

NORMAS Y VALORES

*Joaquín Garralda Ruíz de Velasco
Director Executive MBA
Instituto de Empresa*

En la medida en que las empresas españolas están manteniendo una página web con mayor contenido – más allá de una puramente de imagen comercial -, se puede apreciar la tendencia ascendente a incluir los “Valores de la Empresa” dentro de un epígrafe – o icono – genéricamente del estilo de “Quiénes somos”.

La razón de esta tendencia la podemos encontrar en el reconocimiento general de la importancia que tienen los valores como medio para:

- definirse ante el entorno social como entidad “humana”;
- reforzar su identidad ante posibles clientes, proveedores, competidores y potenciales empleados;
- y, por supuesto, apuntalar la identificación de sus empleados actuales con la empresa.

El papel de estos Valores en el desarrollo de la actividad de la empresa, es muy complejo, así pueden ser: aglutinantes de la organización; orientadores en la toma de decisiones ; asentadores de la confianza del empleado en la visión más a largo plazo de la empresa; fijadores de pautas de comportamientos en el día a día, por citar los más relevantes.

En muchas de las acciones que cotidianamente desarrollamos en la empresa, los Valores influyen en nuestro comportamiento sin que seamos conscientes, al igual que también otras acciones están condicionadas por las Normas de la empresa. Una pregunta que merece la pena una reflexión, es cómo se reparten entre los dos mecanismos, los solapes entre sus esferas de influencia.

En muchas empresas en sus inicios, se puede apreciar que como hay pocas normas escritas, muchos comportamientos son el resultado de “adivinanzas” de lo que al jefe le gusta. Como el control es sencillo debido a la pequeña dimensión de la empresa, la capacidad de todos los empleados de adivinar se agudiza enseguida, por el feedback rápido y preciso que da “el jefe”. En realidad son sus valores y creencias los que los empleados van interiorizando con su actividad cotidiana.

En la medida en que la empresa crece, se empieza a introducir más Normas escritas para “ordenar”, lo que produce que se tienda a no utilizar la habilidad adivinatoria por no ser ya tan necesario, y los valores se vayan diluyendo ocupando su papel las normas que crecen sin cesar.

En ese contexto, las últimas modas del “Management”, sugieren tener unos valores definidos, por ello se dedica un cierto tiempo de la dirección y se encomienda la labor a unos consultores externos que lo materializan en un

documento. Ahora bien, si tenemos en cuenta la fuerza e inercia del proceso antes mencionado de “normalización”, suele ocurrir que los valores se queden en un documento abstracto, que se mantiene apartado de los procesos de decisión. La razón es que se ha perdido la habilidad de saber interpretar la realidad bajo el registro de los Valores. La consecuencia es que a pesar de tener unos valores explícitos y ampliamente comunicados por toda la organización, la mayoría de las acciones quedan bajo la influencia casi total de las Normas.

¿Hay que aceptar que esto es lo natural? ¿Es posible mantener un alto nivel de normas para ordenar una organización compleja, a la vez que se ensalzan los valores para lograr unos comportamientos que vayan más allá de los puros de “convenio”?

Evidentemente, si esperamos de las personas que su aportación sea mayor que la permanencia en la empresa, un cierto número de horas haciendo unos esfuerzos físicos reglamentados, la solución no va en la dirección de “sofisticar” las normas, sino en la de reconocer la influencia de los valores. Incluso a pesar de que la empresa sea grande.

El objetivo de esta comunicación, es reflexionar sobre la “creación natural” de estos Valores en un grupo (es decir, no que sea diseñada por unos consultores), así como sobre los sistemas de influencia que se producen en la “cohabitación” de los valores con las normas, que buscan equilibrar la eficiencia y la eficacia, obteniendo el mayor provecho del capital humano. Las claves de esta reflexión, estarán relacionadas con el conocido concepto de cultura de empresa.