

# LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES Y LA AUTOESTIMA DEL TRABAJADOR. EL CASO DE BIMBO

*"MANAGING BY VALUES AND WORKER'S SELF-ESTEEM. THE CASE OF BIMBO"*

Vjollca Bajraj

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es demostrar que la administración por valores eleva la autoestima de trabajador. Basando en las referencias de la empresa Bimbo que tiene una trayectoria exitosa de muchos años, y que sus trabajadores se sienten realizados social y profesionalmente, nos demuestra que su forma de administrar es la clave del éxito. Según la filosofía y los valores de esta empresa nos da entender que el trabajador se considera como otra persona nunca como un instrumento. Con ello concluimos que la importancia de la administración por valores está en la relación, que elevando la autoestima del trabajador lleva al éxito de las personas como individuos y de las empresas como un equipo.

## PALABRAS CLAVE

Valores empresariales, personal, trabajo en equipo, trayectoria exitosa.

## ABSTRACT

*The purpose of this article is to show that managing by values increases worker's self-esteem. Based on the references of Bimbo, a company that has had a successful track record for many years and whose employees feel socially and professionally accomplished, it is shown that their way of management is the key to success. According to the philosophy and values of this company, the worker is treated as another human being and never as an instrument. Thus, we conclude that the importance of managing by values lies in the relation that an increase in the worker's self-esteem leads to the success of people as individuals and firms as teams.*

## KEYWORDS

*Business values, personnel, teamwork, successful track record.*

## INTRODUCCIÓN

La actividad laboral ocupa buena parte de la vida del ser humano por lo que, según sean sus características y la manera en que les tratan en la empresa, tiene un papel importante en la manifestación positiva o negativa de la identidad y autoestima del trabajador.

Muchas empresas tienen un régimen de administración que no favorece lo suficiente al trabajador, creando así situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad, desmotivación y una autoestima baja. Por esta razón existen organizaciones que han cambiado sus métodos de administración pensando más que nunca en el trabajador asumiendo que la clave para el éxito está en las personas, en sus valores, en sus potencialidades que muchas veces no les permiten desarrollarlas, porque no se está tomando en cuenta su palabra, porque el trabajador se considera como un instrumento que tiene que cumplir con las ordenes de su jefe sin considerar su opinión.

La idea de cultivar una cultura corporativa sólida y positiva se ha convertido en una estrategia para seguir motivando a los empleados a trabajar en equipo a favor de la misión y visión de la empresa.

La Administración por Valores es un beneficio para las empresas porque eleva la autoestima del trabajador a través de una cultura corporativa sólida, y un trabajador con una autoestima alta, contento con sus entornos laborales, suele mostrarse más innovador y creativo, sufrir menos de estrés y estar más saludable.

Uno de los propósitos de este trabajo es explicar que ser éticos, sensitivos y rentables nos hace ser competitivos sanamente.

Demonstrar que la administración por valores no es solamente un programa más, es una manera de vivir.

## EL CONCEPTO SOBRE ADMINISTRACIÓN POR VALORES

En el mundo actual de desarrollo rápido de la humanidad en todos los aspectos, los logros científico-técnicos, la rápida aparición de nuevos productos, mercados cada vez más agresivos, la revolución de informática y cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos obliga a pensar en crear nuevos modelos de administración, dándole la significación que posee la dimensión humana de la empresa, como un recurso que hay que optimizar a pesar de todos estos cambios social-económicos.

Durante décadas, el discurso de la gestión incorporó y otorgó a ciertos conceptos un valor indiscutible. Sin darnos cuenta, definimos y aceptamos un verdadero dogma de fe orientado por ideas como la búsqueda de la productividad, eficiencia y eficacia, la administración por objetivos, la supremacía del cliente y el aumento de la rentabilidad como fin último de las empresas competitivas. (Etkin, 2007)

Uno de los modelos de administración cuyo fundamento es la vida digna y sostenible de todos que en ella participan tanto interna como externamente como inversionistas, directivos, empleados, familias, clientes y proveedores es la administración por valores. (Blanchard y O' Connor 1997).

Existe una fuerte vinculación entre el concepto de capital social y los de cooperación, administración por valores, inteligencia social y otros términos similares acuñados a través del tiempo para reivindicar la consideración de la dimensión socio-cultural de los sistemas organizacionales y la definición y práctica de una filosofía de gestión basada en procesos. (Etkin, 2007)

Para entender bien la administración por valores tenemos que saber el significado de la palabra valor.

El termino valor está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Se trata de algo dinamico y cambiante. (Carreras, 1995)

Los valores son aquellos conceptos que pueden ser puestos en práctica en nuestra vida para que podamos vivir mejor. Tanto en forma íntima, personal, familiar, grupal y social.

Por citar un ejemplo, en los resultados alcanzados por Arraztio y Giaconi (2000), cuyo objetivo de investigación era medir los valores del trabajo y la vida de los Carabineros de la Provincia de Nuble. Se encontró que los valores más apreciados por los trabajadores fueron: salud, felicidad y amor. En el trabajo los más importantes: estabilidad laboral, responsabilidad por las actividades del trabajo y la prevención de accidentes. Los valores con menor importancia en la vida corresponden a ser rico, reconocimiento por lo hecho y hacer cosas interesantes. Al igual en el trabajo, los menos valorados corresponden a ser independiente en el trabajo, recibir un salario alto y el reconocimiento por el desempeño. Los resultados de la investigación, arrojan diferencias mayores respecto a los valores de los distintos grupos de edad, que los rangos o niveles jerárquicos. Este estudio demuestra que los valores son relativos en función de cada individuo, cada comunidad y cada cultura.

Así como cada persona tiene valores y los hace universales, las organizaciones establecen criterios a través de los cuales se identifican con su entorno. También los hace universal por ser transmitidos a todos quienes la integran y se relacionan con ella.

Conociendo brevemente el significado de un valor organizacional, además de la trascendencia de su utilidad, es conveniente expresar las nociones de la administración por valores que sus iniciadores (Blanchard y O'Connor) aportaron a la ciencia administrativa.

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. Son los valores que alinean a la gente que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes. (Blanchard y O'Connor, 1997).

En muchas empresas el éxito depende del servicio. La calidad y el precio te da acceso a la cancha del juego, en el servicio es donde uno puede obtener ventajas, y el servicio quiere decir personas, su actitud, nuestras relaciones. (Blanchard y O'Connor, 1997).

La administración por valores no se tiene que tomar como una moda como se acostumbra hacer muchas veces, porque no es cuestión solo de escribir los valores en

letreros, es algo que se tiene que implantar despacio, hacer que los empleados cambian, cambian los jefes, cambia uno mismo primero

### **REFERENCIAS SOBRE GRUPO BIMBO**

En muchas compañías en su declaración de misión, de su filosofía se expresa el compromiso con los empleados a inspirar en esta manera a ellos para que den lo mejor de ellos todos los días.

Un ejemplo a seguir es Grupo Bimbo fundado en México el año de 1945, es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 17 países de América y Asia, cuenta con cerca de 7,000 productos y con más de 150 marcas de reconocido prestigio.

Desde 1980, Grupo Bimbo es una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y está formada por seis organizaciones y un corporativo, los cuales operan empresas de la industria de la panificación y de alimentos en general. (<http://www.grupobimbo.com.mx/>)

### **FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

“La columna vertebral de la empresa es su filosofía”

Nuestra Misión es la guía de todas nuestras acciones.

El perseguir su logro día con día y el que diariamente avancemos en Nuestros Propósitos constituye nuestra razón de ser como empresa.

Nuestros Principios y Valores son los que nos dan la Personalidad, la forma de ser. Los Valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.

Representamos a cada uno de los Valores con los colores primarios y secundarios.

En el centro de todos, como principio fundamental, está la Persona, origen y fin de nuestra acción.

Calidad, innovación, servicio, frescura. Una filosofía resumida en cuatro palabras. Para cumplirlas, pretendemos en todo momento ser una empresa moderna e innovadora, con un equipo profesional altamente cualificado. (<http://www.grupobimbo.com.mx/>)

## **VALORES**

### **ACTUAR CON INTEGRIDAD**

Ser un modelo de referencia e inspirar altos niveles de integridad y confianza.

Obrar con autenticidad; ser percibidos como personas en las que se puede confiar.

Ser coherentes con nuestros principios y valores, nuestras palabras y nuestros actos.

Ser siempre sincero y ético bajo cualquier circunstancia, sin excepciones.

### **USAR LA IMAGINACIÓN**

Cuestionar la forma en que se han hecho las cosas en el pasado, buscando activamente nuevas ideas y puntos de vista.

Crear una visión clara, atractiva y convincente de todo lo que podemos lograr.

Resolver problemas y aprovechar oportunidades de manera creativa mediante soluciones que a veces son simples pero no siempre evidentes a primera vista.

### **TENER UN ESPÍRITU INTEGRADOR**

Contribuir activamente al desarrollo de una cultura donde personas con puntos de vista, estilos y experiencia diversos, se sientan valorados, integrados y capaces de contribuir al éxito de la compañía.

Formar equipos de trabajo diversos.

Fomentar la búsqueda de ideas y puntos de vista diversos para aumentar la creatividad y lograr éxitos comerciales.

### **TRABAJAR EN EQUIPO**

Desarrollar equipos capaces de lograr grandes cosas al trabajar juntos.

Generar relaciones de confianza y respeto mutuo al trabajar en equipo.

Contribuir de manera activa a los proyectos, el trabajo y el éxito de otros, sin buscar el reconocimiento para uno mismo.

(<http://www.grupobimbo.com.mx/>)

### **CODIGO DE ETICA**

Porque operamos en varias partes del mundo, con diversidad de idiomas y culturas; porque queremos una empresa con altos principios y valores, formadora de hombres y respetuosos de la sociedad a la que nos debemos; nuestro Código de Ética es la guía universal para nuestra práctica de negocios.

Grupo Bimbo cuenta con un **Programa de Responsabilidad Social**, que tiene por objetivo apoyar actividades dirigidas a participar activamente en los desafíos en los que la sociedad actual se encuentra inmersa.

Éste se centra en cuatro programas:

1. Comprometidos con tu Salud.
2. Comprometidos con el Medio Ambiente.
3. Comprometidos con Nuestros Colaboradores.
4. Comprometidos con Nuestra Sociedad.

(<http://www.grupobimbo.com.mx/>)

### **ADMINISTRACIÓN POR VALORES Y SU DISTINCIÓN CON OTROS TIPOS DE ADMINISTRACIÓN**

Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede clasificarse en dos orientaciones bastante diferentes.

De un lado, la **Administración científica**, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos Frederick Wilson Taylor (1856-1915), quien se considera fundador de esta forma de administración, cuya preocupación básica era aumentar la productividad de la

empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. El énfasis en las tareas es la principal característica de esta forma de administración.

Taylor fue duramente criticado porque le dio poca atención al elemento humano.

De otro lado tenemos la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, entre ellos Henri Fayol (1841-1925) considerado el padre de la **Teoría Clásica de la Administración**. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. El énfasis en la estructura es su principal característica.

También la teoría clásica se considera como una forma de administración rígida y formal, sin dar mucha importancia al elemento humano en la organización.

### **Administración por objetivos**

Este tipo de administración apareció en 1954 con Peter F. Drucker, que se considera el creador de la administración por objetivos (APO) y surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

Así la define Reyes Ponce la administración por objetivos *“La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa”*. (Reyes, 1985)

### **Administración por valores**

En su obra **Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos**. Blanchard y O'Connor, (1997) alcanzan explicar a sus lectores, que la APV (administración por valores) es una forma más práctica y sana para manejar una empresa, nos enseña cómo se puede transformar cualquier compañía en un equipo de trabajo que se esfuerza continuamente para obtener beneficios para la empresa y para cada una de las personas que pertenecen a la organización, sean ellos propietarios, accionistas o empleados, sin dejar por fuera, los clientes, proveedores y competidores.



El recorrido que realizan los autores, logra a explicar muy bien los pasos para implantar la filosofía de la administración por valores cuales los identifican en tres actos de la vida:

#### **ACTO I –REALIZAR**

#### **ACTO II-CONECTAR**

#### **ACTO III-INTEGRAR**

El primer acto es hacer para ser.

La iniciativa de su aplicación surge con el dueño de la empresa o la máxima dirección, quien debe reflexionar y determinar lo que quiere hacer para trascender y alcanzar los ideales definiendo así sus valores.

El segundo acto es estar con otros para ser.

Conectar consiste en experimentar lo que ofrece diario el menú de la vida, invertir en su propia vida y en la vida de los demás. Se procede hacer un análisis respecto al cómo se relaciona con todos los demás y cómo está aplicando sus valores definidos.

Tercer acto es cambiar para ser, significa combinar los dos primeros actos.

Integrar significa definir uno sus valores y luego utilizarlos diario en forma que sean significativas para uno y para otras personas con cuales convivimos. Es necesario que reorganice o modifique sus enfoques para resolver lo que realmente es importante y significativo para él y quienes lo rodean.

#### **Metodología de implantación de administración por valores**

De acuerdo a estos actos que mencionamos adelante, la aplicación de este enfoque administrativo seguirá un procedimiento:

1- **Aclarar la misión y los valores** con base a la misión que ha establecido la organización. Esta fase tiene el objetivo principal de integrar los aspectos estratégicos que desea la empresa, con la percepción y compromiso de los empleados para lograr eficientemente su cumplimiento.

**2.- Comunicar la misión y los valores** para que todos los integrantes de la organización estén enterados de cuál será la razón de ser de sus esfuerzos en los próximos años y qué tipo de actitudes tomarán para su cumplimiento. Es necesario el recurso a las actividades de integración del personal de la empresa, como reuniones, celebraciones, etc.

Emplear materiales como carteles, folletos, tarjetas de motivación.

Recurrir a mecanismos de comunicación formal, como informes o artículos.

Valerse de comunicaciones informales, como memorándums, correos electrónicos, etc.

**3.- Alinear las prácticas diarias con la misión y valores establecidos** surgirá desde el momento en que se ponga en práctica y se comience a vigilar la participación de todos los miembros de la organización en su cumplimiento. Entre las herramientas de monitoreo que pueden ser utilizadas en esta fase están:

Prácticas individuales: como autoadministración y desarrollo, solución de problemas y toma de decisiones, prácticas de liderazgo, etc.

Prácticas de equipo: como las de miembro efectivo, dinámica y procesos de grupo, formación de equipos de alto desempeño, facilitación en equipo u otros.

Prácticas organizacionales: como administración y desarrollo estratégico, sistemas y procesos, administración de recursos, prácticas de reconocimientos, etc. Proceso de Mejora Continua, por medio de:

1. Revisión

2. Evaluación

3. Mejora continua

(Blanchard y O' Connor, 1997).

Tenemos que mencionar que no siempre las formas de administrar resuelvan los problemas que se presentan en las empresas. A veces por más que las formas nuevas de administración tratan de resolver situaciones, es la resistencia al cambio que se presenta casi siempre, el miedo de algo desconocido en la empresa. Muchas veces es la

mentalidad de la gente como ven en el trabajo, en sus superiores y su actitud hacia la empresa a la cual pertenecen.

### **CULTURA CORPORATIVA SOLIDA Y SU RELACIÓN CON AUTOESTIMA**

Cultura corporativa lo podemos definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que son compartidos en una organización. (Smircich 1983); (Chiavenato1989). Apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60. Cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, en la empresa se verá reflejada la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

La cultura de una organización comprende valores, símbolos, comportamientos y asunciones, en otras palabras, puede definirse como la forma de actuar en una organización. (Goffee, Jones, 2001)

Cultura corporativa es una guía para alcanzar los objetivos generalmente compartidos, valores que se van expresando día, día, que nos identifican como mejores personas, sus creencias que se comparten con los compañeros, sus costumbres que se guardan dentro de la empresa y crean un buen ambiente laboral, trabajo en equipo porque dos cabezas piensan mejor que una y la unión hace la fuerza.

Las organizaciones comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas, exactamente en la habilidad que esas organizaciones tengan para despertar estas potencialidades dormidas de su personal.

### **AUTOESTIMA**

“El modo en que nos sentimos con respecto a nosotros mismos afecta virtualmente en forma decisiva todos los aspectos de nuestra experiencia, desde la manera en que funcionamos en el trabajo, el amor o el sexo, hasta nuestro proceder como padres y las posibilidades que tenemos de progresar en la vida. Nuestras respuestas ante los acontecimientos dependen de quién y qué pensamos que somos. Los dramas de nuestra

vida son los reflejos de la visión íntima que poseemos de nosotros mismos. Por lo tanto, la autoestima es la clave del éxito o del fracaso". (Branden, Wolfson, 1989)

La actitud ante uno mismo o la autoestima se van formando paulatinamente desde el nacimiento y como el niño no está en condiciones de evaluarse a sí mismo, depende lo que le comunican los otros sobre él y según las relaciones que el niño establece con las personas que la rodean se va formando su imagen personal. (Montt, Chavez 1996)

A veces nos sentimos inseguros, vivimos el trabajo como una preocupación, como un sufrimiento, no podemos jamás estar satisfechos con nosotros mismos, nos sentimos inferiores frente nuestros jefes, compañeros y no hacemos nada para mejorar este sentimiento, pero se nos olvida que la autoestima se cambia, la podemos mejorar, podemos aprender a enfrentar la vida con mayor confianza, optimismo, resistir más las presiones que nos pueden llevar a la derrota e luchar con responsabilidad para alcanzar nuestras metas.

"Necesitamos vivir activa y no pasivamente, asumir la responsabilidad de nuestras elecciones, sentimientos, acciones y bienestar, asumir la responsabilidad del cumplimiento de nuestros deseos para así hacernos responsables de nuestra propia existencia. Como la independencia, la productividad es una virtud básica de la autoestima, y el trabajo es una de las formas prácticas de manifestar la autorresponsabilidad." (Branden, Wolfson, 1989)

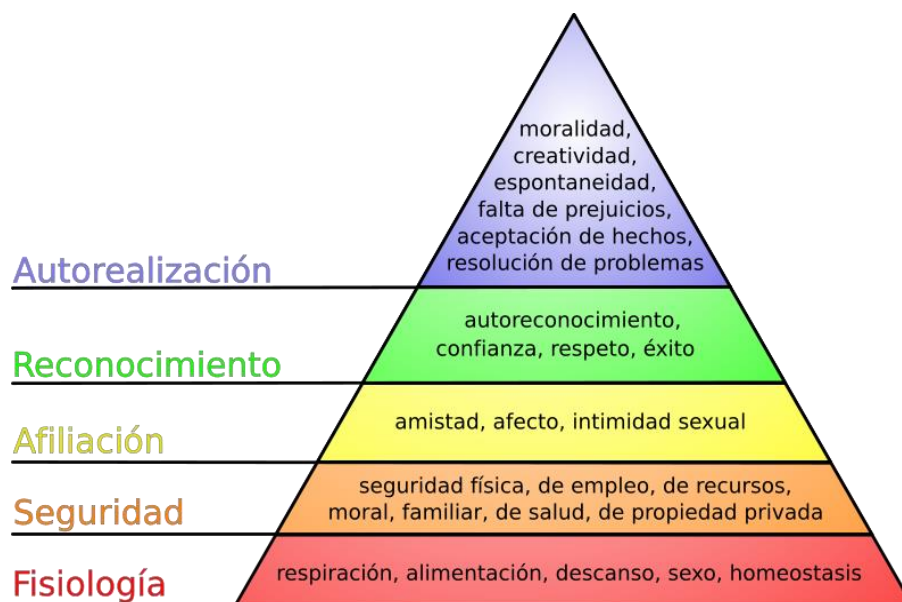
Según los expertos es posible decir que todos los conflictos de un ser humano encuentran una buena parte de su solución en la autoestima, el desarrollo personal o superación personal están relacionados con el desarrollo de la autoestima, la confianza personal y una sana actitud ante uno mismo.

"Cuanto más alta sea nuestra autoestima, más posibilidades tendremos de ser creativos en nuestro trabajo, lo que significa que también tendremos más posibilidades de lograr el éxito."(Branden, Wolfson ,1989)

### **Teoría de las necesidades**

El psicólogo americano A.H.Maslow habla de una jerarquía de necesidades, en los diferentes niveles de su pirámide, colocando las más primordiales o simples en la base de la pirámide y las más importantes o fundamentales en lo alto de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas, según Maslow, surgen otras de un nivel superior o mejor. En la cuarta fase se encuentra la autoestima (auto-reconocimiento) y en la última la “auto-realización” que no son más que un nivel de plena felicidad o armonía. (Fig.1)

Figura 1. Pirámide de Maslow



Fuente: <http://yasminandreabc.blogspot.com/2010/04/piramide-de-maslow.html>

## LA RELACION DE ADMINISTRACION POR VALORES CON LA AUTOESTIMA DEL TRABAJADOR DE LA EMPRESA BIMBO

Es indudable que el éxito de Bimbo, está íntimamente ligado a su misión, visión, pero sobre todo a sus valores, su manera de administrar. Son estos valores y su filosofía que impulsan el crecimiento de Bimbo convirtiéndola en un ejemplo de éxito.

Bimbo ha logrado que su personal se sienta a gusto, y no tenga empacho de demostrar su orgullo de trabajar para esta empresa.

La calidad de vida de los trabajadores en esta empresa, produce un ambiente laboral más humano por la manera como se administra. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. El trabajo no tiene condiciones negativas, no presiona al empleado excesivamente, no perjudica ni degrada el aspecto humano del trabajador. Finalmente contribuye a que el trabajador se desempeña en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre.

“El éxito personal y empresarial depende de diversos factores, pero para que perdure debe basarse en valores y principios sólidos”. (Servitje, 2004). La base y el pilar de una empresa es la filosofía empresarial constituida por el conjunto de sus valores, costumbres, práctica, visión, la razón de ser y función. Esta filosofía empresarial depende del espíritu de los dirigentes de la empresa y cómo logren permearse en todos los niveles. (Servitje, 2004).

En su filosofía dice así de claro ***“en el centro de todos (los valores), como principio fundamental, está la Persona, origen y fin de nuestra acción”*** (Sánchez 2008)

De la importancia que le dan a los valores y al personal en esta empresa nos demuestran y las entrevistas de sus directivos. En una entrevista para el periódico Reforma así se expresa directora de Relaciones Institucionales de Grupo Bimbo: *“el trabajo en equipo de personas profesionales y comprometidas es clave para competir en el mercado y conseguir resultados extraordinarios”*. Martha Eugenia destacó durante la entrevista, que uno de los objetivos principales de Grupo Bimbo es promover relaciones de amplia comunicación y respeto entre los miembros. *“Cada uno de nuestros centros de trabajo se tiene que distinguir por una sólida salud laboral. Es decir, la identificación del personal con la misión, objetivos, principios y valores de la empresa”,* explicó la directiva.” (Grupo Bimbo, la empresa más admirada de México)

En una plática que ofreció en el IPADE Business School el presidente de Grupo Bimbo Roberto Servitje Sendra, menciona “Para nosotros, lo más importante es la persona y luego, sus jefes; queremos que ellos sean guías que sepan lo que quieren y que

conduzcan su vida a través de una clara escala de valores". (Hay que elegir jefes con valores: Roberto Servitje)

Los elementos que contribuyen en el carácter positivo de la vida laboral en esta empresa son: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de los puestos.

Daniel Servitje el Director General de Grupo Bimbo en una entrevista para "Milling & Baking News" menciona: *Desde el punto de vista de Grupo Bimbo, la mayoría de las decisiones de mercadotecnia se realizan a nivel local. En ese sentido, tenemos que ser cuidadosos de no gestionar desde arriba.* Luego refiriendo se a la cultura corporativa agrega: *Tenemos una cultura fuerte, que considero es una de nuestras fortalezas. Tratamos de compartir nuestra cultura con nuestros equipos en las diferentes compañías que se integran a Bimbo. Las alturas que hemos alcanzado se deben al gran trabajo de todos los colaboradores de Grupo Bimbo.* (Daniel Servitje en Milling & Baking News)

Entre los premios que ha ganado esta empresa, hay que mencionar aquellos donde como indicadores son los valores y el desarrollo del personal.

El estudio del Reputation Institute contempló 3,001 encuestas telefónicas a mexicanos que opinaron sobre 70 empresas líderes en su industria a través de su reconocida metodología-RepTrakTM

Grupo Bimbo obtuvo el segundo lugar de las empresas con mejor reputación del país según el Reputation Institute.

Consumidores mexicanos evaluaron a Grupo Bimbo con base en cuatro indicadores emocionales: Confianza, estima, admiración y buena fe. (Grupo Bimbo obtuvo el segundo lugar de las empresas con mejor reputación del país según el Reputation Institute)

En agosto del 2012 el Centro de Servicios Compartidos de Grupo Bimbo fue galardonado con el **primer lugar** en la edición latinoamericana del **premio de excelencia en centros de servicio compartidos**, otorgado por IQPC (International Quality & Productivity

Center), una organización a nivel mundial que busca la excelencia en mejores prácticas para proveedores de servicios compartidos y outsourcers.

Este premio, entre otras cosas, evalúa: Alcance geográfico, Nivel de satisfacción al cliente, Indicadores clave de desempeño, y **Desarrollo del personal**. (*Grupo bimbo recibe premio de excelencia en su centro de servicios compartidos*)

En su página Web podemos encontrar los siguientes valores:

"Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento."

*Rentabilidad-es una parte importante de la empresa:*

"Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo."

*Confianza-también es parte de filosofía y valor:*

"Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común."

*Trabajo en equipo-un valor estimado para todos:*

"Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos."

(Sanchez, 2008)

Su larga y exitosa trayectoria empresarial de Bimbo nos sirve como ejemplo que la administración por valores es una forma de administrar que lleva hacia el éxito.

## CONCLUSIONES

Esta forma de administración considera el elemento humano como un recurso indispensable que impulsa a que se dé un cambio positivo en la autoestima que se ve reflejada en el éxito de la organización.

El propósito de la administración por valores, es ayudar a los individuos de un equipo a alinearse en torno a una serie de valores compartidos para una superación personal y una autoestima positiva.



Es necesario utilizar los tres actos de la vida Realizar, Conectar e Integrar de una manera adecuada, para triunfar de una manera organizacional.

Las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores, la hacen funcionar las personas.

Se ha comprobado que las empresas con una cultura corporativa positiva registran mayores beneficios económicos que sus competidores.

Los valores no son cosas que se les hace a las personas, sino que se hace con ellas.

La administración por valores nos demuestra que las empresas son la gente y que el éxito de la organización depende en gran parte de los valores que comparten esta gente en su organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ARRAZTIO ACUNA, JOSE LUIS GIACONI MOZO, SERGIO (PROF. GUIA) (2000). Medicion de los valores en el trabajo y la vida de los Carabineros de la Provincia de Nuble. Universidad de Talca (Chile). Escuela de Administracion

BLANCHARD, K. Y O' CONNOR, M. (1997). Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

BLANCHARD, K; PATRICIA ZIGARMI Y DREA ZIGARMI (1990): El líder ejecutivo al minuto. Editor Griljalbo, Barcelona.

CHIAVENATO, IDALBERTO (1989). Introduccion a La Teoria General de La Administración. México McGraw-Hill

*Daniel Servitje en Milling & Baking News. Entrevista a Daniel Servitje.* Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/2012/julio/daniel-servitje-en-milling-baking-news.html>

GOFFE, R. Y JONES, G. El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa

puede crear o destruir negocios. Barcelona, Granica (2001).

*Grupo Bimbo, la empresa más admirada de México.* Recuperado en septiembre 2012 de

<http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/2012/septiembre1/premio-de-excelencia-en-centros-de-servicios-compartidos.html>

*Grupo Bimbo obtuvo el segundo lugar de las empresas con mejor reputación del país según el Reputation Institute (México D.F., a 26 de septiembre de 2011) -recuperado de-*

[www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/2011/septiembre/noticia-reputacion.html](http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/2011/septiembre/noticia-reputacion.html)

*(Grupo bimbo recibe premio de excelencia en su centro de servicios compartidos)*

Recuperado septiembre 2012 de

[www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/2012/septiembre1/premio-de-excelencia-en-centros-de-servicios-compartidos.html](http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/2012/septiembre1/premio-de-excelencia-en-centros-de-servicios-compartidos.html))

*Hay que elegir jefes con valores: Roberto Servitje.* Recuperado de

<http://contenidos.ipade.mx/2011/03/hay-que-elegir-jefes-con-valores-roberto-servitje/>

JORGE ETKIN. Buenos Aires: Granica, 2007, 448 pp.

MICHAEL LEBOEUF (1986) El gran principio del management (GPM): el secreto del éxito en todo el mundo, editor Grijalbo, España.

MONTT S. MARÍA ELENA, ULLOA-CHÁVEZ F. Autoestima y salud mental en los adolescentes. Salud Mental 1996; 9: 30-35.

NATHANIEL BRANDEN (1989), Cómo mejorar su autoestima, Círculo de Lectores. Barcelona.

ROBERTO SERVITJE SENDRA (2004). Bimbo-Estrategia de éxito empresarial, Pearson Educacion.

REYES PONCE (1985), Administracion por Objetivos, Limusa, México.

SÁNCHEZ ARGOMEDO FERNANDO. 12 de Febrero de 2008, *Milliones estamos con bimbo*. Recuperado de

[http://www.yoinfluyo.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=6921](http://www.yoinfluyo.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=6921)

<http://www.grupobimbo.com.mx>