



Olga Rincón
Gerente PeopleMatters

Alcanzar de forma eficiente los objetivos que las organizaciones se marcan, en un entorno complejo y cambiante, pasa, hoy más que nunca, por las personas, por cómo hacen las cosas y por cómo la organización se relaciona con su entorno más inmediato. Definir y alinear los valores y comportamientos a las necesidades del negocio, de las personas que forman la organización y cómo las personas y la propia organización se relaciona con sus stakeholders, haciendo que las cosas se hagan como todos ellos esperan, es hoy es una prioridad para las organizaciones.

Todavía se sigue hablando sobre el origen de la crisis y el impacto que la ausencia (o cierta falta en la puesta en acción) de valores clave como la honestidad, la integridad, la ética, el compromiso, la responsabilidad social, han contribuido a la situación social y económica en que nos encontramos. Además muchos de estos valores, son valores compartidos y reconocidos por un gran número de compañías, solo hay que buscar en las páginas web de grandes compañías, en sus memorias sociales, y ver que sus diferencias y los comportamientos que de ellos derivan no son tantas ¿qué les diferencia entonces?

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. Esta crisis, por muchos expertos, asociada a una “crisis general de valores”, en muchos casos, está suponiendo la revisión y/o redefinición de los valores de las organizaciones y de los comportamientos asociados a esos valores y desde el punto de vista más operativo de los modelos de competencias. Partiendo del hecho que las competencias deben ir de la mano de

Liderazgo

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 complejas pero la esencia se mantiene. En un estudio realizado por The Aspen Institute en 2004 sobre valores corporativos, pone de manifiesto esto mismo, señalando que más del 90% de las empresas encuestadas tenían entre sus valores la ética y la integridad, un 88% la orientación/compromiso con los clientes o la orientación/compromiso con los empleados compartido por un 78% de las compañías.

Por otro lado, en los últimos años, se han creado por parte de organismos internacionales, índices de responsabilidad social (Down Jones Sustainability Indexes, FTSE4Good, The Global Compact) que incorporan exigentes procesos de evaluación, que, entre otros indicadores y medidas, incorporan aspectos relacionados con los valores desde la perspectiva de los distintos stakeholders.

En este contexto, muchas organizaciones se encuentran en un momento de redefinición, de reflexión sobre sus valores, en el que la diferencia viene por el propio proceso, en el que los valores surgen de un trabajo conjunto de “co-creación”, en el que los distintos stakeholders o grupos de interés.

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 involucrando y alineando las necesidades del negocio y de la organización, con las de los distintos stakeholders, buscando una diferenciación y un sentimiento de “ownership”.

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 dónde desarrollan su actividad, el ciclo de vida en el que se encuentran, pero sobre todo la gran diferencia está en



Co-creación y puesta en acción de los valores

las personas que la integran y en su capacidad para que las cosas ocurran en su entorno más inmediato.

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 los objetivos.

La mayoría de estas organizaciones afirma que la Cultura Corporativa (misión, visión, propósito, valores) y los comportamientos asociados a su puesta “en acción”

influyen sobre dos áreas estratégicas, las relaciones con terceros y la reputación.

Como vemos en este cuadro, 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 los objetivos de la compañía, de ahí la necesidad de involucrar a los distintos stakeholders en su definición, co-creación.

Para ello es necesario comprender los retos a los que la organización se enfrenta y vincularlo con los resultados que necesitamos lograr y el impacto y la relevancia que tiene para nuestro entorno. Por ello, cada vez más las compañías involucran en este proceso a sus colaboradores externos, clientes, proveedores, accionistas a las propias familias de las personas que forman la organización, etc.

Con su contribución en el proceso de co-creación de los valores de todos, conseguiremos varios objetivos:

- Alienar los intereses y necesidades de los distintos grupos de interés entorno a los objetivos de la organización
- Comenzar a vivir los valores desde su origen, generando un sentimiento de compromiso y responsabilidad mayor con ellos.
- Agilizar y optimizar el proceso de comunicación y despliegue derivado del propio proceso de co-creación.
- Facilitar el proceso de cambio que se genera en las formas de hacer y comportarse de la organización con el entorno más inmediato.

Identificados los valores que queremos o necesitamos revisar y a quién vamos a involucrar en esta revisión, el segundo punto de reflexión es valorar qué procesos de negocio, de gestión de personas pueden cambiar y el valor que va aportar el cambio.

Para ello se pueden utilizar distintas herramientas. Desde nuestra experiencia, una metodología muy práctica que es la metodología ACV,Ajuste (alineamiento estratégico), Coste (eficiencia en cuanto a coste, esfuerzo y recursos) y Valor (el valor que aporta a los distintos stakeholders y la organización en global).

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 primeros niveles ejecutivos, juegan un papel crítico y cuentan con la responsabilidad de facilitar el proceso de despliegue en todas las direcciones interna y externamente) y hacer que se haga, actuando principalmente como ejemplo a seguir.

Por todo ello, la involucración de los primeros niveles en proceso de co-creación como un stakeholder más, definiendo qué necesitamos cambiar y cómo quere-

mos que cambie, y su participación en el proceso de comunicación y puesta en acción permitirá gestionar de forma mucho más eficiente el propio proceso por su capacidad para influir en los distintos stakeholders (internos y externos).

Pero, su involucración en el proceso de co-creación con entidad propia, no es garantía de éxito, en muchos casos deberemos capacitarles para hacerlo, ayudarles a:

- Desarrollar sus capacidades que permitan demostrar la organización y a los distintos stakeholders, que se comportan de acuerdo a los nuevos valores.
- Trasladar la necesidad, la importancia y la urgencia en que todos los stakeholders se alineen en torno a estos valores.
- Comunicar, con acciones sencillas, frecuentes, dirigidas principalmente a canalizar sus dudas, emociones y las reacciones que puedan surgir en su puesta en acción.
- Revisar con ellos los procesos de gestión de personas, de negocio y de relación con el resto de stakeholders, identificando de forma conjunta 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 su relación con cada uno de los stakeholders.

En este punto, el papel de Recursos Humanos es clave por el apoyo y el soporte directo en todo el proceso de co-creación y de apoyo en el proceso de despliegue e implantación para los directivos, como facilitador e integrador del propio proceso, aportando el conocimiento interno y la visión externa.

El proceso de co-creación de valores debe ser, por lo tanto, un proceso ágil en el que, tomando como punto de referencia los objetivos de la organización, los distintos stakeholders contribuyan a aportar los elementos esenciales que deben formar parte de los valores de la organización, para contribuir desde distintas perspectivas a cumplir con los objetivos de la organización. Este proceso debe ser liderado por sus directivos y puestos en acción por las personas que la conforman. Ello contribuirá, sin lugar a duda, a conseguir de forma más eficiente los objetivos de la organización en global y en su relación con cada uno ellos en particular. ■

PUBLI