartidos y han pensado en la manera de hacer que esos valores influyan en la forma en que trabajan juntos.

Yo elogio sus esfuerzos y les digo: "El único modo de que esto les produzca un beneficio en 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". Por ejemplo, si el valor más importante es el respeto, cuando alguien crea que ha sido tratado injustamente, tiene que protestar ante los responsables que eso constituye una violación del valor "respeto".

- Suena como una miniversión del proceso SPOP de que me hablaron - dijo Tom.

- En muchas formas - contestó Jack sonriendo -. Parece que usted ha aprendido bien las lecciones del método de Administración por Valores.

Antes de terminar su reunión, Tom y Jack acordaron que Jack dirigiría el ejercicio de Negociación de Valores y Consenso con el equipo administrativo de RimCo ese viernes. Según como resultara, planearían los pasos siguientes.

Las semanas siguientes fueron críticas para RimCo, aunque sólo unas pocas personas lo comprendieron así. Jack Cunningham le había pedido a Tom que informara por adelantado al equipo sobre la reunión con Jack y el fin que se perseguía. En la reunión, Tom hizo ante el grupo una breve presentación de Jack y luego abandonó el salón.

Jack había obtenido autorización de Tom para compartir con el equipo administrativo su propia percepción del presidente y su nueva manera de dirigir, así que empezó por poner a los directivos al corriente de sus conversaciones con Tom y de las visitas de éste a las otras empresas.

- Como ustedes lo saben - les dijo -, Tom está muy entusiasta con la Administración por Valores. Una de sus preocupaciones es que las dificultades que está experimentando la compañía se deben en parte a su propia manera de gerenciar, y creo que la APV le puede ayudar a modificar su modo de proceder. Creo que todos ustedes están familiarizados con el estilo gerencial de Tom.

El grupo asintió y hubo murmuraciones de mal humor. En seguida empezaron a expresar sus puntos de vista, sus inquietudes y aspiraciones. Al principio fue más que todo una sesión de desahogo y, tal como lo había previsto Tom, se oyeron expresiones de frustración, pena y rabia por el modo como habían sido tratados, y más aún por la manera como el estilo gerencia] de Tom había perjudicado la moral de los empleados y la productividad. Oyéndolos hablar, Jack percibió que existía una genuina dedicación común a la eficiencia y el éxito. Esta percepción, y su habilidad para mostrar que él los entendía muy bien, le ganó al fin la voluntad del grupo. El equipo comprendió que él no había sido contratado para convencerlos ni para faltarles al respeto.

Jack solicitó en seguida la venia del grupo para explicar brevemente cómo funcionaba el proceso de Administración por Valores. Explicó rápidamente las tres fases y luego les dijo que le gustaría invitarlos a tomar parte en una actividad estructurada que les ayudaría a considerar un posible conjunto de valores para guiar a la compañía. El grupo aceptó y comenzó el ejercicio de Negociación de Valores y Consenso que Jack le había descrito a Tom la semana anterior. Al final del día el equipo administrativo empezaba a aceptar el proceso de APV. Los gerentes estaban entusiasmados con los tres

valores que habían escogido: *integridad, éxito y servicio*. Habían trabajado para definir esos valores en función de conducta operativa. Durante el descanso de la tarde, el jefe de finanzas, Jerry Santana, se acercó a Jack y le dijo:

- ¡Yo llevo quince años trabajando con RimCo, y ésta es la primera vez que nos hemos puesto de acuerdo en algo! El equipo administrativo quedó tan complacido con esta

breve experiencia de APV que expresaron su voluntad de ayudar a Tom a implementar el proceso en toda la compañía. Se celebró una serie de reuniones en las cuales Jack y Tom explicaron más detalladamente el sistema y se resolvió que los departamentos de marketing y finanzas serían los pilotos del proceso. Los gerentes de estos departamentos harían con su personal la actividad de Negociación de Valores y Consenso y aportarían la correspondiente retroinformación a grupos de enfoque el mes siguiente. En lo restante del año estos dos departamentos y el equipo directivo tratarían de administrar por los valores escogidos.

Los éxitos alcanzados con el trabajo piloto durante el primer año echaron los cimientos para iniciar la APV en toda la compañía el año siguiente. La primera tarea consistió en aprobar de modo definitivo los valores de la compañía. Realizado ya el trabajo fundamental, esta tarea no tomó tanto tiempo como de costumbre.

Al entrar la compañía en la 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. Artículos e historias de éxitos empezaron a aparecer con regularidad en el boletín

informativo de la compañía, el cual fue rebautizado y reorientado para reflejar sus valores y la imagen deseada. Pronto las reuniones de rutina se caracterizaron por conversaciones y acciones en que se incorporaban los valores. Fue difícil aun para el más casual visitante de RimCo no escuchar el mensaje de *integridad, éxito y servicio*.

Al entrar la organización en el trabajo efectivo, o sea, la fase de alineación, a Tom le sorprendió el gran número de vacíos que se descubrían a cada rato. Vio que en cuanto un líder obtiene la atención del personal y su aceptación de un conjunto de valores, los empleados se muestran más y más dispuestos a hablar francamente y actuar de conformidad con esos valores.

Un día, hablando con Jack en su oficina, Tom exclamó: - Este proceso de APV ha resultado como encender una lámpara. Me da vergüenza decir que en todos los rincones de la compañía están saliendo a la luz vacíos importantes que yo ni siquiera sospechaba que existieran -. Jack se limitó a sonreír.

Tom sacó de detrás de un archivador dos consignas enmarcadas y se las mostró a Jack, explicándole que habían estado colgadas en el vestíbulo del edificio desde mucho antes de la iniciativa de APV. La una decía: "Servir a los clientes no es sólo deber del departamento de servicio al cliente; es deber de todos". La otra decía solemnemente: "Las personas son nuestro recurso más importante".

- ¿Ve usted estas simplezas? - dijo Tom -. Yo antes no las habría llamado así, pero la información que ahora tenemos y las medidas que estamos tomando en nuestro esfuerzo para reducir vacíos nos demuestran que esas afirmaciones no eran

sino palabras huecas, por lo que hacía a nuestro proceder antes de instituir la APV.

Vea ésta - agregó, señalando la del servicio al cliente -. ¿Sabe usted lo difícil que es llevar a la práctica eso de que servir a los clientes es deber de todos en una organización de este tamaño? Muchos no lo entienden sin comunicaciones de concienciación y mucho entrenamiento.

Algunos directores de departamento nos informan que nuestro esfuerzo de los últimos meses en esta área empieza a dar resultado: sus empleados empiezan a contar lo que están haciendo para servir a nuestros clientes. Pero el otro aspecto es tal vez igualmente crítico: nuestras relaciones de unos con otros como clientes internos. Mientras los empleados de RimCo no entiendan que con su oficio están sirviéndose los unos a los otros, no tenemos esperanza de alcanzar la meta de ser número uno en nuestra industria.

- ¿Qué me dice de la otra consigna que dice "Las personas son nuestro recurso más importante"? - preguntó Jack.

- Mi equipo administrativo estaría de acuerdo en que a la gente hay que tratarla con justicia y con respeto; lo habría reconocido desde antes. Pero es difícil romper viejos hábitos. Muchas veces los directivos sólo adoptan sobre esto una actitud reactiva.

- En lugar de una actitud proactiva - interrumpió Jack. - Exacto. Con la actitud reactiva, los directivos ven una consigna como ésta como una advertencia de que no deben tratar mal a los empleados para no meterse en líos. Equivale a decir: "Haga cumplir sus órdenes y decisiones pero sea amable con los empleados". Con una actitud proactiva los directivos actúan entendiendo que los empleados aportan

cerebro y corazón al trabajo, y entonces comparten con ellos el poder de tomar decisiones, les consultan su opinión, les dan libertad de acción.

- En ese frente, ¿cómo les va?

- Como le dije antes - repuso Tom con un suspiro -, romper hábitos viejos es difícil.

Les pedimos a los directivos que dejaran de ser jueces, críticos y evaluadores y que se propusieran ser entrenadores, apoyadores y facilitadores. Redefinimos el papel de gerentes y supervisores pidiéndoles que cambiaran el sistema de mando y control por el de desarrollar a las personas y los equipos. Esto significó que tuvimos que darles adiestramiento y enseñanza en estas prácticas administrativas. También tuvimos que asegurarnos de que nuestros sistemas de evaluación del desempeño y de reconocimiento fueran compatibles con este nuevo papel. A veces parecía que por cada dos pasos de avance dábamos uno atrás.

- Tom - dijo Jack un poco preocupado -, usted es uno de los más entusiastas partidarios de la APV que he conocido, pero le recomiendo templar su entusiasmo con paciencia. Recuerde que no sería realista esperar grandes resultados de su organización como un todo hasta el tercer año más o menos. Progreso sí; pero los resultados permanentes necesitan más tiempo y esfuerzo concertado.

- Ya lo sé - repuso Tom amilanado -. Por eso es tan importante mi propio programa de mejoramiento personal. No quiero que me vuelvan a acusar de gerenciar por el temor. Quiero crear y sostener consenso genuino sobre la base de nuestros valores compartidos.

- ¿Cómo le va por ese camino?

-Jack, me alegro de que me haya hecho esa pregunta. Pero antes de contestarle, permítame asegurarme de que entiendo bien qué es lo que me está preguntando. Parece que le gustaría saber qué progreso he hecho en mis destrezas de escucha. ¿Es así?

- Buen progreso - respondió Jack con una sonrisa de aliento.

Reflexiones sobre el viaje

TOM YEOMANS ESTABA sentado en su oficina en RimCo, jugando distraídamente con la palanca de su "rompecabezas de alineación". No podía creer que hubieran transcurrido tres años desde que Jack se lo regaló.

El primer año del viaje APV de RimCo, Tom se había concentrado en sí mismo, en el equipo de administración y los dos departamentos pilotos. A fines de ese año experimental tantas personas más habían entrado en el proceso que se resolvió hacer un lanzamiento oficial para toda la compañía. A partir de entonces, muchos tenían ese inicial lanzamiento de la APV como el comienzo del renacimiento de RimCo.

Esa noche se celebraba la tercera convención anual de "La Nueva RimCo". Desde la primera reunión espectacular, esta reunión se había convertido en una tradición muy popular. En

ella se celebraban los triunfos de APV del año pasado y se hacían planes para el año siguiente.

Llamaron a la puerta. Tom se apresuró a abrir, presintiendo que podía ser Jack Cunningham. En efecto, Jack venía para ayudar a finalizar los planes para la reunión de esa noche.

- Pues bien - dijo Jack -, mañana se cumplen tres años desde el día en que ustedes iniciaron el viaje APV en RimCo. Hace bastante que no hablamos sobre sus progresos. Yo me alegro de estar aquí y de ayudarle a preparar su discurso de esta noche. ¿Qué recompensas importantes han cosechado hasta ahora de su inversión? Porque me imagino que ése será uno de los puntos de que va a hablar usted.

- Ya lo creo - repuso Tom -. La atmósfera de la organización ha cambiado en forma espectacular. No hay duda de que ahora es un lugar mucho mejor para trabajar. Todo el mundo parece que va en la misma dirección bajo el nuevo jefe - y tomando el rompecabezas de alineación agregó -. Casi podría decir que está funcionando como esta pequeña máquina que usted me dio. Los valores empiezan a actuar como un imán poderoso alineándonos a todos alrededor de un tema común: nuestros valores compartidos.

- ¿Así que van viento en popa? - preguntó Jack.

- Sí. 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. Para mí, uno de los aspectos más emocionantes ha sido el impacto trascendental en la vida personal de los empleados, lo mismo que en su trabajo.

recompensa siempre grata e inspiradora - dijo Jack -. ¿Qué me puede decir de su propio viaje?

A Tom se le iluminó el rostro.

- Este último año por fin me ha empezado a gustar lo que veo en el espejo. Hasta me atrevo a pensar que otros estarían de acuerdo conmigo.

- ¿Ha estado recibiendo retroinformación positiva al respecto?

- Pues lo que oigo me hace pensar que estoy progresando satisfactoriamente, aun cuando he tenido que dedicarle más tiempo de lo que esperaba.

- Bueno, le advierto - dijo Jack sonriendo - que esta noche en la comida antes de la celebración me sentaré al lado de Leslie, de modo que tendré una buena oportunidad de comprobar con ella lo que usted me cuenta - y cambiando luego a un tono más serio agregó -. También tengo curiosidad de saber si ha cambiado el grado en que usted disfruta de su oficio.

- Una diferencia real - dijo Tom - es que mi vida ya no está dividida en compartimientos, como antes. Antes el trabajo, la familia y la comunidad eran tres pequeños mundos distintos que yo nunca conectaba. Ahora mi vida tiene un propósito claro, superior. En cualquier campo en que yo esté operando, mi vida es impulsada por conexiones entre mis propios valores personales y los valores de la compañía. En vez de un montón de piezas sueltas, éstas se refunden en un gran todo integrado.

- Espléndido - dijo Jack -. Funciona como la atracción magnética, ¿eh?

- Así es. Yo trato de demostrar integridad personal

siendo franco y honesto con los demás, y he tratado de crear confianza cumpliendo con mis compromisos en la acción. Les he pedido a mis compañeros que cuando no lo haga me llamen la atención valiéndose de alguno de nuestros mecanismos de alineación de valores. Y así lo han hecho, sirviéndose del proceso SPOP o programando una sesión del GAAP.

- Bueno, pero ya hemos hablado bastante de mí continuó Tom -. Cambiemos de tema y hablemos del éxito colectivo de la compañía con la APV. Sabiendo que usted quería hablar también con los otros directivos, los convoqué a una reunión en el salón del fondo del pasillo. Si le parece, podemos ir allá.

Cuando llegaron al salón de la reunión, Jack y Tom fueron recibidos calurosamente. El ambiente de camaradería indicaba que a Jack lo consideraban como miembro del grupo. Todos tomaron asiento y Tom abrió la sesión.

- Gracias por haber venido. Como ustedes saben, ya hace tres años que empezamos nuestro viaje APV. Nos gustaría escuchar sus observaciones sobre esta experiencia, lo mismo que sus comentarios sobre mi propio papel en ella. Sin reticencias. Dígnanos la verdad. Todos saben que ahora así es como se habla en RimCo.

- Yo apoyo eso - intervino Jack -. Quiero oír sus opiniones y sus reacciones al viaje, positivas o negativas. ¿Qué ha significado para ustedes la Administración por Valores?

Jim Channing, vicepresidente de investigación y desarrollo, fue el primero que habló:

- Lo que yo he aprendido es que la *Administración por Valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir*. Se ha convertido en la manera

como nosotros negociamos, no sólo en lo externo en nuestro trato con clientes y proveedores, sino también internamente tratando unos con otros.

Cuando empezamos, yo no era partidario de la APV porque me parecía que iba a obstaculizar nuestro marketing. Ahora veo que es precisamente la manera como debemos manejar nuestro negocio. Veo la APV como nuestra gran ventaja competitiva cuando trabajamos por posicionar nuestros productos y servicios con los clientes.

Jack le hizo una pregunta:

- ¿Qué quiere decir eso de "nuestra gran ventaja competitiva"?
- A las personas de fuera de RimCo - clientes, proveedores, líderes de la comunidad
- les gusta hacer negocios con una compañía que tiene una serie de fuertes valores operativos como los nuestros, que son reglas reales entre nosotros, no lindas verdades a medias.

En seguida hizo uso de la palabra el director de desarrollo de recursos humanos, Mo Perry:

- A lo largo de este proceso he estado tomando notas y siguiendo lo que los empleados me han dicho sobre sus experiencias y reacciones. He identificado un patrón, una secuencia de las reacciones que dicen haber experimentado comúnmente con el proceso de implementación de la APV.

Mo se dirigió a una cartelera e hizo la lista de la secuencia. Había por todo siete pasos:

Secuencia de reacciones comunes a APV

Etapa 1

- 1- opinión común de que la APV es buena y se debe hacer.
- 2- 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.
- 3- Idea común de que la APV es más para los demás que para "mí".

Etapa 11

- 4- Comprensión de que la APV será un proceso largo y quizá continuo.
- 5- Reconocimiento de que todos, incluso "yo", tendrán su papel que desempeñar en el proceso APV.

Etapa 111

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

- A mi modo de ver - continuó Mo -, el primer paso en el camino para implementar la Administración por Valores en una compañía como la nuestra es una genuina aceptación de su filosofía empresarial por parte de todos. La gente tiene que creer que a la larga la APV es lo mejor para la compañía y para los grupos claves de interesados en ella. Como ustedes

lo saben, al principio esto no parecía evidente; en efecto, le dedicamos todo un año, incluyendo los experimentos pilotos que hicimos, para que la gente dijera: "Ajá, esto parece muy bueno; no es pura hojarasca".

Jack estuvo de acuerdo.

- En otras organizaciones en que hemos trabajado dijo -, el apoyo más fuerte parecía ser el de empleados y supervisores de primera línea, a pesar de que al principio era frecuente que se mostraran escépticos por su experiencia previa con otros programas que eran embelecocos y no funcionaron ni duraron mucho. Por eso era tan importante, Tom, que usted y el equipo directivo trabajaran primero con el proceso APV aplicándolo a ustedes mismos, dándole mayor credibilidad como un proceso de cambio para todo el personal antes de lanzarlo para toda la compañía.

Mo dijo:

- Una vez que la APV fue aceptada como una sana filosofía empresarial, algunas personas dieron por sentado que sería fácil de implementar. Pensaban que sólo era un nuevo nombre para lo mismo que habíamos venido haciendo. Otros pensaron que puesto que la alta gerencia la patrocinaba, la Administración por Valores iba a transformar a la compañía de la noche a la mañana; que lo único que había que hacer era mandar memorandos y colgar carteles en las paredes, y asunto concluido. Pronto los obstruccionistas les hicieron ver que eso era un sueño.

- Yo recuerdo que muchos decían que la cosa era facilísima - anotó Tom -. No quisieron oírme cuando les dije que ése no había sido el caso en las compañías que yo había visitado. Me decían: "Sí, pero nosotros somos distintos".

- Todos tienen que aprender las cosas por sí mismos dijo Jim Channing -. Por eso yo me adelanté a ofrecer mi departamento como voluntario para el primer año. Muchos adoptaban la actitud de que, si bien nosotros no necesitábamos Administración por Valores, ésta podría ser una cosa buena "para esa otra gente que sí la necesita".

Todos se rieron del tono en que Jim dijo esto, y Jack le hizo eco diciendo burlescamente:

- De modo que ellos sí estaban perfectamente alineados con los valores de la compañía, y era "esa otra gente" la que necesitaba ayuda, ¿no es eso? - pero luego cambió de tono y agregó seriamente -: Todos esos puntos de vista son comprensibles y se deben esperar. Son típicos de la manera como [muchas personas ven cualquier cambio. Uno puede diseñar las cosas para que se vean distintas por fuera, pero un cambio real no ocurre hasta que se verifique en el interior de las personas, en el modo como afrontan y reaccionan a las situaciones. Puesto que ese cambio interno no había ocurrido aún cuando empezamos, las personas sólo cambiaron lo que veían, no aquello *con lo cual* veían. Mientras no cambiamos nuestro modo de ver las cosas, no ocurrirá ningún cambio real. Yo creo firmemente que:

Quando empezamos a ver nuestras experiencias bajo un nuevo aspecto es cuando ocurre en nuestra vida un avance decisivo.

Tom dijo, emocionado:

- Ésa fue precisamente la diferencia que yo observé en las compañías que visité, que estaban ejecutando la APV. No era que tuvieran la mejor gente, ni mayores recursos ni ninguna estrategia o plan extraordinario de negocios. La diferencia estaba en que el proceso de tres partes de poner en práctica la Administración por Valores había modificado efectivamente la perspectiva de la gente.

Todos reflexionaron unos momentos sobre este punto. En seguida Caroline Swayze, vicepresidenta de finanzas, habló así:

- Sólo cuando ya habíamos avanzado bastante en este proceso comprendí que la Administración por Valores no iba a ser una cosa fácil de realizar. Ya entonces casi todos habían adoptado el concepto de APV porque habían tenido experiencias satisfactorias con SPOP, SPOT u otras herramientas para resolver diferencias. Pero también ellos empezaron a reconocer más situaciones en que se necesitaban estos métodos para resolver problemas comunes que hasta entonces habían permanecido ocultos. Juntemos esto con el reconocimiento de que la cosa no iba a ser fácil y tendremos la quinta reacción anotada en el cuadro de Mo: la convicción de que la APV es *deber de todos*. Yo llamo esto el sentido de propiedad que da la APV.

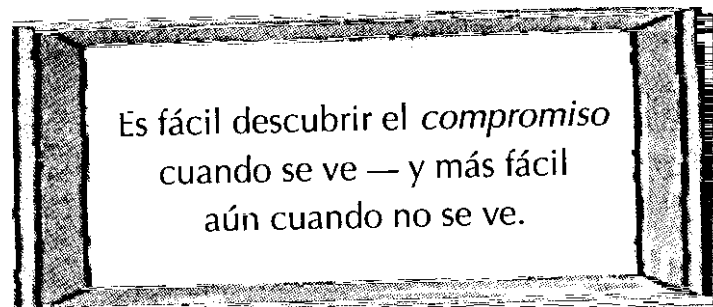
- ¿Significa eso - preguntó Jack - que una vez que el proceso ha comenzado hay algo en él que casi parece arrastrarlo a uno?

- Sí - contestó Caroline -. Es entonces cuando uno comprende que no basta con sólo cumplir con el proceso APV. La razón de que sea tan importante el crecimiento personal en

toda la compañía es que tenemos que examinar nuestro comportamiento individual y de grupo para ver si se ajusta a los valores de la empresa. En ocasiones esto puede ser penoso, pero cuantas veces hay una confrontación definitiva, tenemos que encararnos con lo que hemos dicho que es lo más importante: satisfacer nuestros respectivos y comunes intereses empresariales.

Paul Sherokian, jefe de despachos, que hasta aquí había guardado silencio, tomó la palabra:

- 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. En nuestro departamento tenemos un dicho al respecto:



- Estoy de acuerdo - comentó Me, y agregó -: Estas siete reacciones describen un patrón común, pero no el único. No es que todo el mundo experimente estas etapas de una manera uniforme; pero cualquiera que sea el camino que sigan, casi todos informan haber tenido la séptima reacción: decisión colectiva de continuar el proceso. Hoy casi todos

quieren seguir adelante; ven la APV como un proceso permanente. Unos dicen: "Deberíamos haber hecho esto mucho antes", o bien: "Es difícil imaginar otra manera de operar en el futuro"; o "Por eso me gusta venir a trabajar aquí todos los días".

- Lo que hemos escuchado es muy importante. ¿No les parece a ustedes? - dijo Jack. Todos aplaudieron.

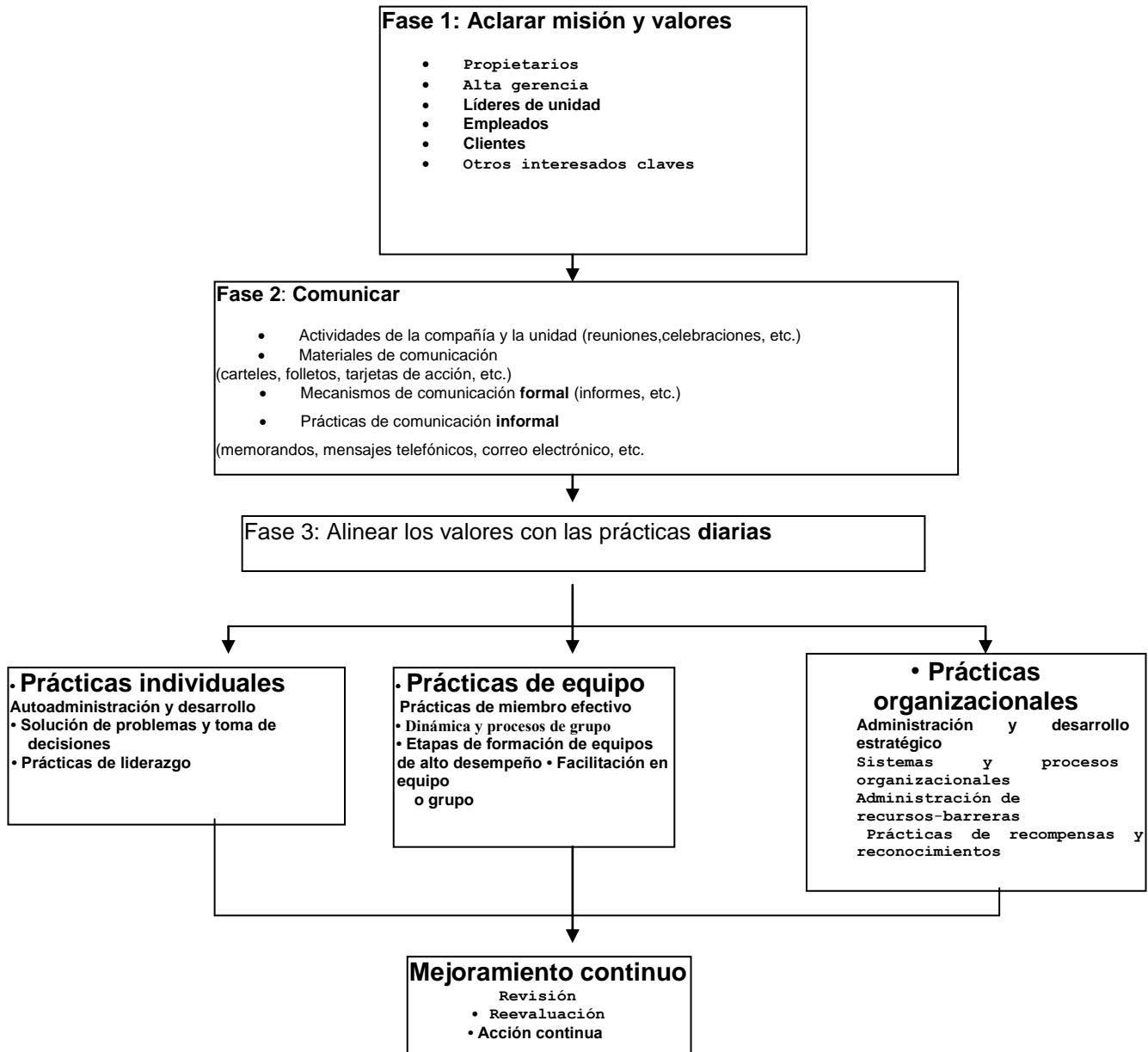
- Yo estaba pensando cuándo íbamos a celebrar y reconocer nuestros respectivos éxitos - dijo Marty Driscoll, vicepresidente de operaciones -. A mí en realidad me ha gustado mucho nuestro cambio de orientación cultural, del viejo hábito de recalcar todo el tiempo lo que la gente hacía mal, a estar más bien atentos a lo que los demás están haciendo bien.

- Marty - le dijo Jack -, ya que usted tiene la palabra, ¿querría contarnos cuál ha sido su experiencia con el proceso APV hasta la fecha?

- Con mucho gusto - repuso el aludido -. Lo que a mí y a mi gente nos sacó adelante fue un Plan de Juego APV que desarrollamos y que nos sirvió de guía práctica y marco de referencia para no desviarnos del camino durante el viaje, o para rectificar el rumbo si nos desviábamos. Para mí era suficiente echar un vistazo a ese cuadro para saber dónde estábamos en determinado momento.

Marty indicó un cuadro que había en la pared.

Plan de juego de APV



Todos se tomaron unos pocos minutos para leer el Plan de juego de APV, y luego Marty prosiguió:

- Ésta es la quinta compañía para la cual he trabajado en mi carrera y la primera en que he tenido la oportunidad de desarrollo personal continuo. Es un emocionante ambiente de trabajo.

En seguida pidió la palabra un joven abogado, Jay Burningham, especializado en derecho comercial.

- Creo que les puede interesar una opinión jurídica sobre la Administración por Valores. Cuando yo estudié derecho nos enseñaban mucho sobre leyes pero muy poco sobre ética aplicada. Para mí, trabajar aquí, en esta cultura de APV, ha sido como una prueba de mi preparación formal en el mundo real. He llegado a la convicción de que el valor de nuestra compañía *de ser éticos* capta la esencia de lo que es la justicia.

Antes de la APV tanto mi educación como mi ejercicio de la profesión se enfocaban en una sola cuestión: ¿Esto es legal? La *comprobación ética* de tres puntos que nos enseñó Jack ha ampliado mi modo de ver las cosas. Ahora, cuando me preparo para tomar una decisión me pregunto: 1) ¿Es legal? 2) ¿Es equilibrada o equitativa? y 3) ¿Cómo me hará sentir acerca de mí mismo? y también, ¿cómo nos hará sentir a nosotros y cómo hará sentir a los demás acerca de nuestra compañía?

Cuando agregamos al aspecto jurídico estas consideraciones sobre equidad y el impacto en nuestra estimación personal y colectiva tenemos mayores probabilidades de proceder de acuerdo con nuestro valor ético compartido.

- Me parece - dijo Jack - que usted ha llegado a

reconocer el poder que la administración ética tiene para las personas en el manejo de sus negocios.

- Y de su vida - agregó Jay.

- Hablando de nuestra vida - dijo Tom -, la APV me ayudó a mí a determinar no sólo lo que esperaba de mi oficio sino también, y esto es lo más importante, qué esperaba de la vida misma.

- ¿Cómo es eso? - preguntó alguien.

- He vivido casi cincuenta años sin tomarme el tiempo de pensar qué era importante para mí en la vida - repuso Tom -. Antes yo no tenía ninguna manera de concretar mi propio sentido personal de propósito y aspiraciones. Ahora tengo una declaración de misión personal y un conjunto de valores operativos para guiar mis elecciones.

- ¿Se puede saber cuál es esa declaración de misión? preguntó Jack.

- Desde luego - repuso Tom -. Mi misión es enseñarme a mí mismo y enseñar a otros cómo dar lo mejor de sí, de manera de alcanzar mejor nuestras metas y obtener mayor satisfacción. Mis tres valores personales prioritarios para lograr este propósito en la vida son la integridad, el amor y el éxito.

Cuando terminó, todos aplaudieron. Tom dijo muy contento:

- La noche que compartí estos principios con Leslie y mis hijos, sentí un gran alivio. Por primera vez pude explicarles mis ideales y aspiraciones sobre el tipo de esposo y de padre que yo quería ser. Les pedí que me señalaron vacíos en mi conducta y me ayudaran a actuar de acuerdo con mi propia misión y valores. Fue en esa misma época cuando empecé a pedir a cada uno de ustedes que me ayudaran a hacer lo mismo

en el trabajo. Tomadas así todas las bases importantes, yo ya no podía permitirme esa vieja conducta disfuncional, ni en el trabajo ni en el hogar. Ha sido un viaje maravilloso, sin duda. Jack comentó irónicamente:

- ¿Qué es eso de integrar el trabajo con el hogar? ¿No ha oído usted el viejo dicho de que la vida personal se deja en la puerta cuando uno sale para la oficina?

Tom sonrió y repuso:

-Sí, eso fue lo que yo hice durante muchos años, cuando el único de los "tres actos de la vida" que me interesaba era Realizar.

Jack dijo:

- Ahora que ya han oído hablar a Tom sobre el impacto de la APV en su vida personal, ¿quiere alguno de ustedes contarle a Tom cómo ha influido él en la de ustedes?

Beverly Jameson, una importante directiva, levantó la mano. Sonriendo, dijo:

- Me parece que para eso debiéramos esperar hasta la comida de esta noche.

Todos aprobaron con entusiasmo, y conviniendo en eso se dio por terminada la reunión.

Mientras caminaban por el corredor, Tom comentó con Jack:

- Fue una reunión importante. Es muy útil tomarse el tiempo para mirar hacia atrás periódicamente. ¿No le parece?

- Sí, por supuesto - contestó Jack -. Eso les ayuda a todos a seguir adelante en el viaje.

- Tengo mucho interés en oír más esta noche sobre lo que la gente tiene que decir - dijo Tom -; no sólo los de nuestra compañía sino también los invitados: nuestros princi

pales clientes, proveedores, inversionistas, financieros y miembros de familia.

Esa noche Jack iba y venía entre la alegre multitud recogiendo anécdotas. Todos parecían dispuestos a compartir sus experiencias con la APV. Jack escuchó comentarios como éstos:

Un viejo cliente: "Tratar con RimCo desde que ésta inició la Administración por valores ha modificado nuestras expectativas y ha fortalecido nuestras relaciones. APV es la herramienta de marketing más convincente que puede poseer una empresa".

Un cliente nuevo: "Cuando RimCo nos hizo conocer su misión y sus valores, nos dijimos: `¡Ah, sí! suena muy bonito'. Pero ahora hemos visto que realmente los toman en serio. Esta compañía sí actúa de acuerdo con lo que proclama, y eso es cada vez más raro de encontrar en nuestra época. Negociando con RimCo uno sabe que no lo van a engañar con productos deficientes ni va a tener que aguantarse a empleados groseros. Allí sí cumplen lo que prometen".

Cliente: "RimCo tiene un proceso de recuperación que ojalá adoptaran todos nuestros proveedores. Es raro que algo salga mal, pero cuando sucede, sabemos que podemos hablar, que seremos escuchados con respeto y que obtendremos una reacción satisfactoria".

Proveedor: "A la mayor parte de las compañías hay que apurarlas para que paguen; a ésta no. Pagan puntualmente y cumplen con sus compromisos".

Financiero: "RimCo es ejemplo viviente de un dicho famoso en el mundo de la banca: que ni los estados de

pérdidas y ganancias ni los balances generales determinan si una organización pagará lo que debe o cumplirá sus compromisos con los demás; lo que determina esto es el carácter de las personas que la integran".

Proveedor: "También es importante tener en cuenta que RimCo obtuvo el más alto puntaje en la industria por servicio y entrega los dos últimos años- hasta más altos que mi propia compañía, y nosotros hemos tenido una sólida tradición de cumplimiento en estas áreas".

Qack dijo para sus adentros: "¡Increíble: un proveedor que reconoce que otro es mejor que él en entregas y servicio!") Accionista: "Ser condueño de esta compañía me llena de orgullo. Lo que sucede en RimCo tiene significado personal para mí. Estoy satisfecho con los resultados financieros favorables, sobre todo durante el año pasado, pero realmente tengo un sentido de orgullo por esta compañía: como que es *in; compañía*".

Jack habló igualmente con varios empleados y sus esposas y oyó muchas historias de cambios en los hogares como resultado del proceso APV en marcha. El marido de una asociada de RimCo era el alcalde de la población, quien habló con entusiasmo de la participación de la compañía en los proyectos cívicos y humanitarios.

También, en el nivel personal, la esposa de Tom, Leslie, se mostró como una de las más entusiastas partidarias del proceso APV: "En casa todos hemos notado la diferencia dijo -. Ahora es más grata la vida con Tom, y con todos los demás".

Seguir adelante en el viaje

LA SEMANA SIGUIENTE Tom Yeomans estaba sentado ante su escritorio en RimCo, absorto en sus pensamientos. Esperaba la visita de Kara Martin, la joven gerente de una compañía de cosméticos que se estaba desarrollando rápidamente. Jack Cunningham había llamado a Tom para pedirle que recibiera a Kara, quien se proponía iniciar en su compañía el viaje de las 500 afortunadas.

Tom hacía memoria de los incidentes de la comida de celebración la semana anterior. Además de una serie de testimonios de historias de éxito con la APV, se habían distribuido premios a individuos y equipos que habían desempeñado un papel importante para impulsar a la compañía en el viaje de APV. Tom lo repasaba todo mentalmente, solo en su oficina.

Al terminar la adjudicación de premios, Beverly Jameson había pasado al micrófono y se había quedado mirándolo a él a los ojos. Luego habló así:

"Yo sé, Tom, que hablo por todo el equipo administrativo al decir que cuando usted volvió con la idea de implantar aquí la Administración por Valores, muchos éramos escépticos. Sabíamos que convendría hacer algunos cambios fundamentales, pero, francamente, todos pensábamos que la manera de trabajar usted con nosotros era un problema y no estábamos seguros de su capacidad para hacer que toda la compañía siguiera un nuevo rumbo.

"Pero su entusiasmo y su aplicación a la Administración por Valores, además de su voluntad de aprender, prepararse y cambiarse a usted mismo, nos indujeron a mí y a otros a comprometernos en este viaje con usted".

Tom le echó una mirada a Leslie, que estaba sentada a su lado, con los ojos brillantes de orgullo.

"A partir de entonces", siguió diciendo Beverly, "como lo hemos oído esta noche, ha habido un gran número de historias de triunfos en RimCo, aunque tal vez ninguna iguala al cambio que hemos visto estos dos últimos años en usted. Tom Yeomans, usted se ha transformado en uno de aquellos seres raros, un líder que escucha y se preocupa por los demás. Ahora usted es un directivo más bondadoso, un compañero de trabajo más honesto, un verdadero socio de todos nosotros". Beverly mostró una placa de bronce y agregó:

"Me complace entregar este último Premio de Reconocimiento RimCo por heroísmo en Administración por Valores a nuestro presidente Tom Yeomans".

Tom no recordaba las palabras que él pronunció cuando

recibió la placa, pero ahora que la veía colgada en la pared de su oficina, lo invadía un sentimiento de gratitud y bienestar. Sus pensamientos pasaron al viaje de Administración por Valores que él y sus colegas habían emprendido en RimCo hacía tres años. Mientras su mente repasaba todos los hechos ocurridos, sus ojos captaron las citas que había recopilado días antes para resumir el proceso APV.

Proceso de Administración por Valores: Principios claves

Fase 1: Hacer claridad

"Lo malo de estar en una carrera de ratas es que aunque uno gane la carrera, sigue siendo una rata".

- "Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante".
- "En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía".

"Administración por Valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir".

Fase II: Comunicar eficientemente

- "El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores sino de ponerlos en práctica todos los días".
- "Las comunicaciones ocurren naturalmente cuando uno hace seguro el ambiente de trabajo".
- "Un cambio real no ocurre hasta que se verifique en el interior de las personas. Es un cambio no en lo que la gente ve sino en aquello con lo cual ve, en nuestro modo de ver las cosas".
- "El secreto para que funcione la Administración por Valores es hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos".

Fase 111: Alinear las prácticas

- "Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin cambios de hábitos, prácticas y actitudes".
- "Es fácil descubrir el compromiso cuando se ve - y más fácil aún cuando no se ve".
- "Las organizaciones no hacen funcionar la Administración por Valores. La hacen funcionar las personas".
- "Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización.

La Administración por Valores había llegado justo a tiempo para él y para todos en RimCo. Sin saber por qué, había resultado que él era uno de los afortunados que en épocas de cambio rehacen su propia vida y de paso ayudan a muchos otros a hacer lo mismo.

Tom guiñó el ojo a la placa y dijo: "¡Todavía no han visto de qué somos capaces!"

Reconocimientos

EDICAMOS ESTE LIBRO a nuestras familias, amigos, colegas, "entrenadores" y otras personas importantes que creyeron lo suficiente en la obra *Administración por valores* para ponerla en práctica en sus organizaciones y quienes, al proceder así, han contribuido a su desarrollo.

Hay varias personas a quienes deseamos manifestar nuestro agradecimiento por su apoyo y sus aportes.

- Jim Ballard, por haber tomado nuestro original para darle más vida a la historia de *Administración por valores* con su talento creativo de escritor. ¡Es el mejor!

- Sid Cohen, Paul Baszucki, Richard Cohen, Marcia Ballinger, Karen Clary, y todos los maravillosos empleados de Norstan que trabajan con ellos, por su espíritu de pioneros y su liderazgo visionario para perseverar en su viaje de las 500 afortunadas. En tantas formas continúan produciendo mejores resultados para todos los grupos interesados y enriquecen al mismo tiempo la vida de los demás.

- Erv Kamm, antiguo director de operaciones en Norstan y hoy presidente en Digi International, por su admirable

liderazgo, carácter y devoción inalterable a los principios inherentes a la "administración ética", puestos en práctica mediante el proceso y las herramientas de APV.

- Todos los buenos amigos de Holt Companies por su genuina fe y diligencia para actuar de acuerdo con los valores de su compañía durante los buenos y los difíciles tiempos que experimentaron. Nuestro especial reconocimiento para con B. D. Holt, Peter Holt, Pete Refakis, Allyn Archer, Dave Morgan, Larry Mills y Ann Cass.

- Las muchas otras organizaciones posteriores de clientes y sus fieles "campeones de valores" en todos los niveles y todas las áreas, por su continua dedicación a proveer claridad, comunicación eficiente y alineación productora de beneficios mediante las maravillosas contribuciones sostenidas y creadas por su actividad diaria.

- Los miembros de la junta directiva de Fortunate Companies Foundation por ofrecer su tiempo, energía y sabiduría para promover la filosofía de las 500 compañías afortunadas mediante el proceso de Administración por Valores.

- Nuestros asociados en BTD por su buen trabajo y apoyo a nuestro proyecto inicial de las 500 organizaciones afortunadas, con agradecimientos especiales para Greg Kaiser, Drea Zigarmi, Fred Finch, Don Carew, Reggie Tyler, Bill Eastman, Ray Snyder, Laurie Hawkins, Eunice Parisi-Carew y Dale Truax.

- Y a nuestros otros colegas que sirven a nuestros clientes a través del MVA Consulting Group, incluso Bob Patterson, Clare Paulson y Marv Crowson.

- Harry Paul y Michelejansen por su talento y apoyo para convertir en realidad nuestra versión autopublicada de este

libro con su diligente dedicación al proyecto, a pesar de sus muchas otras atenciones ineludibles.

- Mary Falvey Fuller por su temprano trabajo precursor y sus contribuciones de consultoría sobre las 500 afortunadas.
- Wendy Seitzingery Gail Strader, de Fortunate Companies

Foundation; Amy Gourley y Debby Talucci, de Modem Clerical Management, de Skaneateles, Nueva York; y Eleanor Terndrup, de Blanchard Training and Development, Inc., por su útil y hábil apoyo secretarial en la preparación del manuscrito.

- Bob Nelson, de Blanchard Training and Development, Inc., por sus sugerencias editoriales y retroinformación.

- Steven Piersanti, presidente de Berrett-Koehler Publishers, Inc., por darnos y obtener de otros útil retroinformación editorial. Esta versión refleja esa crítica constructiva.

- Y, lo más importante, Margie Blanchard y *Mary Ann O'Connor* por su constante amor, estímulo y permanente apoyo a nuestro trabajo de toda la vida.

Sobre los autores

EN BLANCHARD, Pii.D., es un destacado autor de fama mundial, conferencista y consultor en negocios. Su

clásico libro *El gerente de un minuto*, escrito en colaboración con Spencer Johnson, sigue apareciendo en las listas de éxitos de librería del *New York Times* y de *Business Week* quince años después de su publicación, junto con sus libros más recientes, también escritos en colaboración, como *Mission Possible*, *Raving Fans*, *Everyone's a Coach* y *Empowerment Takes More Than a Minute*.¹ El proceso de Administración por Valores incorpora su total liderazgo y filosofía administrativa. Como conferencista, Blanchard ha recibido los más altos honores, incluso el codiciado mazo de oro de Toastmasters International y el premio de excelencia del Council of Peers (CPAE) de la National Speakers Association. Sus compañías, Blanchard Training and Development, Inc., firma de capacitación com

¹ *Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá, Editorial Norma, 1996. (N. del Ed.)

pleta en servicio y de consultoría, fundada en compañía de su esposa, Marjorie, y Blanchard Solutions, han trabajado con muchas de las principales 500 compañías de *Fortune* y entidades empresariales de rápido crecimiento. Los Blanchard viven en San Diego.

MICHAEL O'CONNOR, Ph.D., es el fundador del Centro de Administración por Valores y creador del proceso APV, una culminación de más de veinticinco años de investigación. Se le llama a diario para que aporte su pericia en las áreas de conducta personal, de grupo y organizacional. Su papel se puede describir como entrenador ejecutivo, "maestro consultor de consultores" o "maestro entrenador de entrenadores". Entre sus libros escritos en colaboración se cuentan *The PlatinurnRule*, *People Smart* y *Mysterries of Motivation*. O'Connor tiene tres decenios de experiencia dirigiendo conferencias y seminarios, desarrollando programas y materiales de aprendizaje y haciendo consultoría en todo el mundo en los campos de liderazgo, resolución de conflictos, administración comportamental, desarrollo de valores y cambio organizacional. Además de su trabajo como director de servicios de consultoría para el Centro de Administración por Valores, O'Connor es también fundador y presidente de la junta directiva del Grupo de Compañías Life, un grupo de negocios de propiedad de familias. Reside con su esposa, Mary Ann, en Naples, Florida.