



07

NOTAS
TÉCNICAS

01 /
07
2001

NOTAS TÉCNICAS
presenta sintéticamente
temas específicos de
actualidad e interés
para el mundo empresarial.

Publicado por CEC
International
© 2001-2015 Derechos
reservados

Agradeceremos sus
comentarios y remitirlos a
publicaciones@
cecinternational.com

Los valores

El primer paso hacia la sostenibilidad

Hans Picker & Bertha Lucía Fries

Asumir Responsabilidad Global significa, en primer lugar, adoptar un conjunto de valores conducentes a producir beneficios, inmediatos y futuros, para la organización, sus grupos de interés, la sociedad y el ecosistema.

CEC international

©2015 **cec** international Todos los derechos reservados
www.cecinternational.com/publicaciones



Introducción

A menudo se afirma que un país puede lograr desarrollo económico y social innovador, rápido y sostenible solo si una proporción significativa de su población comparte determinados valores o principios.

No obstante, una de las características de nuestro tiempo es la crisis de valores que padece la sociedad. No existe claridad acerca de cuáles principios deben guiar nuestro comportamiento, ni sobre cómo priorizarlos, y nuestras acciones a menudo se contradicen con lo que declaramos. Esto se traduce en pérdida de confianza entre las personas, las empresas y las instituciones, lo que suele producir desconcierto, sentimientos de frustración y conductas contrarias al bien común.

Dentro de este contexto es particularmente preocupante el vacío ético que se ha abierto en la sociedad, las organizaciones, las escuelas y las familias. Con el agravante de que se trata de una carencia que no se está llenando con la requerida dedicación, profundidad y cobertura. Esto es grave pues nos priva de referentes legítimos y socialmente aceptables que orienten e impriman sentido al trabajo y a la convivencia ciudadana. Por eso algo que es bueno para algunas personas es malo para otras, e indiferente para otras más.

El que algo sea éticamente bueno, correcto o justo es relativo a un conjunto de valores o estándares morales, a un determinado punto de vista moral. Carecemos de estos marcos de referencia que guíen nuestra conducta y nos unan como sociedad y al interior de las organizaciones.

Es indudable que de esta situación no saldremos mitigando los síntomas, sino pene-

trando a la raíz del problema, esforzándonos por comprender cuáles son los valores correctos y los comportamientos asociados a esos valores, comprometiéndonos con aquellos principios éticos y operacionales cuya vivificación consistente pueda impulsar un cambio definitivo en todos los ámbitos de nuestras organizaciones y de la sociedad, y actuando en consecuencia.

“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 Nobel de Economía*

La confianza y la reciprocidad son los componentes esenciales del Capital Social.

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

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

*Robert D. Putnam, PhD
Universidad de Harvard*

El concepto Responsabilidad Global (RG)

El concepto central del marco de referencia general que proponemos para lograr que los valores sean realmente vividos es lo que hemos llamado Responsabilidad Global (RG). Concebimos la RG como un modelo para el desarrollo de liderazgo y organización integrador de los componentes esenciales de modelos fragmentados conocidos como: Eco-Eficiencia, Corporación Ciudadana, Ética Empresarial, Mejor Lugar para Trabajar, Responsabilidad Social Empresarial y Transparencia, entre otros.

Pero estos modelos generalmente no están brindando resultados satisfactorios, pues suelen ser fragmentados y desconectados de las estrategias empresariales. Cada modelo ofrece solo una solución parcial del problema. Por ejemplo, una empresa que progresa sostenidamente en seguridad y conservación ambiental quizá descuide el buen trato de su personal, la ética empresarial, o el actuar consistentemente con los valores declarados a lo largo de toda la cadena de valor. Esto corroe la confianza, cuestiona la reputación de la empresa y sus líderes, y afecta negativamente la competitividad y el rendimiento económico.

En consecuencia, para prosperar en el mundo de negocios que estamos viviendo, se requiere un modelo de liderazgo y organización incluyente e integrador de responsabilidad. Un modelo cuya aplicación permita a las organizaciones innovar, crear riqueza,

fortalecer su competitividad y contribuir al desarrollo sustentable.

Asumir responsabilidad global significa para una persona u organización adoptar, como primer paso, un conjunto de valores conducentes a producir beneficios, inmediatos y futuros, no solo para sí misma y sus accionistas, sino también para todos los demás grupos de interés, la comunidad, la sociedad y el ecosistema. Esto siembra confianza y reciprocidad en la organización, la comunidad y la sociedad, lo que a la vez se manifiesta en mejores niveles de convivencia y seguridad, reduce los costos de transacción y fortalece la prosperidad individual y comunitaria.

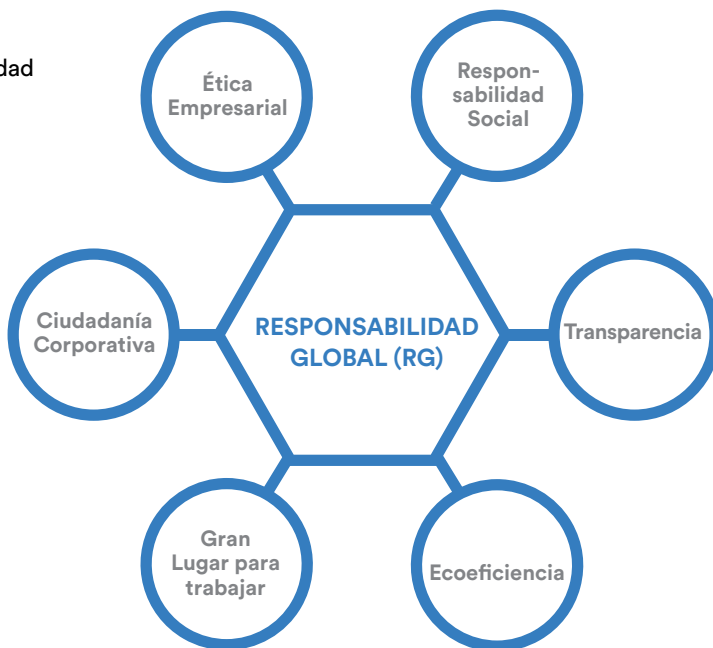
A pesar de que muchas organizaciones enuncian sus valores, la práctica nos confirma que muy pocas logran que todo el personal efectivamente los viva en el día a día.

En consecuencia, la mayoría de las organizaciones desprovecha los grandes beneficios de una cultura cimentada en la vivencia coherente de los comportamientos asociados a los valores declarados.

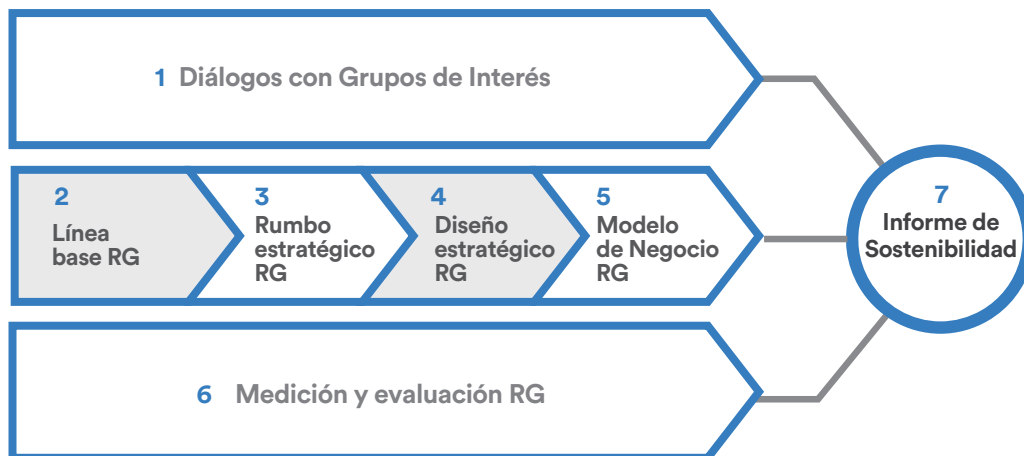
Un valor tiene valor sólo si se manifiesta con comportamientos coherentes.

A continuación presentamos una metodología para poner en acción los valores y comportamientos asociados.

Concepto de Responsabilidad Global



Modelo de implementación de Responsabilidad Global



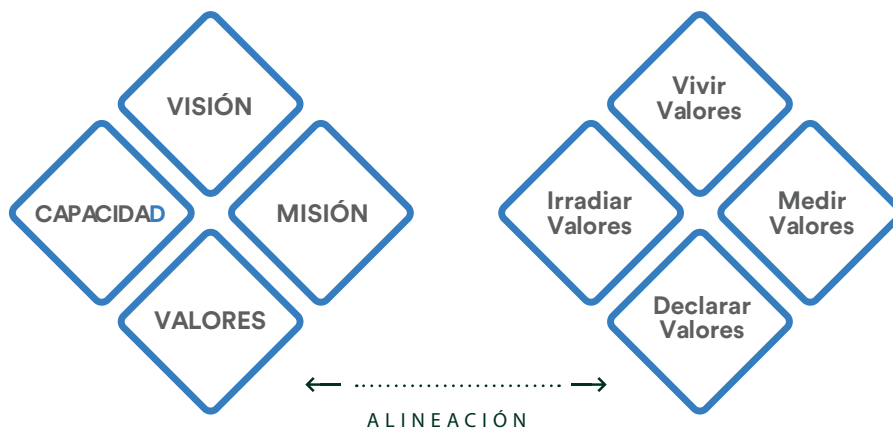
Fuente: CEC International

Metodología Valores en Acción (VEA)®

La Metodología Valores en Acción(VEA)® es un primer paso para convertir a una organización en una Empresa globalmente responsable.

Para lograr que los valores sean realmente vividos en una organización ofrecemos nuestra metodología Valores en Acción (VEA)®. Esta permite declarar, irradiar, medir y poner en práctica los valores y principios personales, organizacionales, sociales, éticos y operacionales.

La metodología está compuesta por los cuatro módulos siguientes:



DECLARAR los valores y comportamientos asociados

Explicitar los valores y comportamientos asociados y lograr que los grupos de interés los comprendan y se entusiasmen con vivirlo.

IRRADIAR los valores en la organización y el entorno

Compartir los valores declarados en todos los niveles y áreas de la organización y el entorno.

VIVIR los valores en las relaciones y el trabajo

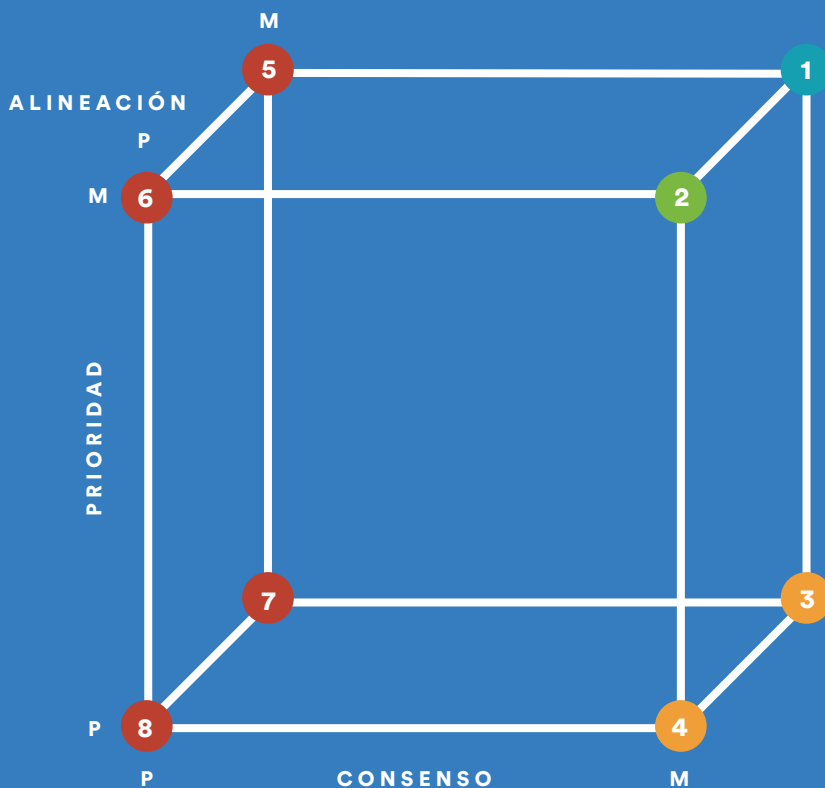
Lograr que los valores sean practicados en el día a día.

MEDIR los valores y comportamientos

Sustentar estrategias efectivas para propagar los valores, obtener el apoyo y sinergia para implementar y evaluar los resultados e impactos a través del tiempo.

¿Qué se mide en cada valor?

EL CUBO ESTRATÉGICO



Prioridad
Escala de precedencia de un valor sobre otro.

Alineación
Sintonía entre los valores del personal y los de la organización.

Consenso
Opinión del personal sobre la prioridad de los valores.

P: Poca/o
M: Mucha/o

Opciones estratégicas que se derivan de la medición de los valores

- 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 valor.
- Establecer por qué no hay suficiente consenso.