

# DOVA<sup>®</sup>

DIGITAL ONLINE VALUES AUDIT

## **Informe grupal**

21/07/2021

Privado y confidencial

Organización:

**Gestion M.D.S. Inc.**



Informe:

**Sample report**



## Sobre DOVA

DOVA es un proceso de Auditoría Online, desarrollado con algoritmos basados en años de investigación, para **detectar y medir** las diferencias específicas y reales entre los **Valores Éticos y la Conducta Deseados en la Empresa y la Conducta Ética Real practicada en las Actividades Diarias de la misma**. Los años de investigación en los que se basa DOVA muestran que la existencia de incongruencia entre estos valores puede generar:

- Baja productividad
- Baja moral
- Rotación y pérdida de empleados y colaboradores con talento
- Otras consecuencias negativas a nivel personal y empresarial

### Interpretación de los resultados



**La parte roja** del cuadrante indica que la evaluación es muy baja y hay una gran brecha entre el nivel de valores éticos objetivo y el de valores éticos practicados (valores éticos en acción).



**La parte naranja** del cuadrante indica que la evaluación es media y hay una diferencia entre el nivel de valores éticos objetivo y el de valores éticos practicados (valores éticos en acción). Es la situación más usual en la que se encuentran las empresas u organizaciones.



**La parte verde** del cuadrante indica que la evaluación es muy alta y no hay una brecha entre el nivel de valores éticos objetivo y el de valores éticos practicados (valores éticos en acción). Esto es un signo de cultura saludable de la organización, positiva y de alto rendimiento en la que sus miembros practican altos estándares de cultura ética.



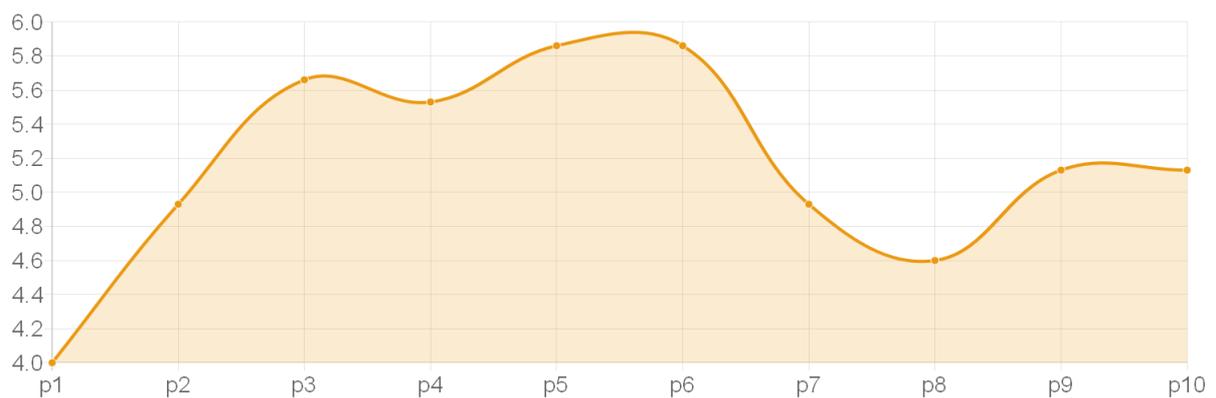
## Resultado del estudio

Título del estudio: **Study example**  
 N° de participantes: **15**  
 Responsable: **Marta Fernández Borsot**

### Evaluación global del estudio



**51,66%**



En términos generales, parece que hay alguna diferencia entre el nivel de los valores éticos recomendados (en el muro) y los que se practican realmente. La conducta ética en la compañía parece estar en la media (dentro de la curva normal).

La parte naranja del medidor indica que su evaluación está dentro de la media: significa que hay alguna diferencia entre los valores éticos propuestos (en el muro) y los que se están llevando a la práctica realmente (valores éticos en acción).

Sin embargo, aunque de hecho esta es una situación normal en muchas empresas, le aconsejamos que examine las dimensiones específicas (de entre las 10 medidas) y detectar las más problemáticas y planifique un plan de acción para solucionarlo.

Si tiene los medios para abordar la situación con sus líderes actuales, empiece inmediatamente.

Si cree que necesita ayuda, le recomendamos que contrate un consultor externo que le ayude en el proceso de cambio de la re-ingeniería de esta cultura.



# Resultado del informe grupal

Título del informe: **Sample report**  
Nº de grupos: **3**

## COMPARATIVA VS ESTUDIO

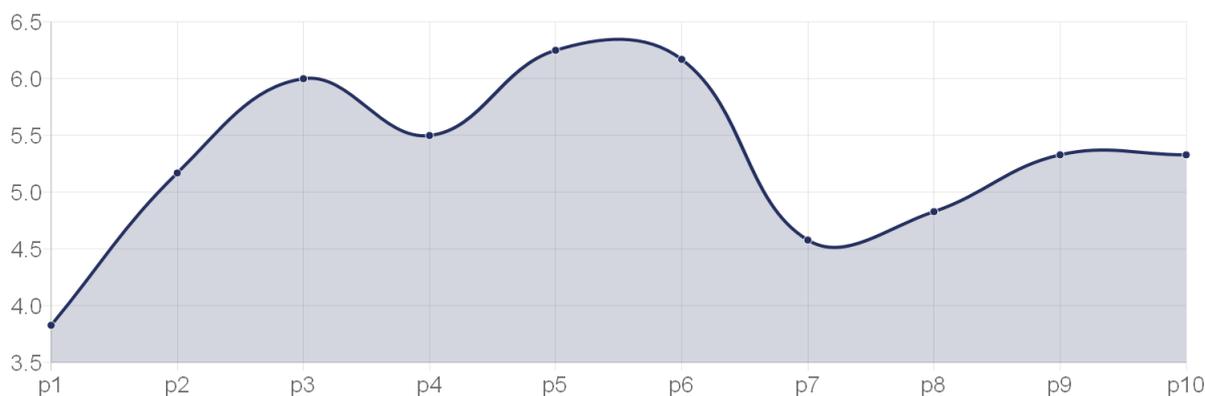


**GRUPO 1****12 / 15**  
Nº participantes (grupo / estudio)**Criterios de segmentación escogidos***Tipo de trabajo***Jornada completa > Contrato fijo, Jornada completa > Contrato fijo discontinuo, Jornada parcial > Contrato temporal****Nota importante**

El resultado de la auditoría correspondiente a este grupo se refiere únicamente al mismo y en esta fecha, en función de las características personales y profesionales de las personas seleccionadas y de los criterios de segmentación escogidos. Si como resultado de la auditoría se realizan en la organización actuaciones cuyo objetivo sea corregir o mejorar las situaciones descritas, recomendamos comprobar los resultados, con periodicidad mínima anual, mediante la realización de nuevas auditorías.



## Grupo 1 – Evaluación global



En términos generales, parece que hay alguna diferencia entre el nivel de los valores éticos recomendados (en el muro) y los que se practican realmente.

La conducta ética en el grupo seleccionado parece estar en la media (dentro de la curva normal). La parte naranja del medidor indica que su evaluación está dentro de la media: significa que hay alguna diferencia entre los valores éticos propuestos (en el muro) y los que se están llevando a la práctica realmente (valores éticos en acción).

Sin embargo, aunque de hecho esta es una situación normal en muchas compañías, le aconsejamos que examine las dimensiones específicas (de entre las 10 medidas) y detectar las más problemáticas y planifique un plan de acción para solucionarlo.

Si tiene los medios para abordar la situación con sus líderes actuales, empiece inmediatamente.

Si cree que necesita ayuda, le recomendamos que contrate un consultor externo que le ayude en el proceso de cambio de la re-ingeniería de esta cultura.



## Grupo 1 – Resultado de la pregunta 1

### Media: 3,83 - Conducta Ética Media

Los resultados de la auditoría indican que los líderes en su grupo seleccionado tienen diferentes actitudes respecto de la tolerancia de las desviaciones de los valores básicos declarados.

Algunos no tienen tolerancia y otros lo toleran.

Esto sugiere que la conducta ética en el grupo seleccionado está en valores medios en comparación con otras compañías de su sector; para algunos líderes del grupo seleccionado es de la mayor importancia mantenerse en el buen camino y no tolerar desviaciones y para otros no.

Siempre es un reto sensibilizar a los líderes insistiendo en que mantengan la conducta ética en línea con los valores básicos declarados.

Quizá debería comprobar si los valores básicos declarados son los suficientemente explícitos para asegurar que los líderes son totalmente conscientes de ellos y, a veces, entrenar el liderazgo ético con los líderes para asegurar su cumplimiento en términos de que la conducta ética de los empleados esté alineada con los valores éticos de la compañía.

La investigación demuestra que el liderazgo ético promueve la felicidad y el bienestar y, en la mayoría de los casos, también contribuye al compromiso de alto nivel y de la alta productividad de todos los miembros del grupo seleccionado, sin mencionar el hecho de que cuanto más insistan los líderes en mantener una conducta ética, menor es la probabilidad de que el grupo seleccionado se vea envuelto en un escándalo ético.



## Grupo 1 – Resultado de la pregunta 2

### Media: 5,17 - Conducta Ética Media

El resultado de la auditoría indica que algunos líderes en la organización actúan, en líneas generales, como un modelo, pero otros no.

En líneas generales, muchos líderes en el grupo seleccionado cumplen con los valores básicos establecidos, pero otros no.

Tenga en cuenta que los líderes éticos con un rol modélico comunican la importancia de los estándares éticos, hacen que los empleados se responsabilicen con esos estándares y, significativamente, diseñan, entornos en los que otros trabajan y viven con una conducta de comportamiento ético.

A causa de su poder e influencia los líderes ejemplifican qué comportamiento es apropiado o no para los empleados.

Ellos fraguan el tono ético de la organización y se espera mucho de esas personas poderosas.

La investigación demuestra que la mayoría de los empleados se fijan en las expectativas de sus líderes y supervisores para guiarse en lo que es éticamente correcto –básicamente se fijan en sus líderes como sus guías -.

En el caso del grupo seleccionado los datos sugieren que el porcentaje de los líderes modélicos está dentro de lo normal (que es el caso de muchas compañías), pero se deberían desplazar los esfuerzos para cambiar los líderes no modélicos y modificar su actitud y convertirlos en modélicos.

Esto se puede hacer por la vía del entrenamiento, del coaching, la mentorización u otro tipo de prácticas de recursos humanos que proporcionan positivismo e incentivos positivos al papel modélico de líderes y negativo a los que no lo ejercen.



### Grupo 1 – Resultado de la pregunta 3

#### Media: 6,00 - Conducta Ética Media

Los resultados de la auditoría muestran que, durante los tiempos difíciles, los valores básicos de la organización son respetados más por algunos líderes y menos por otros.

Sabemos que vivimos en una época difícil.

Algunas personas se refieren a ella como VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad).

Esta es la comprobación real para ver si están comprometidos con los valores básicos en orden a llevar a cabo actividades sostenibles.

Aparentemente en la organización algunas personas se aferran a los valores básicos, y otros, no importa por qué, están dispuestos a transigir. Esta es una situación normal.

Obviamente, si la desviación de los valores básicos durante los tiempos difíciles se hace ordenadamente y con gran consenso, no hay problema y una vez superada la situación, se pueden restaurar.

Sin embargo, si los cambios se hacen esporádicamente, sin consenso, pueden crear a corto y largo plazo efectos que serán difíciles de resolver el día después.

En consecuencia, recomendamos prestar atención al cómo y cuándo cambiar los valores básicos temporalmente y en la medida de lo posible con el consenso de un gran porcentaje de los miembros del grupo seleccionado.



## Grupo 1 – Resultado de la pregunta 4

### Media: 5,50 - Conducta Ética Media

Los resultados de la auditoria muestran que, en la organización, a veces es necesario poner el foco en los beneficios y la eficiencia, aunque no formen parte de los valores básicos establecidos, mientras que en otras situaciones el grupo seleccionado se aferra a los valores básicos establecidos en las actividades del día a día.

Cada organización tiene una visión o fotografía de lo que desea para su futuro, pero hay puntos que parten de los valores básicos establecidos y son una necesidad (a corto plazo)

Muchas organizaciones como ésta usan esta estrategia.

Sin embargo, recuerde que las organizaciones que se aferran a sus valores básicos y los alinean con su visión, también son más efectivas a largo plazo.

Dicho de otra manera: eficacia es hacer las cosas de la forma correcta mientras que efectividad es hacer las cosas correctamente.



**Grupo 1 – Resultado de la pregunta 5****Media: 6,25 - Conducta Ética Media**

Parece que las políticas y prácticas en la organización, a veces están alineadas con los valores básicos establecidos y otras veces no.

La investigación demuestra que los grupos seleccionados de mayor éxito se centran en el alineamiento de sus esfuerzos y energías (Ej. valores básicos) en la visión y misión de la organización.

El alineamiento organizacional es el ingrediente secreto que se olvida con frecuencia en muchos negocios.

Una vez se han definido la estrategia y los imperativos estratégicos, la pregunta es: ¿Los apoyará la cultura?

Muy a menudo la respuesta es “no”.

La auditoría pone de manifiesto que, en el grupo seleccionado, algunas veces los líderes se aferran a los valores básicos establecidos, pero otras veces se relajan.

Aunque esto sucede en muchas organizaciones, se debería intentar desarrollar una “Cultura Ganadora”, lo cual significa que los esfuerzos se deberían dirigir a monitorizar y mantener el alineamiento.

Parecen estar haciéndolo bien, pero se debe comprobar y ver cómo lograr un mejor alineamiento.



## Grupo 1 – Resultado de la pregunta 6

### Media: 6,17 - Conducta Ética Media

Una cultura basada en los valores en el grupo seleccionado puede ser un reto.

Muchas organizaciones carecen del marco y el lenguaje común, incluso para iniciar un diálogo sobre cultura; frecuentemente no están seguras de cómo desarrollar iniciativas para dirigir el comportamiento del cambio, incluso si han logrado un acuerdo interno.

Felicidades. La auditoría pone de manifiesto que en este caso la organización invierte recursos (entrenamiento, comunicación, etc.) para conectar el comportamiento de los miembros con los valores básicos establecidos.

La investigación muestra que la clave del éxito es establecer los comportamientos esperados y después diseñar el proceso y entrenamiento para reforzar y dar apoyo a esos comportamientos.

Por lo tanto, explicar esos valores y comportamientos a través de ejemplos prácticos y tangibles ayuda a los empleados a entender cómo integrarlos en el desempeño diario de sus roles.

La auditoría muestra que, aunque se está realizando alguna inversión en el grupo seleccionado, con objeto de desarrollar una cultura duradera a largo plazo, serán necesarios más entrenamientos y recursos.

En general, la auditoría pone de manifiesto que el grupo seleccionado se enmarca en la media, comparada con otras organizaciones, en términos de la inversión actual respectiva.



## Grupo 1 – Resultado de la pregunta 7

### Media: 4,58 - Conducta Ética Media

En líneas generales, cuando los valores básicos del grupo seleccionado son compartidos con la gran mayoría de los miembros de la organización, el cumplimiento y conductas relacionadas está garantizado.

Cuando un alto porcentaje de los empleados comparte los valores básicos en el grupo seleccionado toman decisiones más informadas y también hacen que el grupo seleccionado funcione como un todo.

La auditoría pone de manifiesto que, en el grupo seleccionado, cuando la renovación de los valores básicos se pone en marcha periódicamente, algunos son compartidos y aceptados por la mayoría de los miembros del grupo seleccionado, mientras otros están siendo lanzados en paracaídas y compartidos sólo por la alta dirección.

La investigación manifiesta que compartir los valores básicos crea fuertes lazos entre los empleados y la compañía, además de con sus colegas.

En pocas palabras, los valores del grupo seleccionado y la cultura que crean pueden generar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

De hecho, de acuerdo con las investigaciones de Deloitte, el 94 por ciento de los ejecutivos y el 88 por ciento de los empleados creen que una distintiva cultura corporativa (Ej. Compartir valores) es importante para el éxito en los negocios.

La misma encuesta demostró una fuerte correlación entre los empleados que afirman sentirse felices y valorados en su trabajo. La auditoría muestra que en el grupo seleccionado no están siendo compartidos todos los valores y se recomienda vivamente comprometer a la mayor parte de los empleados y no sólo de la alta dirección en la selección y transmisión de los valores básicos revisados.



## Grupo 1 – Resultado de la pregunta 8

### Media: 4,83 - Conducta Ética Media

La auditoría muestra que los valores básicos establecidos en el grupo seleccionado resuenan positiva y flexiblemente para algunos líderes de la misma y se permiten los cambios, en tanto que otros son dogmáticos y se aferran a los valores básicos establecidos sin permitir cambios.

Hay una mezcla de actitudes y comportamientos en el grupo seleccionado como característica actual.

Es bueno saber que los valores básicos con significado resuenan mucho mejor para algunas personas en la organización que para otras.

De una u otra forma es necesario estar seguro de que los valores no son sólo una palabra vacía, sino que en el día a día de las actividades del grupo seleccionado representan el auténtico ADN de la misma.

Así, algunos valores, a pesar de su positividad, si no tienen significado pueden acarrear el riesgo de ser interpretados sólo con el fin de las relaciones públicas.

Por esta razón en ausencia de autenticidad, significado y positividad, algunos valores básicos deben ser cambiados y el dogmatismo no ayuda.

La auditoría muestra que, a pesar de haber alguna flexibilidad, también hay una visión dogmática.

Recomendamos que los dogmas se suavicen y las personas con esta visión se comprometan a hacer y dar apoyo a revisiones periódicas de los valores básicos.

En otras palabras, se recomienda un ajuste periódico.



**Grupo 1 – Resultado de la pregunta 9****Media: 5,33 - Conducta Ética Media**

Idealmente los directores y líderes entrenan a los empleados y éstos se convierten en autosuficientes en su carrera y se comprometen a un continuo desarrollo de su personal.

En el mercado actual, añadir valor es clave para el éxito del grupo seleccionado. Un entrenamiento de éxito añade valor a los empleados, que, a su vez, añaden valor a la organización dando lo mejor de sí.

La auditoría muestra que en la organización muchos directores actúan como entrenadores y al hacerlo eliminan obstáculos que hay en el camino de los miembros del equipo.

Parece que en el grupo seleccionado muchos directores/líderes realizan “charlas reales”, auténticas conversaciones que van más allá del día a día del trabajo y esto sucede a todos los niveles jerárquicos.

Tienen una relación profunda y empujan a los miembros del equipo a salvar obstáculos por su cuenta a través de una franqueza radical y retándoles directamente.

Si hay entrenamiento a todos los niveles jerárquicos, eso genera una honestidad radical en forma de retroalimentación que ayuda a todo el mundo a hacer mejor su trabajo.

Los resultados de esta auditoría muestran que en el grupo seleccionado muchos directores actúan como entrenadores (pero no todos) y hay suficientes garantías de que los valores básicos establecidos se preservarán.

Los líderes enseñan sobre una variedad de temas, pero sus mejores lecciones – relevantes y útiles para la organización – tienen que ver con enseñar los valores.

Se recomienda encarecidamente identificar los que fallan para actuar como entrenadores y profesores y entrenarles para hacerlo.

El resultado conducirá a una situación en la que ganen todos, los directores/líderes mismos y también la organización.



## Grupo 1 – Resultado de la pregunta 10

### Media: 5,33 - Conducta Ética Media

Los valores básicos son lo que apoyan la visión y, cultura compartida, y reflejan el valor real del grupo seleccionado.

Son la esencia (el ADN) de la identidad del grupo seleccionado.

Muchas compañías se centran en las competencias técnicas y, a menudo, olvidan que son las competencias subyacentes las que hacen que el grupo seleccionado funcione sin contratiempos – los valores básicos –

Establecer valores poderosos proporciona ventajas externas e internas al grupo seleccionado.

Para que un negocio tenga éxito, el grupo seleccionado y su personal deben estar comprometidos con los mismos valores, que unifican los objetivos de la organización creando medidas estandarizadas de éxito.

Los valores pueden implicar diferentes características, las más poderosas son las que tienen significado y son vigorizantes.

Los resultados de la auditoría muestran que los valores básicos del grupo seleccionado incluyen esas características en algunas áreas, pero hay otras que fallan en aceptar esto.

En consecuencia, para estar gobernados verdaderamente por valores básicos poderosos, se recomienda examinar, uno por uno, los valores básicos establecidos y mejorar su poder utilizando los siguientes criterios: ¿Están claros? ¿Tienen significado y son vigorizantes?

Si alguno de los valores básicos no cumple con esos criterios, debería ser reemplazado por otro mejor.

Obviamente, los cambios deberían ser comunicados y finalmente aceptados por la gran mayoría de los miembros de la compañía.

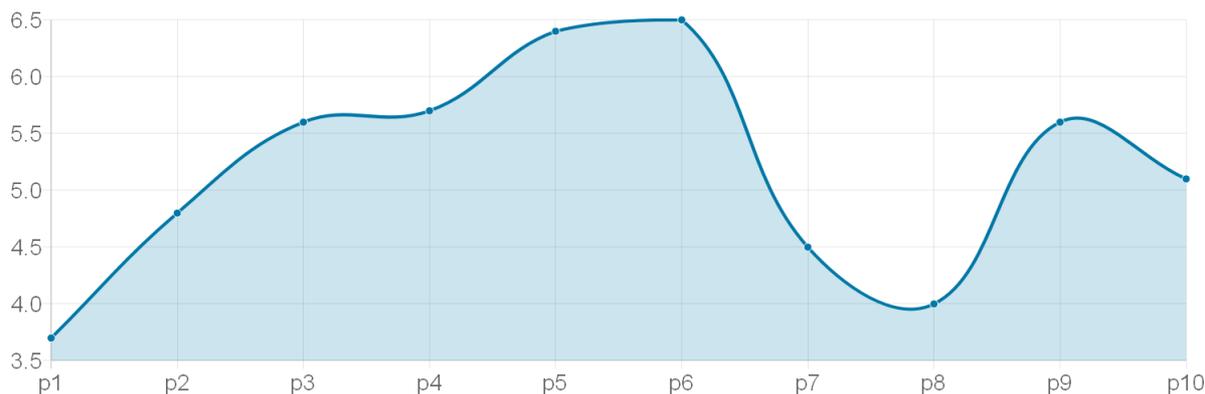


**GRUPO 2****10 / 15**  
Nº participantes (grupo / estudio)**Criterios de segmentación escogidos***Edad***21-25 años, 26-30 años, 31-35 años, 36-40 años, 41-45 años, 46-50 años, 51-55 años, 56-60 años****Nota importante**

El resultado de la auditoría correspondiente a este grupo se refiere únicamente al mismo y en esta fecha, en función de las características personales y profesionales de las personas seleccionadas y de los criterios de segmentación escogidos. Si como resultado de la auditoría se realizan en la organización actuaciones cuyo objetivo sea corregir o mejorar las situaciones descritas, recomendamos comprobar los resultados, con periodicidad mínima anual, mediante la realización de nuevas auditorías.



**Grupo 2 – Evaluación global**



En términos generales, parece que hay alguna diferencia entre el nivel de los valores éticos recomendados (en el muro) y los que se practican realmente.

La conducta ética en el grupo seleccionado parece estar en la media (dentro de la curva normal). La parte naranja del medidor indica que su evaluación está dentro de la media: significa que hay alguna diferencia entre los valores éticos propuestos (en el muro) y los que se están llevando a la práctica realmente (valores éticos en acción).

Sin embargo, aunque de hecho esta es una situación normal en muchas compañías, le aconsejamos que examine las dimensiones específicas (de entre las 10 medidas) y detectar las más problemáticas y planifique un plan de acción para solucionarlo.

Si tiene los medios para abordar la situación con sus líderes actuales, empiece inmediatamente.

Si cree que necesita ayuda, le recomendamos que contrate un consultor externo que le ayude en el proceso de cambio de la re-ingeniería de esta cultura.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 1

### Media: 3,70 - Conducta Ética Media

Los resultados de la auditoría indican que los líderes en su grupo seleccionado tienen diferentes actitudes respecto de la tolerancia de las desviaciones de los valores básicos declarados.

Algunos no tienen tolerancia y otros lo toleran.

Esto sugiere que la conducta ética en el grupo seleccionado está en valores medios en comparación con otras compañías de su sector; para algunos líderes del grupo seleccionado es de la mayor importancia mantenerse en el buen camino y no tolerar desviaciones y para otros no.

Siempre es un reto sensibilizar a los líderes insistiendo en que mantengan la conducta ética en línea con los valores básicos declarados.

Quizá debería comprobar si los valores básicos declarados son los suficientemente explícitos para asegurar que los líderes son totalmente conscientes de ellos y, a veces, entrenar el liderazgo ético con los líderes para asegurar su cumplimiento en términos de que la conducta ética de los empleados esté alineada con los valores éticos de la compañía.

La investigación demuestra que el liderazgo ético promueve la felicidad y el bienestar y, en la mayoría de los casos, también contribuye al compromiso de alto nivel y de la alta productividad de todos los miembros del grupo seleccionado, sin mencionar el hecho de que cuanto más insistan los líderes en mantener una conducta ética, menor es la probabilidad de que el grupo seleccionado se vea envuelto en un escándalo ético.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 2

### Media: 4,80 - Conducta Ética Media

El resultado de la auditoría indica que algunos líderes en la organización actúan, en líneas generales, como un modelo, pero otros no.

En líneas generales, muchos líderes en el grupo seleccionado cumplen con los valores básicos establecidos, pero otros no.

Tenga en cuenta que los líderes éticos con un rol modélico comunican la importancia de los estándares éticos, hacen que los empleados se responsabilicen con esos estándares y, significativamente, diseñan, entornos en los que otros trabajan y viven con una conducta de comportamiento ético.

A causa de su poder e influencia los líderes ejemplifican qué comportamiento es apropiado o no para los empleados.

Ellos fraguan el tono ético de la organización y se espera mucho de esas personas poderosas.

La investigación demuestra que la mayoría de los empleados se fijan en las expectativas de sus líderes y supervisores para guiarse en lo que es éticamente correcto –básicamente se fijan en sus líderes como sus guías -.

En el caso del grupo seleccionado los datos sugieren que el porcentaje de los líderes modélicos está dentro de lo normal (que es el caso de muchas compañías), pero se deberían desplazar los esfuerzos para cambiar los líderes no modélicos y modificar su actitud y convertirlos en modélicos.

Esto se puede hacer por la vía del entrenamiento, del coaching, la mentorización u otro tipo de prácticas de recursos humanos que proporcionan positivismo e incentivos positivos al papel modélico de líderes y negativo a los que no lo ejercen.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 3

### Media: 5,60 - Conducta Ética Media

Los resultados de la auditoria muestran que, durante los tiempos difíciles, los valores básicos de la organización son respetados más por algunos líderes y menos por otros.

Sabemos que vivimos en una época difícil.

Algunas personas se refieren a ella como VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad).

Esta es la comprobación real para ver si están comprometidos con los valores básicos en orden a llevar a cabo actividades sostenibles.

Aparentemente en la organización algunas personas se aferran a los valores básicos, y otros, no importa por qué, están dispuestos a transigir. Esta es una situación normal.

Obviamente, si la desviación de los valores básicos durante los tiempos difíciles se hace ordenadamente y con gran consenso, no hay problema y una vez superada la situación, se pueden restaurar.

Sin embargo, si los cambios se hacen esporádicamente, sin consenso, pueden crear a corto y largo plazo efectos que serán difíciles de resolver el día después.

En consecuencia, recomendamos prestar atención al cómo y cuándo cambiar los valores básicos temporalmente y en la medida de lo posible con el consenso de un gran porcentaje de los miembros del grupo seleccionado.



**Grupo 2 – Resultado de la pregunta 4****Media: 5,70 - Conducta Ética Media**

Los resultados de la auditoria muestran que, en la organización, a veces es necesario poner el foco en los beneficios y la eficiencia, aunque no formen parte de los valores básicos establecidos, mientras que en otras situaciones el grupo seleccionado se aferra a los valores básicos establecidos en las actividades del día a día.

Cada organización tiene una visión o fotografía de lo que desea para su futuro, pero hay puntos que parten de los valores básicos establecidos y son una necesidad (a corto plazo)

Muchas organizaciones como ésta usan esta estrategia.

Sin embargo, recuerde que las organizaciones que se aferran a sus valores básicos y los alinean con su visión, también son más efectivas a largo plazo.

Dicho de otra manera: eficacia es hacer las cosas de la forma correcta mientras que efectividad es hacer las cosas correctamente.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 5

### Media: 6,40 - Conducta Ética Media

Parece que las políticas y prácticas en la organización, a veces están alineadas con los valores básicos establecidos y otras veces no.

La investigación demuestra que los grupos seleccionados de mayor éxito se centran en el alineamiento de sus esfuerzos y energías (Ej. valores básicos) en la visión y misión de la organización.

El alineamiento organizacional es el ingrediente secreto que se olvida con frecuencia en muchos negocios.

Una vez se han definido la estrategia y los imperativos estratégicos, la pregunta es: ¿Los apoyará la cultura?

Muy a menudo la respuesta es “no”.

La auditoría pone de manifiesto que, en el grupo seleccionado, algunas veces los líderes se aferran a los valores básicos establecidos, pero otras veces se relajan.

Aunque esto sucede en muchas organizaciones, se debería intentar desarrollar una “Cultura Ganadora”, lo cual significa que los esfuerzos se deberían dirigir a monitorizar y mantener el alineamiento.

Parecen estar haciéndolo bien, pero se debe comprobar y ver cómo lograr un mejor alineamiento.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 6

### Media: 6,50 - Conducta Ética Media

Una cultura basada en los valores en el grupo seleccionado puede ser un reto.

Muchas organizaciones carecen del marco y el lenguaje común, incluso para iniciar un diálogo sobre cultura; frecuentemente no están seguras de cómo desarrollar iniciativas para dirigir el comportamiento del cambio, incluso si han logrado un acuerdo interno.

Felicidades. La auditoría pone de manifiesto que en este caso la organización invierte recursos (entrenamiento, comunicación, etc.) para conectar el comportamiento de los miembros con los valores básicos establecidos.

La investigación muestra que la clave del éxito es establecer los comportamientos esperados y después diseñar el proceso y entrenamiento para reforzar y dar apoyo a esos comportamientos.

Por lo tanto, explicar esos valores y comportamientos a través de ejemplos prácticos y tangibles ayuda a los empleados a entender cómo integrarlos en el desempeño diario de sus roles.

La auditoría muestra que, aunque se está realizando alguna inversión en el grupo seleccionado, con objeto de desarrollar una cultura duradera a largo plazo, serán necesarios más entrenamientos y recursos.

En general, la auditoría pone de manifiesto que el grupo seleccionado se enmarca en la media, comparada con otras organizaciones, en términos de la inversión actual respectiva.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 7

### Media: 4,50 - Conducta Ética Media

En líneas generales, cuando los valores básicos del grupo seleccionado son compartidos con la gran mayoría de los miembros de la organización, el cumplimiento y conductas relacionadas está garantizado.

Cuando un alto porcentaje de los empleados comparte los valores básicos en el grupo seleccionado toman decisiones más informadas y también hacen que el grupo seleccionado funcione como un todo.

La auditoría pone de manifiesto que, en el grupo seleccionado, cuando la renovación de los valores básicos se pone en marcha periódicamente, algunos son compartidos y aceptados por la mayoría de los miembros del grupo seleccionado, mientras otros están siendo lanzados en paracaídas y compartidos sólo por la alta dirección.

La investigación manifiesta que compartir los valores básicos crea fuertes lazos entre los empleados y la compañía, además de con sus colegas.

En pocas palabras, los valores del grupo seleccionado y la cultura que crean pueden generar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

De hecho, de acuerdo con las investigaciones de Deloitte, el 94 por ciento de los ejecutivos y el 88 por ciento de los empleados creen que una distintiva cultura corporativa (Ej. Compartir valores) es importante para el éxito en los negocios.

La misma encuesta demostró una fuerte correlación entre los empleados que afirman sentirse felices y valorados en su trabajo. La auditoría muestra que en el grupo seleccionado no están siendo compartidos todos los valores y se recomienda vivamente comprometer a la mayor parte de los empleados y no sólo de la alta dirección en la selección y transmisión de los valores básicos revisados.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 8

### Media: 4,00 - Conducta Ética Media

La auditoría muestra que los valores básicos establecidos en el grupo seleccionado resuenan positiva y flexiblemente para algunos líderes de la misma y se permiten los cambios, en tanto que otros son dogmáticos y se aferran a los valores básicos establecidos sin permitir cambios.

Hay una mezcla de actitudes y comportamientos en el grupo seleccionado como característica actual.

Es bueno saber que los valores básicos con significado resuenan mucho mejor para algunas personas en la organización que para otras.

De una u otra forma es necesario estar seguro de que los valores no son sólo una palabra vacía, sino que en el día a día de las actividades del grupo seleccionado representan el auténtico ADN de la misma.

Así, algunos valores, a pesar de su positividad, si no tienen significado pueden acarrear el riesgo de ser interpretados sólo con el fin de las relaciones públicas.

Por esta razón en ausencia de autenticidad, significado y positividad, algunos valores básicos deben ser cambiados y el dogmatismo no ayuda.

La auditoría muestra que, a pesar de haber alguna flexibilidad, también hay una visión dogmática.

Recomendamos que los dogmas se suavicen y las personas con esta visión se comprometan a hacer y dar apoyo a revisiones periódicas de los valores básicos.

En otras palabras, se recomienda un ajuste periódico.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 9

### Media: 5,60 - Conducta Ética Media

Idealmente los directores y líderes entrenan a los empleados y éstos se convierten en autosuficientes en su carrera y se comprometen a un continuo desarrollo de su personal.

En el mercado actual, añadir valor es clave para el éxito del grupo seleccionado. Un entrenamiento de éxito añade valor a los empleados, que, a su vez, añaden valor a la organización dando lo mejor de sí.

La auditoría muestra que en la organización muchos directores actúan como entrenadores y al hacerlo eliminan obstáculos que hay en el camino de los miembros del equipo.

Parece que en el grupo seleccionado muchos directores/líderes realizan “charlas reales”, auténticas conversaciones que van más allá del día a día del trabajo y esto sucede a todos los niveles jerárquicos.

Tienen una relación profunda y empujan a los miembros del equipo a salvar obstáculos por su cuenta a través de una franqueza radical y retándoles directamente.

Si hay entrenamiento a todos los niveles jerárquicos, eso genera una honestidad radical en forma de retroalimentación que ayuda a todo el mundo a hacer mejor su trabajo.

Los resultados de esta auditoría muestran que en el grupo seleccionado muchos directores actúan como entrenadores (pero no todos) y hay suficientes garantías de que los valores básicos establecidos se preservarán.

Los líderes enseñan sobre una variedad de temas, pero sus mejores lecciones – relevantes y útiles para la organización – tienen que ver con enseñar los valores.

Se recomienda encarecidamente identificar los que fallan para actuar como entrenadores y profesores y entrenarles para hacerlo.

El resultado conducirá a una situación en la que ganen todos, los directores/líderes mismos y también la organización.



## Grupo 2 – Resultado de la pregunta 10

### Media: 5,10 - Conducta Ética Media

Los valores básicos son lo que apoyan la visión y, cultura compartida, y reflejan el valor real del grupo seleccionado.

Son la esencia (el ADN) de la identidad del grupo seleccionado.

Muchas compañías se centran en las competencias técnicas y, a menudo, olvidan que son las competencias subyacentes las que hacen que el grupo seleccionado funcione sin contratiempos – los valores básicos –

Establecer valores poderosos proporciona ventajas externas e internas al grupo seleccionado.

Para que un negocio tenga éxito, el grupo seleccionado y su personal deben estar comprometidos con los mismos valores, que unifican los objetivos de la organización creando medidas estandarizadas de éxito.

Los valores pueden implicar diferentes características, las más poderosas son las que tienen significado y son vigorizantes.

Los resultados de la auditoría muestran que los valores básicos del grupo seleccionado incluyen esas características en algunas áreas, pero hay otras que fallan en aceptar esto.

En consecuencia, para estar gobernados verdaderamente por valores básicos poderosos, se recomienda examinar, uno por uno, los valores básicos establecidos y mejorar su poder utilizando los siguientes criterios: ¿Están claros? ¿Tienen significado y son vigorizantes?

Si alguno de los valores básicos no cumple con esos criterios, debería ser reemplazado por otro mejor.

Obviamente, los cambios deberían ser comunicados y finalmente aceptados por la gran mayoría de los miembros de la compañía.

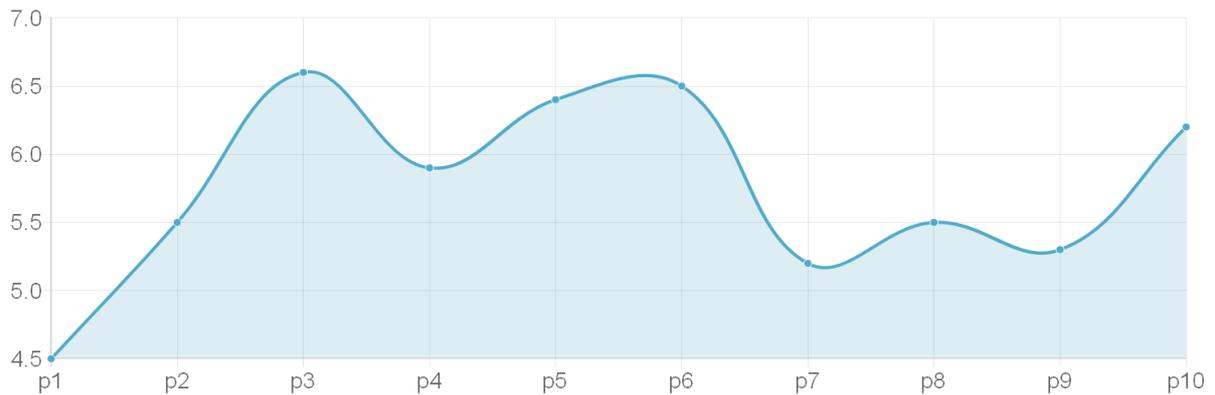
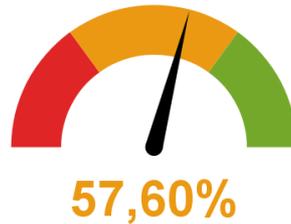


**GRUPO 3****10 / 15**  
Nº participantes (grupo / estudio)**Criterios de segmentación escogidos***Clase o categoría de trabajo***Empleado, Ejecutivo****Nota importante**

El resultado de la auditoría correspondiente a este grupo se refiere únicamente al mismo y en esta fecha, en función de las características personales y profesionales de las personas seleccionadas y de los criterios de segmentación escogidos. Si como resultado de la auditoría se realizan en la organización actuaciones cuyo objetivo sea corregir o mejorar las situaciones descritas, recomendamos comprobar los resultados, con periodicidad mínima anual, mediante la realización de nuevas auditorías.



### Grupo 3 – Evaluación global



En términos generales, parece que hay alguna diferencia entre el nivel de los valores éticos recomendados (en el muro) y los que se practican realmente.

La conducta ética en el grupo seleccionado parece estar en la media (dentro de la curva normal). La parte naranja del medidor indica que su evaluación está dentro de la media: significa que hay alguna diferencia entre los valores éticos propuestos (en el muro) y los que se están llevando a la práctica realmente (valores éticos en acción).

Sin embargo, aunque de hecho esta es una situación normal en muchas compañías, le aconsejamos que examine las dimensiones específicas (de entre las 10 medidas) y detectar las más problemáticas y planifique un plan de acción para solucionarlo.

Si tiene los medios para abordar la situación con sus líderes actuales, empiece inmediatamente.

Si cree que necesita ayuda, le recomendamos que contrate un consultor externo que le ayude en el proceso de cambio de la re-ingeniería de esta cultura.



### Grupo 3 – Resultado de la pregunta 1

#### Media: 4,50 - Conducta Ética Media

Los resultados de la auditoría indican que los líderes en su grupo seleccionado tienen diferentes actitudes respecto de la tolerancia de las desviaciones de los valores básicos declarados.

Algunos no tienen tolerancia y otros lo toleran.

Esto sugiere que la conducta ética en el grupo seleccionado está en valores medios en comparación con otras compañías de su sector; para algunos líderes del grupo seleccionado es de la mayor importancia mantenerse en el buen camino y no tolerar desviaciones y para otros no.

Siempre es un reto sensibilizar a los líderes insistiendo en que mantengan la conducta ética en línea con los valores básicos declarados.

Quizá debería comprobar si los valores básicos declarados son los suficientemente explícitos para asegurar que los líderes son totalmente conscientes de ellos y, a veces, entrenar el liderazgo ético con los líderes para asegurar su cumplimiento en términos de que la conducta ética de los empleados esté alineada con los valores éticos de la compañía.

La investigación demuestra que el liderazgo ético promueve la felicidad y el bienestar y, en la mayoría de los casos, también contribuye al compromiso de alto nivel y de la alta productividad de todos los miembros del grupo seleccionado, sin mencionar el hecho de que cuanto más insistan los líderes en mantener una conducta ética, menor es la probabilidad de que el grupo seleccionado se vea envuelto en un escándalo ético.



### Grupo 3 – Resultado de la pregunta 2

#### Media: 5,50 - Conducta Ética Media

El resultado de la auditoría indica que algunos líderes en la organización actúan, en líneas generales, como un modelo, pero otros no.

En líneas generales, muchos líderes en el grupo seleccionado cumplen con los valores básicos establecidos, pero otros no.

Tenga en cuenta que los líderes éticos con un rol modélico comunican la importancia de los estándares éticos, hacen que los empleados se responsabilicen con esos estándares y, significativamente, diseñan, entornos en los que otros trabajan y viven con una conducta de comportamiento ético.

A causa de su poder e influencia los líderes ejemplifican qué comportamiento es apropiado o no para los empleados.

Ellos fraguan el tono ético de la organización y se espera mucho de esas personas poderosas.

La investigación demuestra que la mayoría de los empleados se fijan en las expectativas de sus líderes y supervisores para guiarse en lo que es éticamente correcto –básicamente se fijan en sus líderes como sus guías -.

En el caso del grupo seleccionado los datos sugieren que el porcentaje de los líderes modélicos está dentro de lo normal (que es el caso de muchas compañías), pero se deberían desplazar los esfuerzos para cambiar los líderes no modélicos y modificar su actitud y convertirlos en modélicos.

Esto se puede hacer por la vía del entrenamiento, del coaching, la mentorización u otro tipo de prácticas de recursos humanos que proporcionan positivismo e incentivos positivos al papel modélico de líderes y negativo a los que no lo ejercen.



### Grupo 3 – Resultado de la pregunta 3

#### Media: 6,60 - Conducta Ética Media

Los resultados de la auditoria muestran que, durante los tiempos difíciles, los valores básicos de la organización son respetados más por algunos líderes y menos por otros.

Sabemos que vivimos en una época difícil.

Algunas personas se refieren a ella como VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad).

Esta es la comprobación real para ver si están comprometidos con los valores básicos en orden a llevar a cabo actividades sostenibles.

Aparentemente en la organización algunas personas se aferran a los valores básicos, y otros, no importa por qué, están dispuestos a transigir. Esta es una situación normal.

Obviamente, si la desviación de los valores básicos durante los tiempos difíciles se hace ordenadamente y con gran consenso, no hay problema y una vez superada la situación, se pueden restaurar.

Sin embargo, si los cambios se hacen esporádicamente, sin consenso, pueden crear a corto y largo plazo efectos que serán difíciles de resolver el día después.

En consecuencia, recomendamos prestar atención al cómo y cuándo cambiar los valores básicos temporalmente y en la medida de lo posible con el consenso de un gran porcentaje de los miembros del grupo seleccionado.



**Grupo 3 – Resultado de la pregunta 4****Media: 5,90 - Conducta Ética Media**

Los resultados de la auditoria muestran que, en la organización, a veces es necesario poner el foco en los beneficios y la eficiencia, aunque no formen parte de los valores básicos establecidos, mientras que en otras situaciones el grupo seleccionado se aferra a los valores básicos establecidos en las actividades del día a día.

Cada organización tiene una visión o fotografía de lo que desea para su futuro, pero hay puntos que parten de los valores básicos establecidos y son una necesidad (a corto plazo)

Muchas organizaciones como ésta usan esta estrategia.

Sin embargo, recuerde que las organizaciones que se aferran a sus valores básicos y los alinean con su visión, también son más efectivas a largo plazo.

Dicho de otra manera: eficacia es hacer las cosas de la forma correcta mientras que efectividad es hacer las cosas correctamente.



**Grupo 3 – Resultado de la pregunta 5****Media: 6,40 - Conducta Ética Media**

Parece que las políticas y prácticas en la organización, a veces están alineadas con los valores básicos establecidos y otras veces no.

La investigación demuestra que los grupos seleccionados de mayor éxito se centran en el alineamiento de sus esfuerzos y energías (Ej. valores básicos) en la visión y misión de la organización.

El alineamiento organizacional es el ingrediente secreto que se olvida con frecuencia en muchos negocios.

Una vez se han definido la estrategia y los imperativos estratégicos, la pregunta es: ¿Los apoyará la cultura?

Muy a menudo la respuesta es “no”.

La auditoría pone de manifiesto que, en el grupo seleccionado, algunas veces los líderes se aferran a los valores básicos establecidos, pero otras veces se relajan.

Aunque esto sucede en muchas organizaciones, se debería intentar desarrollar una “Cultura Ganadora”, lo cual significa que los esfuerzos se deberían dirigir a monitorizar y mantener el alineamiento.

Parecen estar haciéndolo bien, pero se debe comprobar y ver cómo lograr un mejor alineamiento.



### Grupo 3 – Resultado de la pregunta 6

#### Media: 6,50 - Conducta Ética Media

Una cultura basada en los valores en el grupo seleccionado puede ser un reto.

Muchas organizaciones carecen del marco y el lenguaje común, incluso para iniciar un diálogo sobre cultura; frecuentemente no están seguras de cómo desarrollar iniciativas para dirigir el comportamiento del cambio, incluso si han logrado un acuerdo interno.

Felicidades. La auditoría pone de manifiesto que en este caso la organización invierte recursos (entrenamiento, comunicación, etc.) para conectar el comportamiento de los miembros con los valores básicos establecidos.

La investigación muestra que la clave del éxito es establecer los comportamientos esperados y después diseñar el proceso y entrenamiento para reforzar y dar apoyo a esos comportamientos.

Por lo tanto, explicar esos valores y comportamientos a través de ejemplos prácticos y tangibles ayuda a los empleados a entender cómo integrarlos en el desempeño diario de sus roles.

La auditoría muestra que, aunque se está realizando alguna inversión en el grupo seleccionado, con objeto de desarrollar una cultura duradera a largo plazo, serán necesarios más entrenamientos y recursos.

En general, la auditoría pone de manifiesto que el grupo seleccionado se enmarca en la media, comparada con otras organizaciones, en términos de la inversión actual respectiva.



### Grupo 3 – Resultado de la pregunta 7

#### Media: 5,20 - Conducta Ética Media

En líneas generales, cuando los valores básicos del grupo seleccionado son compartidos con la gran mayoría de los miembros de la organización, el cumplimiento y conductas relacionadas está garantizado.

Cuando un alto porcentaje de los empleados comparte los valores básicos en el grupo seleccionado toman decisiones más informadas y también hacen que el grupo seleccionado funcione como un todo.

La auditoría pone de manifiesto que, en el grupo seleccionado, cuando la renovación de los valores básicos se pone en marcha periódicamente, algunos son compartidos y aceptados por la mayoría de los miembros del grupo seleccionado, mientras otros están siendo lanzados en paracaídas y compartidos sólo por la alta dirección.

La investigación manifiesta que compartir los valores básicos crea fuertes lazos entre los empleados y la compañía, además de con sus colegas.

En pocas palabras, los valores del grupo seleccionado y la cultura que crean pueden generar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

De hecho, de acuerdo con las investigaciones de Deloitte, el 94 por ciento de los ejecutivos y el 88 por ciento de los empleados creen que una distintiva cultura corporativa (Ej. Compartir valores) es importante para el éxito en los negocios.

La misma encuesta demostró una fuerte correlación entre los empleados que afirman sentirse felices y valorados en su trabajo. La auditoría muestra que en el grupo seleccionado no están siendo compartidos todos los valores y se recomienda vivamente comprometer a la mayor parte de los empleados y no sólo de la alta dirección en la selección y transmisión de los valores básicos revisados.



### Grupo 3 – Resultado de la pregunta 8

#### Media: 5,50 - Conducta Ética Media

La auditoría muestra que los valores básicos establecidos en el grupo seleccionado resuenan positiva y flexiblemente para algunos líderes de la misma y se permiten los cambios, en tanto que otros son dogmáticos y se aferran a los valores básicos establecidos sin permitir cambios.

Hay una mezcla de actitudes y comportamientos en el grupo seleccionado como característica actual.

Es bueno saber que los valores básicos con significado resuenan mucho mejor para algunas personas en la organización que para otras.

De una u otra forma es necesario estar seguro de que los valores no son sólo una palabra vacía, sino que en el día a día de las actividades del grupo seleccionado representan el auténtico ADN de la misma.

Así, algunos valores, a pesar de su positividad, si no tienen significado pueden acarrear el riesgo de ser interpretados sólo con el fin de las relaciones públicas.

Por esta razón en ausencia de autenticidad, significado y positividad, algunos valores básicos deben ser cambiados y el dogmatismo no ayuda.

La auditoría muestra que, a pesar de haber alguna flexibilidad, también hay una visión dogmática.

Recomendamos que los dogmas se suavicen y las personas con esta visión se comprometan a hacer y dar apoyo a revisiones periódicas de los valores básicos.

En otras palabras, se recomienda un ajuste periódico.



### Grupo 3 – Resultado de la pregunta 9

#### Media: 5,30 - Conducta Ética Media

Idealmente los directores y líderes entrenan a los empleados y éstos se convierten en autosuficientes en su carrera y se comprometen a un continuo desarrollo de su personal.

En el mercado actual, añadir valor es clave para el éxito del grupo seleccionado. Un entrenamiento de éxito añade valor a los empleados, que, a su vez, añaden valor a la organización dando lo mejor de sí.

La auditoría muestra que en la organización muchos directores actúan como entrenadores y al hacerlo eliminan obstáculos que hay en el camino de los miembros del equipo.

Parece que en el grupo seleccionado muchos directores/líderes realizan “charlas reales”, auténticas conversaciones que van más allá del día a día del trabajo y esto sucede a todos los niveles jerárquicos.

Tienen una relación profunda y empujan a los miembros del equipo a salvar obstáculos por su cuenta a través de una franqueza radical y retándoles directamente.

Si hay entrenamiento a todos los niveles jerárquicos, eso genera una honestidad radical en forma de retroalimentación que ayuda a todo el mundo a hacer mejor su trabajo.

Los resultados de esta auditoría muestran que en el grupo seleccionado muchos directores actúan como entrenadores (pero no todos) y hay suficientes garantías de que los valores básicos establecidos se preservarán.

Los líderes enseñan sobre una variedad de temas, pero sus mejores lecciones – relevantes y útiles para la organización – tienen que ver con enseñar los valores.

Se recomienda encarecidamente identificar los que fallan para actuar como entrenadores y profesores y entrenarles para hacerlo.

El resultado conducirá a una situación en la que ganen todos, los directores/líderes mismos y también la organización.



### Grupo 3 – Resultado de la pregunta 10

#### Media: 6,20 - Conducta Ética Media

Los valores básicos son lo que apoyan la visión y, cultura compartida, y reflejan el valor real del grupo seleccionado.

Son la esencia (el ADN) de la identidad del grupo seleccionado.

Muchas compañías se centran en las competencias técnicas y, a menudo, olvidan que son las competencias subyacentes las que hacen que el grupo seleccionado funcione sin contratiempos – los valores básicos –

Establecer valores poderosos proporciona ventajas externas e internas al grupo seleccionado.

Para que un negocio tenga éxito, el grupo seleccionado y su personal deben estar comprometidos con los mismos valores, que unifican los objetivos de la organización creando medidas estandarizadas de éxito.

Los valores pueden implicar diferentes características, las más poderosas son las que tienen significado y son vigorizantes.

Los resultados de la auditoría muestran que los valores básicos del grupo seleccionado incluyen esas características en algunas áreas, pero hay otras que fallan en aceptar esto.

En consecuencia, para estar gobernados verdaderamente por valores básicos poderosos, se recomienda examinar, uno por uno, los valores básicos establecidos y mejorar su poder utilizando los siguientes criterios: ¿Están claros? ¿Tienen significado y son vigorizantes?

Si alguno de los valores básicos no cumple con esos criterios, debería ser reemplazado por otro mejor.

Obviamente, los cambios deberían ser comunicados y finalmente aceptados por la gran mayoría de los miembros de la compañía.

