



Hace poco tuve la oportunidad de escuchar a dos miembros del equipo de rescate de los mineros de Chile. Me llamó poderosamente la atención que ellos mismos resaltaron cómo esta experiencia les había convencido de la relevancia de los valores a la hora de llevar a cabo su cometido. El líder del equipo de rescate narró una decisión extremadamente difícil cuando el trabajo avanzaba más despacio de lo previsto y el padre de uno de los mineros se ofreció a arriesgar su vida para intentar llegar hasta ellos por una vía no demostrada como segura. El líder dudó —el padre tenía derecho a hacerlo y las alternativas no habían funcionado—, pero finalmente rechazó la oferta porque iba en contra del valor de seguridad que representaba su empresa, la minera Codelco, empresa activa en el rescate. Estar convencido de la importancia de dicho valor, siempre y en todas las situaciones, le ayudó a tomar una decisión difícil.

Otro miembro del equipo observó que los miembros lograron trabajar con fluidez a pesar del enorme estrés gracias, en gran medida, a haber trabajado anteriormente y en diferentes momentos con un director que siempre había hecho hincapié en la confianza mutua y coordinación como pilares del trabajo en equipo: sus lecciones les ayudaban a funcionar según pautas comunes, evitando potenciales conflictos y ganando en rapidez.

Estos gerentes tendrán muy claro el significado de vivir los valores y lo seguirán aplicando en su día a día, pero ¿esto es asumido generalmente por los directivos? Vivir los Valores no es lo mismo que aceptarlos, ni siquiera hablar de ellos: significa tomar decisiones y actuar en consecuencia, incluso cuando va en contra de los intereses a corto plazo. Si los directivos

## Capacidad Directiva & Gerencial

realmente lo hacen, transmiten a toda la organización y a sus interlocutores cómo su empresa quiere comportarse con clientes y consumidores, partners y empleados, y con la sociedad en general; asimismo definen cuáles son los límites de la organización, a qué está dispuesta y a qué no.

El comportamiento directivo es crítico, precisamente porque las personas se fijan más en sus acciones que sus palabras. Los valores corporativos no dejan de ser muy parecidos: en un estudio reciente realizado en EE.UU, Asia y Europa, el 69% de las empresas incluye la transparencia, el 76% el trabajo en equipo, y un largo etcétera. La declaración de valores dice poco, las noticias sobre la actuación directiva mucho más, como reconoce el CEO actual de Siemens “Antes de incorporarse a una compañía, hay que observar sus valores y cómo el equipo directivo vive sus valores”. Los directivos generan una cultura entre los empleados, de manera consciente o no, a través de sus palabras y acciones.

### LAS RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS

**I. Inspirar: comunicar y dar ejemplo.** Según un estudio realizado en el Reino Unido (aunque no hay razón por pensar que los datos serían muy distintos en España), un 50% de los empleados es escéptico respecto a la implantación de Valores en su compañía. Esto se debe en gran medida a la distancia percibida entre las palabras y las acciones. Los líderes están en el punto de mira, tanto de la organización, como de la sociedad, que observan:

- Los asuntos a los que los directivos prestan atención y que miden y controlan de forma sistemática.
- Cómo reaccionan ante incidentes críticos y crisis organizativas.
- Criterios observados por los cuales asignan recursos escasos.
- Los ejemplos que transmiten a sus colaboradores.
- Los criterios que parecen determinar cómo gestionan el negocio.

Hace tiempo que Marshall Goldsmith, en un artículo donde contrastaba la venta sofisticada de los

## Vivir los valores ¿sus directivos lo hacen?

valores por parte de Enron con la actuación coherente pero con menos marketing de Johnson & Johnson, resaltó la importancia de dar ejemplo. “Las compañías que mejor viven los valores y desarrollan empleados éticos –incluyendo a los directivos– reconocen que el motivo real del éxito –o del fracaso– radica en las personas, no en las palabras. Antes que perder el tiempo en reformular la definición de conductas de liderazgo, las empresas deberían asegurar que los directivos reciban feedback de los empleados que les observan en el día a día, y que actúen sobre ello”. No obstante, ¿cuántas empresas han desarrollado e implantado un decálogo directivo o pedido feedback sobre la actuación de sus directivos a los empleados o personas externas a la compañía?

**2. Guiar: explicar y enseñar.** La responsabilidad sobre personas implica la necesidad de explicar por qué los valores son los que son, qué significan para la compañía y cómo se traducen en comportamientos, dando ejemplos de los valores “en acción”. Nadie mejor que el jefe para hacer esto y dar credibilidad a las palabras corporativas; es el referente permanente de su equipo.

La función directiva implica, no solo transmitir mensajes coherentes, sino también poner en valor los valores en la gestión diaria. Esto se percibe en los criterios que aplican cuando seleccionan a personas, gestionan el desempeño, enseñan buenas prácticas a sus equipos, reconocen iniciativas y acciones, promocionan (o no...) y cuando se termina la relación laboral. Investigación sobre la efectividad de diferentes prácticas para re-



forzar los valores indica que, más allá del impacto del primer ejecutivo, los responsables a todos los niveles inciden en muchos aspectos a través de su gestión de los colaboradores.

Una asignatura pendiente para muchas organizaciones es “hacer tangible lo (aparentemente) intangible”, bajo la premisa que lo que no se mide, no se gestiona. Una innovación reciente es vincular los valores con el sistema de remuneración, basado en la fijación de objetivos para los Valores, concretando metas y criterios de medición; lanzando así un claro mensaje de la importancia de la aplicación de los valores.

**3. Liderar: impulsar y coordinar.** “Crear una empresa visionaria requiere un 1% de visión y un 99% de alineamiento de las personas”, según Collins y Porras. Se dice pronto, pero esto implica trabajar con todas las personas en todas las áreas y actividades de la organización. En algunas organizaciones los directivos de todas las áreas funcionales impulsan este alineamiento desde el primer momento, trabajando sobre el significado de cada valor para los stakeholders de la compañía, en términos de comportamientos y resultados visibles: para clientes, los accionistas, partners y proveedores y los empleados, estén en las plantas o sucursales, la red comercial, oficinas regionales o centrales.

Cualquier campaña de comunicación debe ir en cascada por toda la compañía y partners externos con el protagonismo de los líderes en cada nivel. Y la campaña de comunicación debe ser reforzada de manera continua en el día a día para dar coherencia y credibilidad a las palabras.

### ¿POR QUÉ NO SE HA HECHO HASTA AHORA?

Porque ha habido poco interés por la integración real de los valores en la gestión interna de la empresa. Ahora que se considera necesario, choca con algunas barreras:

- Líderes que persiguen objetivos personales en vez de los de la compañía. Competitividad extrema entre los directivos, más preocupados por sus competidores o aliados que por la gestión de los empleados.
- “Reinos de taifas” donde la implantación de valores corporativos se percibe como una intromisión.
- Responsables que frenan el progreso de los empleados, sea por querer retener a colaboradores valiosos en su equipo, sea por inseguridad.
- Falta de una pauta homogénea, que produce divergencias en los estilos de gestión. La brecha entre lo que se dice y lo que se hace en la misma compañía merma la credibilidad de los directivos.
- Foco exclusivo en los resultados y la promoción de personas que actúan sin ética. Este dilema fue

tratado de forma muy ilustrativa por Jack Welch. Decía el primer ejecutivo de General Electric que el desempeño directivo implicaba lograr resultados y actuar según los Valores. En este contexto había dos casos sencillos: el directivo que cumplía ambos criterios, o

ninguno de ellos. Un caso más complicado era el que actuaba según los valores pero no hacía los números: a éste había que darle una segunda oportunidad. Y el caso más difícil: el que lograba los resultados pero no respetaba los Valores. A este directivo había que demostrar lo que era importante: despedirle y explicar la razón. Hoy, después de sendos escándalos y cambios en las organizaciones, la reflexión sigue igual de vigente, aunque aún no se ha resuelto.

Los directivos son la cara visible de la compañía. Sus acciones y decisiones indican al resto lo realmente importante y son los responsables de impulsar el cambio. Ahora es un buen momento para evaluar qué están haciendo, o dejando de hacer, para vivir los valores de su empresa. ■

Gestionar con éxito la **retribución**  
requiere técnica, conocimiento y experiencia

**CERTIFIQUESE**

**GRP® | Global Remuneration Professional**

Y sitúese a la vanguardia de su profesión



- ✓ Única en España
- ✓ Intercambio de experiencias
- ✓ Comunidad de expertos
- ✓ Desarrollo profesional
- ✓ La especialización más demandada

Consulte el calendario de los cursos en nuestra web [www.peplematters.com](http://www.peplematters.com)  
o escríbanos a [certificaciongrp@peplematters.com](mailto:certificaciongrp@peplematters.com)

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80  
[www.peplematters.com](http://www.peplematters.com)

**WorldatWork.**  
The Total Rewards Association™