

Valores Corporativos Compartidos y Liderazgo de servicio

Santiago Nofuentes Pérez
Director General

La **Visión del Consorcio** nos habla de una empresa centrada en las personas y que quiere ser **modélica por el desarrollo de sus profesionales**. Para hacer realidad esta visión nos planteamos llevar a cabo una política de dirección de personas que consiga el desarrollo y el compromiso de los profesionales. Una política de dirección de personas basada en la **gestión por competencias**. La gestión por competencias nos permite incorporar la cultura deseada a los perfiles de competencias. En el diagnóstico de situación del Consorcio hemos visto que se han producido una serie de cambios, las preferencias de los empleados, la convivencia de diferentes culturas y una nueva estrategia. Todo ello nos sugiere que se ha de realizar una revisión profunda para definir cual es la cultura deseada para el futuro. **La cultura deseada se ha de formular en términos de valores** y pautas de comportamiento que se consideren alineados con la nueva estrategia.

Si queremos conseguir un alto compromiso de los profesionales con el proyecto del Consorcio, se han de identificar aquellos valores sobre los que existe un elevado consenso y que son fundamentales para la consecución de los objetivos a largo plazo. El objetivo fundamental de la revisión de valores es **la creación de identidad, facilitar la cohesión y la generación de compromiso** en toda la organización y a todos los niveles; disponiendo de una referencia permanente de comportamientos, base de las políticas y actuaciones para la dirección de personas. Por otro lado, la revisión de los valores es una oportunidad de revitalizar la organización y evitar entrar en una fase de declive. Se ha partido de un modelo triaxial de valores, para obtener un funcionamiento equilibrado. Se ha formulado la declaración de valores corporativos de forma participativa. Se ha elaborado un cuestionario, **Valores para construir el futuro**, para la definición de los valores que ha sido cumplimentado por 729 profesionales, el **41% de la plantilla**. La declaración de valores compartidos:

Compromiso: Con las personas y la sociedad (hagámoslo)

Equipo: Una sola meta (hagámoslo juntos)

Calidad profesional: Hacemos bien nuestro trabajo (hagámoslo bien)

Desarrollo: Despleguemos nuestro potencial (hagámoslo mejor)

Se han identificado las competencias cardinales asociadas con estos valores. La gestión por competencias es la metodología más potente y contrastada en la identificación y desarrollo de los comportamientos que sean coherentes con la cultura deseada

Se han analizado los *gaps* entre lo que se hace realmente en el Consorcio y qué se debería hacer en el futuro. Así como los comportamientos dentro de la organización, cuáles son los comportamientos que se refuerzan y recompensan

en la actualidad y cuáles se tendrían que reforzar en el futuro; elaborando la guía de comportamientos: **De Valores a Comportamientos**.

Las actuaciones que ha emprendido la dirección para modificar los factores que inciden en la cultura de la organización son:

- Se ha comunicado la nueva cultura: valores, competencias cardinales y comportamientos. Pero no es suficiente, se ha de conseguir que toda la **gestión esté alineada con la nueva cultura**, reforzando las conductas y comportamientos coherentes con dicha cultura.
- La dirección actúa como motor de cambio; liderando con el ejemplo. Ha de ser un modelo en la práctica de los comportamientos asociados a los valores, mediante **un liderazgo de servicio** a toda la organización.-
- Las competencias cardinales, asociadas a los valores y la cultura deseada, se han de incorporar a los **perfiles de competencias**. Se han de revisar los sistemas de gestión: los criterios de selección, promoción, reconocimiento y retribución, así como la formación han de reforzar los comportamientos deseados y desincentivar los no deseados.
- Para impulsar el desarrollo de las competencias juega un papel clave la gestión del desempeño (evaluación de competencias). Se ha realizado una **evaluación 360º al equipo directivo**. A continuación, se realizó a todos los mandos. Finalmente, se realizará la evaluación 180º a todos los profesionales.

Como **conclusiones** de la revisión de valores:

- ✓ En la declaración de valores compartidos, el gran reto es conseguir que, realmente, sean compartidos. Si queremos que los profesionales hagan suyos los valores y se comprometan con ellos, **el proceso es tan importante como el resultado**.
- ✓ Ha sido una excelente oportunidad de **diálogo organizativo**.
- ✓ **No existen recetas mágicas** para cambiar los comportamientos, es cuestión de **constancia, esfuerzo continuado y seguimiento**. **El liderazgo de servicio favorece la consecución de un proyecto compartido**.
- ✓ Una investigación reciente muestra que Valores y cultura se configura como la política de recursos humanos más pronosticadora en las tres perspectivas: procesos, clientes y finanzas.
- ✓ Para **contratar y retener buenos profesionales** una de las armas fundamentales, de lo que algunos autores han denominado “la guerra por el talento”, es la **cultura de la empresa**.

Estoy convencido de que hemos escogido un buen camino, pero sólo hemos dado los primeros pasos y como dicen Blanchard y O'Connor:

“El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días”.