

VALORES, MÁS QUE PALABRAS

LA ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE

por Lyn Alba de Juárez

El tema de los valores organizacionales se ha extendido de tal manera que cuando algunos dirigentes quieren que sus empresas sean vistas como “la mayoría, con sus valores declarados” y no se preocupan por el fondo sino por la forma, lanzan un “edicto” donde se escriben las palabras que piensan deben ser consideradas sus valores.

¿Y luego qué?

Decir los valores, publicarlos o memorizarlos no ayuda a algo concreto. Es como si a nuestros hijos de 5 o 6 años les dijéramos “en esta casa el orden es un valor”..... Lo más probable es que cuando mucho, aprenda las palabras. ¿Es eso lo que buscamos? ¿O quisiéramos que pusieran su ropa sucia en el lugar que tengamos destinado para ello, que cada vez que termine de dibujar guarde sus pinturas en su caja y que sus calcetines estén siempre en el mismo cajón?

En casa creamos una cultura de valores para vivir a gusto y en armonía, para crear un hogar que represente un oasis en el cual pueda ser “yo mismo” y me acepten con mis virtudes y debilidades porque por encima de todo se me estima y aprecia lo que hago. Cuando se definen las reglas acordes a lo que es importante en un entorno, las personas saben a qué atenerse. No hay castigos, hay convicciones y hay consecuencias.

Esta situación cotidiana se puede replicar en las organizaciones. Por qué no crear una cultura de valores en la que cada uno de los que están, se sienta en el oasis en el que puede llegar a dar lo mejor de sí y que acepte las normas porque cree que son congruentes a lo que es importante y todos salgan beneficiados.

Hace falta más que palabras para instalar una verdadera *Cultura Organizacional basada en Valores*. Qué tan importante es el tema y las acciones que se están tomando para un mejor futuro organizacional que un gran número de Escuelas de Negocios a nivel global están incluyendo Ética y Responsabilidad Social como parte medular de sus programas. Loyola University's Graduate School of Business lanzó este año una campaña publicitaria relativa a la educación “basada en valores”. Explican que el término “responsabilidad” es demasiado amplio para educar en ella y el término “ética” es limitado, por ello el uso de “valores”.

Basta con buscar en la web para constatar la cantidad de artículos y sitios relativos a valores organizacionales. Es como siempre recomendable cerciorarse de la seriedad de los sitios que se tomen como referencia. Las editoriales ofrecen títulos al respecto, las universidades mexicanas y el sector público afortunadamente están también contemplándolo.

La asociación voluntaria de 1,400 empresarios de todo el mundo conforman el “**Global Compact**” de la Organización de las Naciones Unidas. Comprometen a sus empresas a mejorar su “ciudadanía corporativa con el mundo” en 9 principios sobre derechos humanos, estándares laborales y del medio ambiente. El Secretario general de la ONU, Kofi Annan anunció a fines de junio pasado un décimo principio relativo a la anticorrupción en todas sus formas.

En este foro, Hank McKinnel, CEO de Pfizer, dijo: “No tenemos otra alternativa más que apoyarnos en la integridad de las personas responsables de los sistemas tecnológicos, de energía, comunicaciones, cuidado de la salud y seguridad por mencionar algunos. La corrupción no debe ser tolerada como “una forma común de hacer negocios” porque en un mundo de sistemas complejos eso puede ser una debilidad fatal”.

En México, hay un sinnúmero de ejemplos positivos de creación de cultura de valores pero por mencionar alguno, Profuturo GNP (expertos en inversiones) desde sus prácticas de selección e inducción es exigente con su fuerza de ventas por ejemplo, respecto al mínimo detalle en solicitudes de afiliación como una forma de vivir al pie de la letra una cultura de “cero tolerancia” para establecer reglas y conductas apropiadas.

La importancia del tema se ve reflejada a últimas fechas también, en una encuesta llevada a cabo por el Comité de Educación de la American Chamber México, entre las empresas socias que contestaron a la pregunta de qué tipo de iniciativa consideran se requiere fomentar en materia de cultura educativa empresarial. El 77.4% contestó Valores / Ética / Integridad, seguida por la respuesta Liderazgo con un 58%, que por cierto combinadas, tienen mucho sentido si pensamos la relevancia que tiene este último en cuanto al ejemplo de vivir lo que se predica.

Como respuesta a la encuesta mencionada, **siendo la primera acción empresarial con estas características**, el Comité de Educación de la Cámara Americana organizó dos eventos (un Foro y luego un Taller con metodología perfectamente repetible en las organizaciones de quienes asistieron y asesoría de un facilitador por cada 15 participantes,) en los cuales empresas destacadas ejemplificaron de labios de sus líderes de primer nivel, los beneficios de haber “dibujado” los componentes de la cultura ideal basada en valores para luego vivirla. Ojalá otros organismos representantes de diversos sectores de la sociedad tomaran esta iniciativa como ejemplo.

¿Qué estrategias de índole cultural implementan empresas como Pfizer, GE International, Corporación Zapata, Grupo Nacional Provincial, American Express Co. México, El Fogoncito, Avaya Communications de México, Holcim Apasco, Motorola, IBM, para estar donde están?

Entre muchas otras acciones:

- ✓ Visualizar un estado ideal de su cultura

- ✓ Involucrar a todo su personal en la definición y entendimiento del “para qué estamos aquí”
- ✓ Extraer y definir, buscando que todos entiendan lo mismo, de los elementos de la cultura meta que se han consensado entre líderes, aquellas “convicciones en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (honestidad, eficiencia, confianza, etc.)” [1] : Valores
- ✓ Generar Códigos de Comportamiento, incluso por áreas, que describen puntualmente las conductas “que se valen” y qué va a ocurrir cuando haya desviaciones
- ✓ Instrumentar las formas adecuadas de comunicar, evaluar y retroalimentar las conductas deseadas
- ✓ Traducir a Sistemas de Administración por Competencias los procesos de Recursos Humanos para seleccionar, desarrollar y compensar las conductas alineadas a lo esperado
- ✓ Promover que el personal no solo se alinee al comportamiento descrito en lo racional sino también en lo emocional para que exista una sintonía armónica real

[1] Felcman Isidoro. Culturas organizacionales Públicas, el caso de la Administración Pública Central”.

Para cada una de estas acciones se requiere un proceso profesional, cuidadoso y orientado a resultados que contemple holísticamente el impacto deseado y su seguimiento de por vida. No solo palabras.

La única forma de lograr que una organización vibre con el resultado positivo de su trabajo es que a cada uno de sus colaboradores verdaderamente le importe lo mismo que verdaderamente le importa a su empresa. Y digo a su empresa, no a su jefe. En una *Cultura basada en Valores* la persona, el jefe y el jefe del jefe van a coincidir en lo que le importa a los líderes del más alto nivel de la organización y en primera instancia al accionista o accionistas. Éstos determinan qué esperan de su negocio (\$) pero

también bajo qué principios de actuación (valores), para determinar entonces el cómo (estrategia).

Ken Blanchard dice que en la Administración por Valores el verdadero jefe son los valores que ha adoptado la compañía. “Esta es la autoridad a la que todos debemos obedecer”.

Robert K Cooper escribe en su libro *El Otro 90%*: “La gente no pone sus corazones en algo que no cree. Se puede poner el intelecto pero no los corazones. Cuando nuestros valores personales no encajan con la vida o la dirección que llevamos, retenemos lo mejor de nosotros mismos y nos sentimos vacíos o estresados. Como muchos de los que nos rodean, muy pronto seremos como veletas, moviéndonos para donde sopla el viento.”

Lyn Alba de Juárez es Socia Fundadora de Consulri, Human Performance Consultants

www.consulri.com.mx