



**TERCER FORO DE
ÉTICA EMPRESARIAL**

**Medición valores éticos
Hans Picker**

Bogotá, D.C., 14 de octubre de 2009



Medición de Valores Éticos

Presentación de Hans Picker

Octubre, 2009

Cuatro preguntas claves

- 1 ¿Por qué cada vez más empresas definen y divulgan sus valores?
- 2 ¿Por qué tantas de estas empresas no practican coherentemente dichos valores?
- 3 ¿Cómo repercute esto en el desarrollo sostenible del empresariado y el país?
- 4 ¿Qué podemos hacer para remediar esta situación?

¿Por qué tantas empresas definen y divulgan sus valores?

- Impulso **reactivo**
 - Como A, B, C tienen valores, nosotros también debemos tenerlos
- Impulso **egocéntrico**
 - Queremos vernos bien ante los grupos de interés (GDI)
 - Queremos proteger o fortalecer nuestra imagen y reputación
 - Queremos pertenecer al “club” de los que ya tienen valores, pues es lo que recomiendan los expertos y es la moda a seguir
- Impulso **con finalidad**
 - Creemos que es esencial declarar valores y vivirlos coherentemente, para unir, generar sinergia, promover confianza, ser más rentable,

¿Por qué tantas empresas no practican sus valores?

- **Miopía**

- Foco predominante en el día a día y sin visión de largo alcance

- **Cultura**

- ¿Cómo a la fecha nos ha ido bien sin valores, para qué cambiar?

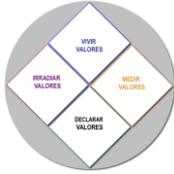
- **Dificultad**

- Demasiado subjetivo y difícil de ser consecuente entre lo que pregonamos y hacemos

¿Por qué tantas empresas no practican sus valores?

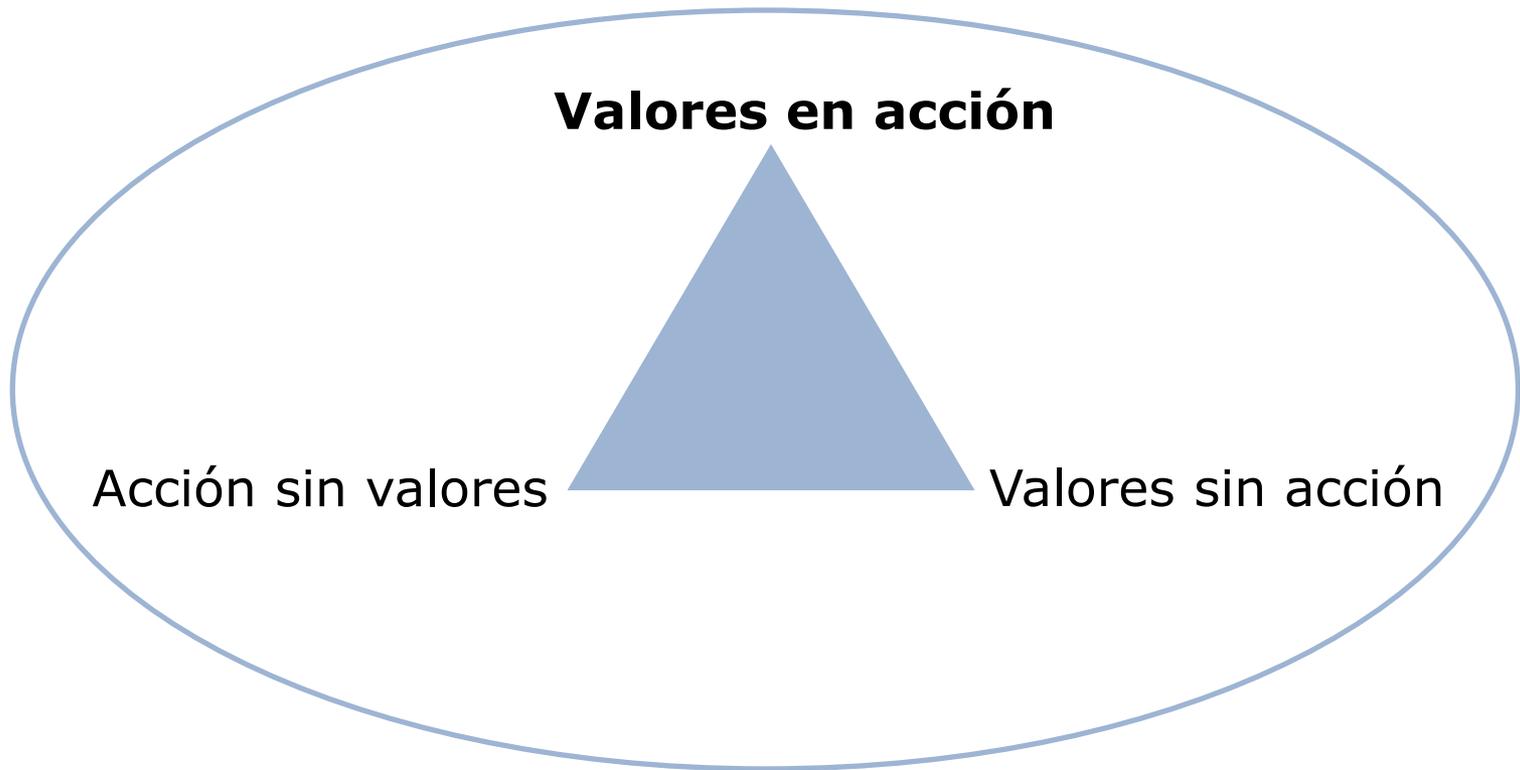
- **Inconsciencia**
 - Falta de reflexión sobre las consecuencias de mis acciones: en mi mismo, en los demás, en la sociedad, en el ambiente
- **Prioridad**
 - Los valores no se valoran adecuadamente
- **No ver lo esencial**
 - Fallamos en ver la relación esencial entre nosotros, los seres humanos (Dalai Lama)

¿Cómo se suele tratar la práctica de los valores?



Los valores se abordan aisladamente	pero no se integran al direccionamiento estratégico
Los valores se listan	pero no se declaran
Los valores se informan	pero no se comunican
Los valores se memorizan	pero no se interiorizan o vivifican
Los valores se definen	pero no se expresan mediante conductas o comportamientos
Los valores son implícitos	pero no son explícitos
Los valores se determinan de manera autoritaria	Pero no participativamente
Los valores se revisan	pero no se mide y evalúa el impacto de los mismos

¿Cómo se suelen relacionar los valores y la acción?



Acción = Resultado de hacer; efecto que causa un agente sobre algo –*Real Academia Española*

Valores sin acción

- **Descripción**
 - Un conversatorio sobre valores
 - Una reflexión sobre valores
- **Proceso central**
 - Conversación o reflexión a nivel de ética, ideología, filosofía, conceptual, etc.
- **Consecuencia**
 - Mayor claridad
 - Avance del conocimiento



Acción sin valores

- **Descripción**
 - Una acción o conducta irreflexiva
- **Proceso central**
 - Decisión y conducta que tiende a ser automática, errática e incoherente
- **Consecuencia**
 - Incertidumbre
 - Desconfianza
 - Ineficacia



Valores en Acción

- **Descripción**
 - Una acción o conducta responsable, sustentada en valores explícitos y declarados
- **Proceso central**
 - Comportamiento coherente con los principios declarados
 - Observación consciente de mis acciones y comportamientos y de sus repercusiones
 - Medición y evaluación de procesos y resultados para mejorar sostenidamente
- **Consecuencia**
 - Confianza, Reciprocidad, Integridad
 - Compromiso, responsabilidad
 - Certidumbre: se sabe lo que se espera



“Virtualmente toda transacción comercial contiene dentro de sí un elemento de confiabilidad, ciertamente cualquier transacción conducida a lo largo de un tiempo.”

“Puede argumentarse convincentemente que gran parte del retraso económico en el mundo puede explicarse por la falta de confianza mutua.”

Kenneth Arrow, premio Nóbel en economía

La confianza y la reciprocidad son los componentes claves del Capital Social

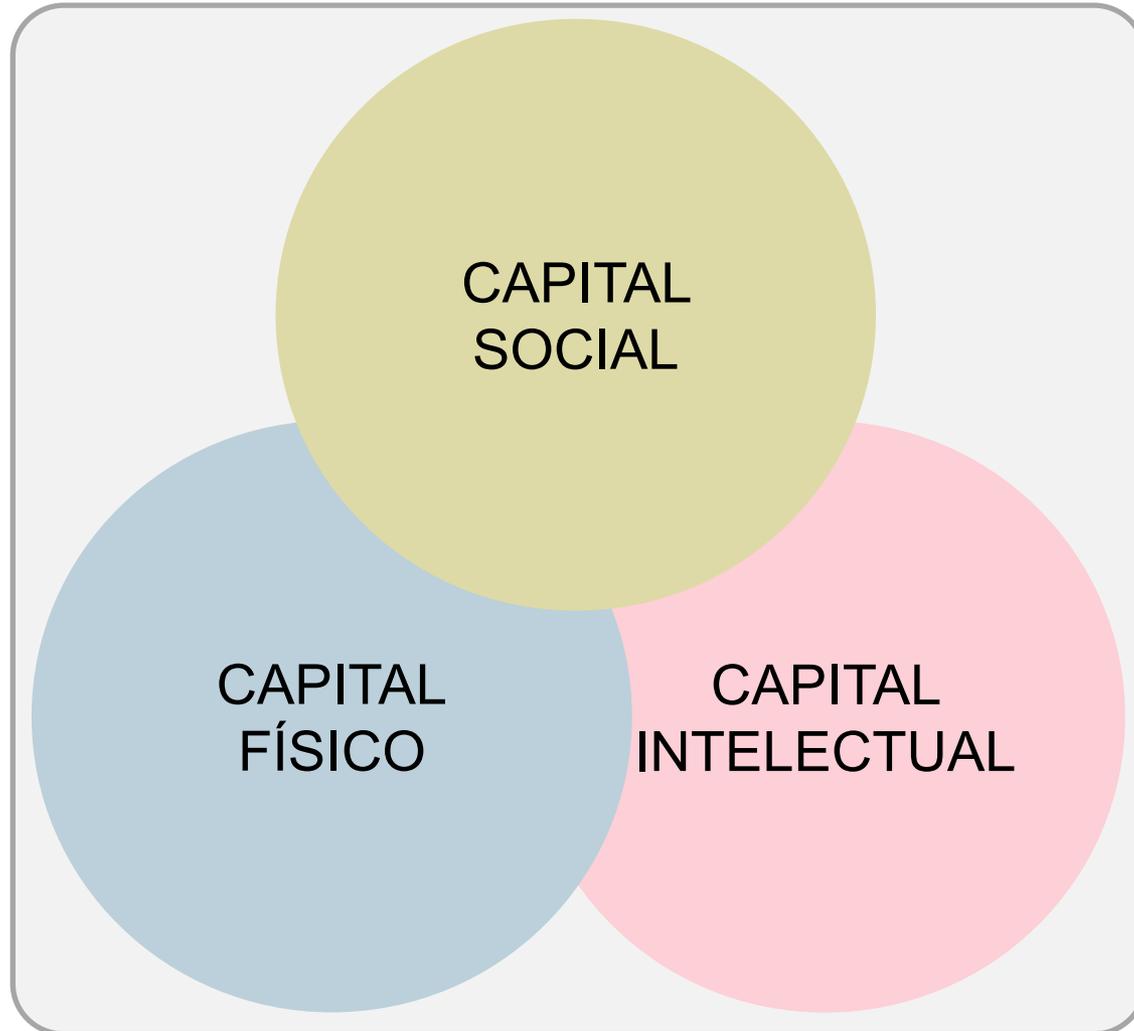
El Capital Social es el complemento indispensable del Capital Económico y el Capital Intelectual.

Una sociedad caracterizada por confianza y reciprocidad generalizada es más eficiente que una sociedad desconfiada.

*Prof. John Putnam, PhD
Universidad de Harvard*



Tres formas de capital

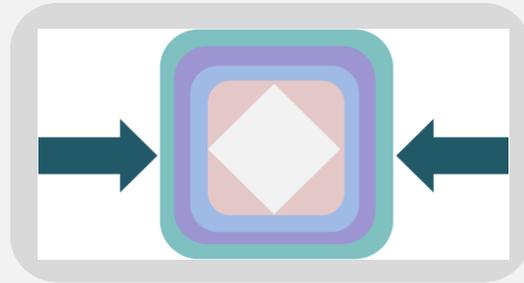


Desarrollo de tres formas de capital

FORMA DE CAPITAL	COMPONENTE ESENCIAL	DESARROLLO
CAPITAL FÍSICO	Objetos físicos y económicos	<ul style="list-style-type: none">• Tecnología• Equipos• Tierra
CAPITAL INTELECTUAL	Cualidades de las personas	<ul style="list-style-type: none">• Ser• Saber• Hacer
CAPITAL SOCIAL	Conexiones entre las personas	<ul style="list-style-type: none">• Ser• Valores• Confianza• Reciprocidad

Una solución integradora:
Responsabilidad Global (RG)TM

- Esfuerzo integrado conjunto para vivir los valores a nivel de:
 - Individuo
 - Familia
 - Organización
 - Comunidad / Sociedad
- Creación de redes entrelazadas entre dichos GDI para la declaración, irradiación, vivificación y medición de valores y comportamientos asociados



**Modelo de diseño,
ejecución y evaluación de
Responsabilidad Global
(RG)**

Modelos de responsabilidad



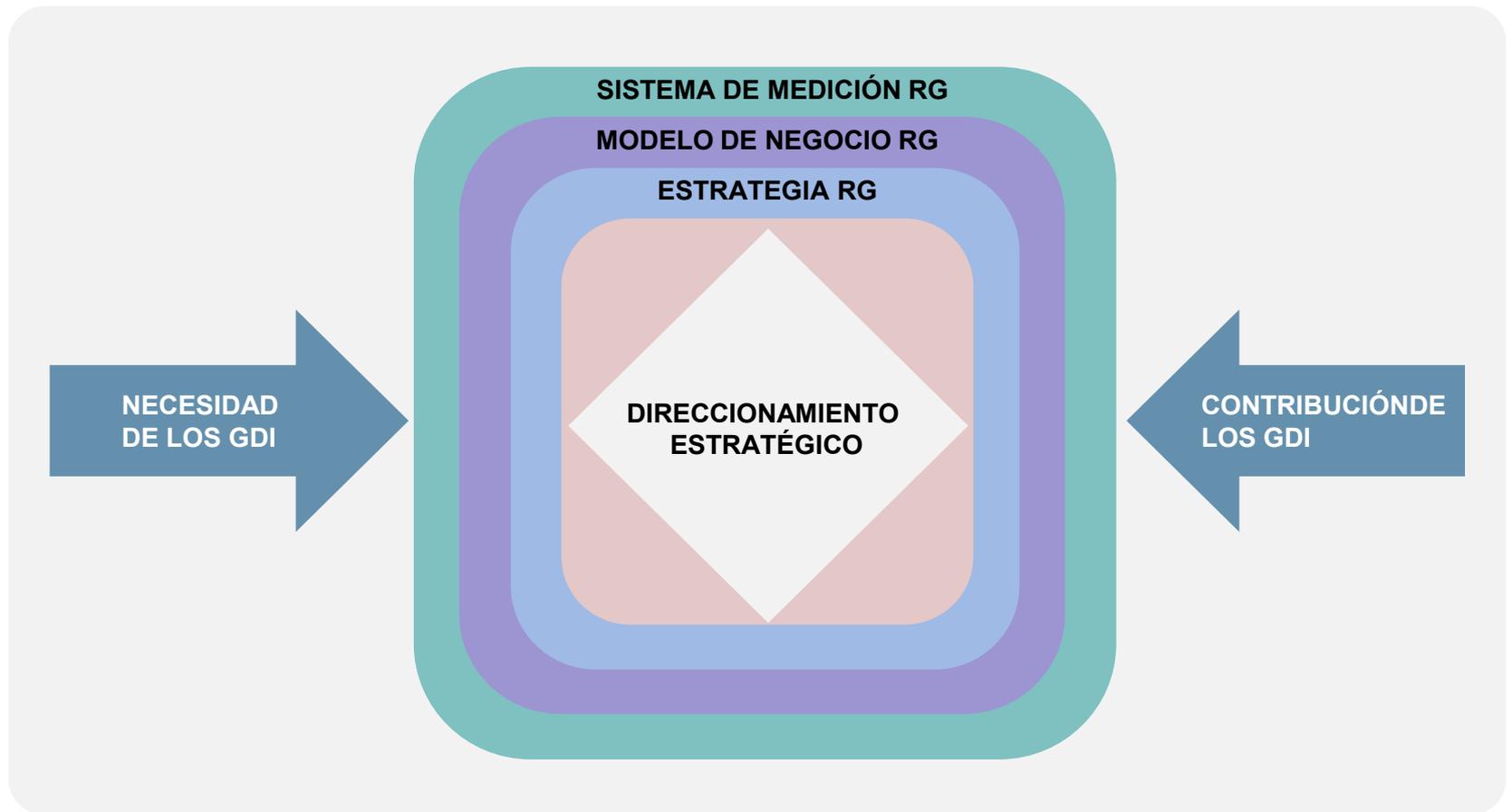
Modelos de responsabilidad

NOMBRE	FOCO
Eco-eficiencia	Ser ecologista
El mejor lugar para trabajar	Ser confiable
Empresa ciudadana	Ser buen vecino
Responsabilidad social	Ser buen ciudadano
Ética empresarial	Ser correcto
Transparencia	Ser transparente

La integración facilita el ***cambio responsable***



Un modelo de implementación RG



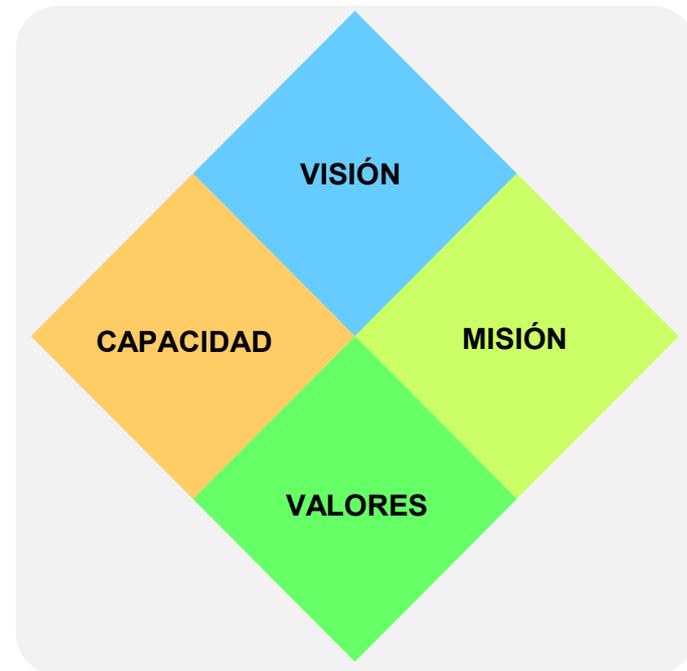


Direccionamiento estratégico

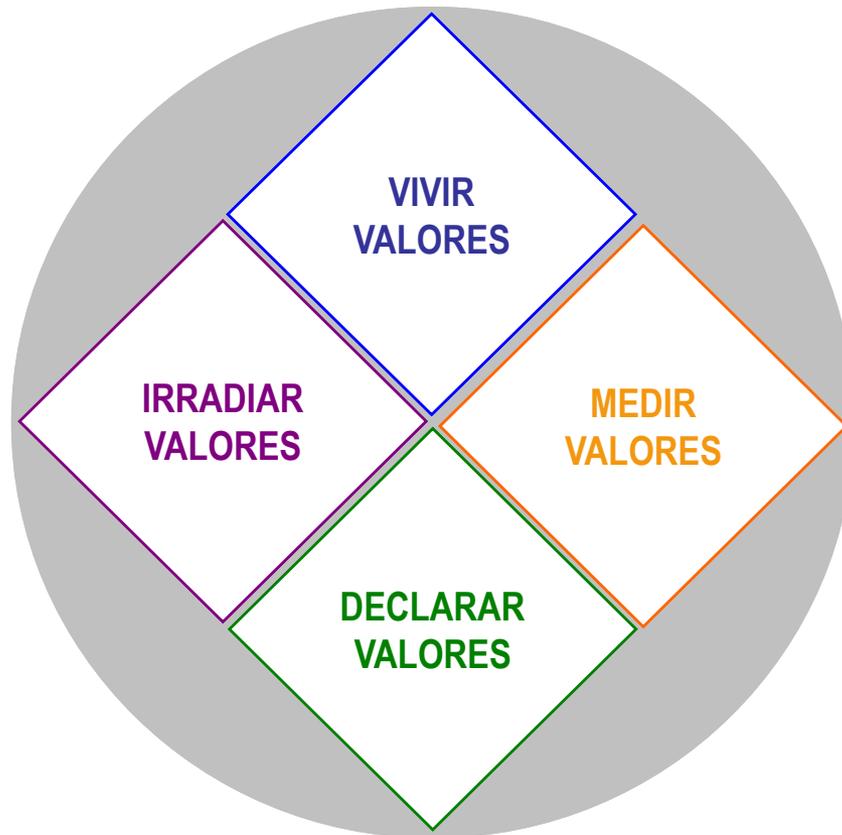
RESULTADOS

- Desarrollo y evaluación del direccionamiento estratégico de la empresa
- Formación de capacidades individuales y organizacionales para alcanzar la visión, cumplir con la misión y actuar coherentemente con los valores
- **Vivificación de los valores de la empresa**

Direccionamiento Estratégico



Metodología Valores en Acción: (VEA)



Metodología Valores en Acción (VEA)

1	Declaración de los valores y conductas asociadas	Hacer explícitos los valores y las conductas asociadas, declararlos y lograr que el equipo directivo sea modelo en manifestarlos
2	Irradiación de los valores en la empresa y el entorno	Compartir los valores declarados con los grupos de interés pertinentes y lograr que los comprendan y se comprometan a vivirlos
3	Vivificación de los valores	Lograr que los valores sean vividos en el día a día por los grupos de interés pertinentes
4	Medición de los valores	Sustentar estrategias efectivas para propagar los valores, lograr el apoyo y sinergia para implementarlas y evaluar la vivencia de los mismos a través del tiempo

Declaración de los valores

1. PERCATARSE

¿Por qué son esenciales los valores?

Darnos cuenta de que los valores son vitales como fundamento y finalidad del trabajo, la convivencia y el bienestar de uno y los demás

2. EXPLICITAR

¿Cuáles son nuestros valores fundamentales?

Especificar los valores y los comportamientos asociados que constituyen el fundamento de lo que queremos ser y hacer

3. COMPRENDER

¿Qué significa cada valor para nosotros?

Comprender el significado que cada uno le atribuye a cada valor y las competencias requeridas para manifestarlo

4. COMPROMETERSE

¿Nos comprometemos a vivificar nuestros valores?

Asumir el compromiso de vivir y trabajar conscientemente de acuerdo con los valores declarados



Comportamiento / Conducta

- Una **acción** intencional con finalidad — observable, mensurable, mejorable— que manifiesta la puesta en acción o vivificación de un valor
- Una **acción** que puede ser constatada por distintos observadores
- Una **acción** que refleja un valor, tanto desde el punto de vista personal como organizacional



ILUSTRACIÓN

Valores Operativos

COMPETITIVIDAD

- Satisfacer al cliente
- Escuchar al cliente interno y externo y conocer sus necesidades
- Ser persistente en la calidad de nuestros productos y servicios
- Hacer las cosas bien desde la primera vez
- Implementar y establecer estrategias de trabajo en equipo, para lograr de mejores resultados.
- Promover el trabajo en equipo
- Tener metas claras y medibles

INNOVACIÓN

- Aportar soluciones
- Tomar decisiones oportunamente.
- Estar dispuesto al cambio
- Tener visión: ver a largo plazo
- Tener disposición y capacidad para iniciar o facilitar los cambios.
- Medir los riesgos que generan los cambios y estar dispuesto a superarlos
- Tomar y asumir riesgos

Valores Éticos

CONFIANZA

- Establecer reglas de juego claras, explícitas y objetivas.
- Mantener a los empleados al día con información actualizada.
- Generar y brindar confianza a los demás.
- Generar espacios para el diálogo
- Abrir canales de comunicación
- Confiar que cada persona está aportando lo mejor de sí para lograr los objetivos de la empresa
- Retroalimentar a nuestros compañeros de trabajo

HONESTIDAD

- Admitir errores y aprender de ellos, en lugar de minimizarlos o encubrirlos.
- Ser ético y honesto en el manejo de los recursos de la empresa.
- Gozar su trabajo
- Optimizar el uso de los recursos de la empresa
- Evaluar objetivamente los procesos
- Manejar criterios de veracidad y franqueza en las comunicaciones.
- Crear una relación gana-gana con los clientes y proveedores

RESPECTO

- Cumplir oportunamente con los acuerdos y compromisos asumidos ante los demás
- Manejar la información de manera clara y directamente con la fuente
- Expresar los conceptos en el lenguaje adecuado
- Tener conciencia del impacto de las acciones de uno en las otras áreas y en los resultados
- Tener un justo sentido de la urgencia
- Dar respuesta oportuna
- Tratar a las personas por igual y valorar sus contribuciones.

Irradiación de los valores

1. ESTRATEGIA

¿Cómo comunicar los valores a los grupos de interés?

Diseñar una estrategia de difusión extensa de valores: presencial, virtual y otros medios de comunicación

2. RED HUMANA Y VIRTUAL

¿A través de qué estructura propagar los valores?

Construir una red humana y virtual extensa para dar a conocer los valores dentro y fuera de la organización

3. FORMADORES

¿Quiénes, además de la alta dirección, aseguran la sostenibilidad de VEA?

Formar un equipo de formadores con la misión de habilitar las capacidades requeridas para crear una cultura cimentada en valores

4. PROMOCIÓN

¿Mediante qué procesos se promocionarán los valores?

Implementar procesos y eventos para compartir los valores declarados con los GDI y lograr que los comprendan y se comprometan a vivirlos



Vivificación de los valores

1. METAS PARA VIVIR VEA

¿Cómo y cuándo poner en acción los valores

Elaborar un *Plan de Vivificación de Valores* con metas específicas a nivel individual y organizativo

2. MONITOREAR VEA

¿Cómo monitorear la práctica de los valores?

Establecer un sistemas de monitoreo de resultados logrados con el *Plan de Vivificación de Valores*

3. FORMAR CAPACIDAD

¿Cómo reducir las brechas?

Formar capacidades para cerrar las brechas entre los valores declarados y los puestos en acción

4. CERRAR BRECHAS

¿Cómo crear una cultura cimentada en valores?

Implementar un proceso sostenible para cerrar brechas y crear una cultura cimentada en valores



Medición de los valores

1. MEDIR PRIORIDAD

¿Cuáles son los valores que más importan?

Medir la prioridad que los distintos GDI atribuyen a los valores para lograr los resultados esperados

2. MEDIR BRECHA

¿Son coherentes los valores pregonados y los practicados?

Medir en qué grado se practican los valores y los comportamientos declarados

3. MEDIR UNANIMIDAD

¿Qué nivel de acuerdo existe?

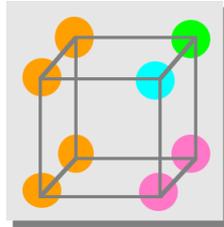
Medir el nivel de consenso entre diversos GDI respecto a la prioridad y la brecha de los valores

4. ACORDAR ESTRATEGIAS

¿Cuál es la mejor estrategia para vivir los valores?

Acordar estrategias sustentadas para declarar, irradiar y vivir los valores y crear una cultura basada en valores





Instrumento Medición de Valores (IMV)

Cómo medir y diagnosticar la salud de los valores
en la empresa

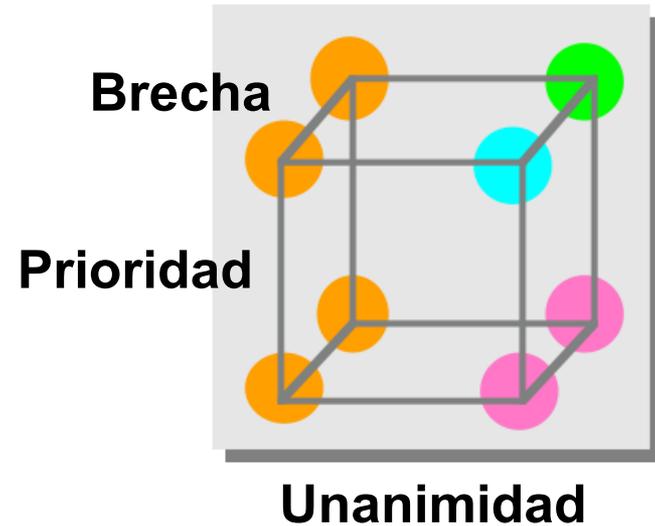
Propósito del IMV

- **Comprender** mejor el poder de los valores en acción para producir los resultados individuales y organizativos esperados
- **Diagnosticar** la salud de los valores y los comportamientos asociados en la organización: su vigencia, vitalidad y vivificación
- **Involucrar** inicialmente a la alta dirección y posteriormente a toda la organización en la reflexión sistemática sobre valores
- **Sustentar** estrategias efectivas para crear una cultura organizativa cimentada en valores éticos y operativos
- **Respaldar** las iniciativas y los proyectos para instituir valores
- “**Benchmark**” y facilitar el aprendizaje y la práctica de valores
- **Monitorear** el progreso de la vivificación de los valores a través del tiempo

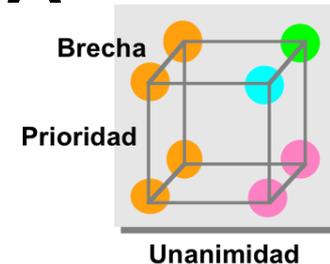


¿Qué mide el IMV?

- Mide ***tres factores esenciales*** que condicionan la puesta en acción de los valores y los comportamientos

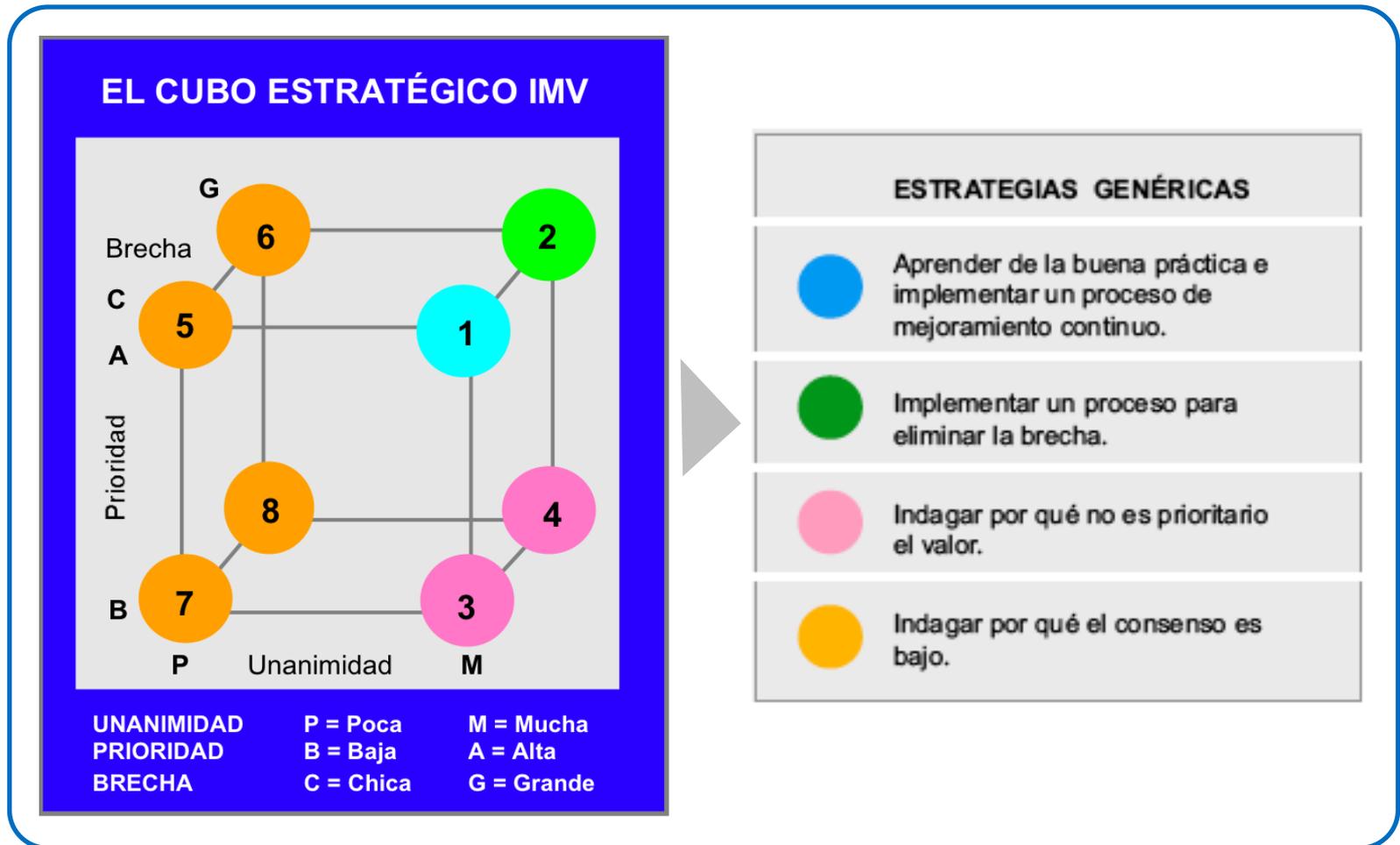


¿Qué mide el IM?



- **Prioridad**
 - La importancia relativa que los distintos GDI le atribuyen a los valores y comportamientos para lograr sus objetivos
- **Brecha**
 - El grado en que los distintos GDI practican los valores y comportamientos declarados
- **Unanimidad**
 - El grado de consenso entre los diversos GDI respecto a la prioridad y brecha de un determinado valor y comportamiento

¿Para qué medir los valores?



¿Para qué medir los valores: prioridad, brecha y unanimidad?

- **Importancia de medir la prioridad**
 - Distintas personas y empresas suelen tener distintas prioridades para su desarrollo
 - El conocimiento de dichas prioridades permite orientar la energía y los recursos hacia las áreas con mayor potencial de desarrollo
- **Importancia de medir la brecha**
 - La identificación de una brecha permite:
 - Señalar si la cultura organizativa está apoyando adecuadamente el progreso de la empresa o si lo está frenando
 - Fundamentar el diseño de estrategias destinadas a cerrar la brecha
- **Importancia de medir el consenso**
 - Si muchos directivos (y demás personal) concuerdan con la prioridad de un valor y el tamaño de su brecha, facilita el diseño de estrategias y cuenta con mayor respaldo para su implementación

Beneficios

- **La empresa logra:**
 - Generar mayor confianza entre sus grupos de interés internos y externos
 - Diferenciarse con una clara identidad frente a la competencia
 - Generar foco, integración y sinergia, dentro de la empresa y entre empresas del sector
 - Armonizar culturas organizacionales diferentes
 - Posibilitar el empoderamiento del personal en

Beneficios

- **La empresa logra mejorar:**
 - El clima laboral
 - El índice de rotación del personal
 - El nivel de compromiso de los empleados
 - La capacidad de innovación y creatividad
 - La capacidad de asumir riesgos calculados
 - Los índices de productividad y rentabilidad
 - Los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes, y
 - Atraen y mantienen a la mejor gente

Ejemplos

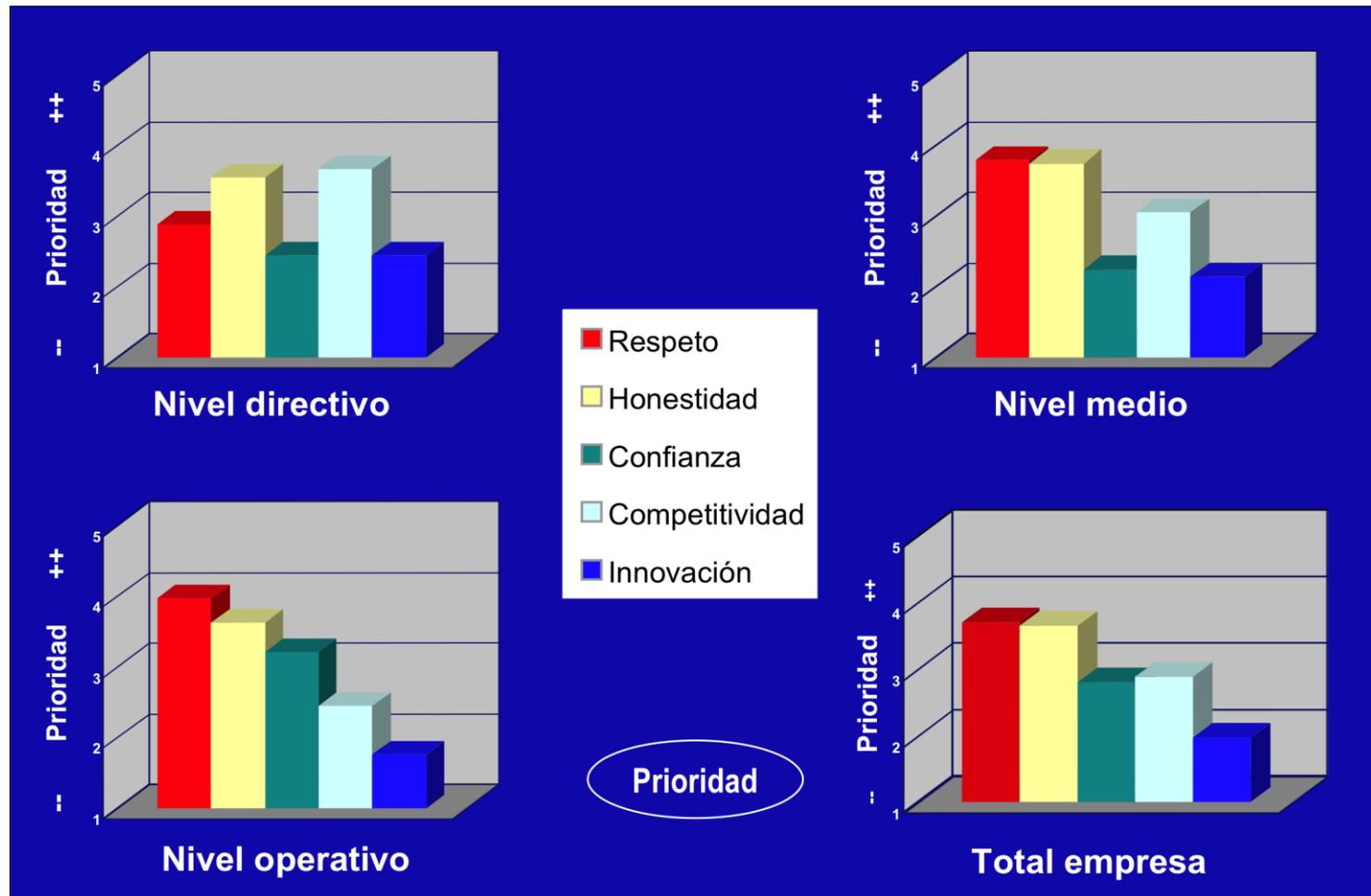


El Cubo Estratégico VEA

MUCHA UNANIMIDAD				
	PRIORIDAD	BRECHA	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	ALTA	CHICA	La mayoría opina que el valor <i>es prioritario</i> y que <i>se vive</i>	COMPETITIVIDAD
2	ALTA	GRANDE	La mayoría opina que el valor <i>es prioritario</i> pero que <i>no se vive</i>	HONESTIDAD
3	BAJA	CHICA	La mayoría opina que el valor <i>no es prioritario</i> pero que <i>se vive</i>	
4	BAJA	GRANDE	La mayoría opina que el valor <i>no es prioritario</i> y que <i>no se vive</i>	CONFIANZA
POCA UNANIMIDAD				
	PRIORIDAD	BRECHA	DESCRIPCIÓN	VALOR
5	ALTA	CHICA	La mayoría discrepa que el valor <i>sea prioritario</i> y que <i>se viva</i>	
6	ALTA	GRANDE	La mayoría discrepa que el valor <i>sea prioritario</i> y que <i>no se viva</i>	RESPECTO
7	BAJA	CHICA	La mayoría discrepa que el valor no sea <i>prioritario</i> y que <i>se viva</i>	INNOVACIÓN
8	BAJA	GRANDE	La mayoría discrepa que el valor no sea <i>prioritario</i> y que <i>no se viva</i>	

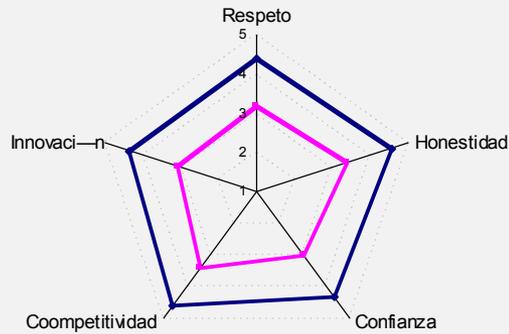


El Cubo Estratégico VEA

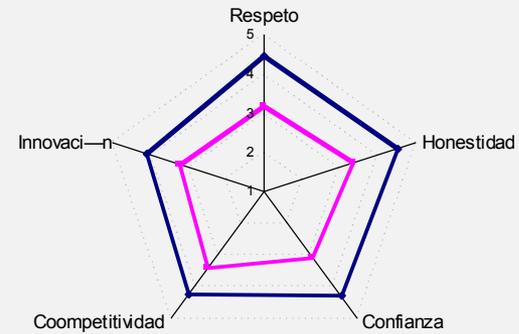




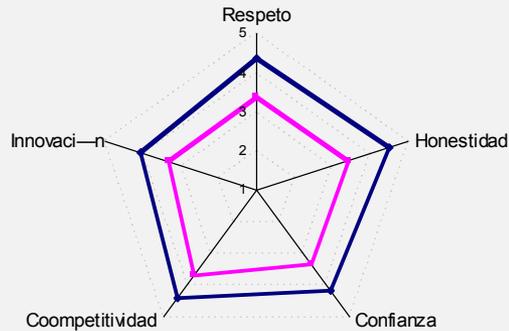
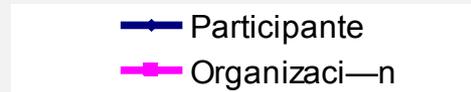
El Cubo Estratégico VEA



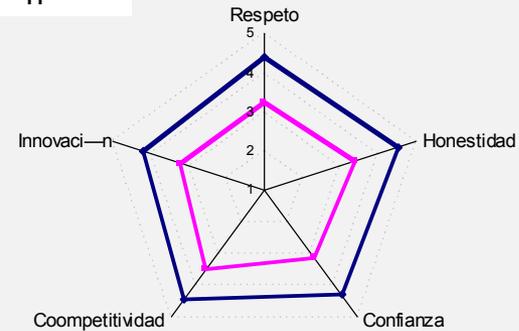
Comercial



Financiera



Técnica



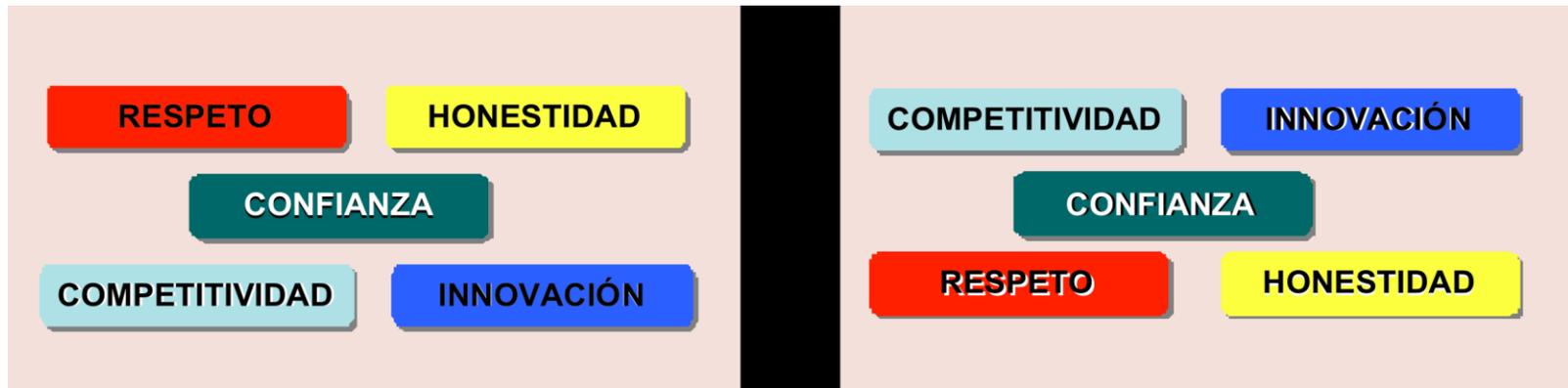
COOP



El Cubo Estratégico VEA

Prioridad del participante

Prioridad de la organización



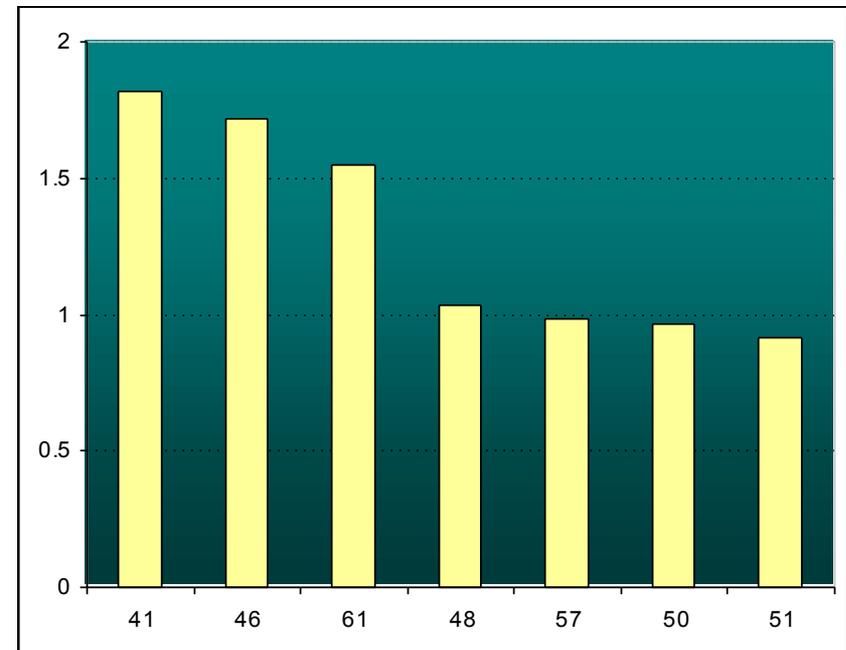
Brecha de los comportamientos asociados al valor *Respeto*



Brecha

Ref	Comportamiento
41	Cumplir oportunamente con los acuerdos y compromisos asumidos ante los demás
46	Tratar a las personas por igual y valorar sus contribuciones.
48	Manejar la información de manera clara y directamente con la fuente
50	Expresar los conceptos en el lenguaje adecuado
51	Tener conciencia del impacto de las acciones de uno en las otras áreas y en los resultados
57	Tener un justo sentido de la urgencia
61	Dar respuesta oportuna

Número del comportamiento

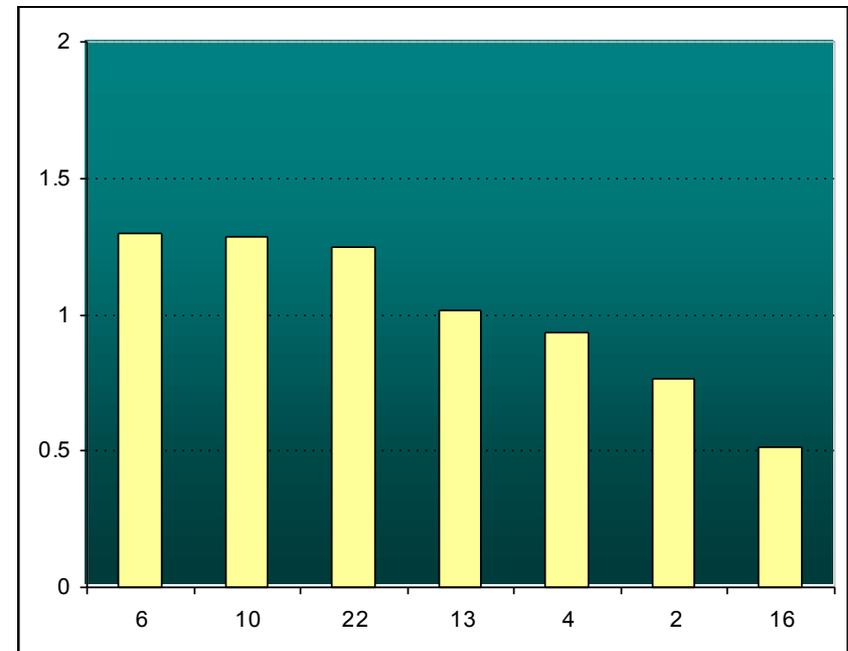


Brecha de los comportamientos asociados al valor *Competitividad*



Ref	Comportamiento
2	Satisfacer al cliente
4	Escuchar al cliente interno y externo y conocer sus necesidades
6	Implementar y establecer estrategias de trabajo en equipo, para lograr de mejores resultados.
10	Hacer las cosas bien desde la primera vez
13	Tener metas claras y medibles
16	Ser persistente en la calidad de nuestros productos y servicios
22	Promover el trabajo en equipo

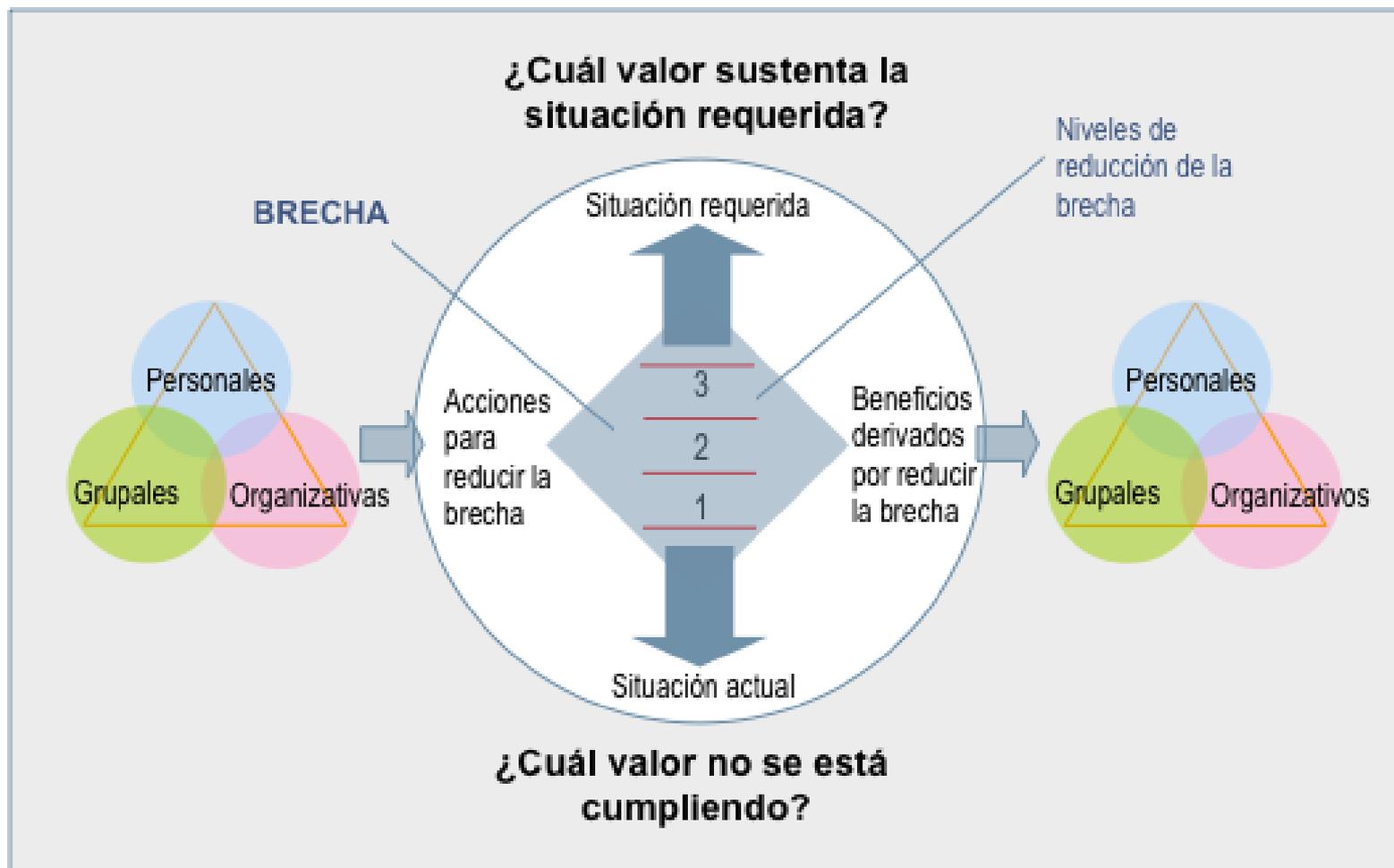
Brecha



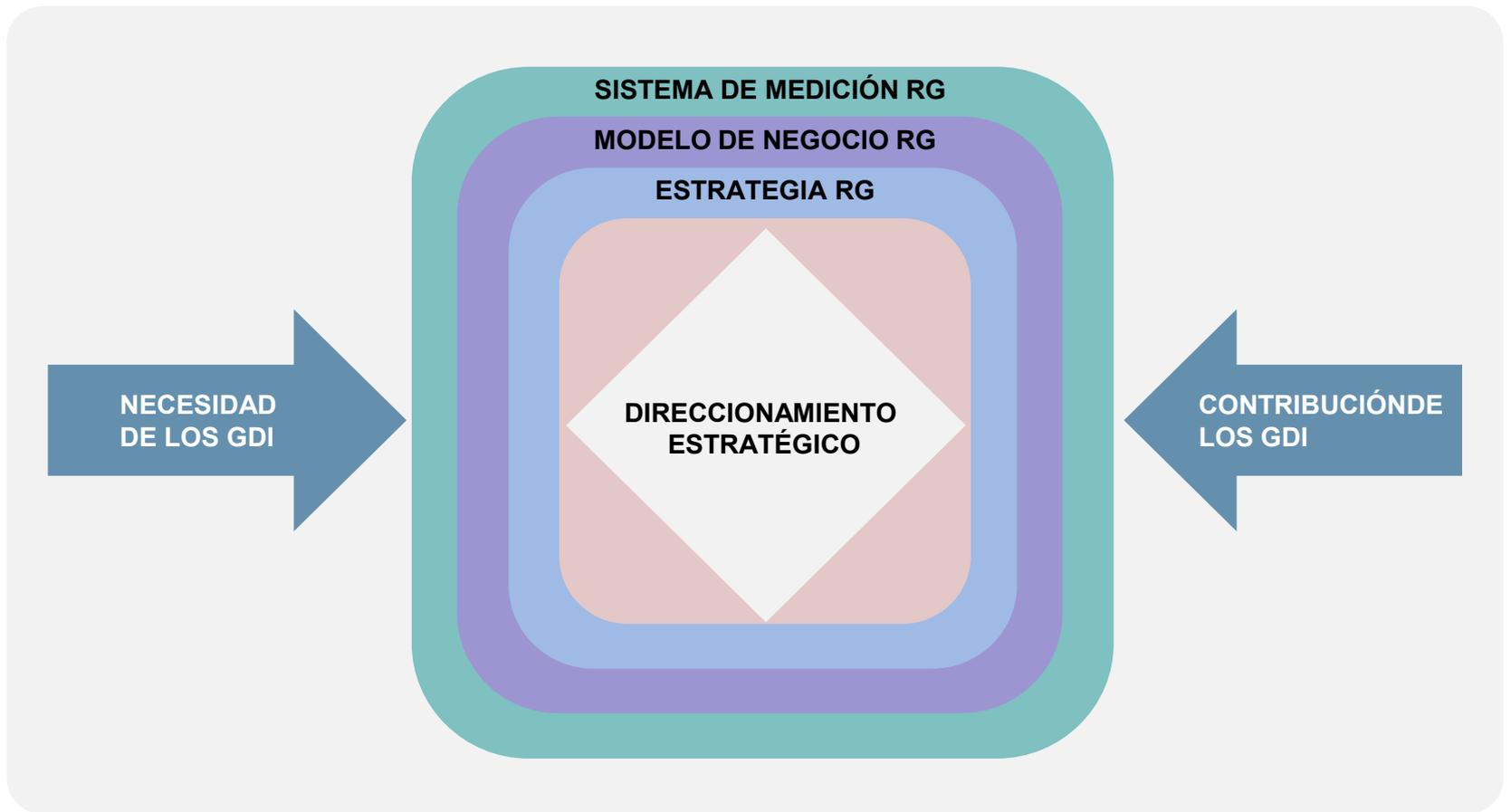
Número del comportamiento

Para concluir

Modelo para cerrar brechas



Modelo de implementación RG





CEC International

Hans Picker, Founder & CEO
15 Paul Gore St., Boston, MA 02130,
USA

hans.picker@cecinternational.com

www.cecinternational.com

www.viaglobus.com

Tel. 314-207-4897 (Colombia)