

La Cultura de la Agregación de Valor

Eleodoro Ventocilla Cuadros

Presidente de DKV Asociados, C.A.

"Para Agregar Valor hay que tener Valor"

En el presente ensayo se hace referencia a la necesidad de instalar una Cultura de Agregación de Valor en las empresas e instituciones, para dar sustento a sus procesos de ajuste estructural, actualización tecnológica y adaptación estratégica a las circunstancias de un mundo en constante transformación.

El tema se aborda desde tres ángulos diferenciados:

1. Uno **histórico**, en el cual se hace referencia a la transformación, en el tiempo, de los modelos y criterios de acción organizacional y administrativa para la producción de Valor.
2. Uno **contextual**, en el cual se distinguen los vínculos entre las nociones de valor asociadas a los planos Económico, Ético y Ecológico de la acción humana.
3. Uno **ontológico**, en la cual se presentan reflexiones, un tanto más filosóficas, relativas a la relación entre el concepto de valor y la manera como las personas se piensan a sí mismas y se conectan al mundo,

tanto por vía causal, como por vía de aquello que consideran verdad al momento de actuar. Esta aproximación nos permite iluminar las diferentes facetas de la Cultura de la Agregación de Valor, para dar sustento a una creciente conciliación y sincronía del pensamiento con la acción al momento de utilizar tecnologías (Conocimientos y Medios) específicas de Agregación de Valor; tales como: las metodologías para el diseño de estrategias para la producción de valor y la aplicación de técnicas de medición del valor agregado por las personas y los procesos organizacionales.

El Valor es una percepción. Sólo cuando logramos que las personas perciban valor en aquellos bienes y servicios que les proveemos, podemos obtener de ellas los recursos, el reconocimiento o la aceptación que requerimos para existir, es decir aquello que es de valor para nosotros.

Esto pareciera ser una afirmación de sentido común pero no es una práctica común. Nuestra sociedad latinoamericana ha vivido demasiado tiempo inmersa en una cultura que promueve la apropiación del valor sin el prerequisite u obligación de proveer algo a cambio. En nuestra cultura ha sido - y en muchos casos continuos siendo- legítimo el apropiarse de los bienes y servicios portadores de valor, por derecho divino, por derecho de conquista, derecho de Estado o por el simple hecho de haber nacido donde la naturaleza se hace cargo de la creación de valor.

Esto es perfectamente posible cuando se vive en una sociedad con recursos excedentarios, que puedan ser aplicados a sostener procesos improductivos y aún desagregadores de valor mediante la generación sistemática de desperdicios. Pero, hoy en día, La realidad nos obliga a confrontar el hecho, cada vez más evidente, de que esa sociedad no existe aunque con nuestras conductas tratemos cotidianamente de hacerla

realidad. Hoy, cada vez más, las personas y las instituciones están tomando conciencia de la ineludible necesidad de producir valor para hacerse merecedoras de recibir a cambio recursos, reconocimiento y aceptación.

El valor a producir puede ser de diferente clase:

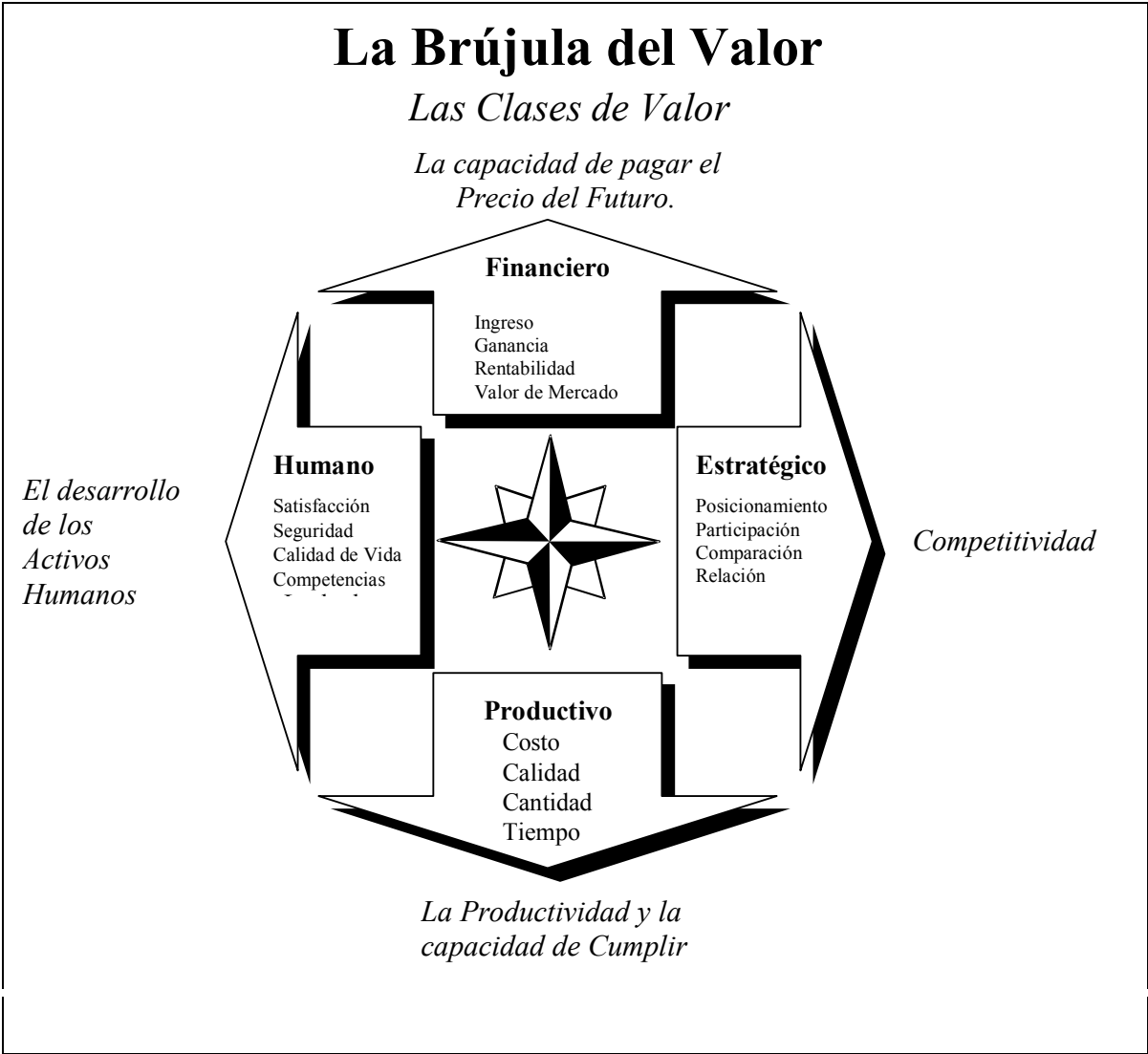
Valor Humano: Es decir, proveerle a las personas satisfacción, seguridad, lograr su lealtad desarrollar sus competencias y mejorar su calidad de vida de manera tal que puedan coadyuvar al incremento del

Valor Productivo: aplicando su talento y esfuerzo para reducir los costos, incrementar la calidad y cantidad de los productos y servicios, mejorar el manejo del tiempo y cumplir en exceso con los requisitos convenidos con los clientes; dado que sólo ello posibilita desarrollar el

Valor Estratégico: en otras palabras, sostener y mejorar el posicionamiento y la participación en el mercado de las organizaciones, fortalecer sus alianzas estratégicas y en definitiva incrementar su capacidad de competir por los recursos; todo lo cual, en última instancia, se debe traducir en

Valor Financiero: el incremento de los ingresos, la adecuada administración de los costos, lo cual se reflejara en mayores utilidades y más rentabilidad, porque solo en estas medidas reside la capacidad de pagar el precio del futuro, en un contexto que cambia día a día.

Para Agregar Valor hay que tener valor. El valor de cambiar y el valor de hacerse responsable del propio destino. Sólo cuando se actúa se puede producir valor, y sólo cuando el valor producido es medido y puesto en evidencia, pueden hacerse comparaciones contra la propia historia o contra la experiencia de otros para, así, aprender y cambiar; porque es imposible aprender sin cambiar. Esta es la dinámica del "cambio evolutivo a velocidad revolucionaria" (Jac Fitz Enz), mediante la cual se construye e instala la Cultura de la Agregación de Valor.



1. **El cambio en los modelos de organización y administración para la producción de Valor.**

El Ser Humano es el “gran apreciador”, es él quien le confiere valor a su experiencia y a los sucesos y cosas de su contexto; quien decide qué es bueno, qué es malo o regular, quien decide qué, de lo que posee -conocimientos capacidades, cosas o símbolos de ello - , vale la pena transar con otros para cubrir sus necesidades, expectativas y deseos.

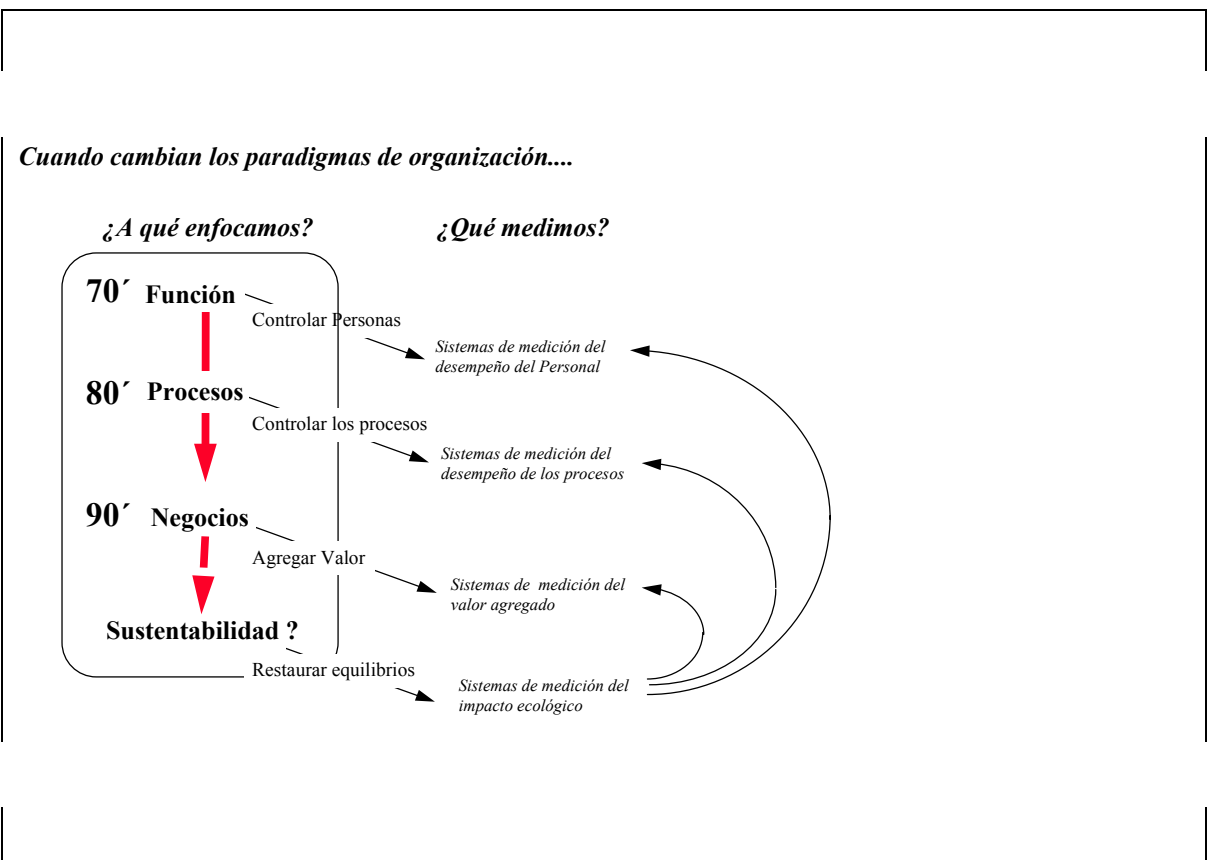
El Ser Humano le confiere valor a toda relación que le resulta útil, y es por eso que dedica buena parte de su vida a construir sistemas de relaciones dirigidos a ponerlo en contacto con aquello que valora.

Para sostener en el tiempo esos sistemas de relaciones, el Ser Humano ha inventado las organizaciones: como un instrumento para crear, producir o adquirir aquello que percibe como portador de valor para sí mismo o para el ambiente, mercado o sociedad en que se inscribe. Es por ello que, El Ser Humano, deja de sostener las instituciones y organizaciones cuando las asocia a riesgos elevados o cuando no percibe en ellas una utilidad concreta.

En síntesis, **las personas usamos las organizaciones para vincularnos productivamente a la realidad; para extraerle o proveerle, aquello que percibimos como portador de Valor.**

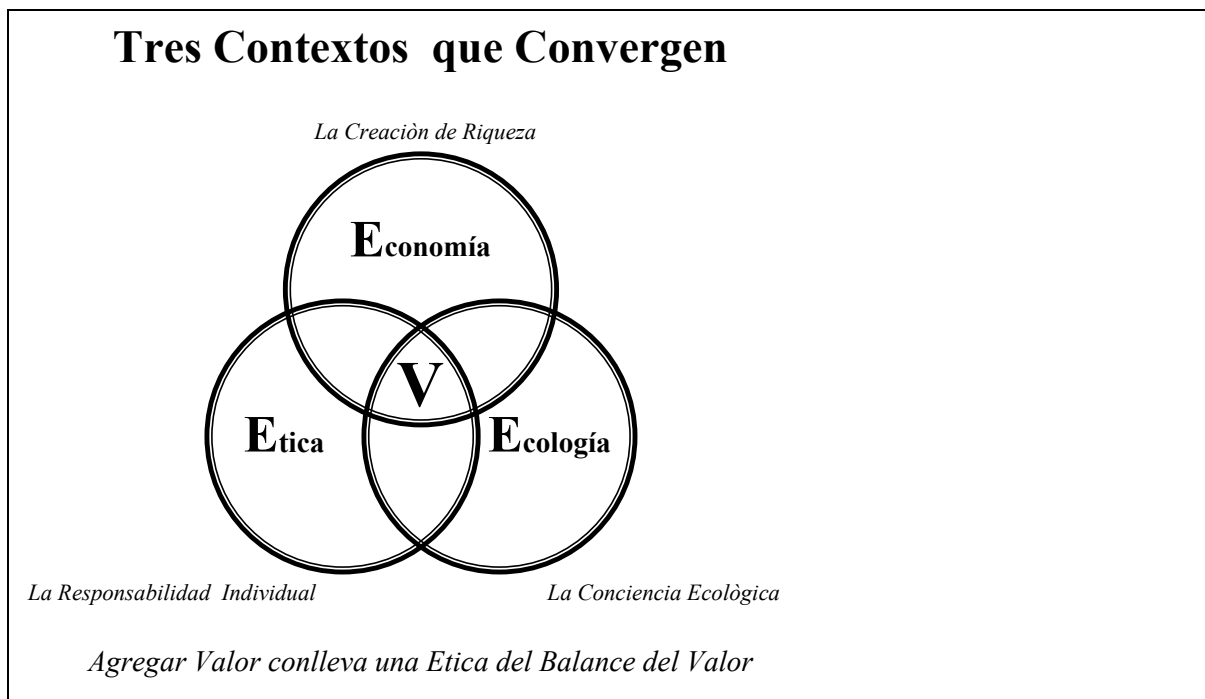
En esta materia hemos recorrido un largo camino: éste ha sido, en gran medida, el Siglo de la Organización. Hemos desarrollado un gran

conocimiento en la materia, integrado por un importante conjunto de conceptos y procedimientos para estudiar, diseñar, desarrollar, fusionar, dividir y liquidar organizaciones: en definitiva, para hacerlas útiles para producir valor. Este conocimiento ha evolucionado en una marcha de creciente complejidad, como lo pone en evidencia el desarrollo del último cuarto de siglo (ver diagrama).



2. **La Economía, La Ética y la Ecología en la concepción del Valor.**

Estos cambios en los modelos mentales conllevan una creciente asociación entre tres contextos que, usualmente, consideramos por separado: el económico, el ético y el ecológico.



El Contexto Económico:

Desde la perspectiva económica el tema del valor es esencial y forma parte de las discusiones centrales de esta ciencia. En ella, algunos suponen un comportamiento racional del ser humano en la manera como este se relaciona con el ambiente para producir la satisfacción de sus necesidades y ello determina dos tipos de valor:

- Valor de Uso, asociado a la Utilidad que las personas perciben en los bienes y servicios disponibles en el mercado y
- Valor de Transacción, que es aquel que define el Precio de las cosas al establecer una referencia para el intercambio comercial de un bien o servicio por otros.

La dinámica de crear bienes y servicios útiles, es decir susceptibles de ser percibidos como portadores de un alto Valor de Uso y la creciente Transacción que con ellos se da en el mercado, es lo que garantizaría la creación de riqueza (entendida como una acumulación de Valor) y su asignación o distribución, mediante los mecanismos del mercado, entre quienes participaron en crearlo.

El Contexto Ético:

Una antigua preocupación humana es distinguir si el valor es objetivo - es decir, inherente a la esencia de las cosas- o subjetivo, es decir, un resultado del proceso mental de los individuos, quienes confieren valor a lo que perciben; en tal caso, el valor se convierte en una posición en la mente de las personas. Esta última posibilidad lleva asociada la responsabilidad individual de optar y, cada vez que lo hacemos, la responsabilidad de pagar los costos asociados a nuestras decisiones para hacernos acreedores legítimos de los beneficios que ellas producen.

En el contexto ético, los Valores y creencias se convierten en referencias normativas de la conducta humana para la correcta distinción de lo bueno, lo malo, lo lícito o ilícito, etc. al momento de tomar las decisiones que nos exige nuestra responsabilidad individual.

Esto está llevando a reforzar un cuadro de principios que incluye el que:

- Cada vez menos, las personas puedan esconderse detrás de las instituciones para diluir en las responsabilidades colectivas sus responsabilidades personales.
- Toda excusa, que se enarbole para sustentar las conductas que no producen un valor concreto, se considere una declaración de incompetencia.
- Sólo el cumplimiento del deber de crear valor otorgue derecho a participar de él.

El Contexto Ecológico:

Desde una perspectiva ecológica, sólo la existencia de Relaciones entre las personas y organizaciones permite efectuar las Transacciones que posibilitan la creación, acumulación y distribución del valor. Esto configura un contexto en el cual se dan las diversas modalidades de relaciones ecológicas, como son:

1) La Simbiosis: que incluye:

- El Mutualismo: la cooperación entre personas u organizaciones en la creación de valor, y
- El Comensalismo: la invitación a participar en el valor que una de las partes genera, a cambio de un valor que se percibe como menor.

2) **El Antagonismo:** que incluye:

- La Competencia: la lucha con otros productores de valor por el acceso a recursos escasos que se perciben como portadores de valor o susceptibles de ser utilizados para su producción,
- La Depredación: la destrucción, en el acto de crear valor, de otros productores de valor,
- El Parasitismo: la apropiación del valor que otro genera, sin aportar a cambio valor alguno y
- La Antibiosis: la producción de condiciones ambientales negativas para la existencia de los productores de valor.

La creciente convergencia de estos tres contextos permite afirmar que, cada vez más: La creación de Valor Económico, para ser socialmente aceptable, deberá respetar principios éticos y enmarcarse en una clara conciencia de la interdependencia.

3. **La conexión de las personas con el Valor.**

Es un hecho evidente que las personas tienen necesidades, que resuelven en interacción con el ambiente, utilizando diversos tipos de estrategias y sistemas para obtener aquellos bienes y servicios que perciben como útiles o de valor para cumplir sus requisitos y satisfacer sus necesidades.

En tal sentido, el Valor es una Percepción asociada a los conceptos de utilidad y riesgo y, como tal, constituye una posición en la mente de las personas que, mediante el uso de sistemas o formas de organización, se puede convertir en posicionamiento en el mercado para la producción

sistemática y continuada de Valor.

Sin embargo, al momento de diseñar sistemas para la producción de valor, es conveniente tener presente que La Cultura define la viabilidad de Los Sistemas, los cuales a su vez establecen un marco normativo para El Comportamiento de las personas, el cual se traducirá en un Desempeño generador de un valor concreto y mensurable.

Son las conexiones que las personas establecen con el mundo, tanto por vía causal (modificando la realidad externa o siendo sujetos de transformación), como por vía de su sistema representacional (definiendo aquello que es verdad, según el mapa o modelo mental de cada quien), las que hacen posible el fenómeno de producción de valor.

Cada año nacen cien millones adicionales de seres humanos, que deberán comer, vestirse, cobijarse y desarrollarse en ambientes dignos de la condición humana y sólo en la medida en que esas personas y las que ya están aquí, adquieran una cultura de agregación de valor será posible ir construyendo y mejorando el piso institucional, organizacional y tecnológico requerido para cumplir con esos objetivos. Y, para ello, como dijera Vallejo : Hay hermanos, hombres humanos, muchísimo que hacer.

Comportamiento de los Indicadores sobre Capital

Humano: Siete Indicadores para evaluar la Efectividad Organizacional.

Las siete categorías de medición, dentro de las cuales se desarrollan los indicadores correspondientes, son las que siguen:

Efectividad organizacional: al correlacionar variables financieras tales como ingresos, costo, beneficios con el número de personal y con variables de Recursos Humanos, se persigue el objetivo de entender la conexión financiera entre los resultados organizacionales y el capital humano. De esta manera es posible participar en el diagnóstico y evaluación de factores que impactan significativamente a su organización, y así encontrar formas de generar valor como socio del negocio. Los benchmarks que se presentan aquí, pueden ayudar a su institución a evaluar su posición competitiva en varias áreas clave.

Las mediciones que se realicen, pueden ser útiles para un proceso de diagnóstico, y ayudar así a los gerentes a evaluar decisiones previas y tomar decisiones futuras respecto al personal, su nivel de remuneración, su importancia cualitativa, cuantitativa, y su efectiva contribución a los objetivos del negocio. Con esta información se puede desarrollar una intervención de Recursos Humanos que agregue un valor tangible a la organización.

El Retorno sobre la inversión en Activos Humanos se refiere a cuánto obtiene la empresa por cada bolívar que invierte en personal. Principalmente esta categoría se relaciona con los gastos en entrenamiento y desarrollo de personal, pero también puede clarificar otros aspectos del componente del capital humano de las empresas, al incluir conceptos tales como su costo de oportunidad, desarrollo de competencias, e importancia

de la seguridad del Activo Humano en la generación de valor para la organización.

Estructura de Recursos Humanos: se incluyen indicadores relacionados directamente con el departamento de Recursos Humanos, los cuales proveen una mirada interna a la estructura y capacidad de este tipo de departamentos para el desempeño estratégico de las organizaciones.

Compensaciones: contiene indicadores relacionados con los costos de compensación de las compañías, en términos de Salarios y Compensaciones extrasalariales, tanto del personal en general, como también un análisis de las compensaciones al personal supervisorio.

Beneficios: en esta categoría se proporciona la información que se deriva del programa de beneficios, con un desglose de costos por concepto de programas de salud y compensaciones al personal, presentando conclusiones sobre la estructura de los gastos de personal, la evolución del poder adquisitivo de los salarios y la proporción que cada aspecto tiene en el contexto de los Beneficios y Compensaciones que otorga la empresa.

Ausentismo y rotación: al estudiar estos indicadores, se mide la estabilidad relativa del personal de la organización y se proporciona un indicador de las actitudes y moral del personal. Asimismo, se muestran las interacciones entre los diferentes componentes del comportamiento laboral para derivar lineamientos de políticas de desarrollo y retención del personal valioso para la organización. Por su impacto en las utilidades de la empresa, es posible identificar el nivel organizacional en el que ocurren ambas situaciones y así ejercer un mayor control sobre ellas.

Contrataciones: la efectividad del reclutamiento y selección puede verse de tres maneras:

- costo por contratación
- tiempo para cubrir las vacantes
- índice de aceptación (contratación)

Entrenamiento y Desarrollo: Se refiere a la medición del impacto de las políticas de entrenamiento y desarrollo de los empleados en las organizaciones, con el fin de asociarlos con las políticas de retención y de rotación de personal, mediante el análisis de las causas de la rotación, debido a razones tecnológicas; ruta de crecimiento profesional y económico o de falta de recursos dedicados a la investigación y al entrenamiento del personal clave de las empresas; y relacionamiento con el sistema gerencial y supervisorio.

Todos estos indicadores permiten evaluar la efectividad de esta función en términos de formación y desarrollo del capital humano, estructural, relacional y financiero. Las siete categorías de medición antes mencionadas, proporcionan retroalimentación sobre el desempeño organizacional de las empresas participantes. Cada uno de los indicadores que se utilizan en este informe ha sido verificado por el Saratoga Institute, en cuanto a su impacto y significación para la empresa.

