

# TODO ES ASUNTO DE VALORES ORGANIZACIONALES

Alejandra González Mármol

Hay que comprender y vivir los valores organizacionales, para consolidar una cultura organizacional en la cual se logran los objetivos de manera eficiente y satisfactoria, la gente se siente unida y motivada, y, además, se forja transcendencia.

EN LOS VALORES se encarna la personalidad de una organización: dotan de un aspecto distintivo a los equipos de personas orientados por la consecución de un objetivo en común. La «personalidad organizacional» se traduce en hábitos, creencias y conductas; además, puede percibirse en la energía y el dinamismo de los trabajadores en la ejecución de sus tareas diarias. Guarda una estrecha relación con las decisiones adoptadas por la alta gerencia para solventar crisis y dificultades derivadas de entornos adversos, inciertos y volátiles.

A veces se constatan incongruencias entre los valores de una organización y las actuaciones de sus integrantes; una diferencia sustancial entre la declaración axiológica y el comportamiento humano. Por ejemplo, una empresa exalta la honradez, pero los empleados echan mano de la mentira o la manipulación para obtener reconocimiento por sus labores. Ante tal incongruencia, un observador externo quizá pudiese concluir que la empresa carece de valores. Sin embargo, tal cosa no es cierta. Siempre hay valores, pero en ocasiones no son observados...

¿Qué sucede cuando se evidencia una incongruencia entre la teoría y la praxis? Queda de manifiesto que la «declaración de valores» de la organización se elaboró a partir de un ideal o un deber ser —tal vez simplemente una imposición— sin reflexionar sobre la realidad organizacional existente.

Un «valor organizacional» debe contribuir al logro de un bien común. También debe orientar la transformación de hombres y mujeres en mejores personas y profesionales. Por ejemplo, en una organización la deshonestidad jamás podría ser tenida como referencia ética o moral, dado el perjuicio que ocasiona a terceros. El origen de un valor proviene de la clara conciencia de su efecto benéfico y de su capacidad para multiplicar los desempeños virtuosos entre los miembros del grupo o de los equipos de trabajo.

Alejandra González Mármol, coach y directora del Grupo Metas.

Un valor debe definirse por consenso entre las personas que llevan sobre sus hombros la responsabilidad de guiar y orientar la organización. Ellas deben debatir y acordar las pautas de conducta que desean transmitir a cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo. Su compromiso va más allá de las palabras, porque supone ejemplo y modelaje, ejecución consistente del ideal compartido. Una persona interesada en asumir un liderazgo positivo debe comprender, internalizar y exteriorizar la voluntad de tomar decisiones basadas en los comportamientos que definen los valores de una organización. Si esto no ocurre, sencillamente se está en presencia de un liderazgo negativo, que no puede ni debe formar parte de la empresa.

Un valor se comunica, se refuerza, se valida y se vive. Se inserta en la cultura organizacional hasta fundirse con la personalidad de la empresa y el desempeño de líderes, colaboradores, clientes, proveedores, relacionados.

La incongruencia ocurre, entonces, en las siguientes circunstancias:

- Cuando los valores expresan conceptos que una persona —o un grupo— adoptó en algún momento, sin sentir la necesidad o el deseo de contribuir al bien común.
- Cuando los valores reflejan solamente los intereses de una parte de la empresa, no de la totalidad; por ejemplo, cuando las unidades de Talento o Capital Humano hacen de los valores sus banderas y realizan campañas, sin antes emprender un trabajo de creación, construcción y conexión con todos los miembros de la organización, o cuando las unidades de Mercadeo u Operación Comercial seleccionan valores para mostrar a clientes y prospectos, sin conocer realmente los verdaderos valores organizacionales.
- Cuando los líderes de la organización actúan de forma contraria a los valores, y tornan imposible una dinámica virtuosa de enseñanza y aprendizaje organizacional: no asumen la responsabilidad de influir de un modo positivo en los demás. Ha habido casos de equipos debilitados porque los comportamientos del líder niegan los valores organizacionales. Lamentablemente, en muchos casos, los seguidores comienzan a emular conductas —porque un líder modela— y lo inadecuado se multiplica.

- Cuando los valores, a pesar de ser diseñados por consenso y con el cuidado necesario, no se practican: no se viven con voluntad y conciencia, no se comunican y, por lo tanto, no existen. Solo lo difundido y compartido tiene validez y es susceptible de multiplicarse tras ser vivido y experimentado.

Todos los casos de conflictos organizacionales guardan relación con los valores. Donde no existe respeto por los valores es muy fácil vaticinar el fracaso de las estrategias y el incumplimiento de los resultados proyectados. Por ello, es imprescindible rescatar la premisa del éxito organizacional basada en la cultura, para evitar las incongruencias en valores.

El eje para declarar y cultivar valores es el conocimiento de la gente. La noción de «gente» incluye todas las personas relacionadas con la empresa: colaboradores, líderes, proveedores, comunidades. Es necesario saber quiénes y cómo son, qué los caracteriza, cuáles son sus hábitos, cómo se comportan en las distintas situaciones. Este conocimiento resulta vital para definir la personalidad de una organización.

Algunas preguntas para obtener las respuestas adecuadas son: ¿cómo es la organización y qué perfil transmite? ¿Es femenina, masculina, niño, adolescente, adulto, mayor? ¿Cuántos años tiene? ¿Es extrovertida o introvertida? ¿Es dinámica o más bien pausada? ¿Es arriesgada o conservadora? ¿Cómo se siente?

Solo si se conocen en profundidad las fortalezas, las debilidades, los gustos y los disgustos de las personas relacionadas con la organización es factible iniciar el trabajo de siembra y cuidado de valores. Ahora bien, si los valores son la base que soporta cualquier estrategia, ¿por qué es frecuente encontrar equipos de trabajo —e incluso organizaciones enteras— que desatienden los valores o simplemente los echan al olvido? Existen algunos «monstruos paradigmáticos»:

1. Liderazgo solitario, unipersonal, en vez de un liderazgo promotor de cambio y evolución.
2. Orientación a títulos o posiciones de poder, en lugar de influencia e inspiración.
3. Creencia en que la posesión de conocimientos en áreas específicas —sobre todo si no son de común entendimiento— representa imposición y poco respeto hacia los demás, en lugar de multiplicar tal conocimiento.

Un valor debe definirse por consenso entre las personas que llevan sobre sus hombros la **responsabilidad** de guiar y orientar la organización

4. Ambigüedad en la definición del «perfil» de las personas que se quieren tener y desarrollar en la organización, en vez de claridad de los valores que deben practicar todas las personas (sin excepción) de la organización.

¿Es posible romper estos paradigmas? ¡Por supuesto que sí! Son fascinantes los casos reales en los cuales los valores (los buenos valores) le ganan la carrera a los desvaríos humanos. Al final, ¡siempre ganan los valores! Lo idóneo es que tal triunfo se produzca con las menores pérdidas posibles. A continuación se presentan dos casos a modo de ilustración.

**Caso 1:** Un equipo en posición «de poder» que no comprendió la idiosincrasia de la gente a la que debía orientar para su crecimiento y logro de metas. Este es el caso de un equipo integrado por tres personas de reciente ingreso en una organización, cuyo papel las convirtió en «equipo líder». Su misión consistía en mejorar el desempeño del «equipo actual», ubicado en otra ciudad. La exigencia organizacional era fomentar el desarrollo técnico y personal de los miembros del «equipo actual», guiar la actualización del trabajo retrasado y lograr resultados positivos en la próxima auditoría anual. Las palabras clave para este caso eran inspiración y motivación.

Lejos de procurar un entendimiento de la situación y un diagnóstico de las fortalezas y debilidades del «equipo actual», el «equipo líder» no solo apeló al descrédito, la desvalorización y la burla, por la diferencia cultural entre las ciudades, sino que además exigió resultados rápidos y técnicamente correctos, aun con pleno conocimiento de la poca probabilidad de cumplimiento, porque los miembros del «equipo actual» no poseían los conocimientos requeridos ni estaban habituados a realizar sus labores según los métodos del «equipo líder».

En ningún momento el «equipo líder» invirtió esfuerzos para conocer a las personas. Poco se interesó en comprender sus motivaciones, anhelos, experiencias y desempeño pasado y actual. Esta parte del trabajo les resultaba fastidiosa e innecesaria. Consideraban una pérdida de tiempo compenetrarse con las personas del «equipo actual». Así lo expresaron a la unidad de Talento que insistía en la necesidad de crear vínculos y conexiones entre ambos equipos.

¿Qué ocurrió a los pocos meses? Debilitamiento del «equipo actual», reflejado en desmotivación, frustración y dolor. Como se sabe, las personas sumidas en un estado emocional de tristeza y decepción son poco productivas.

Pero, sorprendentemente, los resultados «de negocio» se alcanzaron. La pregunta de rigor es: ¿a qué precio?

La presencia de los paradigmas 2 y 3 pudo revertirse con la intervención del equipo directivo. Para ello fue necesario que el «equipo actual» tuviese la iniciativa de organizarse, reconocer que tenía un sentimiento enorme de malestar, identificar la existencia de una situación problemática causada por el maltrato del «equipo líder» y comunicar, sin miedo, lo que sucedía. Estos «monstruos paradigmáticos» fueron derrotados porque un equipo —objeto de desprecio y desconsideración— se atrevió a organizarse, reconocer su situación, identificar la magnitud de la situación y comunicar asertivamente.

¿Cómo terminó esta historia? A pesar de la planificación de acciones orientadas a gestión de cambio y técnicas de sensibilización, empatía y trabajo en equipo, no hubo manera de encajar al «equipo líder» en la organización. ¿Por qué? Porque los valores no eran compartidos.

**Caso 2:** Un líder cuya situación personal trascendió al ámbito laboral en forma negativa. Un gerente tenía una antigüedad aproximada de diez años en la organización X. Ascendió en «la escalera del éxito» con esfuerzo, dedicación, desempeño excelente y, por ende, resultados muy buenos. No cabía duda de su liderazgo: tenía gran influencia e impacto en su equipo de trabajo y en toda la organización. Como en ocasiones la vida tiene altibajos, le tocó experimentar dificultades propiciadas por decisiones personales inapropiadas, no enmarcadas en principios y valores consonos con su ser, su equipo de trabajo, sus colegas y pares, sus líderes; en fin, con toda la organización.

Este líder se enamoró de una colaboradora directa y fue correspondido en sus sentimientos. Ambas personas decidieron iniciar en secreto una relación a pesar de que la organización, tanto en la práctica como en sus estatutos internos, no prohibía al personal emparejarse, siempre y cuando los enamorados mantuviesen un desempeño exitoso y sus actuaciones individuales —y en dúo— enaltecieran los valores de respeto, integridad, honestidad, justicia y equidad. Pero el líder no mencionó la vinculación personal con una de sus colaboradoras a su superior ni a sus colegas, ni siquiera de manera superficial.

Entre las funciones del líder se encontraban la orientación y la evaluación de su colaboradora. El líder justificó sus silencios y omisiones con el argumento de que la relación sentimental recién iniciada en ningún momento afectaba la

La vida organizacional se basa en valores. No existe estrategia posible, sostenible, inteligente y trascendente si no se comprende la función fundamental de los valores y la importancia de las personas integrantes de la organización

dinámica del trabajo. Por lo tanto, no había razones para hacer pública su vida íntima; tampoco existía un reglamento interno que lo obligara a informar acerca de relaciones amorosas surgidas en el lugar de trabajo.

¿Qué sucedió? La relación se hizo pública de forma inadecuada, y tal circunstancia afectó de forma considerable la reputación del líder. Sus años de dedicación y esfuerzo se opacaron por la testarudez de mantener oculta una información importante, que debió suministrar como mínimo a su superior, con quien tenía una excelente afinidad.

La imagen del líder entre los miembros de su equipo de trabajo se deterioró de un modo irreparable. Lo tacharon de deshonesto e injusto. Lo acusaron de tener preferencias y dispensar un trato irrespetuoso. Es posible pensar que esos juicios fueron posturas radicales y exageradas; sin embargo,

**Una persona interesada en asumir un liderazgo positivo debe comprender, internalizar y exteriorizar la voluntad de tomar decisiones basadas en los comportamientos que definen los valores de una organización. Si esto no ocurre, sencillamente se está en presencia de un liderazgo negativo, que no puede ni debe formar parte de la empresa**

no debe olvidarse que la base de las acciones son los valores. Un ser humano siempre está sujeto a ser juzgado por el modo como encarna los valores de la sociedad y de la organización en su vida personal. El ejercicio desatinado del libre albedrío tiene consecuencias, que siempre deben asumirse. En este caso, la actuación personal no armoniza con los valores organizacionales; de hecho, los niega. Se rompieron los paradigmas 1 y 4. Finalmente, ¿qué pasó con este líder y su pareja? Ninguno de los dos logró mantenerse en la organización.

Ambos casos muestran que la vida organizacional se basa en valores. No existe estrategia posible, sostenible, inteligente y trascendente si no se comprende la función fundamental de los valores y la importancia de las personas integrantes de la organización. Es vital que todas las personas conozcan, internalicen, sientan y vivan los valores organizacionales.

**La propuesta:** Hay que comprender y vivir los valores organizacionales, así como también empoderar a los líderes para que sean multiplicadores efectivos y promotores de la cultura organizacional. La mejor estrategia consiste en invertir tiempo y recursos en trabajar intencionalmente en los valores, para consolidar una cultura organizacional que permita a la gente lograr los objetivos de manera eficiente y satisfactoria, sentirse unida y motivada, y forjar transcendencia.

Con acciones dirigidas a sensibilizar y reforzar la práctica en valores se obtiene:

- Conciencia colectiva.
- Equipo gerencial y de líderes alineado y armonizado.
- Desempeño global mejorado.
- Cultura organizacional orientada al crecimiento.

Cultivar valores implica participación de las personas que colaboran en la organización, en todos los niveles, desde el equipo directivo hasta las bases —en un efecto cascada— de acuerdo con cuatro fases:

1. Armonización gerencial: alineación de la alta gerencia con una cultura organizacional orientada al crecimiento. La apuesta por el crecimiento estriba en entrar voluntariamente en un proceso de transformación profunda. Consiste en acoplar el equipo que dirige la organización mediante el autoconocimiento y el compromiso manifiesto capaz de estimular el aprendizaje por acción (ensayo y error). También es identificación de la visión, consolidación e internalización de la misión, y definición de los valores propios.
2. Traducción de valores en comportamientos: los equipos de gerencia alta y media se acoplan y acuerdan los significados de los valores y las conductas deseadas y esperadas para cada valor.
3. Multiplicación y sensibilización: comunicación y puesta en práctica de los valores organizacionales en toda la organización. Esta comunicación engloba, para cada valor, su significado y sus comportamientos; así como las acciones dispuestas para las conductas contrarias a los significados.
4. Seguimiento y reforzamiento: planificación de acciones constantes, frecuentes y de impacto que se traduzcan en hábitos, reflexiones y aprendizajes en la vivencia de los valores organizacionales, con la correspondiente medición de resultados.

El cumplimiento de estas cuatro fases facilitarán resultados tales como:

- Visión compartida.
- Plan de trabajo en valores.
- Compromiso del equipo de alta gerencia.
- Manual de valores.
- Código de ética.
- Identificación de barreras y limitaciones para cultivar valores.
- Formación del personal líder.
- Multiplicación del conocimiento en valores.
- Vivencia en valores.
- Medición de la efectividad del trabajo en valores.

Estas acciones constituyen un ciclo continuo, sin fin, y suponen acercarse permanentemente a las personas y concientizar que el foco de cualquier estrategia debe ser la gente. En resumen, cuando se cultivan valores se logran los siguientes objetivos:

- Comprender y compartir la visión de la organización y su razón de existir.
- Entender la significación de los valores de la organización y su importancia para sus integrantes.
- Crear espacios de reflexión y aprendizaje para que la gerencia descubra los valores que se transparentan en sus comportamientos.
- Desarrollar competencias en la gerencia relacionadas con el impulso y la influencia en equipos de trabajo.
- Elevar el compromiso y la motivación en toda la organización.
- Aumentar la productividad y la rentabilidad.
- Dejar huellas.

Por todo lo anterior, es inteligente comprender, cultivar y vivir los valores organizacionales. 