

UNITAT DE CONEIXEMENT

Valores organizativos

"Prohibido engañar a los clientes"

Cartel de 140 años de antigüedad a la entrada de la farmacia Hu Qing Yu Tang (China)

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	2
El dato	4
Guía de Trabajo	4
La experiencia	5
Materiales	7
Bibliografía básica	7
Materiales en línea	7

¿Qué es?

- ✓ Los **valores organizativos** son el conjunto de creencias de inspiración humanista que orientan la actividad de una organización más allá de los criterios estrictamente económicos, tendiendo a armonizar la consecución de objetivos con los medios éticos y evitando instrumentalizar a las personas. En una cultura organizativa saludable, todos sus miembros se comprometen e incorporan los valores en su cumplimiento.
- ✓ Según García y Dolan, el concepto de **valor** se puede entender en tres dimensiones:
 - **Psicológica:** calidad moral que empuja a realizar grandes empresas y a encarar los peligros.
 - **Económica:** significación de una cosa medida de acuerdo a su mérito relativo, adecuación, escasez, precio o interés.

- **Ético-estratégica:** convicción o creencia estable en el tiempo según la cual un determinado modelo de conducta o finalidad existencial es preferible al modelo opuesto.
- ✓ Durante los últimos años, el vuelo que ha tomado el concepto de **responsabilidad social corporativa** ha extendido la idea de que, a los *stakeholders* tradicionales, hay que añadirles la dimensión social y medioambiental de las organizaciones.
- ✓ Pero ha sido la crisis económica el factor que ha expuesto aspectos oscuros que habían quedado ocultos por el lustre de la época expansiva. Los últimos años son una muestra evidente **de ausencia de ética en sectores críticos** de la actividad económica: la construcción ha prosperado de la mano de la corrupción y la banca ha sido un nido de malas prácticas, ausencia de supervisión y engaños a la propia clientela.
- ✓ La **crisis de confianza** es tal que ni las propias entidades financieras se fían unas de otras, y en la UE vuelven a resurgir recelos entre estados que se creían enterrados. La **confianza, transparencia e innovación** emergen en este contexto altamente cambiante e incierto como los valores que mejor pueden orientar la conducta **externa e interna** de las organizaciones.
- ✓ Algunas personas analistas han propuesto el **concepto de empresa 3.0**: una comunidad humana de intereses que tiene como finalidad la satisfacción de necesidades racionales de la sociedad proveyéndola de productos o servicios por los que obtiene como contrapartida un beneficio **razonable**.
 - La empresa 3.0 aspira a obtener un beneficio suficiente para poder seguir contribuyendo al desarrollo social de una manera sostenible.
 - En una organización 3.0 no hablaríamos ya de gestión de recursos humanos, sino de **gestión de la comunidad** o gestión de personas. La transparencia sería el valor fundamental para generar el sentimiento de comunidad y permitir que personas trabajadoras y organización sean **interdependientes** y se sientan **corresponsables**.

Herramientas

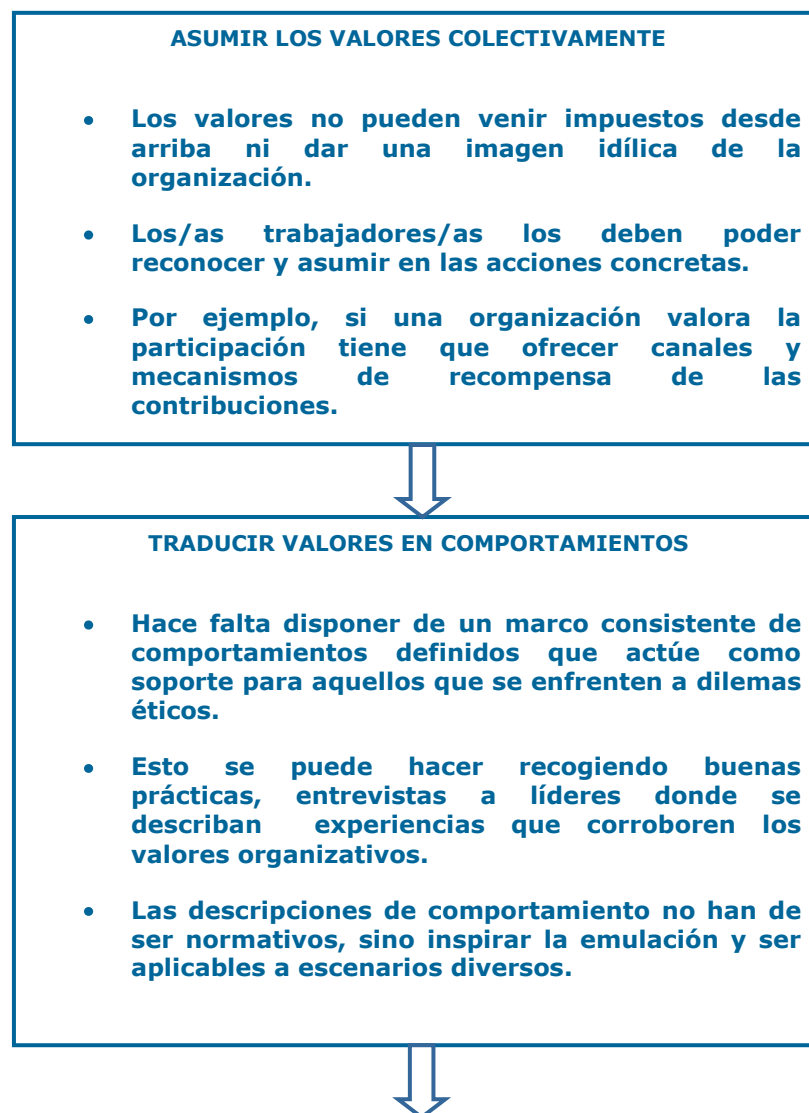
Hay que poner los **valores en acción**, llenarlos de contenido con manifestaciones concretas. No pueden ser una simple enumeración o listado retórico. Es preferible que sean pocos, pero significativos para la estrategia de la organización y susceptibles de ser traducidos en acciones **medibles** y **evaluables** (auditoría de valores). Esto supone revisar nuestras prácticas de arriba a abajo (*top-down*):

- ✓ **Visión y misión:** todo proyecto movido por los valores organizativos debe estar integrado en el plan estratégico y contar con mecanismos de seguimiento y evaluación. Esto supone analizar la visión y la misión de la organización a la luz de los valores del plan y, si es necesario, reformularlos para adecuarlos al proyecto.
- ✓ **Dirección:** la implicación de la dirección no puede ser sólo formal, sino desde el convencimiento ético. Requiere un liderazgo **congruente con los valores** y comprometido con la mensurabilidad y transparencia del proceso.
- ✓ **Prácticas organizativas:** para que haya coherencia entre la puesta en práctica sistemática y los valores de la organización se debe revisar el diseño de varios subsistemas organizativos:
 - **Administración y desarrollo estratégico,** sistemas y procesos organizativos, administración de recursos, mecanismos de reconocimiento.
 - **Estructura organizativa:** organigrama y espacios físicos coherentes con los valores.
 - **Sistemas de información:** una gestión del conocimiento que incorpore las dimensiones ética y creativa.
 - **Políticas de gestión del personal:** selección, formación, compensación y sistemas de promoción/desvinculación específicamente basados en valores compartidos. Socializar a las personas recién llegadas para que encajen en la nueva cultura y establecer mecanismos para conservar las personas trabajadoras más comprometidas.
 - **Procesos de trabajo:** ya sean fundamentales o de apoyo, deben ser llevados a cabo mediante competencias derivadas de los valores corporativos. La medición del desempeño y los incentivos deben estar de acuerdo con los valores que se definan.
 - **Conductas cotidianas,** hábitos, rituales y símbolos alineados con los valores.
- ✓ **Prácticas de equipo:** dinámica y procesos de grupo, etapas de formación de equipos de alto rendimiento. Una herramienta útil es establecer un **equipo de proyecto participativo** que defina los objetivos, fases, plan de trabajo y participantes. Este equipo estará formado por entre 4 y 7 integrantes representativos de los diferentes niveles de la organización, desde la dirección hasta la base.
- ✓ **Prácticas individuales:** autoadministración y desarrollo, solución de problemas y toma de decisiones, prácticas de liderazgo.

El dato

Hay varios estudios que demuestran que una cultura organizativa ética tiene numerosos beneficios: incrementa las probabilidades de mejorar la satisfacción laboral (Schwepker, 2001), el compromiso organizacional (Schwepker, 2001) y la voluntad de permanencia (Shafer, 2002). También mejora el rendimiento cívico y los esfuerzos más allá de los demandados. (Podsakoff et al., 2000).

Guía de Trabajo



CONSOLIDAR LOS NUEVOS VALORES

- Para que no sean vistos como "la última moda de la dirección" es necesario que el giro hacia un enfoque centrado en los valores llegue a todos los niveles.
- Se pueden hacer reuniones donde se planteen dilemas éticos y escenarios hipotéticos e invitar a las personas a responder cómo abordarían la cuestión desde un prisma de valores.

**INTRODUCIR LOS VALORES EN LA GESTIÓN DE LOS RH**

- Selección: antes de contratar a alguien nos podemos informar sobre su actitud hacia la adopción de riesgos, su compromiso social, participación en entidades y agrupaciones colectivas, etc.
- Gestión del desempeño: la mejor manera de comprobar el comportamiento ético de los/as trabajadores/as es mediante un proceso de *feedback 360º* grados. Pedir a los proveedores y clientes, y a los compañeros y compañeras, si la persona ha integrado los valores de la organización.
- Procesos disciplinarios: a menudo, la primera reacción ante un comportamiento poco ético es culpar al individuo. No obstante, también hay que plantearse si tal vez el entorno ha contribuido o permitido que un comportamiento tal se manifestase.

La experiencia**Triodos  Bank**

- ✓ *Triodos Bank* es una entidad de crédito basada en los principios de la **banca ética** que fue fundada en 1980 en Holanda y que tiene presencia en Bélgica, Reino Unido y España.
- ✓ Apelando a la creación de una nueva economía, más social y menos especulativa, *Triodos Bank* invita personas, inversoras y ahorradoras, a dar a su dinero un destino alineado con sus valores personales.

- ✓ Sus **criterios de financiación** son dar apoyo financiero a iniciativas, proyectos y organizaciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas, combinando el valor añadido social, cultural o medioambiental con la credibilidad financiera. Prioriza tres sectores de actividades:
 - **Naturaleza y medio ambiente:** agricultura ecológica o isodinámica, ahorro energético y las energías renovables, edificación sostenible, industria y tecnología ambiental (reciclaje, transporte, aire, agua, etc.), Defensa medioambiental y la conservación de la biodiversidad.
 - **Sector social:** prestación de servicios y la generación de oportunidades para las personas más débiles y aquellas con necesidades de cuidados especiales, como colectivos de niños y niñas, mayores, inmigrantes, enfermos, personas con problemas de adicción, personas con discapacidad o personas en riesgo de exclusión social. También prioriza la **cooperación al desarrollo**, el comercio justo y la salud.
 - **Cultura:** actividades culturales y artísticas en cualquiera de sus expresiones (música, danza, teatro, cine, literatura, etc.), Educación, investigación, turismo y ocio sostenibles.
- ✓ La **transparencia** es uno de los principales valores de la entidad junto con la actuación ética. Quieren que los clientes sepan qué se está haciendo con sus ahorros. La transparencia también se aplica hacia la sociedad y se concreta con un informe social publicado en un [portal](#).
- ✓ En *Triodos Bank* también quieren extender sus valores a la totalidad de la plantilla y en el trabajo diario. Esta voluntad se concreta en reuniones los lunes de toda la plantilla y en el plan de bienvenida para nuevas incorporaciones. Esta visión también es parte fundamental en el desarrollo de la política de Recursos Humanos.
- ✓ *Triodos Bank* **no renuncia al beneficio**, pero es consciente de que no puede competir en rentabilidad ni entrar en guerras de depósitos con otras entidades que no se rigen por los mismos valores.

NOKIA

Connecting People

- ✓ La multinacional finlandesa de telecomunicaciones y telefonía móvil *Nokia* está pasando uno de los **peores momentos** de su historia. *Apple* y *Android* han provocado un recorte en su cuota de mercado, con lo que *Nokia* ha perdido la posición dominante que tenía el sector de la telefonía móvil (sobre todo en Europa).
- ✓ En febrero de 2011, el nuevo Director General, Stephen Elop, publicó una entrada de *blog* muy crítica con la organización donde decía que *Nokia* era "una plataforma en llamas". En un primer momento se pensó que la

publicación era una filtración de un documento interno. Pero la auténtica intención del tono alarmista y provocativo del texto era estimular el debate sobre el futuro de la organización.

- ✓ Matthew Hanwell, Responsable de RH, comunidad y redes sociales de *Nokia*, hacía meses que preparaba un proyecto para animar a las personas trabajadoras a mantener un diálogo más **abierto y honesto**: *Reconnecting Nokia*. La idea era estimular la participación como antídoto a la parálisis que la incertidumbre de la situación provocaba.
- ✓ Las redes sociales tenían un papel central en la iniciativa. Se unieron varias plataformas internas de redes sociales, entre ellas una herramienta estilo *Facebook* llamada **SocialCast**, mediante la cual las personas pueden publicar preguntas, "seguirse" las unas a las otras, puntuar vídeos y compartir ideas.
- ✓ Unos días después de la publicación de la entrada "una plataforma en llamas", Hanwell y su equipo crearon una serie de grupos dentro de *SocialCast* para canalizar las conversaciones sobre la nueva estrategia. De esta manera se querían integrar en un instrumento concreto los valores de transparencia, debate y honestidad que el nuevo Director General quería impulsar.

Materiales

Bibliografía básica

Ballve, Albert. *Misión y Valores: La Empresa En Busca De Sentido*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000, 2007.

Blanchard K., O'Connor, M. *La dirección por valores*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.

Dolan S. L., García, S. *La dirección por valores*. Madrid: McGraw Hill, 2003.

Materiales en línea

Plan nacional para la promoción de los valores en Catalunya

Plan impulsado por el Departament de Benestar Social i Família con la intención de ser una herramienta que promueva una nueva cultura cívica que vele por la cohesión social, la convivencia, el bienestar y la pervivencia de la identidad del pueblo catalán. El objetivo es difundir estos valores entre las escuelas, las entidades sociales y las asociaciones de inmigrantes.

<http://www.gencat.cat/acordsdegovern/20111018/02.htm>

Goula, Jordi. "¿Rascacielos sobre la arena?". *La Vanguardia*, 25/09/2011.

Artículo sobre cómo la crisis ha puesto de relieve que los pilares de la gestión empresarial no están bien fundamentados. Hay una disonancia entre lo que se dice y lo que se hace.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8986

López García, Xavier. "Tribuna: Valores tangibles." *La Vanguardia*, 25/11/2009.

Xavier López García, Director General del Grupo Clade: " Hablamos de valores como una sucesión de palabras bonitas que nadie objetará, que quedan en el mundo de los intangibles. ¿Cómo medirlos? Con los comportamientos y resultados de nuestras acciones."

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=629

"La ética directiva". *Fundació Factor Humà*, 01/03/2010.

La ética directiva es un campo de actuación moral que se sitúa a medio camino entre el individuo y la responsabilidad corporativa. Los directivos y directivas tienen todo un campo de actuación ética por delante que no pueden esconder bajo el paraguas de la estrategia corporativa.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8263

"La dirección por valores". *Fundació Factor Humà*, 03/03/2004.

Unidad de conocimiento sobre la dirección por valores como modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo de factores culturales en las organizaciones.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8323