

ANÁLISIS Y RELACIÓN ENTRE LOS VALORES CERT DE LA CULTURA BPM Y LOS VALORES INSTITUCIONALES DE EMPRESAS DESTACADAS EN COLOMBIA

Claudia Yadira Rodríguez Ríos

Thalía Julieth Pinzón Polanco

claudia.rodriguez@escuelaing.edu.co.

thalia.pinzon@mail.escuelaing.edu.co

ABSTRACT

Es fundamental para la organización que en el proceso de planeación haya una participación e inclusión de todos los empleados, donde se tenga en cuenta la experiencia y conocimientos de éstos, para generar un mayor compromiso de su parte con la visión, misión y valores institucionales, así como un convencimiento y apropiación de los acuerdos, para finalmente obtener un cumplimiento de lo que se establezca a corto, mediano y largo plazo.

Es inevitable, la influencia que traen los individuos como personas, en sus acciones y decisiones desarrolladas en la empresa, es decir, la ética y valores personales influencia a la organización afectando de manera positiva o no la vivencia de la cultura organizacional que se plantea. Ahora bien, este estudio pretende clarificar como a partir de unos valores organizacionales tradicionales, se logre una transición y se mejoren para llegar a los valores deseados dentro de una cultura BPM.

En el presente artículo se estudia la forma en que se relacionan los valores organizacionales de empresas reconocidas colombianas y los valores CERT propuestos por una cultura de BPM, con la finalidad de conocer si se puede o no hacer una transición de la típica cultura organizacional a la cultura de procesos o BPM y proponer un camino a seguir para lograrlo.

PALABRAS CLAVES: *Business Process Management* BPM, valores organizacionales, valores CERT, cultura BPM, identidad corporativa.

MARCO TEÓRICO

El éxito del enfoque de BPM en una organización requiere de una perspectiva holística y va muy ligado a factores netamente organizacionales, como lo son la misión, la visión y los valores de la institución, dichas políticas encaminan y muestran el objetivo de lo que es y quiere lograr ser la organización, a lo cual contribuye una cultura de BPM puesto que se busca siempre la mejora continua a través de una gestión integrada con base en los procesos contribuyendo a dichos propósitos. La implementación de la cultura BPM en una empresa, integra los valores institucionales en un conjunto de valores llamados CERT.

Aunque se ha discutido antes sobre los valores de BPM, no se habían hecho investigaciones y análisis juiciosos al respecto, por este motivo en el artículo "*Which cultural values matter to business process management BPM*" (Schmiedel, vom Brocke, & Recker, 2013), se evidencia el estudio usando el método Delphi, el cual se basa en la utilización de opiniones, conocimientos, y experiencias de expertos a nivel mundial, en esta investigación trabajaron 27 personas entre académicos y profesionales, "para obtener el consenso más fiable" a través de cuestionarios con control de realimentación" (Dalkey & Helmer, 1963; Schmiedel et al., 2013), respondiendo a la pregunta fundamental ¿Qué valores culturales crean un ambiente favorable para la implementación de BPM en una organización?

Los resultados de este estudio fueron cuatro valores centrales característicos de BPM y conforman las siglas CERT. Estos valores son: Orientación al cliente (*Customer orientation* (C)), Excelencia (*Excellence* (E)), Responsabilidad (*Responsibility* (R)) y Trabajo en equipo (*Teamwork* (T)).

Cada valor se describe como:

Orientación al cliente: Se refiere a la actitud proactiva y receptiva hacia las necesidades de los destinatarios de la salida del proceso.

Excelencia: Se refiere a la orientación hacia la mejora continua y la innovación para lograr un rendimiento superior del proceso.

Responsabilidad: Se refiere al compromiso de procesar los objetivos y la responsabilidad por las decisiones del proceso.

Trabajo en equipo: Se refiere a la actitud positiva hacia la colaboración multifuncional.

El estudio estableció la relación específica entre la cultura organizacional y objetivos de BPM.

Los valores identificados y obtenidos como resultado son una base fundamental para establecer el concepto de la cultura BPM, también los valores CERT proveen apoyo específico para lograr un aprovechamiento eficiente y eficaz de los procesos de negocio y para esto es necesario un enfoque que asegure la institucionalización de todos los valores identificados anteriormente en las estructuras de la organización para alcanzar una exitosa práctica de BPM.

Para contextualizar, se debe tener los siguientes conceptos claros:

Valores: Son principios rectores invisibles que determinan el comportamiento visible y las estructuras en la interacción social (Schein, 2004; Schmiedel, Vom Brocke, & Recker, 2014).

Valores institucionales: Son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucionales (Argandoña, 1991; Ruiz, 2000).

Por otro lado, la cultura se ha definido de muchas formas, en términos de ideologías, conjuntos de creencias o suposiciones básicas, pero siempre se ha caracterizado por compartir un conjunto de valores centrales los cuales conforman los comportamientos importantes en una organización basados en la voluntad colectiva (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2006; Pettigrew, 2011; Sackmann, 2015).

La cultura organizacional o corporativa es un vínculo clave en los procesos de reestructuración o implementación en las empresas. Se ha llevado a cabo una cantidad considerable de investigaciones sobre la influencia de la cultura corporativa en la eficiencia de las empresas de diversos sectores (Arndt, 2015; Landekić, Šporčić, Martinić, & Bakarić, 2015; Stoffers, Neessen, & Dorp, 2015), es por esto que se deben tener en cuenta los diferentes componentes culturales para la gestión del desarrollo e implementación del BPM.

Los enfoques holísticos que propone una cultura de BPM incluyen factores organizacionales del BPM como la alineación estratégica, el gobierno, métodos, personas, cultura y tecnología, perciben "los procesos como el núcleo central desde el cual se llevan a cabo los negocios, siempre y cuando son apoyados por las personas dentro de la organización" (Jeston & Nelis, 2011; vom Brocke & Sinnl, 2011). Es decir, las personas y la cultura que conforman y caracterizan una organización son aspectos claves en el éxito del BPM en términos de eficiencia y efectividad de los procesos. (vom Brocke & Sinnl, 2011).

Los valores deben originarse con base en la misión de la empresa, la cual nos ayuda a darle identificación o caracterización a la organización, éstos representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, dado lo anterior, se busca que los valores sean compartidos por los miembros del grupo para que así desarrollen una identidad corporativa sólida la cual sea demostrable dentro y fuera de la organización que aumente el compromiso en cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos (Ramírez, Sánchez, & Quintero, 2005).

Los valores que traen arraigadas las personas que llegan a la organización son un factor determinante en el proceso de adaptación a la cultura de dicha empresa y a su vez al cumplimiento de los objetivos corporativos; éstos valores pueden traer ventajas o desventajas, pero la mejor forma de tratarlos es como una construcción sinérgica donde se alineen entre los valores personales y los valores institucionales (Erdem & Gul Baser, 2014).

Los valores institucionales deben originar sentido de pertenencia, arraigo, lealtad y fidelidad entre los miembros de la organización y para este estudio se toman las siete mejores empresas colombianas, renqueadas para el 2018 por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco, 2018).

Dentro del ranking realizado se encontraron las siguientes: Bancolombia (conglomerado de empresas financieras más grande del país), Grupo Nutresa (hasta hace algún tiempo era llamado Compañía Nacional de Chocolates), Alpina (empresa multinacional productora de alimentos), Argos (empresa líder de Colombia en la industria del Cemento), Grupo Epm (Entre sus funciones están las de proveer de energía eléctrica, agua potable, saneamiento y gas por red a los municipios en los cuales hace presencia), Bavaria (mayor empresa cervecera), Avianca (principal aerolínea), Grupo Sura (compañía que cotiza en la BVC (Bolsa de Valores de Colombia), Ecopetrol (primera compañía de petróleo del país) y Corona (líder en la fabricación y distribución de productos y soluciones de remodelación y construcción), para efectos del estudio, no se tienen en cuenta sus actividades económicas, sino lo que se analiza son los valores corporativos por cuanto son empresas líderes y exitosas.

DISCUSIÓN y RESULTADOS

Para empezar el análisis se debe conocer los valores corporativos de cada una de las empresas, puesto que de esta forma se observa que se tiene constituido para posteriormente relacionarlo con lo que implica una cultura BPM, pero antes se debe aclarar que sólo se encuentran siete de las 10 empresas propuestas por el ranking porque los valores corporativos de tres de ellas (Avianca, Corona y Argos) no van acorde a la definición tomada en este artículo descrita en el título anterior.

Para esto, en cada empresa seleccionada, se buscó en la página de internet principal donde se encuentra información general, los valores organizacionales de cada una los cuales se muestran la siguiente tabla:

EMPRESA	VALORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidez • Cercanía • Inclusión • Respeto
	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Respeto • Flexibilidad • Aprendizaje permanente • Espíritu de servicio
	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Austeridad • Equidad • Honestidad • Lealtad

	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Justicia • Equidad • Respeto mutuo y dignidad • Rendición de cuentas y responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad • Transparencia • Respeto • Responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Integridad • Respeto
	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Responsabilidad • Calidez

Tabla 1. Valores corporativos. Fuente: las páginas web de cada empresa.

De la búsqueda se encontró que algunas empresas tienen los mismos valores organizacionales y para este caso el valor de la Integridad, establecido por la empresa Ecopetrol, se considera como un término de igual definición que el valor de la Honestidad. Además, el valor “Espíritu de servicio” establecido por la empresa Nutresa, no se tiene en cuenta debido a que este no se considera como un valor según la definición de valor establecida anteriormente.

De acuerdo con las definiciones de los valores CERT y los valores establecidos en las empresas, se realiza una relación, definiendo la relación entre cada uno de los valores en la Tabla 2.

VALORES CERT	VALORES INSTITUCIONALES	RELACIÓN
<p>Cliente (orientación)</p>	<p>Calidez Inclusión Cercanía Respeto</p>	<p>Orientación al cliente en la actitud proactiva y receptiva hacia las necesidades de los destinatarios de la salida del proceso (Schmiedel, vom Brocke, & Recker, 2013).</p> <p>La calidez en la forma como se relacionan las personas con amabilidad, cordialidad y generando empatía.</p> <p>La inclusión al vincular a las personas para que sean parte esencial de la organización.</p> <p>La cercanía al interesarse en una persona, escuchándola, teniendo en cuenta sus opiniones y alcanzando una proximidad.</p> <p>El respeto en la forma como se trata a un individuo, reconociendo y considerando su posición.</p> <p>Relación: Se denota que cada uno de los anteriores, podría tener como foco central el cliente externo de la organización, o la interacción de un individuo con sus semejantes, sin embargo, se alinea con la orientación al cliente dada la importancia de este actor en los procesos que generan ingresos a la empresa.</p> <p>Se propone que se integren los conceptos de estos valores institucionales, en el valor CERT, de orientación al cliente, para que cuando se mida este valor, se incluya per sé estos valores institucionales como componentes de la orientación al cliente.</p>
<p>Excelencia</p>	<p>Aprendizaje permanente</p>	<p>Excelencia en la orientación hacia la mejora continua y la innovación para lograr un rendimiento superior del</p>

VALORES CERT	VALORES INSTITUCIONALES	RELACIÓN
		<p>proceso (Schmiedel, vom Brocke, & Recker, 2013).</p> <p>El aprendizaje permanente como proceso continuo para adquirir conocimiento y aplicarlo.</p> <p>Relación: Se busca por medio del aprendizaje poder contribuir a la organización con información que permita mejorar procesos y de esta forma alcanzar la excelencia.</p> <p>Se puede inferir que el valor de la excelencia es consecuencia del valor aprendizaje continuo y por esta razón la excelencia puede cobijar dicho valor.</p>
Responsabilidad	<p>Austeridad</p> <p>Transparencia</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Responsabilidad en el compromiso de procesar los objetivos y la responsabilidad por las decisiones del proceso (Schmiedel, vom Brocke, & Recker, 2013).</p> <p>La austeridad al utilizar los recursos de acuerdo con las normas y de manera responsable.</p> <p>La transparencia en la comunicación de información fiable, verídica y en la que no se realiza ninguna omisión.</p> <p>Relación: El valor de la responsabilidad es el único valor que se encontró como valor corporativo común en varias empresas y hace parte de los valores CERT, esto evidencia una relación directa y por lo tanto la inclusión de este valor en las organizaciones puede ser de forma natural porque ya está inicialmente establecido.</p>

VALORES CERT	VALORES INSTITUCIONALES	RELACIÓN
		Se plantea además que el valor de la responsabilidad se apropie de los valores mencionados y se unifique en uno solo.
Trabajo en equipo	<p>Honestidad</p> <p>Equidad</p> <p>Lealtad</p> <p>Justicia</p>	<p>Trabajo en equipo en la actitud positiva hacia la colaboración multifuncional (Schmiedel, vom Brocke, & Recker, 2013).</p> <p>La honestidad evidenciada en los pensamientos razonables, acciones coherentes y no contradictorios.</p> <p>La equidad teniendo igualdad de condiciones y las mismas oportunidades sin que haya excepción alguna.</p> <p>La lealtad contando con personas comprometidas con la organización para llevar a cabo sus objetivos.</p> <p>La justicia delegando funciones y responsabilidades teniendo cuenta las capacidades y conocimientos de cada integrante sin pedir labores que no son posibles de realizar.</p> <p>Relación: Para que exista un trabajo en equipo exitoso se requiere que los integrantes del grupo sean comprometidos y tengan arraigados valores que permitan tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y que mediante la cooperación se lleven a cabo las labores de forma eficiente y eficaz.</p> <p>Se sugiere que el valor trabajo en grupo sea el que considere los anteriores valores y sea el valor representativo de estos en la organización.</p>

Tabla 2. Relación entre los valores CERT y los corporativos. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las definiciones para cada uno de los valores institucionales y su relación con los valores CERT, se establece una relación directa para cada valor institucional de cada empresa con el valor CERT al que se relacionó, esto se muestra en la siguiente tabla.

EMPRESA	VALOR INSTITUCIONAL	VALOR CERT DIRECTAMENTE RELACIONADO
BANCOLOMBIA	Calidez	Orientación al cliente
	Cercanía	
	Inclusión	
	Respeto	
GRUPO NUTRESA	Respeto	Orientación al cliente
	Aprendizaje permanente	Excelencia
ALPINA	Respeto	Orientación al cliente
	Austeridad	Responsabilidad
	Equidad	Trabajo en equipo
	Honestidad	
	Lealtad	
BAVARIA	Honestidad	Trabajo en equipo
	Justicia	
	Equidad	
	Respeto	Orientación al cliente
	Responsabilidad	Responsabilidad
GRUPO SURA	Equidad	Trabajo en equipo
	Transparencia	Responsabilidad
	Responsabilidad	
	Respeto	Orientación al cliente
ECOPETROL	Responsabilidad	Responsabilidad
	Honestidad	Trabajo en equipo
	Respeto	Orientación al cliente
GRUPO EPM	Transparencia	Responsabilidad
	Responsabilidad	
	Calidez	Orientación al cliente

Tabla 3. Valor CERT directamente relacionado con los valores institucionales de cada empresa. Fuente: Elaboración propia.

Para terminar, se muestra la siguiente tabla se muestra de una forma más clara los valores CERT con los que cuenta ya implícitamente cada empresa, la finalidad de este cuadro resumen es tener claro a qué le debe apuntar cada empresa para implementar y completar los valores que hacen falta para el éxito de la cultura BPM.

Valores CERT/Empresa	Orientación al cliente	Excelencia	Responsabilidad	Trabajo en equipo
Bancolombia	Si	No	No	No
Grupo Nutresa	Si	Si	No	No
Alpina	Si	No	Si	Si
Bavaria	Si	No	Si	Si
Grupo Sura	Si	No	Si	Si
Ecopetrol	Si	No	Si	Si
Grupo EPM	Si	No	Si	No

Tabla 4. Valores CERT que se tienen o no en las empresas. Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Al implementar BPM e intervenir en procesos, se está generando cambios en las labores de las personas que desarrollan los distintos roles dentro de una empresa, es en este punto donde la cultura organizacional se convierte en un factor clave para que el plan de acción y su ejecución estén totalmente orientados al éxito del proyecto y los objetivos del negocio.

Por lo tanto, es indispensable intervenir con una gestión de cambio abierta, transparente y eficaz, y el primer paso a dar es adecuar los valores ya instituidos con los que propone una cultura BPM, para lo cual se muestran las anteriores tablas, donde se ve que todas las empresas escogidas ya se familiarizan con el cliente, es decir, tienen en sus políticas el valor de Orientación al cliente, simplemente lo tienen constituido bajo diferentes valores, lo que indica un avance en la adecuación de la cultura, pues sólo es enfocar esfuerzos en los valores con los que no cuentan actualmente las organizaciones.

Las buenas prácticas hacen buenas personas y esto conlleva que tanto dentro como fuera de la compañía la disciplina BPM sea un éxito rotundo en la mejora continua de la organización, concediéndole así ventajas competitivas más altas y que perduran en el tiempo.

Sin embargo, como cualquier proyecto se tienen unas limitaciones para llevarlo al 100% y con la que cuenta el presente artículo de investigación es que principalmente las empresas que se tuvieron en cuenta para hacer este análisis son empresas colombianas reconocidas en el país y catalogadas como las mejores empresas para el 2018, no obstante se considera esta investigación como punto de partida para continuar con investigaciones posteriores que afiancen o complementen el estudio realizado, tomando como referencia los resultados y analizando otras empresas que permitan profundizar la investigación sobre los valores corporativos y su relación con los valores CERT.

CONCLUSIONES

Cada una de las empresas analizadas muestran que los valores que tienen instituidos dentro de su cultura organizacional están relacionados con los valores que propone una cultura de BPM; por lo cual se hace fácil reestructurarlos en valores concretos como lo son los valores CERT, los cuales ya cuentan con herramientas para medirlos y de esta forma conseguir una transición exitosa de la cultura actual con la cultura BPM que se plantea.

Por lo anterior, se puede concluir que en dichas empresas ya están implícitos los valores CERT, lo cual facilita la transición por cuanto no es crear nuevos valores, sino ajustarlos, pero ya la organización los tiene interiorizados.

Es decir, estos valores organizacionales están cobijados bajo los valores CERT lo cual significa que alineándolos con los valores de la cultura BPM no se estaría faltando a los valores ya establecidos, si no que se propone organizarlos, dejando así unos valores estándar para generar una cultura BPM que se puedan medir, dando una ventaja a la situación actual donde no es claramente posible medir de manera cuantitativa los valores tal como están en la actualidad.

Por medio de los hallazgos obtenidos se puede tener una base para que en trabajos futuros se analicen valores corporativos de un mayor número de empresas colombianas y realizar una evaluación conjunta que permita evidenciar una investigación más amplia para la apropiación de los valores CERT y la cultura BPM en las organizaciones.

SOBRE LOS AUTORES

Autor 1: Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana de Bogotá, Especialista en Gerencia de Proyectos e Ingeniera de Sistemas de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Profesora asistente. Directora énfasis *Business Process Management* BPM. claudia.rodriguez@escuelaing.edu.co.

Autor 2: Estudiante de octavo semestre del programa de Ingeniería Industrial. thalia.pinzon@mail.escuelaing.edu.co.

Autor 3: Estudiante de noveno semestre del programa de Ingeniería Industrial. laura.rodriguez@mail.escuelaing.edu.co.

BIBLIOGRAFÍA

Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2006). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practice. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>

Argandoña, A. (1991). *Values, Institutions and Ethics*.

Arndt, S. (2015). Culture's consequences: international differences in work-related values. *Administrative Science*, 28(4), 625–629.

Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to

- the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458–467.
- Erdem, F., & Gul Baser, G. (2014). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(1), 47–64.
- Jeston, J. C., & Nelis, J. (2011). Down Under BPM and Change Management: Two Perspectives BPM Without Organizational Change Management! *Down Under*, (June), 1–5.
- Landekić, M., Šporčić, M., Martinić, I., & Bakarić, M. (2015). Influence of organizational culture on firm efficiency: competing values framework in Croatian forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 30(7), 624–636.
<https://doi.org/10.1080/02827581.2015.1046480>
- Merco, M. (2018). BPMN Method and Style. <https://doi.org/2011918027>
- Pettigrew, A. M. (2011). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). El Papel De Los Valores En El Desarrollo De La Identidad Corporativa. *Rev Negotium*, 1(1), 35–54.
- Ruiz, M. (2000). Sistema de planeación para instituciones educativas, 1, 99–101.
- Sackmann, S. a. (2015). An Subcultures : of Analysis Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140–161.
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership, (Chapter 13), 335.
<https://doi.org/10.1080/09595230802089917>
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2013). Which cultural values matter to business process management? *Business Process Management Journal*, 19(2), 292–317. <https://doi.org/10.1108/14637151311308321>
- Schmiedel, T., Vom Brocke, J., & Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information and Management*, 51(1), 43–56.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.005>
- Stoffers, J., Neessen, P., & Dorp, P. van. (2015). Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(4), 198–207.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.54022>
- vom Brocke, J., & Sinnl, T. (2011). Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*, 17(2), 357–378.
<https://doi.org/10.1108/14637151111122383>