

Haz que tus valores signifiquen algo

por Patrick M. Lencioni

De la Edición (Julio 2002)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores.

Eche un vistazo a esta lista de valores corporativos: Comunicación. Respeto. Integridad. Excelencia. Suenan bastante bien, ¿no? Fuerte, conciso, significativo. Tal vez incluso se parecen a los valores de tu propia compañía, los que pasaste tanto tiempo escribiendo, debatiendo y revisando. Si es así, deberías estar nervioso. Estos son los valores corporativos de Enron, como se indica en el informe anual 2000 de la compañía. Y como lo han demostrado los acontecimientos, no tienen sentido; carecen de sentido.

Enron, aunque es un caso extremo, difícilmente es la única compañía con un conjunto hueco de valores. He pasado los últimos diez años ayudando a las empresas a desarrollar y refinar sus valores corporativos, y lo que he visto no es bonito. La mayoría de las declaraciones de valores son sosas, desdentadas o simplemente deshonestas. Y lejos de ser inofensivos, como algunos ejecutivos asumen, a menudo son altamente destructivos. Las declaraciones de valores vacíos crean empleados cínicos y desalentados, alientan a los clientes y socavan la credibilidad administrativa.

¿Quieres pruebas? Esto es lo que sucedió en una reciente conferencia de gestión celebrada por una empresa de servicios financieros. El CEO comenzó anunciando con orgullo el importante papel que un nuevo conjunto de valores corporativos —trabajo en equipo, calidad e innovación— desempeñaría en la firma. Luego mostró la asamblea, incluyendo docenas de altos ejecutivos de todo el mundo, un video ingenioso que ilustra cada palabra con imágenes de stock de atletas de clase mundial, música hinchada, y fotos de empleados agitando torpemente a la cámara. Todo el esfuerzo apestaba a falta de sinceridad. Cuando el CEO alegremente preguntó a los miembros de la audiencia si querían verlo de nuevo, fue recibido por un fuerte coro de «¡No!» Estaba dolorosamente claro que su credibilidad fue rota.

Dado el riesgo, ¿por qué los ejecutivos ponen tanto trabajo en el desarrollo de declaraciones de valores en primer lugar? Porque creen que tienen que hacerlo. Al menos así es como se han sentido desde 1994, cuando Jim Collins y Jerry Porras publicaron *Construido para durar*. El libro hizo el caso de que muchas de las mejores empresas se adhieran a un conjunto de principios llamados valores fundamentales, provocando a los gerentes a estampida a reuniones fuera del sitio con el fin de evocar algunos valores fundamentales propios. La moda de valores barrió a través de América corporativa como varicela a través de una clase de jardín de infantes. Hoy, 80% de la *Fortuna* 100 exponen públicamente sus valores, valores que con demasiada frecuencia no representan más que un deseo de ser au courant o, peor aún, políticamente correctos.

La degradación de los valores es una vergüenza, no sólo porque el cinismo resultante envenena el pozo cultural, sino también porque desperdicia una gran oportunidad. Los valores pueden diferenciar a una empresa de la competencia aclarando su identidad y sirviendo como punto de encuentro para los empleados. Pero inventar valores fuertes, y apearse a ellos, requiere agallas reales. De hecho, una organización que considera una iniciativa de valores primero debe aceptar el hecho de que, cuando se practican adecuadamente, los valores infligen dolor. Hacen que algunos empleados se sientan marginados. Limitan la libertad estratégica y operativa de una organización y limitan el comportamiento de su gente. Dejan a los ejecutivos abiertos a fuertes críticas por violaciones menores. Y exigen una vigilancia constante.

Si no está dispuesto a aceptar el dolor en que incurren los valores reales, no se moleste en formular una declaración de valores.

Si no está dispuesto a aceptar el dolor en que incurren los valores reales, no se moleste en formular una declaración de valores. Estarás mejor sin uno. Pero si usted tiene la fortaleza para ver el esfuerzo, puede aprender algunas lecciones importantes de las pocas empresas que han adoptado valores corporativos significativos. Ya sea que sus valores provengan directamente de la visión y el carácter de sus fundadores o se desarrollaran posteriormente a través de programas formales, todas estas empresas siguieron cuatro imperativos básicos en la creación e implementación de sus valores.

Comprender los diferentes tipos de valores

Una vez le pregunté al CEO de una *Fortuna* 500 empresas de redes para decirme uno de los valores centrales de su firma. «¡Un sentido de urgencia!» él respondió sin dudarlo. «Entonces», le pregunté, «¿sus empleados toman medidas rápidas y cumplen todos sus plazos?» «No», contestó, «son complacientes como el infierno, por lo que necesitamos hacer de la urgencia uno de nuestros valores fundamentales».

Esa respuesta revela la confusión subyacente a muchas iniciativas de valores. Lejos de ser un valor central, un sentido de urgencia ni siquiera existía en la organización. Era sólo una aspiración, una meta para el futuro. Con demasiada frecuencia, los ejecutivos confunden otros tipos de valores con valores fundamentales. La mezcla resultante desconcierta a los empleados y hace que la dirección parezca fuera de contacto.

Por lo tanto, las empresas deben establecer algunas definiciones básicas para asegurarse de que las personas sepan de qué están hablando y de lo que están tratando de lograr. He encontrado útil organizar valores en cuatro categorías.

Valores básicos son los principios profundamente arraigados que guían todas las acciones de una empresa, que sirven como piedras angulares culturales. Collins y Porras definen sucintamente los valores fundamentales como inherentes y sacrosantos; nunca pueden verse comprometidos, ya sea por conveniencia o ganancia económica a corto plazo. Los valores básicos a menudo reflejan los valores de los fundadores de la

empresa: el célebre «HP Way» de Hewlett-Packard es un ejemplo. Son la fuente del carácter distintivo de una empresa y deben mantenerse a toda costa.

Valores aspiracionales son aquellos que una empresa necesita para tener éxito en el futuro pero que actualmente carece. Una empresa puede necesitar desarrollar un nuevo valor para apoyar una nueva estrategia, por ejemplo, o para satisfacer los requisitos de un mercado o industria cambiante. El CEO que afirmó que el valor básico de su empresa era un sentido de urgencia, por ejemplo, estaba sustituyendo un valor aspiracional por uno básico.

Los valores aspiracionales deben gestionarse cuidadosamente para garantizar que no diluyan el núcleo. Una empresa con la que trabajé valoraba mucho trabajo y dedicación; sus empleados eran conocidos por trabajar hasta altas horas de la noche y los fines de semana. En algún momento, el equipo ejecutivo se sintió obligado a añadir el «equilibrio entre el trabajo y la vida personal» como valor aspiracional, pero finalmente decidieron no hacerlo porque hacerlo confundiría a los empleados acerca de lo que más importaba a la empresa.

Valores de permiso para jugar simplemente reflejan las normas mínimas de comportamiento y sociales requeridas para cualquier empleado. No suelen variar mucho entre las empresas, especialmente las que trabajan en la misma región o industria, lo que significa que, por definición, nunca ayudan realmente a distinguir a una empresa de sus competidores.

Un CEO en el que trabajé con valores centrales confundidos con valores de permiso para jugar cuando insistió en que la integridad era un valor central de su empresa. Cuando le pregunté por qué, dijo: «Porque nos negamos a contratar a personas que se tergiversen en sus currículos o que proporcionan información inexacta sobre la experiencia laboral anterior». Señalé que si bien su declaración era sin duda cierta, la mayoría de las organizaciones tenían políticas similares. A menos que su empresa estuviera dispuesta a adoptar medidas inusualmente duras para demostrar que mantenía un nivel de integridad más alto que la mayoría de las empresas, la integridad debería clasificarse como un valor de permiso de juego, no un valor básico.

Valores accidentales surgen espontáneamente sin ser cultivados por el liderazgo y se apoderan con el tiempo. Por lo general, reflejan los intereses o personalidades comunes de los empleados de la organización. Los valores accidentales pueden ser buenos para una empresa, como cuando crean una atmósfera de inclusividad. Pero también pueden ser fuerzas negativas, excluir nuevas oportunidades. Los gerentes siempre necesitan distinguir los valores básicos de los meramente accidentales, ya que la confusión aquí puede ser desastrosa.

Una empresa de ropa de moda, la Sak Elliot Lucca, inicialmente luchó por distinguir sus valores accidentales de su núcleo. Ubicado en el atrevesado distrito Sur de Market de San Francisco, sus primeros empleados eran adultos solteros que salían de fiesta de lunes a viernes y poseían una cantidad desproporcionada de ropa negra; en

consecuencia, la compañía estaba imbuida accidentalmente con los valores de estos empleados: modernos, jóvenes y geniales.

Pero a medida que la compañía crecía, dos cosas se hicieron evidentes para los ejecutivos: no habría manera de dotar de personal adecuado a la empresa si solo se contratara a gente joven, moderna y «de aspecto sak-que». Y los trabajadores mayores y casados que podrían hacer grandes contribuciones podrían ser ignorados inadvertidamente. Así que la compañía trabajó activamente para ayudar a los empleados a entender que la contratación de personas de moda no tenía nada que ver con los valores fundamentales de confianza de Sak (ser honesto y creíble), acción (tomar decisiones independientes) y propiedad (tratar a la empresa como si uno fuera un fundador). Incluso las personas «no hip» deben ser reclutadas, siempre y cuando compartan los valores fundamentales apreciados de la compañía. Hoy el Sak es una organización verdaderamente diversa, y ha ampliado su línea de productos para atraer a un mercado mucho más amplio.

Sé agresivamente auténtico

Muchas empresas ven una iniciativa de valores de la misma manera que ven un lanzamiento de marketing: un evento único medido por la atención inicial que recibe, no por la autenticidad de su contenido. Esto puede socavar la credibilidad de los líderes de una organización, como descubrió rápidamente el CEO de la compañía de servicios financieros que mostró un video insincero.

Incluso los ejecutivos que toman en serio las iniciativas de valores pueden sabotearlas adoptando ideales muy bonitos que no diferencian a su empresa de los competidores. Considere los valores de la maternidad y el pastel de manzana que aparecen en las declaraciones de valores de tantas empresas: integridad, trabajo en equipo, ética, calidad, satisfacción del cliente e innovación. De hecho, 55% de todos *Fortuna* 100 empresas afirman que la integridad es un valor fundamental, 49% defender la satisfacción del cliente, y 40% tout trabajo en equipo. Si bien estas son cualidades indiscutiblemente buenas, tales términos difícilmente proporcionan un modelo distinto para el comportamiento de los empleados. Los valores de los cortadores de cookies no distinguen a una empresa de los competidores; hacen que se desvanezca en la multitud.

Para que una declaración de valores sea auténtica, no tiene que sonar como si perteneciera a una tarjeta Hallmark. De hecho, algunas de las empresas más impulsadas por valores se adhieren a valores duros, si no francamente controvertidos. Siebel Systems, por ejemplo, se adhiere a un conjunto de valores auténticos que contrarrestan flagrantemente la cultura de Silicon Valley, donde la empresa tiene su sede. El profesionalismo, que encabeza la lista de valores de Siebel, lo distingue de las frívolas culturas de muchas empresas tecnológicas donde las cajas de pizza, las mesas de fútbol y las sandalias son de rigeur. Los empleados de Siebel no pueden comer en sus escritorios o decorar sus paredes con más de una o dos fotografías. Por inaceptable que esto pueda parecer dentro de los corredores de Silicon Valley, distingue a Siebel de los

competidores y da a los empleados potenciales y actuales una clara comprensión de que para tener éxito, deben actuar profesionalmente en todo momento.

Intel, del mismo modo, se enorgullece de los aspectos más espinosos de su cultura. Los empleados se ven empujados a aceptar el valor de asumir riesgos desafiando el statu quo y participando en un enfrentamiento constructivo. Durante la orientación, por ejemplo, a los nuevos empleados se les enseña el arte de las justas verbales sin aferrarse a los resentimientos. Y el fundador Andy Grove es legendario por su voluntad de desafiar, incluso reprende, a ejecutivos durante las reuniones. Uno de los anteriores informes directos de Grove recuerda con cariño haber sido castigado por el ex CEO durante una presentación. A pocos minutos de la charla del ejecutivo, Grove lo interrumpió diciendo: «Si esto no va a ser más interesante, tal vez quieras parar ahí y volver la semana que viene con una historia mejor».

Adherirse agresivamente a los valores propios también puede ayudar a una empresa a tomar decisiones estratégicas. Por ejemplo, Webcor Builders, una empresa líder en gestión de la construcción en el área de la Bahía de San Francisco, utilizó su valor fundamental de innovación como brújula estratégica el año pasado cuando decidió comprar uno de sus proveedores, una empresa de consultoría que conectó a empresas de construcción con tecnología de alto ancho de banda. La adquisición podría haber parecido una tontería para una empresa de ladrillos y morteros en la industria de la construcción, pero funcionó. Gracias al nuevo negocio de Webcor, los arquitectos e ingenieros que antes dependían de teléfonos y planos inmanejables pueden ahora colaborar electrónicamente, ahorrando tiempo y dinero. Según el CEO Andy Ball, el movimiento fue «motivado por nuestro compromiso cultural con la innovación tanto como por la oportunidad de mercado».

Posee el proceso

¿Qué es lo primero que hacen muchos ejecutivos después de que deciden embarcarse en una iniciativa de valores? Entregan el esfuerzo al departamento de Recursos Humanos, que utiliza la iniciativa como excusa para un esfuerzo inclusivo para sentirse bien. Para involucrar a los empleados, RRHH realiza encuestas a empleados y celebra muchas reuniones municipales para recabar información y crear consenso.

Ese es precisamente el enfoque equivocado. Las iniciativas de valores no tienen nada que ver con la construcción de consenso: se trata de imponer un conjunto de creencias fundamentales y estratégicamente sólidas a un amplio grupo de personas. La mayoría de los ejecutivos entienden el peligro de la toma de decisiones impulsada por consenso cuando se trata de cuestiones de estrategia, finanzas y otros negocios, sin embargo, parecen ajenos al problema cuando se trata de desarrollar valores. Encuestar a todos los empleados acerca de los valores que creen que la empresa debe adoptar es una mala idea por dos razones. En primer lugar, integra sugerencias de muchos empleados que probablemente no pertenezcan a la empresa en primer lugar. Y segundo, crea la falsa impresión de que todas las entradas son igualmente valiosas.

Las iniciativas de valores no tienen nada que ver con la construcción de consenso: se trata de imponer un conjunto de creencias fundamentales y estratégicamente sólidas a un amplio grupo de personas.

Considere lo que sucedió cuando un CEO de una empresa de tecnología acordó dejar que el departamento de recursos humanos encabezara una campaña de valores. Cuando RRHH sugirió, después de muchas reuniones y encuestas, que la colaboración debía ser uno de los valores centrales de la empresa, estuvo de acuerdo sin pensarlo mucho. Pero sólo unas semanas después, mientras presidió una reunión abierta con los gerentes, rechazó completamente este valor diciendo: «Realmente no creo en los equipos; creo que el logro se produce cuando las personas trabajan de forma independiente». No es de extrañar que los gerentes se sintieran desconcertados y decepcionados. Como explica un alto ejecutivo que finalmente dejó la organización: «La brecha entre lo que decíamos y lo que estábamos haciendo era demasiado grande».

Los esfuerzos de los mejores valores son impulsados por pequeños equipos que incluyen al CEO, cualquier fundador que todavía esté con la empresa y un puñado de empleados clave. Tony Wild, el CEO de la compañía farmacéutica MedPointe, quería que su negocio tuviera una cultura única, por lo que sabía mejor que hacer de la discusión de valores un proceso democrático. Trabajando con siete altos directivos, muchos de los cuales habían ayudado a lanzar la empresa, Wild se centró en dos valores fundamentales: la actitud de no hacer y la búsqueda incansable de resultados. El grupo eligió esos valores basándose en un análisis de unos pocos empleados que personificaron cualidades que los ejecutivos más querían ver adoptados en toda la cultura de MedPointe. En cuanto a aquellos empleados que no pueden aceptar o encarnar estos valores, Wild explica: «Está bien. Podrían encajar mejor en otra empresa».

Los altos directivos también necesitan entender que un programa de buenos valores es como un buen vino; nunca se apresura. Es mucho más importante que un equipo de valores llegue a una declaración que funcione que llegar a una decisión que más tarde pueda lamentar. Los ejecutivos deben discutir los valores a lo largo de varios meses; deben considerar y reconsiderar cómo se desempeñarán las normas dentro de sus corredores.

Dejar tiempo para la reflexión resultó útil para una compañía farmacéutica internacional que quería establecer una cultura común después de una serie de adquisiciones. El equipo ejecutivo, impaciente después de unas horas de discusión para seleccionar los valores de la compañía y pasar a otros temas, casi aprobó una lista que incluía la palabra «transparente». El CEO presentó sabiamente la propuesta con el fin de dejar que el equipo se rumiara sobre ella y la revisara con empleados clave. Descubrieron que el término tenía una connotación muy diferente en Europa que en los Estados Unidos. El equipo hizo una importante modificación, cambiando «transparente» a «colaborativo», con el resultado de que los valores elegidos eran mucho más compatibles con la cultura global de la empresa.

Tejer valores fundamentales en todo

Así que digamos que ha clavado los valores correctos. ¿Ahora qué? Si realmente se van a apoderar en su organización, sus valores fundamentales deben integrarse en todos los procesos relacionados con los empleados: métodos de contratación, sistemas de gestión del rendimiento, criterios para promociones y recompensas e incluso políticas de despido. Desde la primera entrevista hasta el último día de trabajo, se debe recordar constantemente a los empleados que los valores fundamentales forman la base de cada decisión que toma la empresa.

Comergent, una joven empresa de negocios electrónicos, ha creado con éxito una fuerte cultura en torno a la confiabilidad, la dedicación y la automotivación mediante la integración de estos valores fundamentales en cada sistema que afecta directamente a los empleados. Los candidatos al trabajo, desde recepcionistas a vicepresidentes, un re proyectado no sólo por sus habilidades y experiencias, sino también por su ajuste con los valores de la empresa. Durante las entrevistas, el CEO Jean Kovacs y su personal hacen preguntas francas sobre las expectativas de la carga de trabajo y los logros pasados. Para poner a prueba su auto-motivación y dedicación, por ejemplo, Kovacs pide a los candidatos que describan algo que han logrado que otras personas pensaron que sería imposible.

Después de que los empleados llegan a Comergent, se les recuerda una y otra vez que los valores de la empresa son algo más que palabras. Las personas son evaluadas en relación con los valores centrales, y cuando llega el momento de otorgar acciones, bonificaciones y aumentos, Kovacs y su equipo nuevamente usan la declaración de valores como métrica. Incluso la decisión de dejar ir a alguien está impulsada por los valores. «Puedo trabajar con alguien que necesite más entrenamiento o entrenamiento, pero cuando se trata de nuestros valores fundamentales, tengo que ser intolerante», explica Kovacs. «Eso es lo que asegura la fuerza de nuestra cultura.» De hecho, las empresas con culturas fuertes como la de Comergent evitan tener que despedir a mucha gente.

Otra empresa que teje eficazmente sus valores en su tejido organizacional es Siebel. Es imposible que un nuevo empleado pase una semana allí sin darse cuenta de que la satisfacción del cliente es un valor fundamental. Todas las obras de arte en las paredes provienen de los informes anuales de los clientes, y todas las salas de conferencias llevan el nombre de los clientes. Incluso las bonificaciones y los paquetes de compensación se otorgan sobre la base de encuestas de satisfacción del cliente realizadas por un auditor externo.

Una vez que una empresa ha incorporado sus valores en sus sistemas, debe promoverlos a cada paso. Se ha dicho que los empleados no creerán un mensaje hasta que lo hayan escuchado repetir los ejecutivos siete veces. Dado el cinismo que rodea a los valores en estos días, los ejecutivos harían bien en repetirlos cada oportunidad que tienen.

Muchas empresas publicitan sus valores en camisetas y tazas de café, pero los mecanismos más efectivos son mucho más simples y menos costosos. Considere cómo Nordstrom, un conocido ejemplo de una organización basada en valores, recuerda constantemente a los empleados su valor central del servicio al cliente. Durante la orientación, en lugar de recibir un manual detallado que describe cómo ofrecer un gran servicio a los clientes, los nuevos empleados reciben historias elaboradas que cuentan lo largo que los compañeros de trabajo han ido a fin de impresionar a la clientela. La historia del representante que recuperó la blusa de dos años de un cliente sin preguntas, contadas una y otra vez, refuerza la creencia de los empleados de que trabajan para una empresa extraordinaria. Y durante las horas que no son de tienda, los gerentes leen los comentarios de los clientes, tanto positivos como negativos, sobre el intercomunicador para que los empleados puedan escuchar de primera mano cómo están haciendo.

Otra empresa que continuamente comunica sus valores, a menudo de una manera que está al borde de cursi, es Wal-Mart. Desde los aplausos de la empresa hasta la formación basada en computadoras, el gigante minorista insiste constantemente en sus valores fundamentales de excelencia, servicio al cliente y respeto a los empleados. «Vengo de Europa, donde encontramos que cosas como los aplausos son típicos de la superficialidad americana», me dijo un aprendiz de gestión. «Pero debo admitir que los carteles en las paredes de la sala de descanso y las citas de Sam Walton sobre las que leemos no son tontas en absoluto.» Esto se debe a que la administración refuerza los valores centrales con la acción. Históricamente, cuando los empleados han ideado nuevas formas de ofrecer un servicio excelente a los clientes, por ejemplo, han sido recompensados con dinero en efectivo y otras formas de reconocimiento público. • • •

Dado todo el duro trabajo que se lleva a cabo en el desarrollo e implementación de un sistema de valores sólidos, la mayoría de las empresas probablemente preferirían no molestarse. Y de hecho no deberían, porque los valores mal implementados pueden envenenar la cultura de una empresa.

No se equivoquen: Vivir de los valores corporativos declarados es difícil. Después de todo, es mucho más difícil ser claro y sin disculpas por lo que representan que ceder ante presiones políticamente correctas. Y para las organizaciones que tratan de reparar el daño causado por programas de malos valores, el trabajo es aún más difícil. Pero si usted está dispuesto a dedicar su tiempo y energía a crear una declaración de valores auténticos, hay una buena posibilidad de que los valores resultantes mantengan su empresa en mucho mejor lugar que la de Enron.

A version of this article appeared in the [July 2002](#) issue of *Harvard Business Review*.