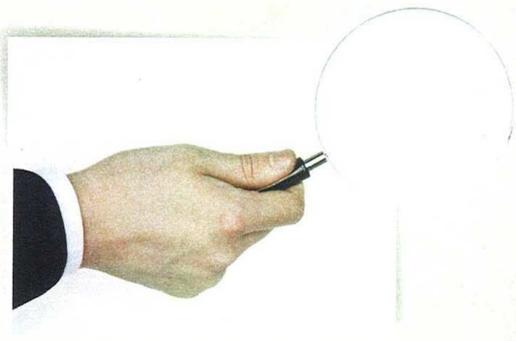




Revisar y poner en acción los valores y comportamientos corporativos



Osga Rimcova, gerente PeopleMatters

lado, recientemente, que ha llegado el momento de actuar con responsabilidad y Gordon Brown habla de la necesidad que la remuneración ejecutiva debe recomensar el trabajo duro y empresarial y no ser un incentivo para tomar decisiones, sobre todo determinados sectores como el financiero.

La necesidad de conseguir un desempeño organizativo excelente y contribuir a los objetivos de la compañía pasa por las personas y por cómo hacen las cosas. Alinear los valores y los comportamientos corporativos a las necesidades del negocio, haciendo que las cosas se hagan como necesitamos es hoy una prioridad para las organizaciones y para sus directivos.

En los últimos tiempos, mucho se ha hablado sobre el origen de la crisis y en qué medida ha podido ser provocada por cierta crisis en valores o comportamientos relacionados con la honestidad, la integridad, el compromiso, la responsabilidad social. Por otro lado, son valores compartidos y reconocidos por un gran número de compañías, solo hay que pasar por las páginas web de las grandes compañías.

Grandes líderes internacionales se han referido a ello. Hace 20 años, Gorbachov decía que sin un componente moral cualquier sistema está condenado a desaparecer. Obama ha seña-

internacionales, índices (Down Jones Sustainability Indexes, FTSE4Good, The Global Compact) con exigentes procesos de auditorías que están empujando a las compañías que sus sistemas de gestión y cómo se gestionan, se adaptan a estos requerimientos, a estos comportamientos y en definitiva adaptan sus valores, sus formas de hacer.

Muchas organizaciones han invertido numerosos recursos (tiempo, dinero, etc.) en la definición de sus valores y en ponerlos en bonito y ahí se han quedado, pero el papel lo soporta todo y el caso Enron ha sido un claro ejemplo de esto último. Esta crisis de los valores corporativos, en muchos casos, ha supuesto la revisión de los modelos de competencias y por tanto de los comportamientos. Partiendo del hecho, de que las competencias deben ir de la mano de los valores de la compañía, son la materialización del cómo queremos que se hagan las cosas y cómo nos queremos diferenciar del resto.

Si revisamos los valores corporativos de grandes organizaciones, podemos encontrar más semejanzas que diferencias en sus definiciones, utilizando distintas fórmulas, más creativas, más innovadoras, más sencillas, más completas pero la esencia se mantiene. Un estudio realizado por The Aspen Institute en 2004 sobre valores corporativos, pone de manifiesto esto mismo, señalando que más del 90 por ciento de las empresas encuestadas tenían entre sus valores la ética y la integridad, un 88 por ciento la orientación/compromiso con los clientes o la orientación/compromiso con los empleados/compañía por un 78 por ciento de las compañías.

Por otro lado, en los últimos años, se han creado por parte de organismos

En este contexto, muchas organizaciones se encuentran en un momento de reflexión sobre sus valores, pero a diferencia de procesos de creación o revisión anteriores la agilidad y la rapidez, está marcando la diferencia.

El entorno, la actual coyuntura económica, la necesidad de responder de una forma ágil, rápida, innovadora, está haciendo que muchas compañías sin dedicar muchos recursos y un gran despliegue de medios, revisen sus valores y sus formas de hacer, sus comportamientos.

A esta situación, se une la gran cantidad de movimientos que se han producido en los últimos años en los primeros niveles de grandes compañías, sponsors y artífices de muchos de los cambios que se están produciendo en la definición y en la puesta en acción de los valores.

Cada organización es diferente, su estrategia, el sector donde desarrollan su actividad, el ciclo de vida en el que se encuentran, pero sobre todo la gran diferencia está en las personas que la integran y en su capacidad para que las cosas ocurran.

Centrándonos en el contexto más estratégico, un primer punto de reflexión es, ¿cuáles, son mis valores actuales y cómo de importantes son

para la consecución de la estrategia? La implantación y la puesta en acción de valores y comportamientos relacionados con la reputación (marca, lealtad de clientes, etc.) y las relaciones (clientes, empleados, proveedores) así como la capacidad para innovar, tienen una correlación muy alta con la estrategia de la compañía.

Para ello es necesario comprender los retos a los que la organización se enfrenta y vincularlo con los resultados que necesitamos lograr. En este proceso y como tendencia diferencia, cada vez más las compañías involucran no sólo a empleados. Cada vez más las compañías involucran en este proceso a sus colaboradores externos, clientes, proveedores, accionistas y en general grupos de interés con un alto impacto en la estrategia y en la organización. Con su participación de todos estos colectivos en el proceso, cumpliremos un doble objetivo:

- Comenzar a vivir los valores y/o comportamientos en acción, desde el comienzo desde su creación.
- Facilitar la comunicación y en general agilizar el proceso de cambio que se genera.

Identificados los valores que queremos o necesitamos revisar y a quién vamos a involucrar en esta revisión, un segundo punto de reflexión es valorar qué procesos de negocio, de gestión de personas pueden cambiar y el valor que va aportar al cambio. Para ello se pueden utilizar distintas herramientas. Desde nuestra experiencia, una metodología muy práctica que es la metodología A.C.V.: Ajuste (alineamiento estratégico), Coste (eficiencia en cuanto a coste, esfuerzo y recursos) y Valor (el valor que aporta a los empleados y la organización en global).

Pensemos en un valor a modificar, relacionado con clientes, al aplicar esta metodología tendremos que analizar:

- En ajuste de estos comportamientos y su alineamiento con la estrategia, input obtenido del análisis

anterior, si es alto se situará en la parte superior del gráfico y la profundidad de los cambios será menor. Si por el contrario el ajuste es bajo el cambio en los comportamientos y por tanto el impacto en la organización será más elevado.

- La relación coste y valor, coste-beneficio que el cliente aporta desde la perspectiva de cambios en los procesos de negocio relacionados con la gestión de clientes, en procesos de gestión de personas, incluso procesos tecnológicos y el valor que esto va a aportar tanto a la estrategia como a las personas que conforman la organización. Si el coste de transformar los valores o comportamientos se sitúa en la parte izquierda (negativo) del cuadro, serán cambios más costosos de abordar. Si por el contrario el análisis resultante es positivo, se situará en la parte derecha y los cambios serán más fácilmente abordables, tanto por el coste como la receptividad de quienes los tienen que aplicar, por el valor que va a tener para ellos y para la organización.

Y a partir de aquí, llega lo más complejo, conseguir trasladar y realmente modificar esos valores o esos comportamientos que estratégicamente necesitamos cambiar. Y es aquí donde los directivos y los managers, juegan un papel crítico y cuentan con la responsabilidad de hacer que se haga cómo necesitamos, que en este momento se haga, que se haga.

La involucración en la identificación de la necesidad de cambio, la participación en el análisis de qué necesitamos cambiar y cómo queremos que cambie y su participación en el proceso de comunicación facilitará el proceso. Pero eso solo no es garantía de éxito, debemos, capacitarlos para hacerlo, ayudarles a:

- Desarrollar sus capacidades que permitan demostrar la organización y a su entorno que se comprometan de acuerdo a los nuevos valores.
- Trasladar la necesidad, la importancia y la urgencia en que todos

asuman y se comporten de acuerdo a estos valores, en ello puede ir el éxito o el fracaso de todos.

- Comunicar, con acciones sencillas, frecuentes, dirigidas principalmente a canalizar sus dudas, emociones y las reacciones que puedan surgir.
- Revisar con ellos los procesos de gestión de personas, de negocio, la toma de decisiones, los indicadores de gestión deben reforzar y apoyarles en el cómo queremos hacer ahora las cosas.
- Trasladar la necesidad del cambio y el impacto positivo de actuar bajo conforme a los nuevos valores y hacer ver las consecuencias más negativas, de no asumir los nuevos valores o comportamientos.

En este punto, el papel de Recursos Humanos es estratégico por el apoyo y soporte directo en todo el proceso de cambio a directivos y los managers, capacitándoles, desarrollando habilidades concretas, para conseguir que sean realmente los responsables del éxito del procesos como gestores de personas, de procesos, etc., y modificando y adaptando los procesos de gestión de personas desde la perspectiva estratégico, adaptando en los procesos de selección, los modelos de competencias, los sistemas de gestión del desempeño, los sistemas de compensación, etc, alineando nuestra estrategia y nuestros procesos a las necesidades del negocio.

Y todo esto se tiene de que hacer forma rápida y ágil, de forma que consigamos adaptarnos al entorno y responder a las necesidades del negocio, buscando mantener o mejorar nuestra ventaja competitiva a través de la modificación y/o adaptación de nuestros valores, de cómo hacemos y conseguimos los objetivos y los retos que se nos plantean. El fin es muy concreto, mejorar el desempeño organizativo a través de las personas, de sus valores y sus comportamientos, haciendo y capacitando a los directivos y manager para ser los primeros en poner en acción los valores.