



Estudio presentado en el Encuentro de proveedores y contratistas de Empresas Públicas de Medellín (EPM)

El papel de los valores en el desarrollo sostenible

Medellín, Combia, noviembre 19, 2012

Cómo perciben los proveedores y contratistas los valores institucionales de Empresas Públicas de Medellín (EPM).

cec international





Presentación

- **Empresas Públicas de Medellín (EPM)**, dentro del marco de relacionamiento con sus proveedores y contratistas (P&C), encomendó un estudio a CEC International para conocer de qué manera los valores institucionales de EPM son percibidos por los P&C.
- Para tal efecto los P&C diligenciaron el **Instrumento Medición de Valores**®, lo que permitió identificar cuáles valores **priorizan** los P&C en la relación con EPM, el grado de **alineación** entre P&C y EPM en cuanto a la relevancia de los valores, y el nivel de **consenso** entre ellos respecto a dicha priorización.
- Con más de 300 participantes en noviembre 19, 2012, EPM realizó entonces el **Encuentro de Proveedores y Contratistas** en Plaza Mayor, Medellín, Colombia: **Visión de EPM hacia su empresa extendida mediante el programa Recyproco**. En un ámbito de respeto y confianza fundado en valores, EPM ha dado un paso importante para construir una amplia red que tiene como propósito la sostenibilidad de todos los involucrados en la empresa extendida.
- En dicho encuentro Bertha Lucía Fries y Hans Picker de CEC International, presentaron los resultados del estudio y **El papel de los Valores en el Desarrollo Sostenible**, un nuevo alcance en la gestión de valores corporativos, que sintetizamos a continuación.

CONTEXTO

Contexto

- **Se dice**

- ▶ La actual crisis financiera mundial pudo haber sido evitada si hubiera habido una debida **regulación**

- **Afirmamos**

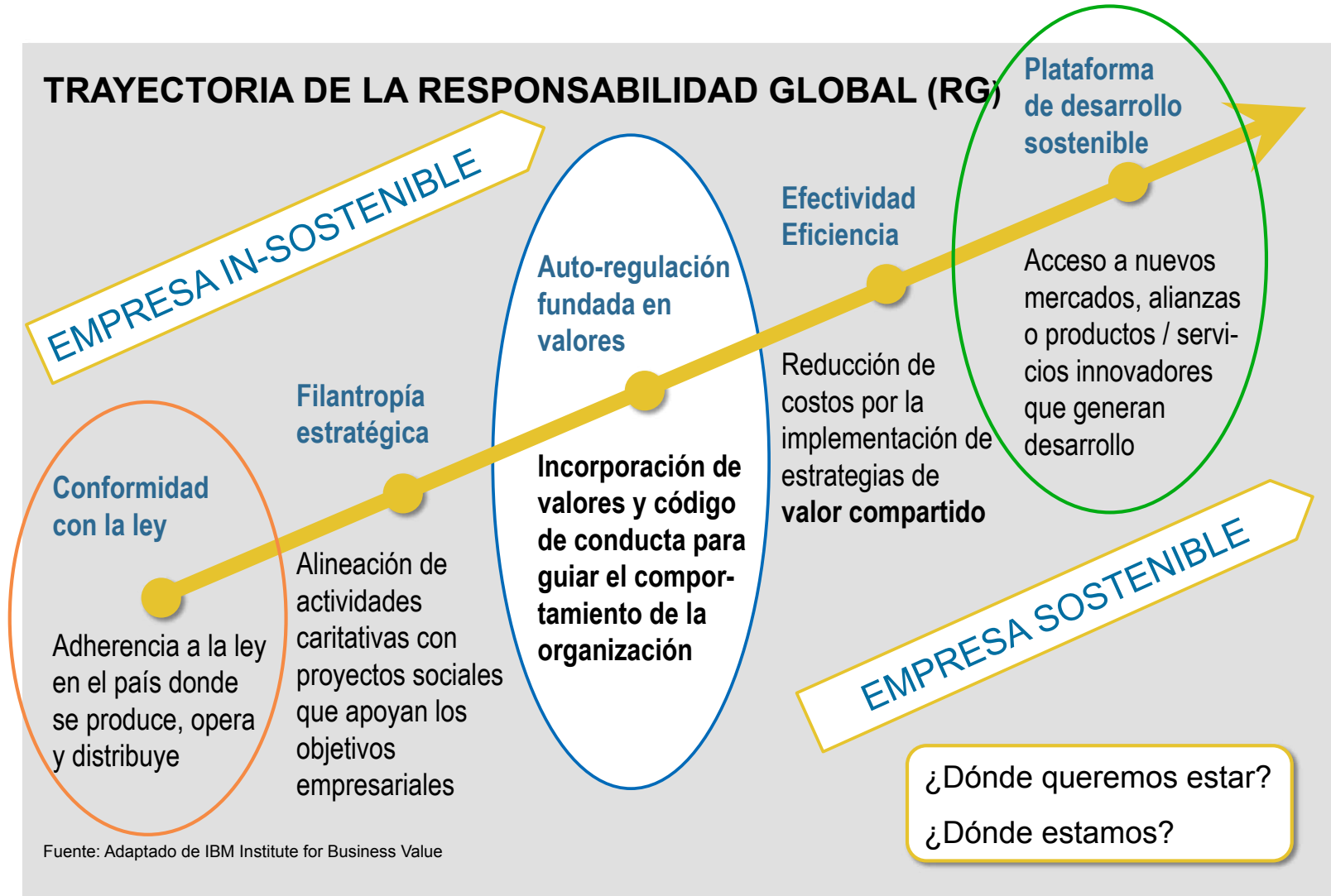
- ▶ La crisis no es financiera sino falta de **liderazgo auto-regulado**
- ▶ Líderes **corruptos, ineptos**, con **mentalidad obsoleta**, nos han llevado a la catastrófica crisis mundial

Contexto

- **Hay modelos y metodologías** para convertir a empresas e instituciones en organizaciones éticas y sostenibles
- **No hay suficientes líderes con mentalidad innovadora** que sepan aplicarlos con
 - ▶ integridad
 - ▶ efectividadpara crear y desarrollar dichas organizaciones

**¿DÓNDE QUEREMOS ESTAR?
¿QUÉ QUEREMOS SER?**

TRAYECTORIA DE LA RESPONSABILIDAD GLOBAL (RG)



A medida que una empresa se mueve de izquierda a derecha en la Trayectoria de Responsabilidad Global, genera mayor desarrollo y retorno sostenibles

Crecimiento Rentable VS Desarrollo Sostenible

- **Crecimiento Rentable**
 - ▶ Premisa: recursos **ilimitados**
- **Desarrollo Sostenible**
 - ▶ Premisa: recursos **limitados**

¿Qué es Sostenibilidad?

- Proceso que puede mantenerse por sí mismo

P. ej., desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes

¿Qué es Desarrollo Sostenible?

- Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades

Fuente: United Nations. 1987. Report of the Brundtland Commission, Our Common Future, General Assembly Resolution 42/187, 11

Visión de una Organización Globalmente Responsable y Sostenible

- Organización que genera un extraordinario impacto **social**, **económico** y **ambiental**, al tiempo que mejora su **rentabilidad, evolución, perdurabilidad y reputación**, pues incorpora a su modelo de negocio la ***Responsabilidad Global (RG)***©
- Organización que **explicita** sus **valores**, los **irradia** al interior y exterior y **actúa** conforme a ellos, en beneficio de **todos los grupos de interés**

¿Qué es una Organización Sostenible?

- Organización que **verdaderamente le importa y valora los grupos de interés y el entorno** y actúa consistentemente

4 PREGUNTAS CLAVE

Cuatro preguntas clave

- 1 ¿Por qué cada vez más empresas definen y divulgan sus valores éticos?
- 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 pregonó y hago!

- **Desconocimiento**

No saber cómo lograr que se practiquen coherentemente los valores en la organización y la sociedad

- **Ceguera**

No ver oportunidades en la relación entre resultados a nivel de la empresa e impacto en la sociedad y el ecosistema

Fuente: CEC International

¿Por qué tantas empresas no practican sus valores?

- **Inconsciencia**

Falta de reflexión sobre las consecuencias de mis acciones: en mi mismo, los demás, la sociedad, el ambiente

- **Prioridad**

Los valores no se valoran adecuadamente

- **Fragmentación**

Foco en una parte solamente, no comprender la globalidad

- **No ver lo esencial**

Fallamos en ver la relación esencial entre nosotros, los seres humanos

Fuente: CEC International

¿Cómo se suele tratar la práctica de los valores?

- Los valores se abordan **aisladamente** pero no se **integran a las estrategias**
- 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**

Fuente: CEC International

¿Cómo se suele tratar la práctica de los valores?

- Los valores se **definen**

pero no se expresan en **comportamientos**

- Los valores son **implícitos**

pero no son **explícitos**

- Los valores se determinan de manera **autoritaria**

pero no **participativamente** entre todos

- Los valores se **revisan**

pero no se **mide el impacto** de los mismos

Fuente: CEC International

RESPONSABILIDAD GLOBAL

¿Qué es Responsabilidad Global (RG)®?

Modelo de liderazgo empresarial que integra los componentes esenciales de modelos fragmentados, como los siguientes:

- ▶ Ciudadanía Empresarial
- ▶ Eco-Eficiencia
- ▶ Ética Empresarial
- ▶ Gran Lugar Para Trabajar
- ▶ Responsabilidad Social Empresarial
- ▶ Transparencia



Modelos de responsabilidad fragmentados

NOMBRE	FOCO
Eco-eficiencia	Ser ecologista
Un gran lugar para trabajar	Ser confiable
Ciudadanía Corporativa	Ser buen vecino
Responsabilidad social	Ser buen ciudadano
Ética empresarial	Ser correcto
Transparencia	Ser auténtico

La Responsabilidad Global implica ser todo esto —y más— a la vez

La responsabilidad global no es el destino, es el camino hacia la sostenibilidad



Responsabilidad Global para el Desarrollo Sostenible®



Concepto Responsabilidad Global



Modelo Implementación de la Responsabilidad Global

Propuesta de valor

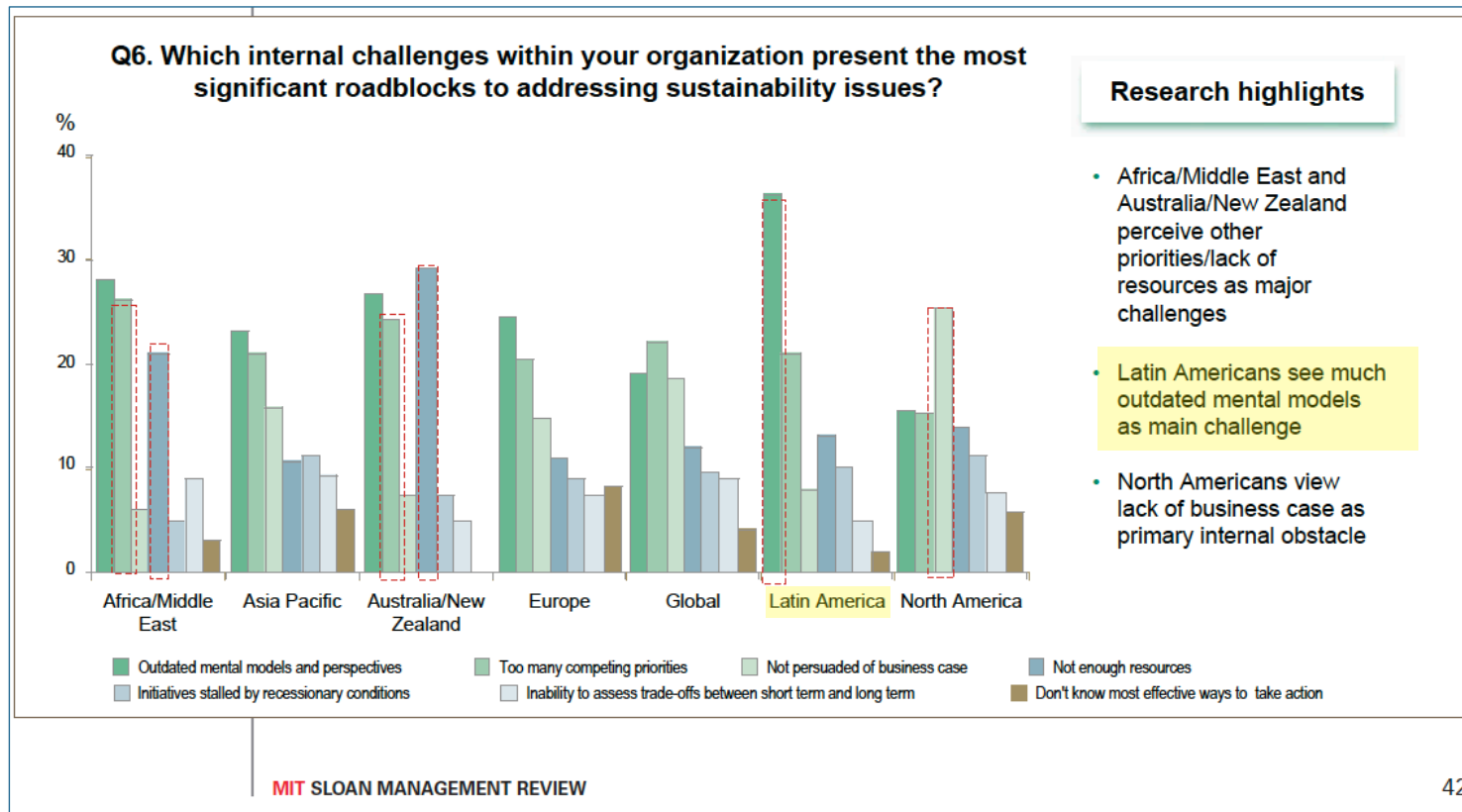
Responsabilidad Global (RG)®

Modelo de negocio innovador,

para encaminar a las organizaciones y
comunidades hacia el **desarrollo sostenible,**
el **proyecto de innovación más significativo**
del siglo 21

EL GRAN RETO DE LA SOSTENIBILIDAD

Principal reto de la sostenibilidad en AL: Modelos mentales obsoletos



¿Qué es un modelo mental?

Patrones de pensamiento y valores que determinan nuestros comportamientos, e influyen fuertemente en el éxito o el fracaso de nuestros esfuerzos para cambiar

--Berns, et al., 2009

¿Qué es un modelo mental?

Supuestos hondamente arraigados,
generalizaciones e imágenes de las que no
somos **conscientes**.

--Senge, 2006



¿Qué incluye un modelo mental?

- ▶ Lo que **sabemos**
- ▶ Lo que **valoramos**
- ▶ Lo que **creemos**
- ▶ Lo que **suponemos**

de lo que surge un contexto para la **acción** o la **inacción**

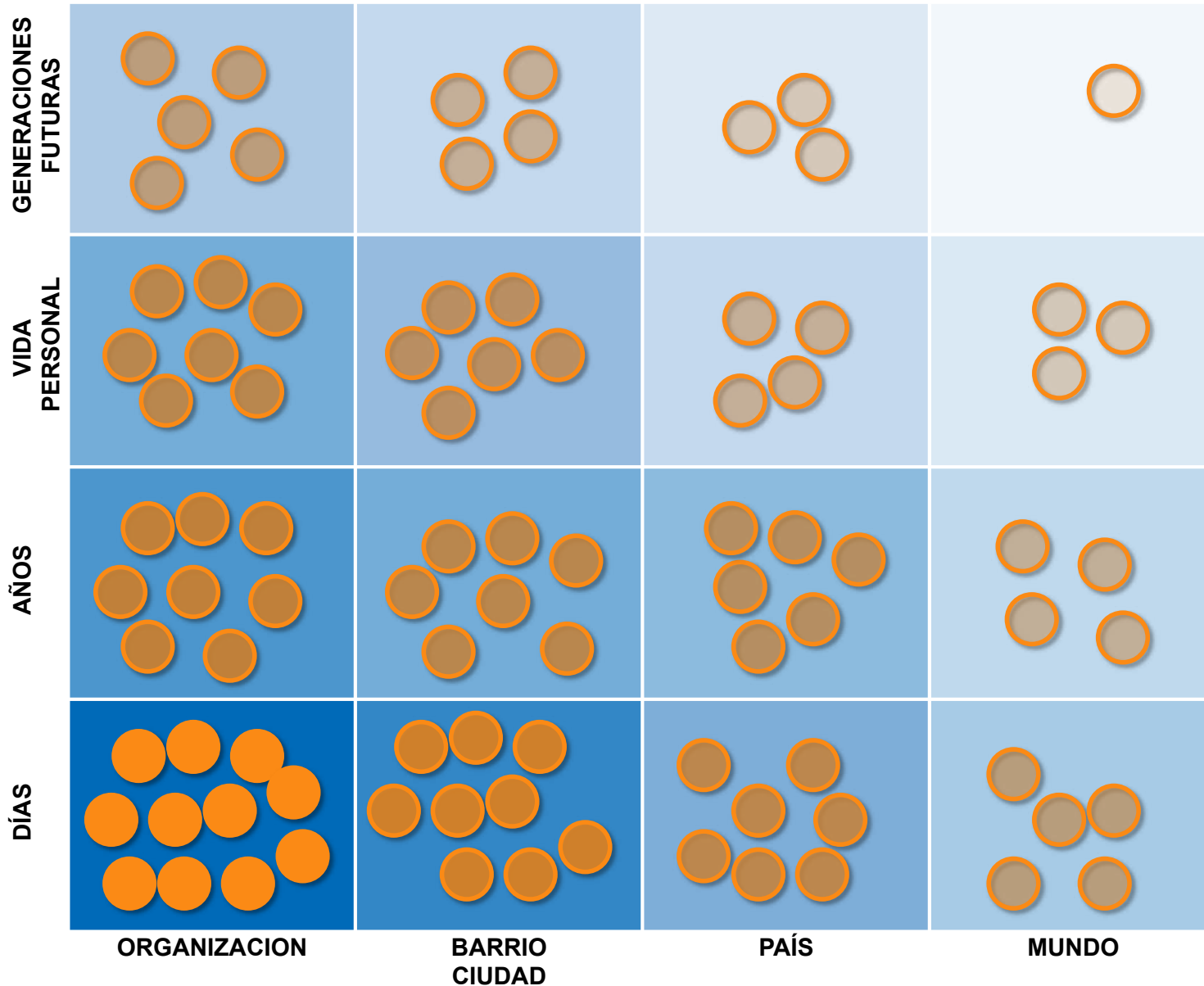
Los GDI demandan nuevas formas de pensar

- **Los Grupos de Interés (GDI) demandan ahora nuevos modelos mentales para asegurar una vida digna e interdependiente en el planeta**

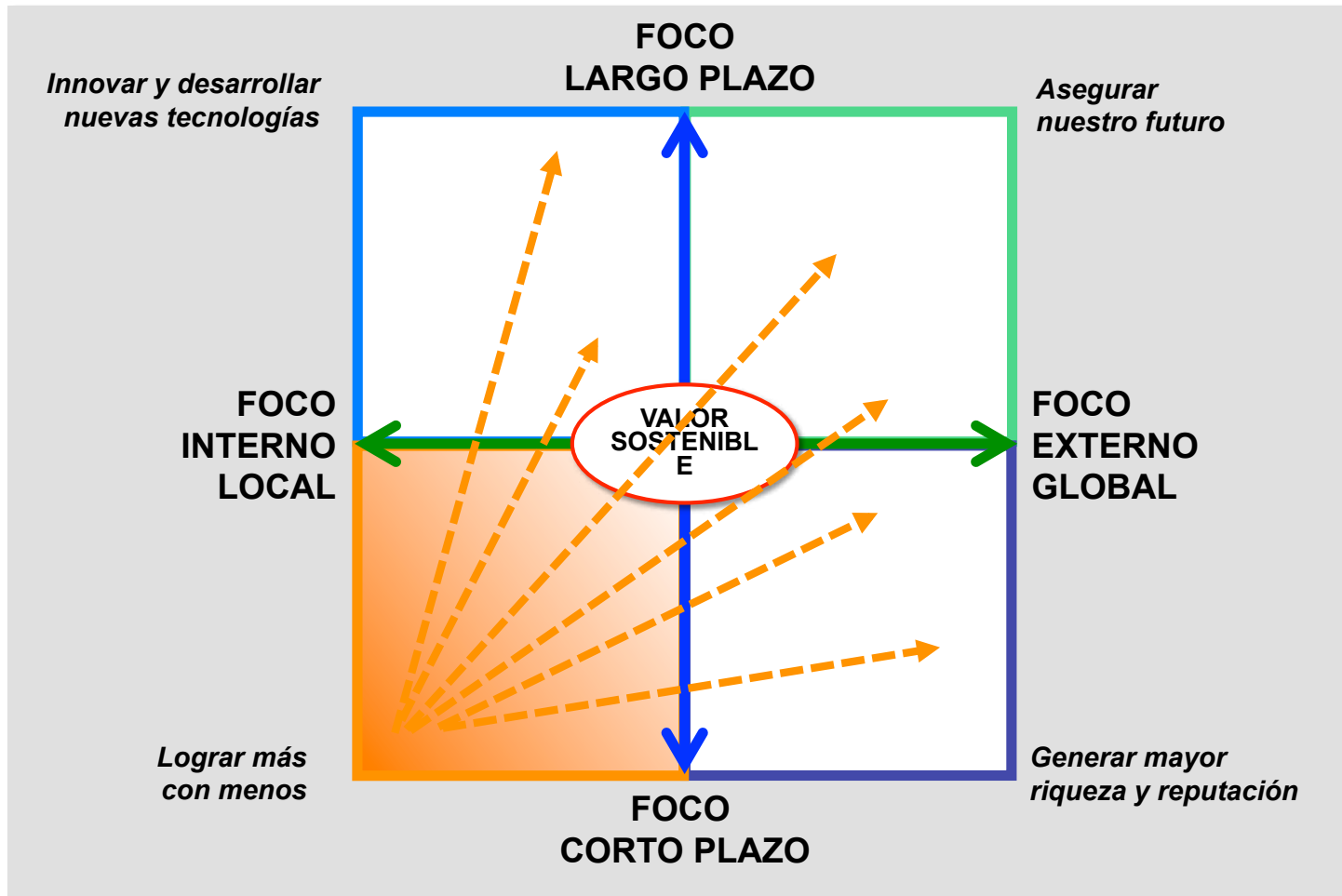
Cuatro modos de pensar esenciales

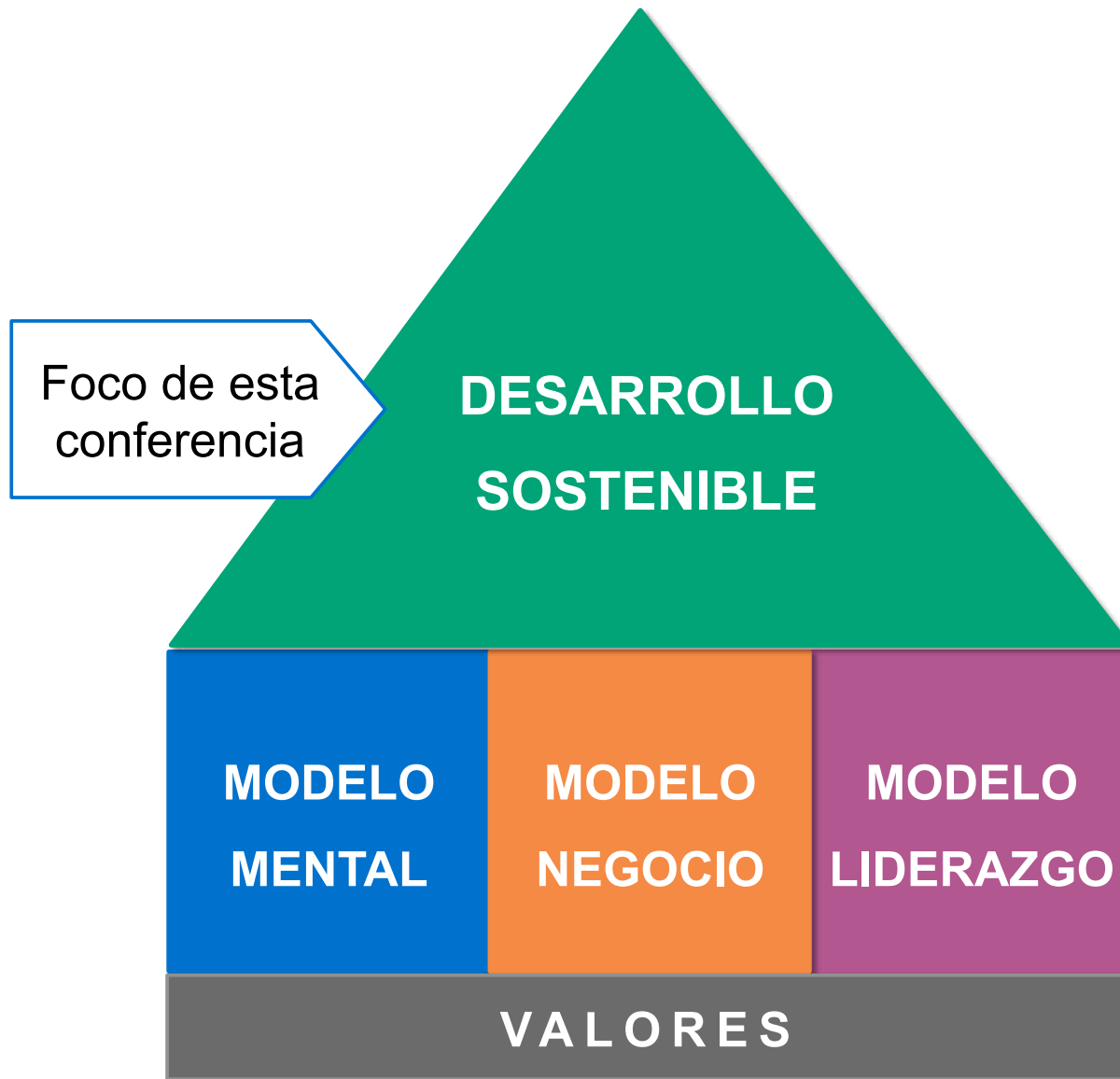
Modo de pensar Prevalente	Modo de pensar Innovador
● Cortoplacista	● Corto + Largoplacista
● Local	● Local + Global
● Suma-0	● Valor Compartido
● Fragmentado	● Sistémico

Fuente: CEC International



De Interno-Local a Interno-Local + Global
De Corto Plazo a Corto + Largo Plazo

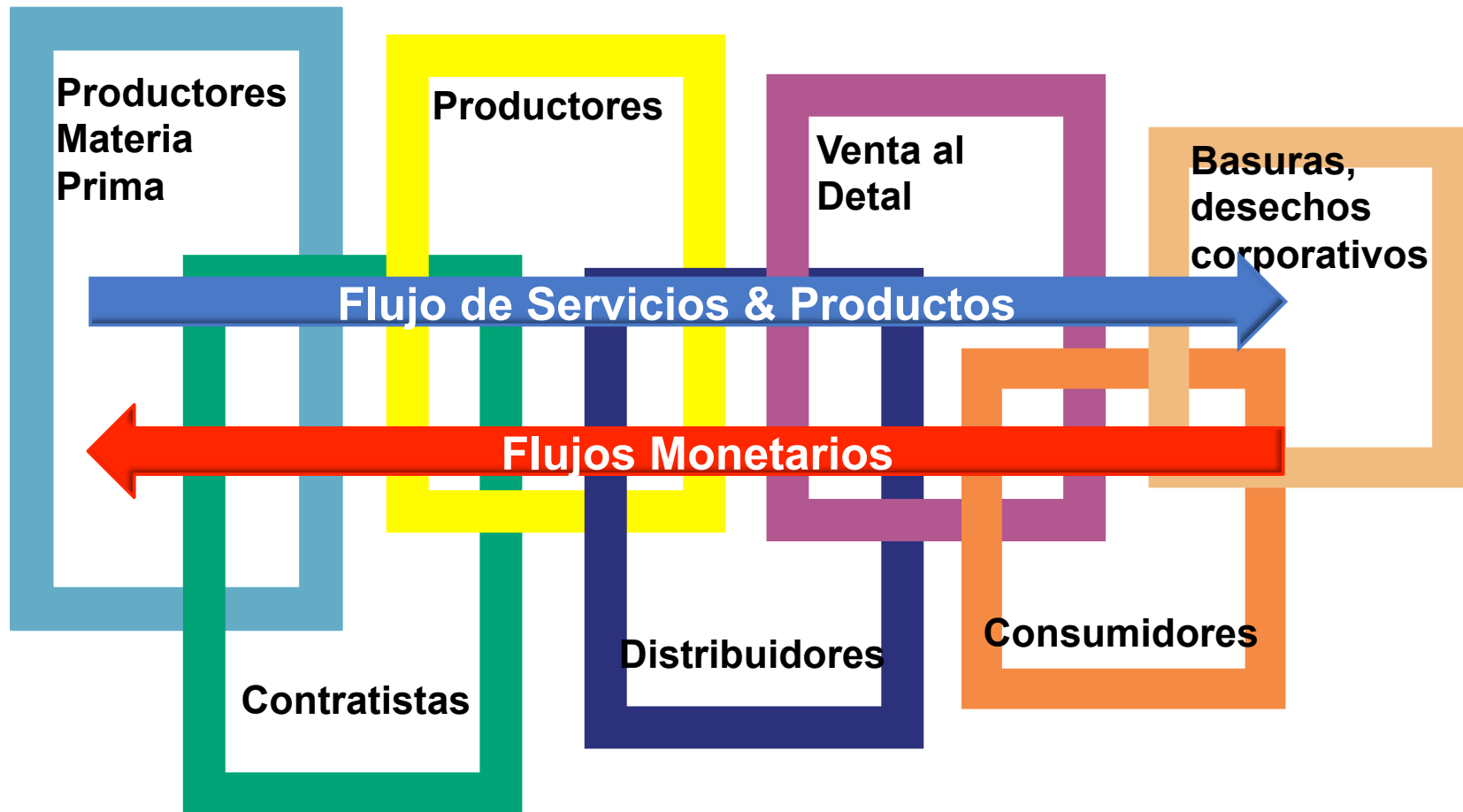




CADENA DE VALOR

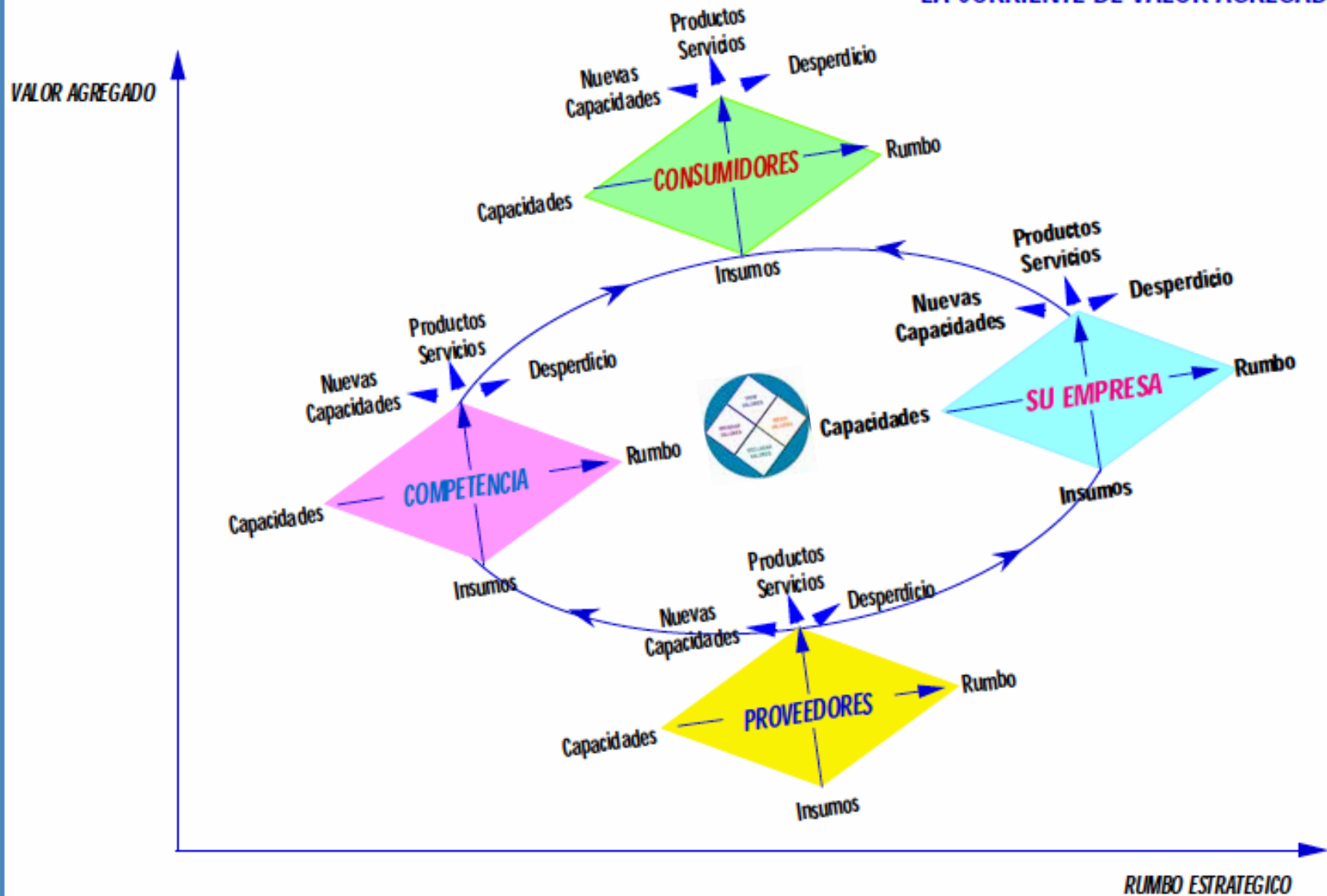


Cadena de suministro tradicional



CORRIENTE DE VALOR FUNDADA EN VALORES

LA CORRIENTE DE VALOR AGREGADO



VALOR COMPARTIDO

Valor compartido (“Shared Value”)

Crear valor compartido

“Una empresa identifica conscientemente áreas de focalización, donde los intereses de los accionistas y la sociedad se intersectan fuertemente, y donde la creación de valor se optimiza para ambos.”

Peter Brabeck, Chairman of the Board, Nestlé

“Visualizo el valor compartido como el siguiente estado evolutivo en la sofisticación del modelo capitalista.”

Michael Porter, Professor at Harvard Business School

El **Banco Mundial** estima que más de 1 mil millones de personas viven con hambre, un aumento de 200 millones en los últimos 2 años.

Si bien hubo significativos avances en las últimas tres décadas en la reducción del hambre, la pobreza y la mortalidad del niño, hoy dicho progreso se ha detenido.

A fin de abordar estos problemas globales, se requerirán **soluciones multi-sectoriales de una naturaleza y en una escala sin precedentes**. Las empresas son ahora ampliamente aceptadas como socias para generar cambio, pero tendrán que reorientar su mentalidad para servir, al mismo tiempo, los intereses de los accionistas y la sociedad.

Esto es lo que se conoce como **Creación de Valor Compartido (CVC)**: un concepto que ha sido desarrollado en estrecha colaboración con el profesor Michael **Porter** y **Nestlé** y ha sido acogido por **Naciones Unidas** como un modelo probado de alta efectividad.

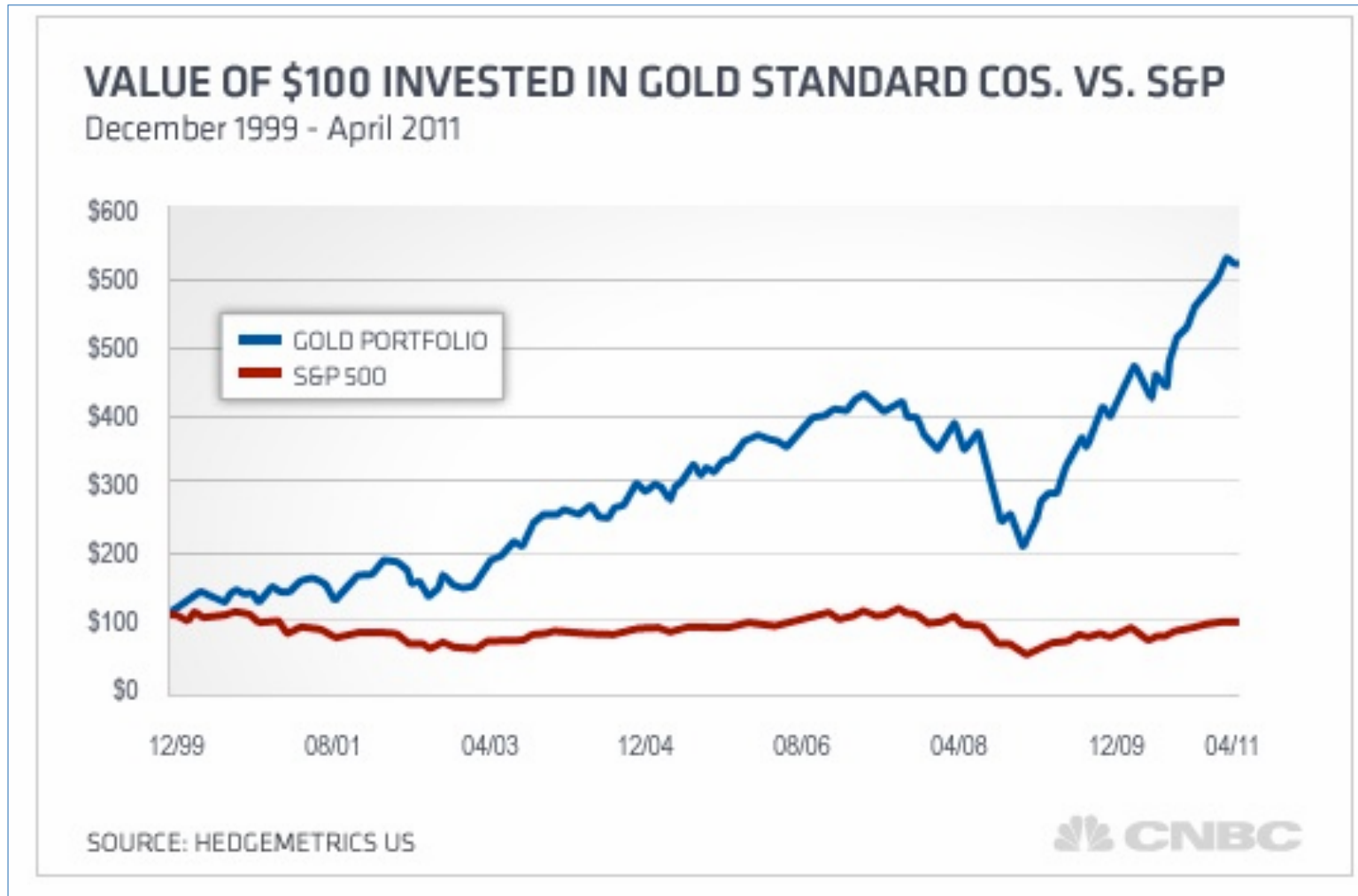
UNITED NATIONS – Office For Partnerships
<http://www.un.org/partnerships/sharedvalue.html>

De Suma-0 a Valor Compartido



Fuente: Valerie Bockstette and Mike Stamp (2011). Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution. Boston, FSG Social Impact Consultants

Resultados de organizaciones “sostenibles”



EL VALOR DE LOS VALORES

GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL

PLATAFORMA DE CRECIMIENTO

DESARROLLO SOSTENIBLE

I M P A C T O

ALINEACIÓN / SINERGIA

IDENTIDAD / IMAGEN

CONFIANZA / REPUTACIÓN

TRANSPARENCIA

SEGURIDAD / SALUD

AUTO-REGULACIÓN

CULTURA

DIÁLOGO CON LOS GDI

INNOVACIÓN

CLIMA LABORAL

GOBERNABILIDAD

ALIANZAS FUSIONES ADQUISICIONES

R E S U L T A D O S

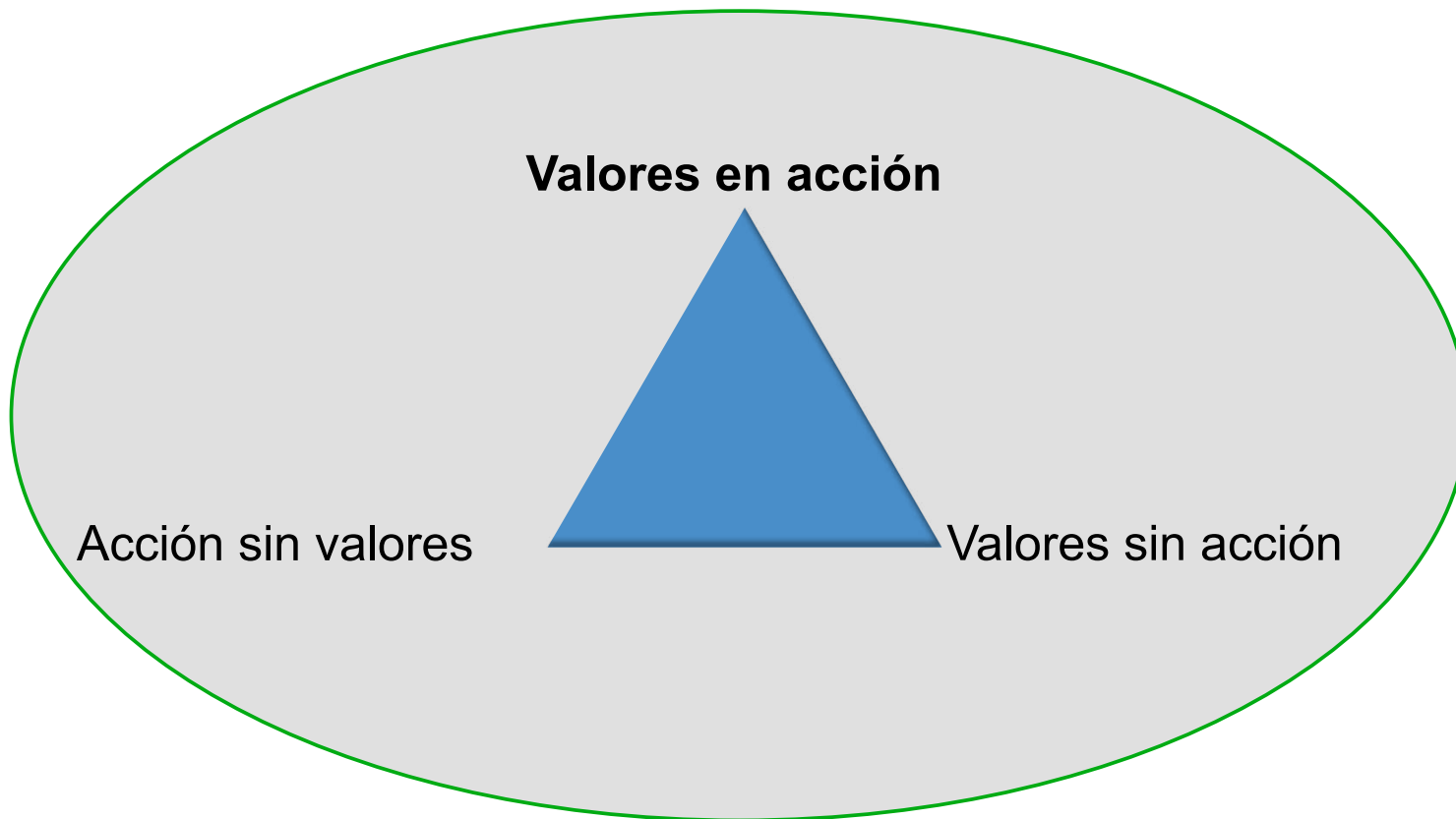
La confianza se crea y fortalece demostrando consistencia en la vivificación de los valores

Los valores son el DNA de la cultura. Un cambio de cultura implica un cambio en valores

Los valores sustentan la **identidad / imagen** de la empresa y como la perciben los GDI

Los equipos y las organizaciones basados en valores son **más efectivos**

Relación entre valores y 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

Niveles de Pensamiento

- Creencia
- Filosofía
- Principio
- Concepto
- Estrategia
- Diseño
- Plan
- Acción
- Evaluación



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

Niveles de Pensamiento

- Creencia
- Filosofía
- Principio
- Concepto
- Estrategia
- Diseño
- Plan
- Acción
- Evaluación



Valores en Acción

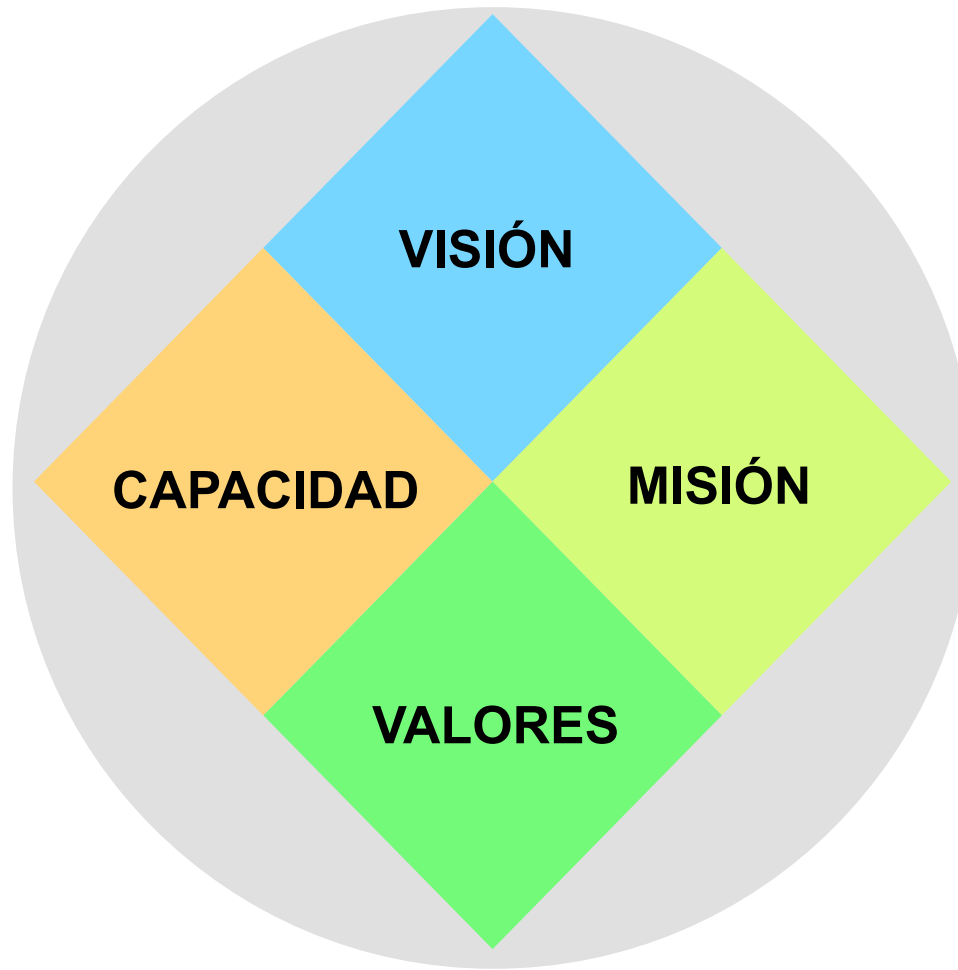
- **Descripción**
 - ▶ Una acción o conducta responsable, sustentada en valores explícitos y declarados
- **Proceso central**
 - ▶ Comportamiento coherente con los principios declarados
 - ▶ Observación consciente de mis acciones y comportamientos y de sus repercusiones
 - ▶ Medición y evaluación de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

Niveles de Pensamiento

- Creencia
- Filosofía
- Principio
- Concepto
- Estrategia
- Diseño
- Plan
- Acción
- Evaluación



Direccionamiento estratégico





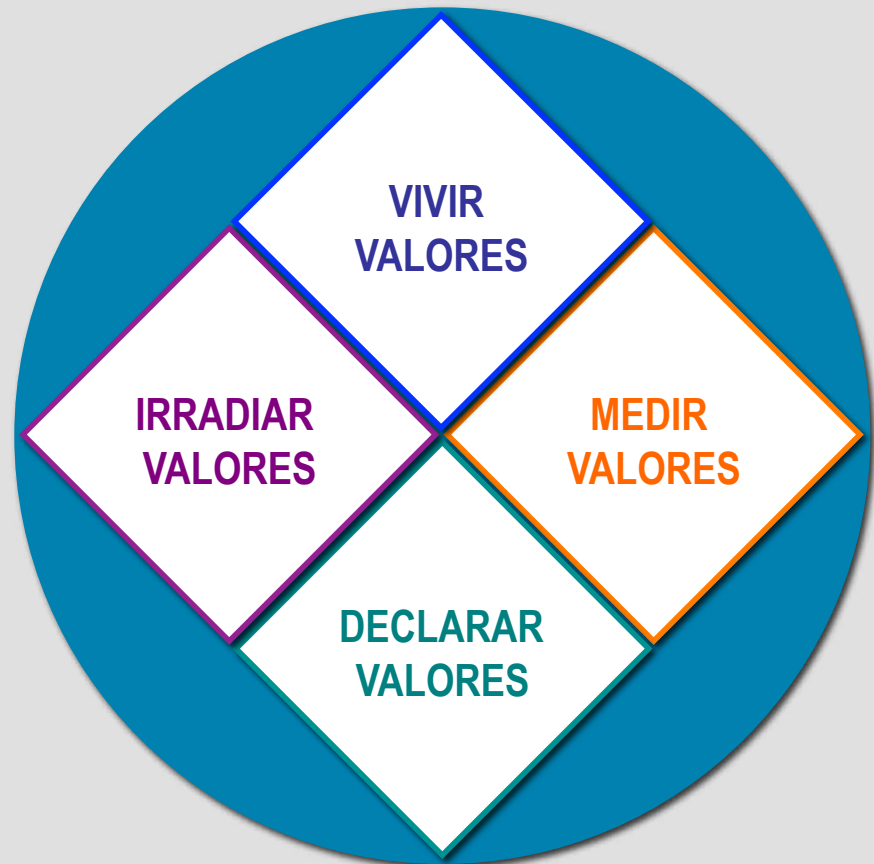
2

Metodología

Medir lo que queremos ser

VALORES EN ACCIÓN (VEA)[©]

Metodología para
transformar los principios y
valores en acción concreta,
sostenible y medible



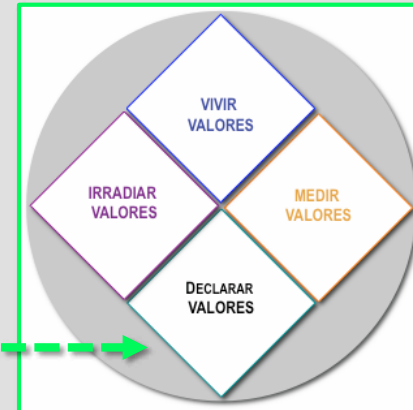
La metodología Valores en Acción (VEA)™

La metodología Valores en Acción (VEA) persigue alinear los valores con el direccionamiento estratégico y lograr que estos sean realmente implementados para producir los resultados esperados al interior y exterior de la empresa

Direccionamiento Estratégico



Valores en Acción (VEA)



Alineación



1	Declaración de los valores y comportamientos asociados.	Hacer explícitos los valores y los comportamientos asociados y lograr que los grupos de interés los comprendan y se comprometan a vivirlos.
2	Irradiación de los valores en la empresa y el entorno.	Compartir los valores corporativos declarados en todos los niveles de la organización y el entorno.
3	Vivificación de los valores.	Lograr que los valores sean practicados en el día a día.
4	Medición de los valores.	Sustentar estrategias efectivas para propagar los valores, lograr el apoyo y sinergia para implementarlas y evaluar los resultados a través del tiempo.

POR QUÉ ES ESENCIAL MEDIR LOS VALORES

Por qué es esencial medir los valores declarados

1. Priorizar las estrategias de la empresa para el logro de su misión
2. Determinar la línea base de la vivencia de los valores en la organización
3. Medir el comportamiento y desempeño
4. Impulsar un proceso de reflexión sistemático sobre los valores en todas las áreas de la organización

Por qué es esencial medir los valores declarados

5. Iniciar y enriquecer el diálogo con los grupos de interés fundamentado e impulsado por valores
6. Diseñar estrategias de cambio fundamentadas y enfocadas en generar valor sostenible
7. Saber cómo invertir mejor los recursos en lo que más importa

Por qué es esencial medir los valores declarados

8. Dar sentido a los informes de sostenibilidad
9. Fundamentar en valores los proyectos de desarrollo
10. Dar sentido a programas formativos de actitudes y competencias

Por qué es esencial medir los valores declarados

11. Orientar e implementar el **Plan Individual de Desarrollo (PID)**
12. **Permear la organización** con los valores declarados y evolucionar la **cultura organizacional** cimentada e impulsada por los mismos
13. **Vivir los valores** en los **procesos organizacionales**

¿Qué se mide en cada valor?

Prioridad

Precedencia de un valor sobre otro, en función de su contribución al logro de los resultados esperados

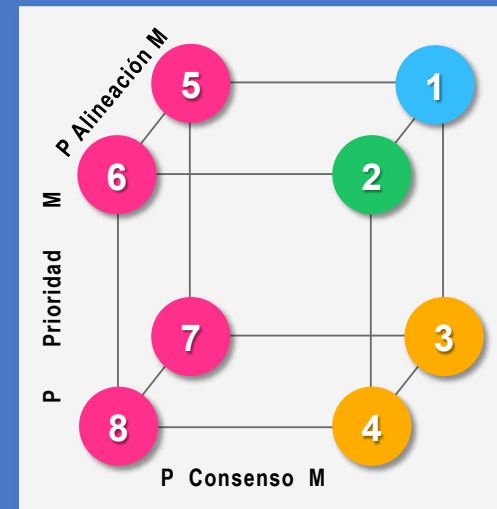
Alineación

Congruencia entre el valor declarado y su vivencia

Consenso

Acuerdo entre diversos grupos de interés sobre la prioridad que se le atribuye a un valor declarado

EL CUBO ESTRATÉGICO



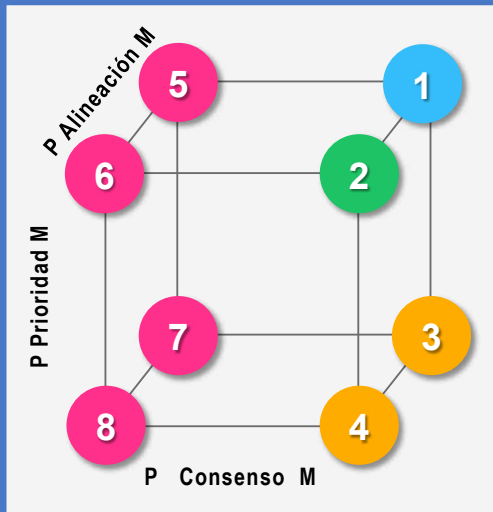
PRIORIDAD
ALINEACIÓN
CONSENSO

P=Poca
P=Poca
P=Poco

M=Mucha
M=Mucha
M=Mucho

Opciones estratégicas generales derivadas de la medición de los principios

EL CUBO ESTRATÉGICO



PRIORIDAD	P=Poca	M=Mucha
ALINEACIÓN	P=Poca	M=Mucha
CONSENSO	P=Poco	M=Mucho

ESTRATEGIA GENÉRICA

- Aprender de la buena práctica e implementar un proceso de mejoramiento continuo
- Implementar un proceso para fortalecer la alineación
- Establecer por qué no se considera prioritario el principio
- Establecer por qué no hay suficiente consenso



2

Metodología

Importancia de medir prioridad, alineación y consenso

- Por qué medir la **PRIORIDAD**
 - ▶ Distintas personas, grupos de interés y organizaciones suelen tener prioridades distintas para su desarrollo en el trabajo
 - ▶ El conocimiento de dichas prioridades permite orientar la energía y los recursos hacia las áreas con mayor potencial de desarrollo
- Por qué medir la **ALINEACIÓN**
 - ▶ Permite saber si la cultura organizativa apoya adecuadamente el progreso o lo frena
 - ▶ Permite fundamentar estrategias de efectividad organizacional
- Por qué medir el **CONSENSO**
 - ▶ Si muchas personas concuerdan con la prioridad de un valor, se facilita diseñar estrategias y lograr mayor interés y respaldo para implementarlas

¿Necesidad de alineación estratégica?





CEC International

Hans Picker, Founder & CEO

Bertha Lucia Fries, Founder & Executive Director

15 Paul Gore St., Boston, MA 02130, USA

informacion@cecinternational.com

www.cecinternational.com

Tel. (57) 301-602-9292

Los valores son el fundamento necesario de toda organización globalmente responsable encaminada al desarrollo sostenible.