

UNITAT DE CONEIXEMENT

Valors organitzatius

*"Prohibit enganyar els clients"***Rètol de 140 anys d'antiguitat a l'entrada de la farmàcia Hu Qing Yu Tang (Xina)****Sumari**

Què és?	1
Eines	2
La dada	4
Guia de Treball	4
L'experiència	5
Materials	7
Bibliografia bàsica	7
Materials en línia	7

Què és?

- ✓ Els **valors organitzatius** són el conjunt de creences d'inspiració humanista que orienten l'activitat d'una organització més enllà dels criteris estrictament econòmics, tendint a harmonitzar la consecució d'objectius amb els mitjans ètics i evitant instrumentalitzar les persones. En una cultura organitzativa saludable, tots els seus membres es comprometen i incorporen els valors en el seu acompliment.
- ✓ Segons García i Dolan, el concepte de **valor** es pot entendre en tres dimensions:
 - **Psicològica**: qualitat moral que empeny a realitzar grans empreses i encarar els perills.
 - **Econòmica**: significació d'una cosa mesurada d'acord al seu mèrit relatiu, adequació, escassetat, preu o interès.

- **Ètico-estratègica:** convicció o creença estable en el temps segons la qual un determinat model de conducta o finalitat existencial es preferible al model oposat.
- ✓ Durant els darrers anys, la volada que ha agafat el concepte de **responsabilitat social corporativa** ha estès la idea que, als *stakeholders* tradicionals, cal afegir-hi la dimensió social i mediambiental de les organitzacions.
- ✓ Però ha estat la crisi econòmica el factor que ha exposat aspectes obscurs que havien quedat ocults pel llustre de l'època expansiva. Els últims anys són una mostra evident **d'absència d'ètica en sectors crítics** de l'activitat econòmica: la construcció ha prosperat de la mà de la corrupció i la banca ha estat un niu de males pràctiques, absència de supervisió i enganys a la pròpia clientela.
- ✓ La **crisi de confiança** és tal que ni les pròpies entitats financeres es refien unes de les altres, i a la UE tornen a ressorgir recels entre estats que es creien enterrats. La **confiança, transparència i innovació** emergeixen en aquest context altament canviant i incert com els valors que millor poden orientar la conducta **externa i interna** de les organitzacions.
- ✓ Algunes persones analistes han proposat el **concepte d'empresa 3.0:** una comunitat humana d'interessos que té com a finalitat la satisfacció de necessitats racionals de la societat tot proveint-la de productes o serveis pels quals obté com a contrapartida un benefici **raonable**.
 - L'empresa 3.0 aspira a obtenir un benefici suficient per poder seguir contribuint al desenvolupament social d'una manera sostenible.
 - En una organització 3.0 no parlariem ja de gestió de recursos humans, sinó de **gestió de la comunitat** o gestió de persones. La transparència seria el valor fonamental per generar el sentiment de comunitat i permetre que persones treballadores i organització siguin **interdependents** i se sentin **corresponsables**.

Eines

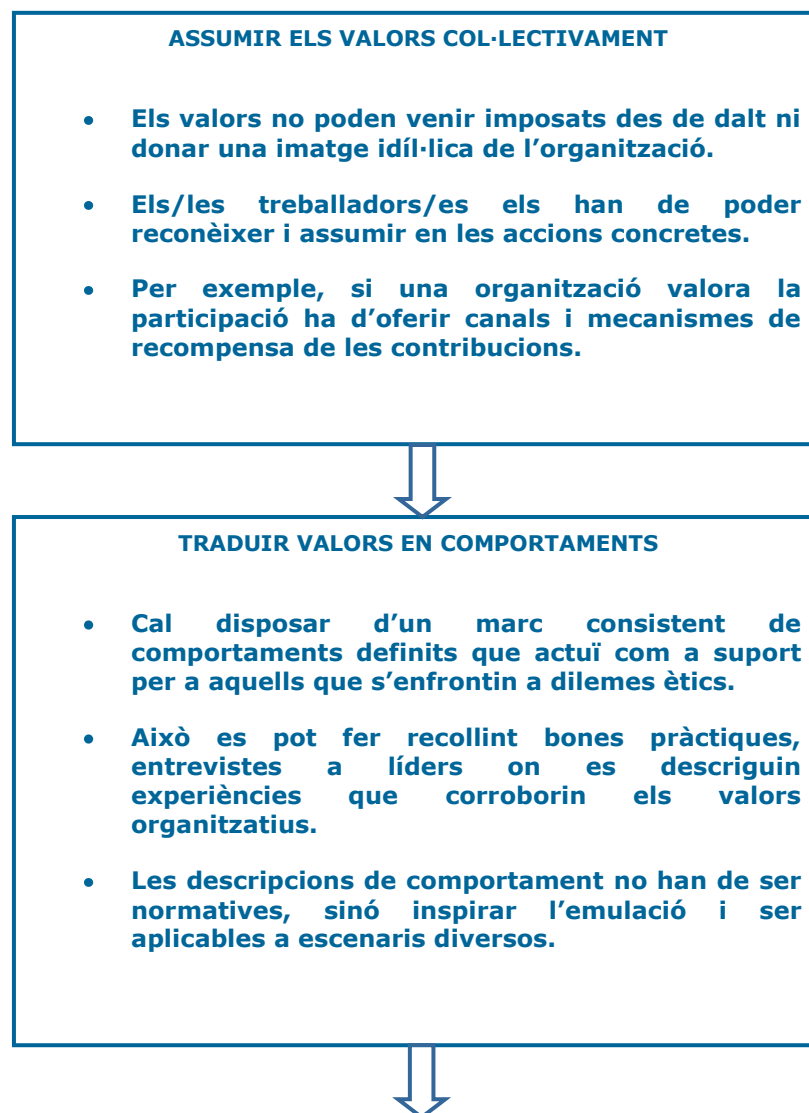
Cal posar els **valors en acció**, omplir-los de contingut amb manifestacions concretes. No poden ser una simple enumeració o llistat retòric. És preferible que siguin pocs, però significatius per a l'estratègia de l'organització i susceptibles de ser traduïts en accions **mesurables i valuables** (auditoria de valors). Això suposa revisar les nostres pràctiques de dalt a baix (*top-down*):

- ✓ **Visió i missió:** tot projecte mogut pels valors organitzatius ha d'estar integrat al pla estratègic i comptar amb mecanismes de seguiment i avaluació. Això suposa analitzar la visió i la missió de l'organització a la llum dels valors del pla i, si cal, reformular-los per adequar-los al projecte.
- ✓ **Direcció:** la implicació de la direcció no pot ser només formal, sinó des del convenciment ètic. Requereix un lideratge **congruent amb els valors** i compromès amb la mesurabilitat i transparència del procés.
- ✓ **Pràctiques organitzatives:** perquè hi hagi coherència entre la posada en pràctica sistemàtica i els valors de l'organització s'ha de revisar el disseny de diversos subsistemes organitzatius:
 - **Administració i desenvolupament estratègic,** sistemes i processos organitzatius, administració de recursos, mecanismes de reconeixement.
 - **Estructura organitzativa:** organigrama i espais físics coherents amb els valors.
 - **Sistemes d'informació:** una gestió del coneixement que incorpori les dimensions ètica i creativa.
 - **Polítiques de gestió del personal:** selecció, formació, recompensa i sistemes de promoció/desvinculació específicament basats en valors compartits. Socialitzar les persones novingudes perquè encaixin en la nova cultura i establir mecanismes per conservar les persones treballadores més compromeses.
 - **Processos de treball:** ja siguin fonamentals o de suport, han de ser duts a terme mitjançant competències derivades dels valors corporatius. El mesurament de l'acompliment i els incentius han d'estar d'acord amb els valors que es defineixin.
 - **Conductes quotidianes,** hàbits, rituals i símbols alineats amb els valors.
- ✓ **Pràctiques d'equip:** dinàmica i processos de grup, etapes de formació d'equips d'alt rendiment. Una eina útil és establir un **equip de projecte participatiu** que defineixi els objectius, fases, pla de treball i participants. Aquest equip estarà format per entre 4 i 7 integrants representatius dels diferents nivells de l'organització, des de la direcció fins a la base.
- ✓ **Pràctiques individuals:** autoadministració i desenvolupament, solució de problemes i presa de decisions, pràctiques de lideratge.

La dada

Hi ha diversos estudis que demostren que una cultura organitzativa ètica té nombrosos beneficis: incrementa les probabilitats de millorar la satisfacció laboral (Schwepker, 2001), el compromís organitzacional (Schwepker, 2001) i la voluntat de permanència (Shafer, 2002). També millora el rendiment cívic i els esforços més enllà dels demandats. (Podsakoff et al., 2000).

Guia de Treball



CONSOLIDAR ELS NOUS VALORS

- Perquè no siguin vistos com "l'última moda de la direcció" cal que el gir envers un enfocament centrat en els valors arribi a tots els nivells.
- Es poden fer reunions on es plantegin dilemes ètics i escenaris hipotètics i convidar les persones a respondre com abordarien la qüestió des d'un prisma de valors.

**INTRODUIR ELS VALORS EN LA GESTIÓ DELS RH**

- Selecció: abans de contractar a algú ens podem informar sobre la seva actitud envers l'adopció de riscos, el seu compromís social, participació en entitats i agrupacions col·lectives, etc.
- Gestió de l'acompliment: la millor manera de comprovar el comportament ètic dels/de les treballadors/es és mitjançant un procés de *feedback* 360º graus. Demanar als proveïdors i clients, i als companys i companyes, si la persona ha integrat els valors de l'organització.
- Processos disciplinaris: sovint, la primera reacció davant un comportament poc ètic és culpar l'individu. Tanmateix, també cal plantejar-se si tal vegada l'entorn ha contribuït o permès que un comportament tal es manifestés.

L'experiència**Triodos  Bank**

- ✓ *Triodos Bank* és una entitat de crèdit basada en els principis de la **banca ètica** que fou fundada l'any 1980 a Holanda i que té presència a Bèlgica, Regne Unit i Espanya.
- ✓ Apel·lant a la creació d'una nova economia, més social i menys especulativa, *Triodos Bank* convida persones, inversores i estalviadores, a donar als seus diners un destí alineat amb els seus valors personals.

- ✓ Els seus **critèris de finançament** són donar suport financer a iniciatives, projectes i organitzacions que contribueixin a millorar la qualitat de vida de les persones, combinant el valor afegit social, cultural o mediambiental amb la credibilitat financera. Prioritza tres sectors d'activitats:
 - **Naturalesa i medi ambient:** agricultura ecològica o isodinàmica, estalvi energètic i les energies renovables, edificació sostenible, indústria i tecnologia ambiental (reciclatge, transport, aire, aigua, etc.), defensa mediambiental i la conservació de la biodiversitat.
 - **Sector social:** prestació de serveis i la generació d'oportunitats per a les persones més febles i aquelles amb necessitats d'atencions especials, com ara col·lectius d'infants, ancians, immigrants, malalts, persones amb problemes d'addicció, persones amb discapacitat o persones en risc d'exclusió social. També prioritza la **cooperació al desenvolupament**, el comerç just i la salut
 - **Cultura:** activitats culturals i artístiques en qualsevol de les seves expressions (música, dansa, teatre, cinema, literatura, etc.), educació, investigació, turisme i oci sostenibles.
- ✓ La **transparència** és un dels principals valors de l'entitat juntament amb l'actuació ètica. Volen que els clients sàpiguen què s'està fent amb els seus estalvis. La transparència també s'aplica envers la societat i es concreta amb un informe social publicat en un [portal](#).
- ✓ A *Triodos Bank* també volen estendre els seus valors a la totalitat de la plantilla i en el treball diari. Aquesta voluntat es concreta en reunions els dilluns de tota la plantilla i en el pla de benvinguda per a noves incorporacions. Aquesta visió també és part fonamental en el desenvolupament de la política de Recursos Humans.
- ✓ *Triodos Bank* **no renuncia al benefici**, però és conscient que no pot competir en rendibilitat ni entrar en guerres de dipòsits amb altres entitats que no es regeixen pels mateixos valors.

NOKIA

Connecting People

- ✓ La multinacional finesa de telecomunicacions i telefonia mòbil *Nokia* està passant un dels **pitjors moments** de la seva història. *Apple* i *Android* han provocat un retallada en la seva quota de mercat, fet pel qual Nokia ha perdut la posició dominant que tenia en el sector de la telefonia mòbil (sobretot a Europa).
- ✓ El febrer de 2011, el nou director general, Stephen Elop, publicà una entrada de *blog* molt crítica amb l'organització on deia que *Nokia* era "una plataforma en flames". En un primer moment es pensà que la publicació era

una filtració d'un document intern. Però l'autèntica intenció del to alarmista i provocatiu del text era estimular el debat sobre el futur de l'organització.

- ✓ Matthew Hanwell, responsable de RH, comunitat i xarxes socials de *Nokia*, feia mesos que preparava un projecte per animar les persones treballadores a mantenir un diàleg més **obert i honest**: *Reconnecting Nokia*. La idea era estimular la participació com a antídoto a la paràlisi que la incertesa de la situació provocava.
- ✓ Les xarxes socials tenien un paper central en la iniciativa. Es van unir diverses plataformes internes de xarxes socials, entre elles una eina estil *Facebook* anomenada **SocialCast**, mitjançant la qual les persones poden publicar preguntes, "seguir-se" les uns a les altres, puntuar vídeos i compartir idees.
- ✓ Uns dies després de la publicació de l'entrada "una plataforma en flames", Hanwell i el seu equip van crear una sèrie de grups dins *SocialCast* per canalitzar les converses sobre la nova estratègia. D'aquesta manera es volien integrar en un eina concreta els valors de transparència, debat i honestedat que el nou director general volia impulsar.

Materials

Bibliografia bàsica

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.

Materials en línia

Pla nacional per a la promoció dels valors a Catalunya

Pla impulsat pel Departament de Benestar Social i Família amb la intenció de ser una eina que promogui una nova cultura cívica que vetlli per la cohesió social, la convivència, el benestar i la pervivència de la identitat del poble català. L'objectiu és difondre aquests valors entre les escoles, les entitats socials i les associacions d'immigrants.

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

Goula, Jordi. "Gratacels sobre la sorra?". *La Vanguardia*, 25/09/2011.

Article sobre com la crisi ha posat de relleu que els pilars de la gestió empresarial no estan bé fonamentats. Hi ha una dissonància entre allò que es diu i allò que es fa.

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

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

Xavier López García, director general del Grup Clade: "Parlem de valors com una successió de paraules maques que ningú objectarà, que queden en el món dels intangibles. Com mesurar-los? Amb els comportaments i resultats de les nostres accions."

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

"L'ètica directiva". *Fundació Factor Humà*, 01/03/2010.

L'ètica directiva és un camp d'actuació moral que se situa a mig camí entre l'individu i la responsabilitat corporativa. Els directius i directives tenen tot un camp d'actuació ètica per davant que no poden escudar sota el paraigües de l'estratègia corporativa.

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

"La direcció per valors". *Fundació Factor Humà*, 03/03/2004.

Unitat de coneixement sobre la direcció per valors com a model de gestió estratègica basat en el desenvolupament de factors culturals a les organitzacions.

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