

Valores en acción VEA[©]



Transforme sus
valores en acción
auto-regulada,
sostenible y medible



1. Tener un por qué vivir y trabajar

Los valores dan sentido y guían nuestro comportamiento y desempeño, y sellan nuestra identidad a lo largo de la vida y el trabajo.

Cuando somos coherentes, irradiamos confianza, seguridad y tranquilidad de conciencia, incluso en los momentos álgidos de cambio y transformación.

- Los valores expresan aquello que valoramos, aquello que verdaderamente nos importa. Nos permiten priorizar a conciencia y con rigor, y distinguir entre lo bueno y lo malo, lo contraproducente y lo proactivo, lo ineficiente y lo productivo, lo individual y lo colaborativo, lo local y lo global.
- Un valor tiene valor sólo si se manifiesta en todo momento con un desempeño y comportamientos consistentes.
- Las estrategias cambian, los valores no. Nos dan razones para pensar a corto y largo plazo, y a crear estabilidad en medio de la incertidumbre del cambio.
- Los grupos de interés quieren saber si el concepto de calidad de los productos y servicios que vende la organización incluye valores éticos y operativos, si la corriente de valor está fundada en valores.
- La ventaja competitiva de una organización sostenible radica en cómo se comporta y desempeña, y no simplemente en qué produce.
- Vivir los valores coherentemente es el primer paso para encaminar a la organización hacia el desarrollo sostenible globalmente responsable (Ver Anexo 1)
- Toda cultura organizacional encierra valores. Si bien muchas organizaciones suelen invertir tiempo y recursos para adoptar valores, rara vez se preocupan por evaluar la puesta en acción de sus valores; es decir, medir cuan bien se viven en la práctica cotidiana o si meramente son declamados por sus miembros. La incoherencia entre lo dicho y lo hecho pone en riesgo la confianza que los miembros y terceros puedan tener respecto a la organización y sus líderes.
- La incoherencia entre lo dicho y lo hecho pone en riesgo la confianza que los miembros y terceros puedan tener respecto a la organización y sus líderes.

Ofrecemos la metodología Valores en Acción (VEA)® y el Instrumento Medición de Valores (IMV)®, para declarar, irradiar, vivir y medir los valores que queremos ser.

2. Presentación

Tenemos el gusto de presentar a continuación una breve descripción de la metodología Valores en Acción (VEA)© y el Instrumento Medición de Valores (IMV)©.

Lo invitamos a recorrer y explorar el contenido de este documento. Si le surgen dudas o preguntas estamos a la orden para responderlas de la mejor forma posible.

Si le interesa recibir una oferta nuestra para asegurar la vivificación de sus valores en su organización o comunidad, podemos co-crear con usted una propuesta que se ajuste perfectamente a sus particularidades y posibilidades. Para ello le solicitamos suministrarnos inicialmente la siguiente información básica:

1 ¿A qué se dedica su organización?

2 ¿Cuáles son sus principales grupos de interés (“stakeholders”) y qué valor agregado le brinda a cada uno?

3 ¿Cuál es la visión y misión de su organización?

4 ¿Cuáles son las políticas y estrategias de desarrollo sostenible de su organización?

5 ¿Si han definido o declarado valores, cuáles son?

6 ¿Si han determinado los comportamientos asociados a cada uno de dichos valores, cuáles son?

7 ¿De cuántas organizaciones (divisiones, sucursales, filiales, etc.) se compone su organización?

8 ¿Cuántas personas laboran en cada una de estas organizaciones?

9 ¿De estas personas, cuántas tienen acceso y habilidades para contestar una encuesta en línea?

10 ¿Cuáles son los principales niveles y funciones que estructuran cada organización?

11 ¿Cuáles áreas son prioritarias para el cambio?



3. El qué, cómo y por qué de los valores

QUÉ (NECESIDAD)

Toda mejora o transformación que tenga sentido, debe contribuir al desarrollo sostenible de la organización y el medio.

La primera condición para lograrlo es la coherencia entre los valores declarados y el comportamiento y desempeño individual y organizacional respectivo.

Son muy pocas las organizaciones cuyo personal vive y usa los valores realmente como herramienta de interacción y trabajo cotidiano.

La mayoría de las organizaciones desaprovecha las grandes oportunidades y beneficios que genera una cultura cimentada en la vivencia coherente de sus valores.

Una cultura enraizada en valores puede asegurar el desarrollo sostenible.

Nuestra práctica e investigación demuestra que los directivos organizacionales suelen desconocer:

- El rol estratégico crucial de los valores para la sostenibilidad rentable de sus organizaciones
- El poder de los valores para impulsar, animar y fundamentar la implementación de estrategias
- Cómo mostrarse ante los grupos de interés como una organización transparente, confiable y preferida
- Cómo poner los valores en acción en sus organizaciones.

CÓMO (SOLUCIÓN)

Valores en Acción (VEA)® es una metodología única y validada, creada por nosotros para transformar sus valores en comportamientos y desempeño auto-regulado, sostenible y medible.

VEA® consta de cuatro módulos: declarar, irradiar, vivir y medir los valores:

- Cada módulo incluye herramientas simples y prácticas, que se adaptan fácilmente a los requerimientos y características de cada organización.
- La mayoría de los componentes de VEA® se pueden aplicar virtualmente.
- Hemos aplicado VEA® cerca de dos décadas, respondiendo a la necesidad creciente de las organizaciones públicas y privadas de volverse cada vez más globalmente responsables y sostenibles.

POR QUÉ (BENEFICIO)

El uso de VEA® puede brindarle a su organización grandes beneficios, comenzando con los económicos y la reputación.

Los valores ponen límites a lo que hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos, lo que es esencial para formar una cultura organizacional auto-regulada

Una cultura auto-regulada fundada, impulsada y animada por valores:

- Genera más conductas y desempeño correcto, proactivo y productivo¹.
- Genera menos conductas y desempeño deshonesto, contraproducente e ineficiente.
- Requiere menos supervisión y construye una organización mucho más ágil y menos costosa.
- Atrae y mantiene los mejores colaboradores, clientes, inversionistas y otros grupos de interés.
- Estimula mucha creatividad e innovación
- Promueve sinergia y alineación hacia un mismo fin, con entusiasmo, compromiso y orgullo por su organización.
- Crea un lenguaje común sobre aquellas cosas que más le importa a la gente.
- Promueve la marca de los productos, los servicios y la organización.

1. Proactividad es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer y por qué lo hacemos.

4. La metodología Valores en Acción (VEA)

VEA© es una metodología rigurosa, de fácil implementación y validada, cuya aplicación brinda grandes beneficios, tangibles e intangibles. **Consta de cuatro módulos:**



Valores en Acción (VEA)© permite alinear, implementar y evaluar el rumbo estratégico, los valores, los comportamientos y el desempeño, para generar desarrollo sostenible de la organización y el medio.



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.



5. El instrumento medición de valores (IMV)²

Para medir y evaluar la salud de los valores en la organización, hemos desarrollado y validado la aplicación exitosa del Instrumento Medición de Valores (IMV)²

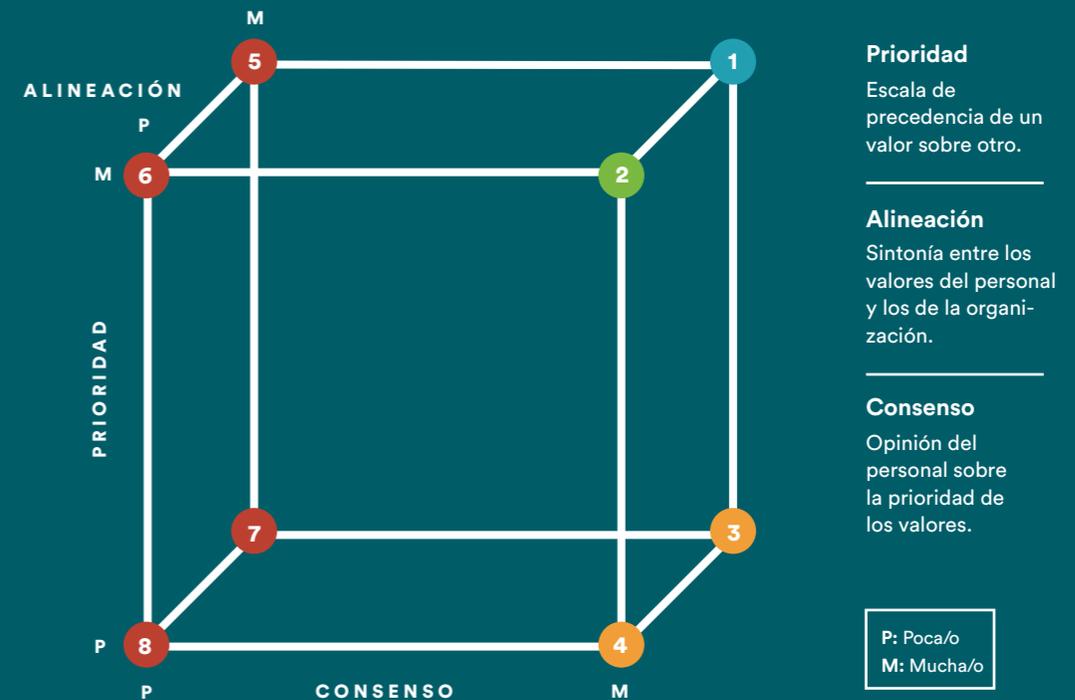
5.1 Propósito del IMV

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

² Ver: Cómo medir los valores de la empresa, Nota técnica CEC; Los valores - El primer paso hacia la sostenibilidad, Nota técnica CEC.

5.2 Qué medimos en cada valor

EL CUBO ESTRATÉGICO



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE MEDIR LA PRIORIDAD, LA ALINEACIÓN Y EL CONSENSO?

Importancia de medir la prioridad

- Distintas personas, grupos de interés y organizaciones suelen tener prioridades distintas 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 alineación

- Saber si la cultura organizativa está apoyando adecuadamente el progreso o si lo está frenando.
- Fundamentar estrategias para lograr mayor alineación.

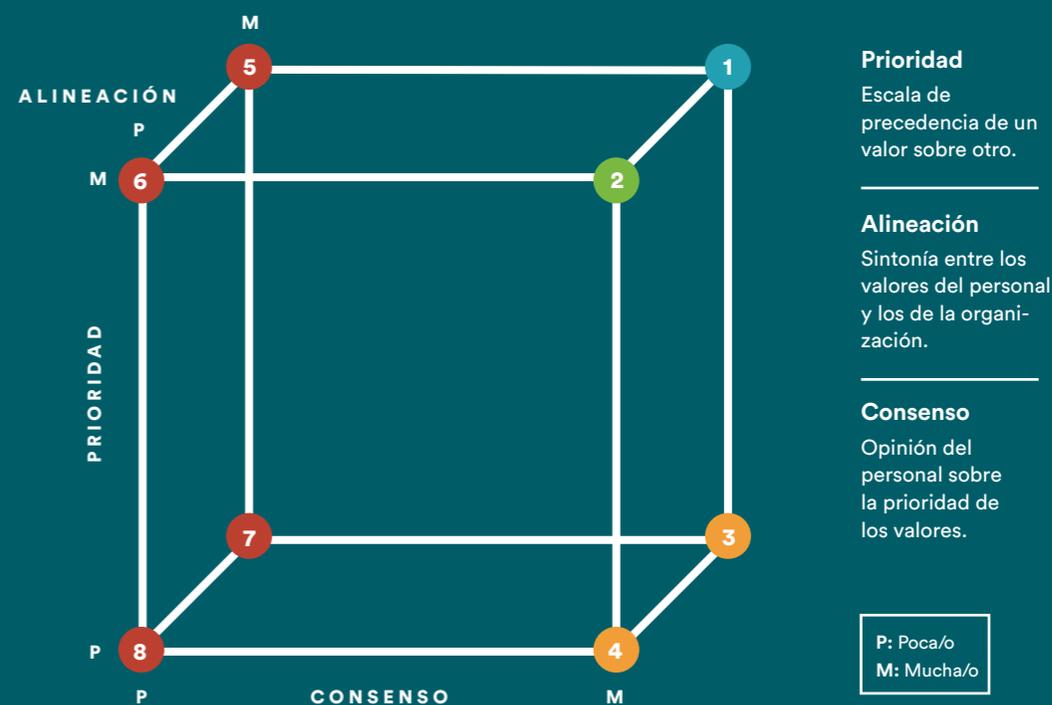
Importancia de medir el consenso

- Si muchas personas concuerdan con la prioridad de un valor, se facilita el diseño de estrategias y se logra mayor interés y respaldo para implementarlas.



5.3 Opciones estratégicas de la medición de valores

EL CUBO ESTRATÉGICO



5.4 Cómo se aplica el IMV

- El diseño del **Instrumento Medición de Valores (IMV)®** y su aplicación se ajustan cuidadosamente al direccionamiento estratégico y la cultura particular de su organización.
- Se determina una muestra representativa de todo el personal de la organización segmentada por función y nivel. Lo anterior es clave para posteriormente cruzar y comparar entre las diversas áreas organizativas la información obtenida con el IMV.
- Dependiendo de las preferencias de la organización, el IMV se aplica de manera presencial o virtual (online).

La información recolectada con el IMV se procesa, organiza y compara entre organizaciones pertenecientes a un grupo, y entre funciones y niveles de cada organización. Los resultados de este análisis se consignan en el **Informe IMV**.

6. El taller estratégico VEA

El Informe VEA se presenta a los participantes que invirtieron su valioso tiempo en completar el Instrumento Medición de Valores en un Taller Estratégico VEA. Este dura aproximadamente cuatro horas y tiene como propósito:

Analizar e interpretar la información suministrada en el Informe VEA.

Derivar conclusiones acerca del estado de los valores operativos y éticos en la organización y su relación con los resultados del negocio.

Proponer estrategias de impacto para mejorar los resultados de la organización o unidad de negocio (rentabilidad, crecimiento, prestigio y/o perdurabilidad), mediante la práctica de aquellos valores y conductas considerados prioritarios y que muestran brechas significativas.

Introducir el Plan Individual de Desarrollo (PID) fundado en los valores y comportamientos asociados de la organización.

7. Ejemplos de aplicación del IMV

7.1 Valores éticos y valores operativos

VALORES OPERATIVOS



Competitividad

- Satisfacer al cliente mejor que la competencia
- Escuchar al cliente y conocer sus necesidades
- Persistir en el valor de nuestros productos y servicios
- Hacer las cosas bien desde la primera vez
- Trabajar en equipo para lograr resultados innovadores
- Manifestar comportamiento y desempeño impecable
- Cumplir 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
- 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



Respeto

- Cumplir oportunamente con los acuerdos y compromisos asumidos ante los demás
- Manejar la información de manera clara y directa 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

7.2 Prioridad para el participante

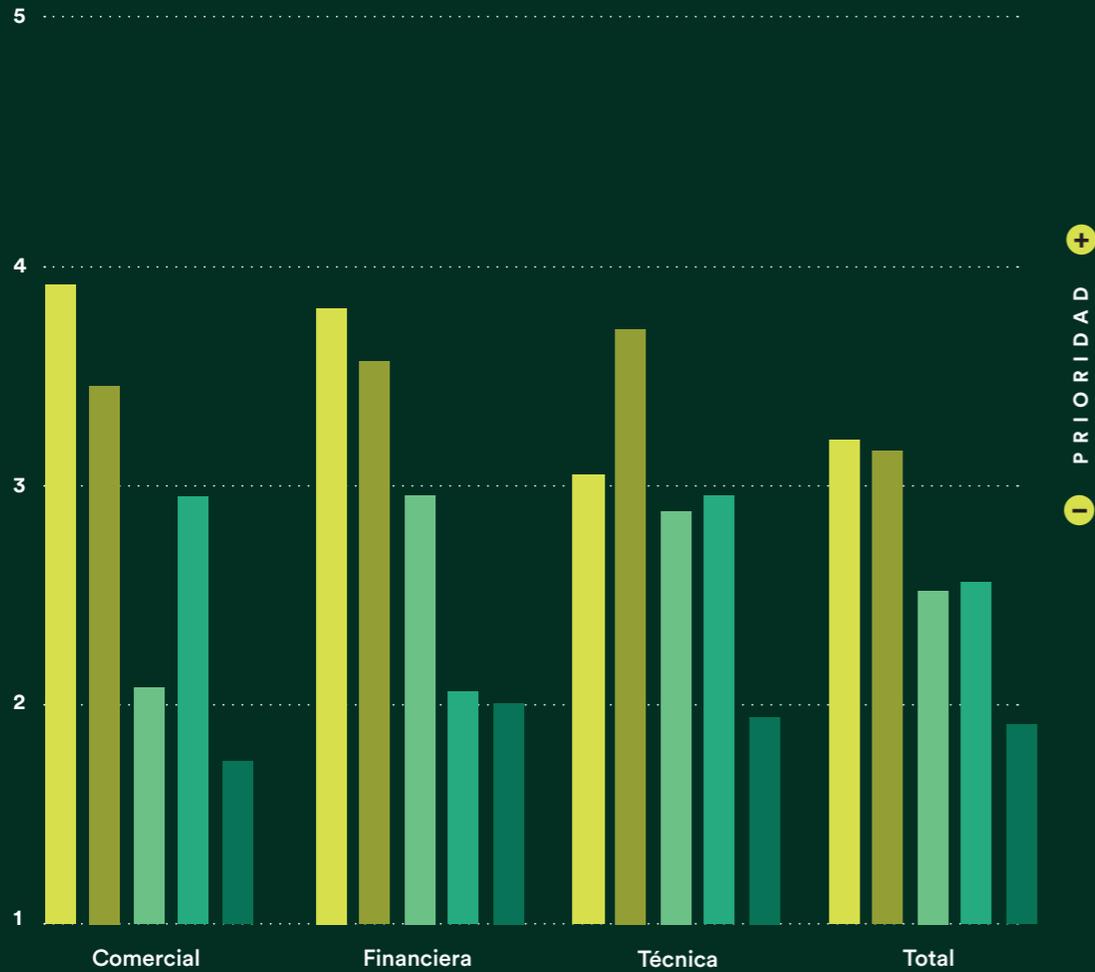
EJEMPLO

NIVEL

VALOR	FUNCIÓN				
	COMERCIAL	FINANCIERA	TÉCNICA	TOTAL	
Directivo	Integridad	3.5	2.0	2.5	2.9
	Transparencia	3.3	3.0	4.0	3.6
	Seguridad	2.3	1.0	3.0	3.4
	Innovación	4.3	5.0	2.8	3.7
	Respeto	1.8	4.0	2.8	2.4
Medio	Integridad	4.1	3.6	3.6	3.8
	Transparencia	3.3	3.6	4.4	3.8
	Seguridad	2.1	2.4	2.3	2.3
	Innovación	3.4	2.4	3.1	3.1
	Respeto	2.1	3.0	1.6	2.2
Operativo	Integridad	4.1	4.1	3.6	4.0
	Transparencia	3.9	3.7	3.0	3.6
	Seguridad	2.9	3.5	3.3	3.2
	Innovación	2.5	2.1	3.0	2.4
	Respeto	1.6	1.6	2.1	1.8
Total	Integridad	4.0	3.8	3.3	3.7
	Transparencia	3.6	3.6	3.8	3.7
	Seguridad	2.5	3.0	2.8	2.8
	Innovación	3.1	2.4	3.0	2.9
	Respeto	1.8	2.2	2.1	2.0



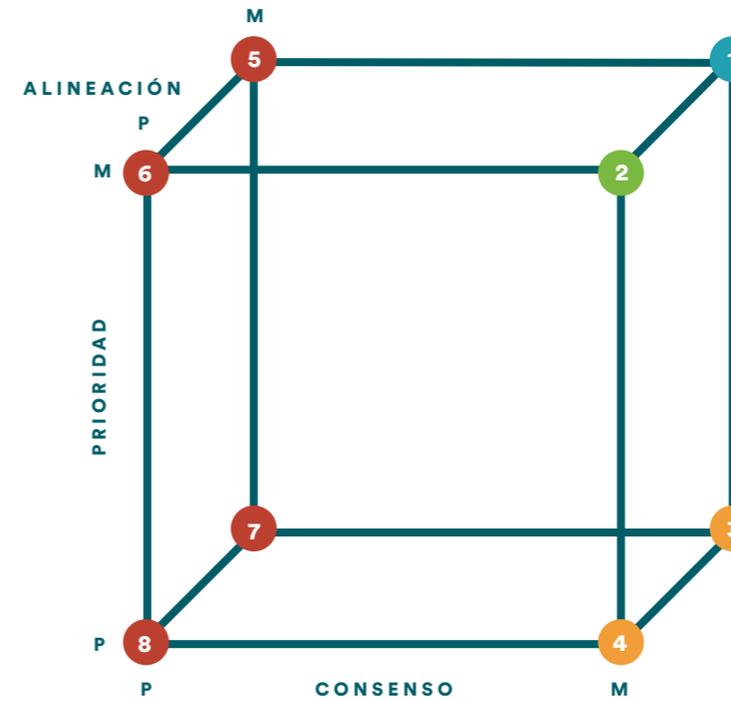
7.3 Prioridad para el participante



EJEMPLO

7.4 El cubo estratégico

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

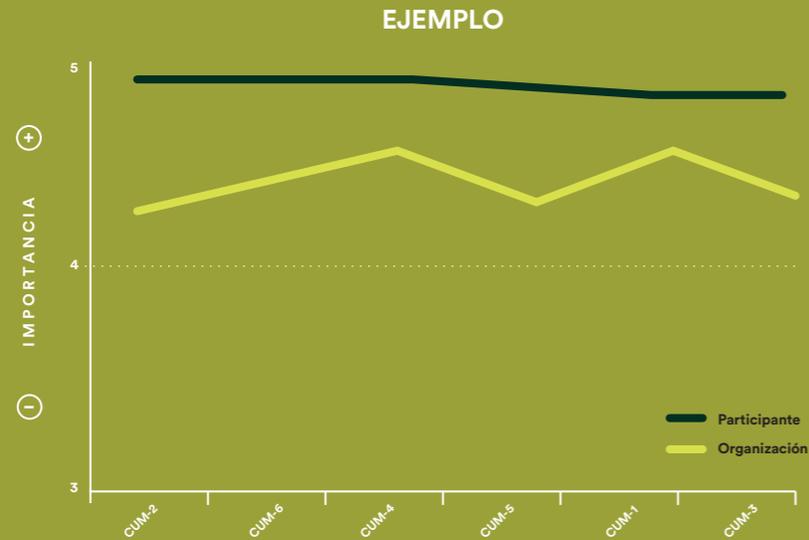
MUCHO CONSENSO

No.	Prioridad	Alineación	Valor
1	Mucha	Mucha	Integridad
2	Mucha	Poca	Desempeño - Respeto
3	Poca	Mucha	Responsabilidad
4	Poca	Poca	-

POCO CONSENSO

No.	Prioridad	Alineación	Valor
5	Mucha	Mucha	-
6	Mucha	Poca	Sostenibilidad
7	Poca	Mucha	-
8	Poca	Poca	Simplicidad

7.5 Alineación de los comportamientos asociados al valor Cumplimiento



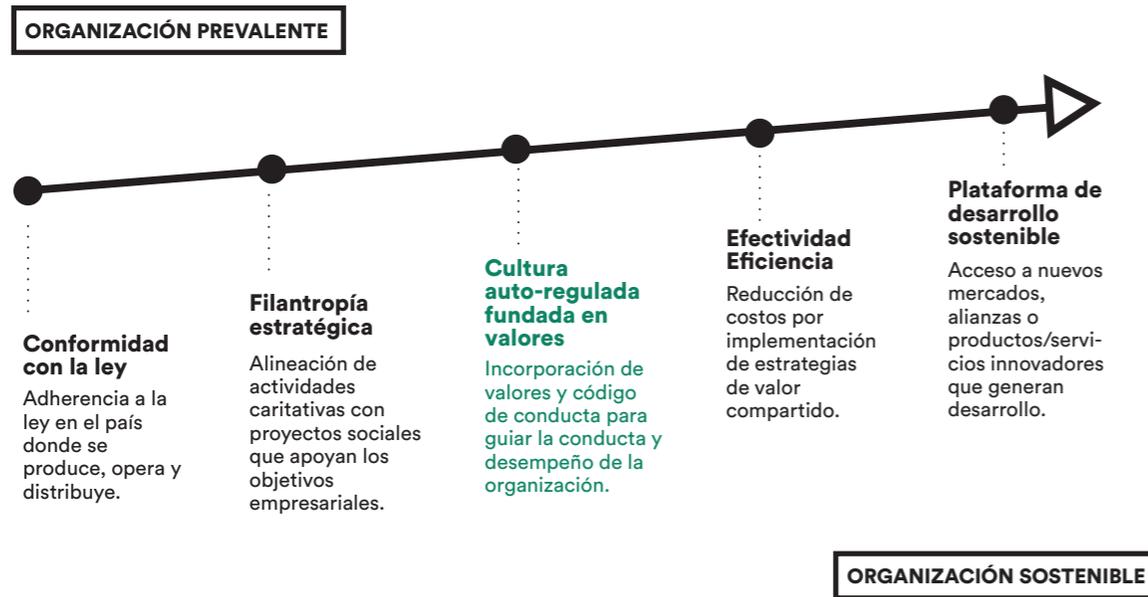
Ref	Comportamiento
CUM-2	Cumplir con calidad y oportunidad los acuerdos y compromisos adquiridos.
CUM-6	Cumplir con los horarios y las tareas asignadas.
CUM-4	Esforzarse y dar lo mejor de sí en cada actividad que emprendo en la compañía.
CUM-5	Entregar al cliente lo que necesita.
CUM-1	Acatar las políticas, protocolos y normas establecidas en la compañía.
CUM-3	Lograr o superar los indicadores definidos para mi área.

7.6 Los 7 comportamientos más importantes para el participante

REFERENCIA	COMPORTAMIENTO
HON-2	Cumplir con los compromisos y obligaciones sin trampas, engaños o retrasos voluntarios.
CON-12	Resolver los problemas y las inquietudes de los clientes con asertividad.
CUM-2	Cumplir con calidad y oportunidad los acuerdos y compromisos adquiridos.
CUM-4	Esforzarse y dar lo mejor de sí en cada actividad que emprendo en la compañía.
CUM-6	Cumplir con los horarios y las tareas asignadas.
RES-1	Cuidar la reputación de la marca de la organización.
CUM-5	Entregar al cliente lo que necesita.

8. Anexo 1

Trayectoria de la Responsabilidad Global



¿DÓNDE QUEREMOS ESTAR?

¿DÓNDE ESTAMOS?

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

Fuente: Adaptado de IBM Institute for Business Value

