

ORGANIZACIONES IMPULSADAS POR VALORES

“Empresas que Enamoran”

En las organizaciones del siglo XXI, que se desarrollan y crecen de forma exitosa y sostenible, sus líderes y equipos logran mantener viva día a día la esencia de su visión y misión, actualizado el diseño de su estrategia y modelos de negocio y asegurado el compromiso y el aporte creativo del factor humano que las integra. Son compañías que generan riqueza y valor a todos los actores del sistema: *good will* a sus accionistas, soluciones y valor a sus clientes, satisfacción y desarrollo a sus colaboradores, y una evolución positiva de cara a la sociedad y a la conservación del planeta.

QUIÉN eres y QUÉ valores representas –en la conciencia y el corazón de accionistas, colaboradores, clientes y proveedores– se ha vuelto algo tan importante como la calidad de los productos y la excelencia de los servicios que ofrece tu empresa. En su libro *Firms of Endearment. The pursuit of purpose and profit* (Wharton School of Publishing, 2007), Raj Sisodia, David Wolf y Jag Seth, han identificado a las Empresas que se hacen querer o Empresas que Enamoran. Estas han creado una nueva frontera para las ventajas sostenibles, porque sus organizaciones crean un vínculo emocional con sus clientes y empleados semejante al que experimentan los fanáticos de un *club* de fútbol con su equipo, a la vez que construyen riqueza y prosperidad para sus *stakeholders*. Las Empresas que Enamoran, marcan la diferencia en sus mercados porque los líderes y los equipos de sus organizaciones funcionan desde valores comunes que les permiten:

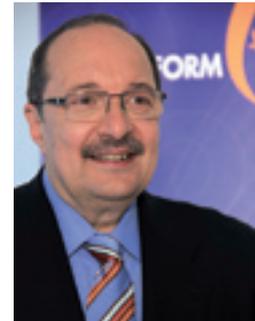
- Fomentar la innovación y activar el espíritu emprendedor de todo el personal, aprovechando su talento para crear riqueza.

- Crear cohesión entre áreas y sectores funcionales para construir confianza y sinergias positivas entre sus empleados.
- Aportar valor a sus clientes y proveedores creando experiencias positivas de venta, servicio y colaboración.
- Cooperar con otras empresas y sectores de su comunidad para marcar la diferencia en sus mercados.
- Gestionar la complejidad interna y externa, prosperando en el caos sin perder el foco estratégico.

Los valores son “principios interiorizados” que guían las decisiones, inspiran las actitudes y determinan la conducta y comportamientos de los integrantes de la organización. Los valores observables en la acción crean los verdaderos atributos de marca –interna y externa– de las organizacio-

nes; no es así con los valores “deseados”, publicitados o enunciados públicamente. Es por ello que es estratégico y esencial abordar los valores de las organizaciones, los de sus líderes y los de sus equipos, por el impacto que tienen sobre los resultados de negocio y por el poder estructurante que tienen para garantizar la sostenibilidad empresarial.

Es estratégico y esencial abordar los valores de las organizaciones, los de sus líderes y los de sus equipos, por el impacto que tienen sobre los resultados de negocio y por el poder estructurante que tienen para garantizar la sostenibilidad empresarial



Héctor Infiér
Fundador y Socio Director de Transform Action

Características de las Empresas que Enamoran (Organizaciones de Alto Rendimiento)

Las Empresas que Enamoran u Organizaciones de Alto Rendimiento actúan como una comunidad de personas con visión compartida y valores comunes. Esto les permite crear emprendimientos exitosos y duraderos desde la confianza. Los líderes de estas organizaciones suelen emplear tres estilos de liderazgo

- **Líder Tutor:** Tiene conciencia de misión y cohesión interna. Crea equipos de Alto Rendimiento que aportan valor a los clientes internos y externos trabajando con entusiasmo, compromiso, creatividad y honestidad. Prefiere un buen resultado colectivo antes que un excelente resultado individual. Crea un espíritu de comunidad en su organización.
- **Líder Mentor:** Tiene conciencia de inclusión y cohesión interna. Crea equipos que marcan la diferencia por su capacidad

de innovar para asegurar la satisfacción de los grupos de interés de su empresa. Impulsa la realización del personal y construyen relaciones de cooperación con proveedores y aliados estratégicos de su empresa. Impulsa la cooperación en su organización.

- **Líder Visionario:** Tiene conciencia de servicio y sostenibilidad. Crea equipos con espíritu de servicio dispuestos a gestionar la complejidad sin perder el foco estratégico en situaciones de crisis y capaces de crear valor económico, social y ambiental en los entornos de actuación de su empresa. Crea confianza en su organización. Por su parte, los equipos de las organizaciones de Alto Rendimiento colaboran entre sí y cooperan con grupos de interés de su comunidad para crear valor económico, social y ambiental. Los integrantes de esos equi-

pos actúan desde la confianza, se caracterizan por su espíritu emprendedor y usan su creatividad y su capacidad de innovación para crear clientes “fieles y satisfechos”. Sus motivaciones laborales suelen agruparse en tres niveles de *engagement*:

- “Creemos que estamos haciendo algo útil para la humanidad y que con nuestro trabajo contribuimos a crear un mundo mejor”.
- “Sentimos que nos realizamos como personas y que podemos colaborar con los demás para marcar la diferencia”.
- “Podemos emplear nuestro talento para aportar valor, y nuestra creatividad para contribuir al logro de los resultados colectivos”.

Las organizaciones de Alto Rendimiento son capaces de prosperar en el caos y gestionar lo inesperado, porque sus equipos gestionan las crisis y las situaciones de incertidumbre, sin perder cohesión interna.

Características de las Empresas que Sobresalen (Organizaciones en Transición)

Las Empresas que Sobresalen u Organizaciones en Transición se caracterizan por su voluntad de cambio, están “rompiendo moldes” para liberar su talento creativo y pasar de un enfoque de supervivencia a un enfoque de sostenibilidad.

Los líderes de las Organizaciones en Transición suelen emplear un estilo de liderazgo:

- **Líder Transformador:** Tiene conciencia de cambio y evolución. Impulsa el trabajo en equipo, fomenta la participación porque tiene más preguntas que respuestas. Fomenta el desa-

rollo integral de sus equipos. Rompe moldes para reinventar y reinventarse; asume responsabilidad personal por sus acciones; e impulsa el cambio y la renovación en su organización. Los equipos de las Organizaciones en Transición están dejando atrás la búsqueda del propio interés y están aprendiendo a colaborar y cooperar entre sí, para contribuir al interés común. En lo que respecta a los integrantes de estos equipos, están pasando de un estilo reactivo de adaptación a cambios externos (usar el talento para mantener el

pasado) a un estilo proactivo de transformación (usar el talento para construir el futuro).

Sus motivaciones laborales suelen agruparse en tres niveles de *engagement*:

- “Creo que aquí podemos evolucionar como personas”.
- “Sentimos que aquí hay un proyecto válido, en el que nosotros elegimos participar”.
- “Aquí podemos emplear nuestra creatividad para innovar”.

Las Organizaciones en Transición son capaces de innovar porque los integrantes de sus equipos están dispuestos a afrontar los riesgos del cambio y a asumir responsabilidad personal por sus propias acciones.

Características de las Empresas Convencionales (Organizaciones Tradicionales)

Las Empresas Convencionales se caracterizan por su comportamiento conservador, están enfocadas en su supervivencia y les cuesta “pensar fuera de la caja” (ser creativas) y “actuar fuera de la caja” (poner en práctica la innovación).

Sus equipos funcionan como si fueran los componentes de una máquina, destinados a “cumplir con sus responsabilidades” y “lograr sus propios objetivos”. Los líderes de las Organizaciones Tradicionales suelen emplear tres estilos de liderazgo:

- **Líder Práctico:** Tiene consciencia de supervivencia y de los resultados. Dirige y controla el trabajo de sus equipos para asegurar el cumplimiento del presupuesto, la estabilidad financiera y el logro de beneficios. Cuida la salud y la seguridad del personal.

- **Líder Sociable:** Tiene consciencia de las relaciones y lealtad. Cuida que los integrantes de su equipo tengan relaciones armoniosas, fomenta la comunicación y la resolución de conflictos e impulsa la satisfacción de los clientes y el reconocimiento a los empleados.

- **Líder Experto:** Tiene consciencia de autoestima y progreso. Coordina el trabajo de su equipo desde un enfoque técnico para asegurar el logro de sus

objetivos. Tiene más respuestas que preguntas, impulsa la productividad, la eficiencia, la calidad y la excelencia.

Los equipos de las Organizaciones Tradicionales compiten entre sí por la satisfacción de su propio interés y pierden cohesión interna en situaciones de crisis e incertidumbre.

Sus integrantes buscan reducir o descartar lo inesperado y resisten los cambios porque temen perder la seguridad, las relaciones y el prestigio que han acumulado en su trabajo. Sus motivaciones laborales suelen agruparse en tres niveles de *engagement*:

- “Creemos que aquí podemos conseguir poder, jerarquía y prestigio para progresar profesionalmente y satisfacer nuestras necesidades de autoestima”.

- “Sentimos que aquí podemos conseguir aprecio, respeto y reconocimiento personal para satisfacer nuestras necesidades de pertenencia”.

- “Aquí podemos conseguir seguridad financiera y estabilidad laboral para satisfacer nuestras necesidades de supervivencia”.

Las Organizaciones Tradicionales, en contextos de cambio continuo y de alta incertidumbre, encuentran serias dificultades para responder a los retos y ser exitosas en el siglo XXI.

¿Cómo crear organizaciones de Alto Rendimiento?

Instalando y desarrollando estilos de liderazgo y comportamientos propios de las Empresas que Enamoran en la cultura de la organización, en la de sus líderes y en la de sus equipos y personas que la conforman.

En este sentido, las herramientas CTT® (*Cultural Transformation Tools*) permiten identificar los valores de las organizaciones, los de sus equipos y los de sus líderes y, al compararlos con los valores propios de las Empresas que Enamoran, dan las claves necesarias para el diseño y lanzamiento de estrategias personalizadas que cada organización puede poner en marcha como un plan de transformación.

Tras el diagnóstico de la cultura y los valores actuales y la definición de los valores de la cultura deseada para la organización, el Modelo TCS® (*Transformación Cultural Sistémica*) brinda metodologías y procedimientos que permiten poner en práctica los nuevos estilos de liderazgo y los nuevos valores de equipo requeridos para facilitar el proceso de cambio cultural, y que ayudan a:

- Alinear la gestión de tus clientes con tu estrategia de negocio.
- Instalar ventajas competitivas sostenibles en tu empresa.
- Impulsar la innovación y el espíritu emprendedor de tu equipo.
- Alinear atributos de marca interna y externa de tu empresa.
- Alcanzar resultados superiores y sostenibles.

Estos procedimientos y herramientas complementan y se integran con los planes, proyectos y herramientas utilizados en el desarrollo y mejora de las organizaciones y sus resultados.

Análisis comparativo del % de retorno para accionistas (1996-2011)
Presentado por Raj Sisodia en la CTT Global Conference, septiembre 2012, Cape Town

Periodo	15 años		10 años		5 años		3 años	
	Acumulado	Anualizado	Acumulado	Anualizado	Acumulado	Anualizado	Acumulado	Anualizado
Empresas que se hacen querer (FOE's)	1646.1%	21%	254.4%	13.5%	56.4%	9.4%	77.4%	21.1%
Empresas que sobresalen (Good to Great)	177.5%	7%	14.0%	1.3%	-35.6%	-8.4%	-23.2%	-8.4%
Empresas convencionales (S&P 500)	157%	6.5%	30.7%	2.7%	15.6%	2.9%	10.3%	3.3%