

Industry Agenda | Agenda en enfoque: Emprendedores Sociales

Los valores: ¿quién los practica y quién los reivindica?



17 may 2017

Avi Liran

Economista y MBA, colaborador de la Cátedra del Futuro del Trabajo de ESADE Business School

Simon Dolan

Profesor titular de la Cátedra del Futuro del Trabajo de ESADE Business School



Últimos Artículos



Las principales historias de economía de 2017

Javier Arreola y Carlos Brown Solà
29 dic 2017



Las principales historias de economía de la semana

Javier Arreola y Carlos Brown Solà
22 dic 2017



Scott Fitzgerald perdido en una generación

Romhy Cubas - The Objective
22 dic 2017

Más en la Agenda →

En 2002, una investigación interna en Ali Baba reveló que dos técnicos de ventas estaban infringiendo los valores y sobornando. Jack Ma, el fundador y legendario CEO de la empresa, tuvo que tomar una decisión dolorosa. No ahora, sino en una época en que aquel dinero era esencial para la supervivencia de Ali Baba.

Jack Ma dijo: "Si los despedimos inmediatamente, la empresa no obtendrá beneficios. Pero, si no echamos a estos dos empleados, ¿qué va suponer esto para nosotros? Significará que nuestras palabras son vacuas." Así que finalmente decidió que se marcharan esos dos empleados.

Más adelante, en una entrevista, afirmó: "Nos centramos en nuestros empleados y en nuestra cultura. Todos se ayudan entre ellos, en lugar de limitarse a ganar dinero."

¿Habría optado Jack Ma por presionar a los empleados para que alcanzaran determinadas cuotas en las ventas cruzadas? En cierta ocasión, despidió a un formador de ventas porque enseñaba malas prácticas.

Una de las razones por las cuales las empresas no ponen en práctica sus valores es la dificultad que encuentran para medirlos y alinearlos con la misión y la visión de la empresa

En nuestra labor, centrada en difundir el coaching y la dirección por valores por todo el mundo, trabajando con algunas de las mejores organizaciones globales y vemos continuamente crisis de "valores en acción". Existe una discrepancia creciente entre los valores teóricos que se declaran en los documentos corporativos y su aplicación en la práctica. Cuando trabajamos, años atrás, con una importante empresa de telecomunicaciones y pedimos a sus más de 50 ejecutivos (directivos y vicepresidentes) que pusieran por escrito los valores oficiales de la empresa, sólo dos de ellos escribieron la lista completa de valores; la pregunta es, pues, ¿cómo gestionan las actividades del día a día de la compañía? Los datos que hemos recopilado, con los años, por todo el mundo muestran que, en más del 75 % de las empresas, existe un gap significativo entre los valores que declaran (en sus documentos, en su web) y los valores que realmente aplican.

Una de las razones por las cuales las empresas no ponen en práctica sus valores es la dificultad que encuentran para medirlos y alinearlos con la misión y la visión de la empresa. Ésta es la esencia del proceso de reingeniería cultural que hemos

propuesto e intentado introducir en numerosas empresas en los últimos veinte años.

Un ejemplo nos permite ilustrar el nivel de complejidad a la hora de seleccionar un valor esencial que no se convierta en otro "bonito valor" teórico. El "trabajo en equipo" es uno de estos valores de una empresa de diseño famosa y exitosa, que optó por expresar el trabajo en equipo con el lema "Nosotros colaboramos" (We Collaborate). Son palabras con fuerza. No se trata de un resultado pasivo, sino de una acción dinámica que inspira un comportamiento que conduce a unos resultados. En cambio, numerosas empresas todavía remunerar a sus trabajadores en función del desempeño individual, lo cual es una paradoja. Si queremos fomentar el trabajo en equipo, ¿por qué no desarrollar unas prácticas de recursos humanos que remuneren al equipo, y no de forma individual?

Las empresas se gastan millones de dólares en encuestas de compromiso, diseñando herramientas y tests, pero raramente preguntan por los valores personales de los miembros de sus equipos. A medida que las nuevas generaciones van engrosando las plantillas, surge la necesidad de ayudarlas a conectar con los valores esenciales de las organizaciones en que trabajan y de apropiarse de ellos. Las legítimas auditorías de valor de la calidad ya son un requisito obligado.

Hoy necesitamos retener y motivar a los millennials. Éstos no sólo buscan unos valores, sino un mayor sentido de propósito y un significado. Aprender cuáles son sus valores personales ayuda a conectar con ellos, a buscar similitudes y a desarrollar el respeto por la diversidad. Además, nuestros datos indican que la alianza de valores también contribuye a una mayor innovación. ¿No queremos tener a una plantilla creativa e innovadora en nuestra empresa? Entonces, debemos centrarnos en la alineación de los valores.

A continuación, se ofrece una breve lista de comprobación que puede ayudarnos a reflexionar sobre la necesidad de alinear la cultura de nuestra empresa con los valores de nuestros empleados:

1. ¿Contratas y despides por valores? ¿Haces hincapié en la actitud y la idoneidad a tu cultura y tus valores?
2. ¿Toleras desviaciones de tu cultura y de tus valores, permitiendo concesiones y mirando hacia otro lado cuando necesitas un ejecutor eficaz que logre resultados a corto plazo?
3. ¿Tus políticas y tus procesos están alineados con tus valores? ¿Planteas paradojas fijando unos objetivos nada realistas?
4. ¿Cuándo fue la última vez que realizaste una auditoría de valores para identificar el gap existente entre los valores teóricos y los valores en la práctica?
5. ¿Con las nuevas generaciones y las nuevas tecnologías y modelos de negocio disruptivos, siguen siendo relevantes tus valores? ¿Necesitas actualizarlos y ponerlos al día?
6. ¿Tienes la libertad de revisar y actualizar tus valores actuales? ¿Estás dispuesto a estudiar un cambio y a solicitar un amplio feedback para elevarlo? o bien ¿te ves obligado a cumplir las palabras escritas en la declaración de valores?
7. ¿Proporcionas herramientas para ayudar a los equipos de tu organización a entender los valores de sus miembros?
8. ¿Cómo enseñas tus valores? ¿Haces hincapié sólo en la retención memorística de las palabras o tienes procedimientos para comprobar si estos valores se practican realmente? ¿Esperas que modelen los roles y susciten un sentimiento de pertenencia?
9. ¿Implicas a la mayoría de tus empleados en las sesiones estratégicas? o bien ¿trabajas siguiendo la tradicional jerarquía de arriba abajo?
10. ¿Las palabras de tus declaraciones de valores empoderan, son vigorosas y llaman a la acción?

Vamos a concluir con una visión tal vez un tanto visionaria para cambiar la mentalidad con respecto al mundo de la cultura y de los valores. No podemos esperar que el lobo guarde a los corderos. Parece que, en el actual modelo de

negocios, hay implícito un conflicto de intereses, en que las empresas públicas nombran a los miembros de sus consejos y a sus auditores. Ambos son retribuidos por la empresa y, obviamente, tienen un intrínseco interés personal por no perder su posición y su fuente de ingresos. Así pues, ¿qué necesidad tienen de ir en contra de la dirección de la empresa, aun cuando deberían?

En las empresas públicas, el rol del auditor también es proteger a los auténticos propietarios de la empresa; los accionistas. Acaso podemos proponer un escenario en que los auditores sean designados por los respectivos mercados de valores en que son comercializados. Ello provocaría una rotación de firmas de auditoría (cada dos años, por ejemplo) y los auditores sabrían que también ellos serían auditados por la siguiente auditoría. Puede que este procedimiento aporte un mayor nivel de profesionalidad y de prudencia. En este sistema, las empresas públicas pagarán una tarifa fija al mercado de valores para el correspondiente coste de auditoría. El mercado de valores logrará obtener un mejor precio por volumen utilizando el sistema RFP. Cuando los auditores trabajen para la bolsa en representación del interés público serán imparciales; su deber y su lealtad estarán al servicio de sus clientes, y las empresas auditadas serán transparentes. Por último, pero no por ello menos importante, acaso llegue el día de realizar dos tipos de auditoría: una auditoría financiera y una auditoría sobre la cultura. En la actualidad, disponemos de las herramientas, las metodologías y los procesos necesarios para llevar a cabo ambas.

Artículo escrito por Avi Liran (economista y MBA), colaborador de la Cátedra del Futuro del Trabajo de ESADE Business School y Simon Dolan, profesor titular de la Cátedra del Futuro del Trabajo de ESADE Business School.

Publicado en *Directivos y Empresas*, 10 de Mayo de 2017

Compartir



Escrito por

[Avi Liran](#), Economista y MBA, colaborador de la Cátedra del Futuro del Trabajo de ESADE Business School

[Simon Dolan](#), Profesor titular de la Cátedra del Futuro del Trabajo de ESADE Business School

Las opiniones expresadas en este artículo son las del autor y no del Foro Económico Mundial.

Suscribirse a las actualizaciones

Una actualización semanal de lo que hay en la Agenda Global

Destacados: Agenda en enfoque: Emprendedores Sociales

[Ver todos >](#)



La empresa como agente de transformación social

M^o Luisa de Miguel · Sintetia 18 may 2017



Los valores: ¿quién los practica y quién los reivindica?

Avi Liran y Simon Dolan 17 may 2017

Esto es lo que tienes que saber si vas a invertir en Housers o en otras plataformas de 'crowdfunding'

Marta Garijo · eldiario.es 13 oct 2016

Coworking, el espacio ideal para conocer socios

Entrepreneur · Entrepreneur 13 oct 2016

Suscribirse a las actualizaciones

Una actualización semanal de lo que hay en la Agenda Global

Subscribe

Síguenos



Quiénes Somos

[Our Mission](#)
[Leadership and Governance](#)
[Our Members and Partners](#)
[The Fourth Industrial Revolution](#)
[Communities](#)
[History](#)
[Klaus Schwab](#)
[Our Impact](#)
[Media](#)
[A Global Platform for Geostrategic Collaboration](#)
[Mapping Global Transformations](#)
[Contact Us](#)
[Careers](#)
[Open Forum](#)
[World Economic Forum LLC](#)
[Code of Conduct](#)
[Privacy and Terms of Use](#)
[Center for the Fourth Industrial Revolution](#)
[日本事務所](#)
[Sustainability](#)

Prensa

[Noticias](#)
[Acreditación](#)
[Suscríbete a nuestras noticias](#)

Miembros y Socios

[Acceso de usuario a TopLink](#)
[Área de socios estratégicos](#)
[Área de institutos socios](#)

Sitios globales

[Center for the Fourth Industrial Revolution](#)
[Open Forum](#)
[Global Shapers](#)
[Schwab Foundation for Social Entrepreneurship](#)
[EN](#) | [ES](#) | [FR](#) | [中文](#) | [日本語](#)