

ITEM, separata coleccionable que te acerca las últimas tendencias, herramientas, estrategias, buenas prácticas y conceptos más avanzados en torno a la innovación. En esta nueva entrega queremos destacar la importancia de la cultura, los valores y la marca en las organizaciones.

Entrevista con **Richard Barrett**,
Fundador y presidente del Barrett Values Centre

"La transformación de la organización comienza con la transformación personal de los propios líderes, porque la cultura es un reflejo de su conciencia, sus valores y sus creencias"



En esta entrevista, Richard Barrett nos habla sobre la importancia de la cultura y los valores en la organización. Sostiene que si las creencias que sustentan dicha cultura coinciden con las de los empleados, estos mostrarán un mayor entusiasmo y motivación, lo que repercutirá en unos mejores resultados de negocio.

¿Por qué son tan importantes los valores en una organización?

Los valores se encuentran en la raíz de todas las decisiones humanas. Cuando trabajamos en una organización cuyos valores coinciden con los nuestros a nivel personal, nos sentimos liberados y somos capaces de darlo todo en el trabajo. No sólo llevamos nuestra energía, nuestra creatividad y nuestro entusiasmo, sino también nuestro compromiso con el bienestar de los compañeros y el éxito de la organización. Dar rienda suelta a esta energía es el equivalente a liberar el espíritu de la empresa.

¿Cómo empezó trabajando en este campo?

Comencé a reflexionar sobre la transformación personal y los resultados de este trabajo los plasmé en mi primer libro.

Posteriormente, escribí otro dedicado a la transformación, que en la primera parte analizaba la personal y, en la segunda, la de la propia organización. Estos trabajos me llevaron a descubrir la estrecha relación que hay entre ambas.

Y esa transformación de la organización, ¿son las personas quienes la consiguen?

Sí; indiscutiblemente, las personas son las protagonistas de las transformaciones. Me di

"La cultura de una organización es un reflejo de la conciencia, los valores y las creencias de sus líderes"

cuenta de que hay tres "mantras", si lo quiere llamar así. El primero es que el capitalismo cultural es la nueva frontera de la ventaja competitiva. Por tanto, quién eres como organización, es decir, la cultura, es de una importancia vital para el éxito.

El segundo es que la transformación de la organización comienza con la transformación personal de los propios líderes, porque la cultura es un reflejo de la conciencia, los valores y las creencias de sus líderes. Por tanto, quién eres como líder tiene un impacto directo sobre los resultados.

¿Y el tercer mantra?

El tercer mantra es el que dice que la medición importa, porque solo consigues lo que eres capaz de medir. Esto me ha llevado a desarrollar un modelo para medir la cultura, trazando un mapa de los valores en los "siete niveles de conciencia", cada uno de los cuales corresponde a una etapa de la evolución hacia el crecimiento y la concienciación de la empresa.

Y esto lo hace real, ofrece cifras contundentes y permite analizar cómo

"Los demás indicadores de rendimiento de la empresa mejoran a medida que lo hace su cultura"

cambian los valores de año en año simplemente haciendo la siguiente pregunta: "¿Cuál de los siguientes valores o comportamientos son los que mejor te representan?". Se solicita al entrevistado que escoja diez de una lista de ochenta, por ejemplo, que se establece específicamente para cada organización, a partir de las conversaciones previas con los líderes.

¿Cómo ha llegado a estas conclusiones?

Durante cerca de diez años, hemos realizado un estudio para determinar cuáles son los



valores de más de dos mil grandes corporaciones públicas y privadas, en algunas de ellas realizando un seguimiento continuo durante ocho años. A raíz de esto, hemos podido observar la evolución de sus valores y la conclusión a la que hemos llegado es que absolutamente todos los demás indicadores de rendimiento de la empresa mejoran a medida que lo hace su cultura.

¿De qué forma puede mejorarse una cultura?

Son los líderes quienes realmente cambian sus comportamientos y la pueden mejorar. Es un movimiento de arriba hacia abajo. Los valores van descendiendo desde las capas más altas de la organización hasta cubrir todos los niveles. Por ello, es tan importante que la dirección y los empleados compartan los mismos.

Todo comienza con el desarrollo del liderazgo, que, a su vez, genera una mayor satisfacción en los empleados. El hecho de que estos se encuentren bien genera, a su vez, una mayor satisfacción del cliente, que asimismo repercute en la creación de un mayor valor para los accionistas.

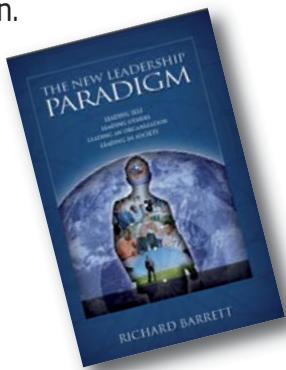
Se suele decir a menudo: "Es el cliente, el cliente, el cliente...". Rotundamente, no. Es la formación de líderes capaces de crear una cultura que construya la satisfacción de los empleados, porque cuando ellos son felices, los clientes también lo son, especialmente, en el sector de los servicios.



“Brand & values”

Cómo construir una cultura de alto rendimiento basada en los valores, según Richard Barrett

Las investigaciones confirman que existe un fuerte vínculo entre el rendimiento financiero y el alineamiento entre los valores culturales de una empresa y los personales de sus empleados. En otras palabras, aquello que se es y aquello por lo que se lucha se está convirtiendo en algo tan importante como la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.



Las empresas, tanto grandes como pequeñas, se preocupan básicamente por los mismos cuatro problemas: ¿Cómo aumentar los beneficios y el valor para el accionista? ¿Cómo atraer y mantener a los profesionales de talento? ¿Cómo construir la fidelidad hacia la marca? ¿Cómo asegurarse de que el comportamiento ético permea en la cultura corporativa? ¿Cómo construir una empresa con capacidad de resistencia y sostenible?

Al mismo tiempo, las cuestiones críticas a las que se enfrentan los responsables de los servicios públicos son las siguientes: ¿Cómo proporcionar servicios de gran calidad con eficiencia en los costes? ¿Cómo atraer y mantener a los profesionales de talento? ¿Cómo asegurarse de que el comportamiento ético permea en la cultura institucional? ¿Cómo construir una organización con capacidad de resistencia y sostenible?

La respuesta está en la cultura

La respuesta a estos problemas básicos, que afectan a organizaciones tanto públicas como privadas, se encuentra en construir una cultura de alto rendimiento.

En el sector privado, la cultura de una organización es su principal fuente de ventaja competitiva y diferenciación, mientras que, en el sector público, es la principal fuente de calidad y eficiencia de sus servicios.

Nuestra experiencia trazando el mapa de los valores de más de dos mil organizaciones del sector público y privado durante diez años en más de sesenta países nos permite establecer categóricamente que las organizaciones guiadas por los valores son las más exitosas del planeta.

Valores que impulsan

Las razones que explican esto son sencillas. En el sector privado, los valores y los comportamientos impulsan la cultura; la cultura, a su vez, impulsa la satisfacción de los trabajadores, lo que genera una mayor satisfacción de los clientes y, por tanto, mayor valor para los accionistas. En el sector público, ocurre básicamente lo mismo. Los valores y los comportamientos impulsan la cultura, que, a su vez, impulsa la satisfacción de los empleados, lo cual asegura el cumplimiento de la misión y la satisfacción de los usuarios.



En ambos sectores, el éxito comienza con los valores de la organización. Los valores son los principios, ideales o creencias profundamente arraigados que las personas tienen o a los que recurren cuando toman una decisión. Los individuos los expresan a través de sus comportamientos personales y las organizaciones lo hacen a través de los comportamientos que reflejan su cultura.

Todos en la misma dirección

En su obra *Corporate Culture and Performance*, Kotter y Heskett demostraron que las empresas con culturas fuertemente

Las empresas con culturas fuertemente adaptativas basadas en valores compartidos generan un rendimiento significativamente mayor que las demás

adaptativas basadas en valores compartidos generan un rendimiento significativamente mayor que las demás. También descubrieron que las compañías que se preocupan por los stakeholders crecen cuatro veces más rápido que aquellas que no lo hacen. Estas empresas presentan una tasa de creación de puestos de trabajo siete veces mayor, los precios de sus acciones aumentan doce veces más rápido y su ratio de beneficios es setecientos cincuenta veces mayor que el de las compañías que no contaban con valores compartidos y culturas adaptativas.

En *Build to Last*, Collins y Porras muestran que las empresas que se centran en construir culturas orientadas por los valores presentan un rendimiento seis veces superior al de otras que no lo hacían.

En *Firms of Endearment*, Sisodia, Wolfe y Seth establecen que las compañías que se preocupan en la misma medida por todos los stakeholders (empleados, clientes, inversores, asociados y sociedad en general), están comprometidas con la ciudadanía corporativa y desarrollan un liderazgo de servicio presentaron un rendimiento mayor que el de las pertenecientes al Standard & Poor's 500.

Cultura y liderazgo

Los valores que conforman la cultura de una organización son el reflejo de las creencias subyacentes de los líderes actuales o de la herencia dejada por los anteriores.

Cuando existe una falta de alineamiento entre los valores culturales de la organización y los de los empleados, el resultado es un

¿Cuál es la diferencia entre cambio, transformación y evolución?



Hacia el final del siglo pasado, muchas organizaciones abrazaron un concepto de cambio conocido como "reingeniería". Según una encuesta realizada para la evaluación de casi cien proyectos de reingeniería, los entrevistados valoraron negativamente dos tercios de esos proyectos por los resultados mediocres o marginales que produjeron. La principal razón que explica por qué fallaron era la escasa atención dedicada a la dimensión humana del cambio, en particular, al miedo y a la ansiedad que presentaban las personas ante la posible reducción de tamaño de la empresa. La moral descendió en el 72% de las empresas que habían reducido su tamaño. Más tarde se reconoció que lo que faltaba en el enfoque de la reingeniería era la dimensión humana o cultural del cambio. Thomas Davenport, en un artículo de *Fast Company* titulado "Why Engineering Failed", señala que "las compañías que abrazaron la reingeniería como si se tratara de una bala de plata ahora están buscando formas de reconstruir el tejido social desgarrado de la organización".

Esto nos da una pista de la importante distinción entre cambio y transformación: el cambio es una forma nueva de hacer las cosas, la transformación es una forma nueva de ser, mientras que la evolución solo se produce cuando los individuos y las organizaciones adoptan un estado continuo de transformación y cambio.

- **El cambio.** Consiste en una forma diferente de hacer las cosas. Se trata de continuar con la misma línea de trabajo, aunque de una manera más eficiente y productiva, que ofrezca como resultado una mejora de la calidad.
- **La transformación.** Se trata de una forma de ser diferente, desde el momento en que la transformación implica cambios en los niveles más profundos de creencias, valores y asunciones. Por ello, este proceso desemboca en cambios fundamentales en los comportamientos personales y corporativos, así como en los sistemas y estructuras de la organización. La transformación se produce cuando aprendemos de nuestros errores, estamos abiertos a un nuevo futuro y somos capaces de dejar atrás el pasado.
- **La evolución.** La evolución implica un estado de transformación y cambio continuos, que se materializa en ajustes constantes en los valores, los comportamientos y las creencias, basándose en el conocimiento adquirido a partir del feedback tanto interno como externo. La evolución se produce con más facilidad en las organizaciones y los individuos que son adaptables, confiables, abiertos y transparentes, y que presentan un profundo compromiso con el aprendizaje y el desarrollo personal.



Cuando existe una falta de alineamiento entre los valores culturales de la organización y los de los empleados, el resultado es un bajo rendimiento, que más adelante puede resultar en una merma del compromiso de la plantilla y en la calidad de los productos y servicios

rendimiento bajo, que más adelante puede resultar en una merma del compromiso de la plantilla y en la calidad de los productos y servicios. Todos estos factores pueden tener un impacto significativo en el rendimiento financiero o en la capacidad de la organización para proporcionar servicios de alta calidad de forma sostenible.

Al contrario, cuando los valores son compartidos, el resultado es el alto rendimiento, derivado del mayor compromiso de la plantilla y de una búsqueda de la excelencia en la calidad de los productos y servicios. Además, existen otros dos beneficios clave. El primero está relacionado con la capacidad de atraer y retener el talento, lo cual otorga a las organizaciones una ventaja importante, especialmente cuando el talento escasea. El segundo tiene que ver con la construcción de una marca fuerte, puesto que los valores de la marca y los de la compañía son las dos caras de la misma moneda. Las marcas con una imagen externa más fuerte siempre corresponden a las empresas con las culturas internas más fuertes.

En consecuencia, el éxito sostenible a largo plazo depende de la cultura que creen los líderes y, por tanto, de su comportamiento.



El líder y la cultura corporativa

La transformación organizacional comienza con la transformación personal de los líderes. Es importante tener en cuenta que no son las organizaciones las que se transforman, ¡son las personas quienes lo hacen! El factor clave para transformar una cultura de bajo rendimiento en una de alto rendimiento es el liderazgo.

La influencia del líder

Los líderes, con su comportamiento y sus valores, ejercen una influencia en el resto de la empresa, que puede ser positiva o negativa. Aquellos que empeñan sus energías en conseguir estatus, construir imperios y competir internamente crean entornos tóxicos con escasa o ninguna cohesión organizacional. A la inversa, los líderes que comparten la misma visión y valores, trabajan por el bien común y se enfocan en la construcción de una comunidad interna, crean cohesión y contribuyen al alineamiento de los valores.

¿Promoción interna o contratación externa?

Esa es la razón por la que organizaciones con fuertes culturas de alto rendimiento tienden a sustituir a sus líderes por medio de la promoción interna, mientras que en las culturas de bajo rendimiento se contrata a candidatos externos.

Al promocionar la sucesión desde dentro, las culturas que prosperan son capaces de retener los estilos de liderazgo exitosos con la mínima perturbación posible. Las culturas malsanas, por el contrario, necesitan cambiar sus estilos de liderazgo de una forma absoluta. Por eso, habitualmente, contratan a los líderes fuera de la organización con la esperanza de que el nuevo líder traiga consigo una nueva forma de ser que se traduzca en una cultura más dinámica.

Algunos ya lo hacen

• Volvo

Ante la baja motivación interna por la que pasaba Volvo Truck International Division, el equipo de dirección, con su presidente a la cabeza, decidió poner en marcha un programa de desarrollo de liderazgo, que a pesar de mejorar en alguna medida la motivación, no obtuvo los resultados esperados. Por ello, decidieron prestar mayor atención a los valores subyacentes en la actividad diaria, organizando pequeños grupos en los que se debatía acerca de la cultura de la empresa, con el propósito de crear entre todos un plan de valores culturales común. Al mismo tiempo, cada uno de los miembros de estos grupos participó en su propia Evaluación de los Valores de Liderazgo e intercambiaron impresiones con el resto de los miembros.



A raíz de esta labor de identificación de los valores culturales, un equipo interdisciplinar de Volvo, en el que participaron muchos de los trabajadores, reflexionó sobre la visión y misión de la empresa y reformuló la estrategia para adaptarla en consecuencia. Los

resultados que obtuvieron no ofrecen duda: el beneficio operativo obtenido fue el mejor hasta ese momento, el equipo hablaba el mismo lenguaje y el interés de los trabajadores de la organización aumentó significativamente.



• Unilever

La bajada de beneficios que sufrió Unilever Brasil llevó a su presidente y al consejo de administración de la empresa a redefinir no solo los objetivos estratégicos de la organización, sino también sus valores culturales.

La primera acción que emprendieron fue evaluar la cultura corporativa, lo que permitió detectar el mal estado en el que se encontraba. Para atajar esta situación, se puso en marcha un programa de transformación

cultural con el fin de extraer todo el potencial de la organización, a través del diálogo abierto y la escucha.

Fueron conscientes de que el proceso de transformación cultural debía llevarse a cabo de forma que la gestión de la transformación cultural y de las operaciones se desarrollara de forma totalmente integrada y simultánea. A pesar de obtener algún resultado positivo, se produjo cierta resistencia al cambio, lo que hizo que descendiera la moral de la empresa. Para que la estrategia produjera los resultados esperados, en la organización se dieron cuenta de que los empleados simplemente se dejaban llevar por las indicaciones de sus líderes.

Una vez que la plantilla adoptó una postura más activa, derivada de su empoderamiento, los resultados cambiaron muy significativamente y los beneficios aumentaron.

• FedEx

El éxito de FedEx se basa en la satisfacción de los empleados, que junto con los clientes de la empresa, conforman el núcleo de atención hacia el que se enfoca la dirección de la empresa. Esto no ha sido siempre así. De hecho, fueron notables los esfuerzos realizados para convencer a la alta dirección del retorno económico derivado de una fuerte cultura corporativa basada en sólidos valores y, sobre todo, en el cuidado de los empleados, que son quienes en última instancia tratan con los clientes y cuya satisfacción mejoraría la productividad de la empresa y disminuiría la rotación, muy alta en este sector.

El convencimiento de que la reputación lleva a la excelencia partió de la alta dirección, lo que supuso un giro completo



en la gestión de la empresa. FedEx entiende que la reputación se construye de dentro hacia fuera, a partir de una cultura corporativa fuerte, y que los empleados son los primeros embajadores de la marca. Para lograr una buena reputación, FedEx es consciente de que lo primero que tiene que

hacer la empresa es cumplir con sus promesas de forma constante.

Construir una marca fuerte es una labor diaria en la que los comportamientos deben ser coherentes con los valores corporativos.

• Sprint Nextel



A raíz de la fusión de Sprint y Nextel, el equipo directivo de la nueva empresa estaba tan centrado en homogeneizar las dos culturas corporativas que el servicio a los clientes se vio afectado, la marca comenzó a resentirse y los empleados mostraron unos índices muy bajos de motivación y de compromiso. Ante esta situación, la dirección de la empresa decidió apostar por construir la marca y la reputación a largo plazo, desde dentro hacia fuera, bajo un enfoque de simplicidad, a través de dos ejes estratégicos: la franqueza, para la gestión interna, y la innovación, para la externa.

Gracias a este enfoque, los empleados se encuentran interconectados, lo que les

permite intercambiar opiniones, perspectivas y puntos de vista, y disponen, además, de un canal de diálogo abierto con la dirección de la empresa. La reputación funciona como círculos de confianza y el primero que debe construir una organización es con sus propios empleados, para posteriormente continuar con el resto de grupos de interés. Los empleados se convierten en embajadores de la marca, aunque no son los únicos.

Sprint Nextel identificó a los clientes que mejor puntuaban a la empresa y a su servicio para convertirlos también en promotores de la marca. Mediante esta estrategia, la organización ha experimentado un notable crecimiento.

• Philips

Philips entiende que la marca se sustenta sobre unos sólidos y consistentes pilares, con los que trasladar la promesa de marca a los distintos grupos de interés de la compañía. Esto le ha llevado a buscar la consistencia y la coherencia en el cumplimiento de la promesa, en la que juega un papel importante el empleado como prescriptor de la marca. Para que esto sea realidad, el empleado debe sentirse satisfecho y comprometido con su propia experiencia personal y profesional. Los pilares de la marca Philips se centran en incrementar cada vez más la facilidad de uso, seguir innovando y avanzando por

delante de los demás, así como diseñarla en torno al cliente.

Tras un proceso de renovación total, la marca Philips ha dejado de tener diferentes marcas inconexas y ha pasado a estar mucho más alineada, a raíz de su enfoque total hacia el sentido y la simplicidad en el que han estado implicados todos los niveles de la organización. Como resultado, cuatro años después de estos cambios, el valor total estimado de la marca Philips aumentó sustancialmente y se situó en el puesto 43 del ranking Interbrand de las mejores marcas mundiales.



FUTURAS TENDENCIAS:

Las cinco tendencias en la innovación tecnológica sostenible

El cambio climático, derivado de la constante emisión de gases de efecto invernadero, y la escasez de recursos representan el gran reto de nuestros tiempos. Estas circunstancias hablan de la necesidad de cambio profundo en las tendencias habituales con el fin de asegurar la sostenibilidad de los recursos para las próximas generaciones y crear un mundo más eficiente.

La tecnología y las soluciones alternativas están disponibles, pero es preciso llegar a una mayor y aún más generalizada concienciación acerca de este problema. De hecho, muchas empresas dirigen sus esfuerzos innovadores hacia la consecución de este fin. Según Cleantech Group, las últimas tendencias en el campo de la innovación tecnológica sostenible son las siguientes.



1. La innovación tecnológica sostenible como catalizador del cambio

De la misma forma que la innovación tecnológica ha variado nuestro comportamiento y estilo de vida, la innovación tecnológica sostenible será imprescindible para actuar como catalizador y facilitador de la "revolución de la sostenibilidad" que definirá al siglo XXI.



2. Múltiples fuentes, canales y formatos

La contribución a esta revolución provendrá de muy diversas fuentes y canales, y adoptará formatos también distintos. Una de las fuentes más importantes de innovación tecnológica sostenible provendrá de la creación de empresas jóvenes, las denominadas start-ups, dedicadas al desarrollo y a la comercialización de tecnologías nuevas y sostenibles. Por tanto, la cultura del emprendimiento juega un papel especialmente importante en la innovación, desde el momento en que es a través de un proyecto de este tipo como las tecnologías llegan a causar un impacto fuera de las puertas del laboratorio, es decir, en el mercado, que es donde realmente cuenta.



3. La inversión

Una de las formas habituales para promover la sostenibilidad en un determinado país consiste en las subvenciones procedentes de los organismos públicos. Sin embargo, la actual coyuntura económica está provocando una merma en la capacidad financiera de los gobiernos, por lo que el papel del sector privado y de los inversores, como el capital riesgo, será mucho más importante en el campo de la sostenibilidad. Las tendencias señalan que la energía solar, la eficiencia energética y el transporte son las áreas hacia las que se dirige mayoritariamente la inversión privada.

4. Una visión global

Las nuevas tecnologías por sí solas no producirán el cambio necesario para abrazar la sostenibilidad. Es necesario que la adopción de las tecnologías sostenibles se produzca por parte de la sociedad en conjunto para que las medidas adoptadas sean eficaces.



5. Mayor concienciación, mayor mercado

A medida que la sociedad, las empresas y los organismos públicos se van concienciando de la necesidad de transformación para asegurar el futuro, se abre un nuevo mercado creciente para tecnologías y servicios innovadores relacionados con la sostenibilidad. Esto representa un campo de oportunidades de negocio al que vendrán a sumarse nuevos actores con nuevas soluciones de sostenibilidad.

