



## Del libro: VALORES EMPRESARIALES Comprensión y aplicación práctica en la empresa moderna

Autor: Javier Genero

### CAPÍTULO 3.

#### VALORES INNOVADORES

Englobamos dentro de esta categoría a ciertos valores de los cuales se puede decir con certeza, que si bien no eran desconocidos en el pasado, si han comenzado a manifestarse en las PYMES y a cobrar importancia en el presente, de cara a las nuevas tendencias que se marcan en el mundo, en conceptos de administración de empresas y gestión de la calidad.

#### 7. Clima laboral

Son cada vez más los dirigentes de empresas que enfocan parte de su liderazgo en generar muy buenos entornos de clima laboral y de hecho, cuando se publican avisos procurando incorporar nuevo personal, además de ofrecer como aspecto seductor la contratación legal y sueldo de convenio, más premios, capacitación permanente y/o planes de promociones, etc., un factor que se destaca muy a menudo es el “excelente clima laboral” del cual se gozará. Se sabe que por igual sueldo, los empleados que acusan fatiga psíquica y agobio organizacional en las empresas en las que trabajan, decidirán moverse hacia otras que prometan, mayor coherencia general en la estructura institucional, mejor distribución y explicitación en la organización del trabajo y auténtico interés por el cuidado y preservación del bienestar del ser humano que entrega su fuerza laboral.

Los empresarios que defienden el clima laboral como valor, están convencidos de que el mismo hace alusión a un ambiente psicológicamente positivo y entusiasmante, como base para el logro del bienestar del ser humano que se integra a la organización. Cuando se le ofrece un excelente clima laboral al mercado de postulantes, los empresarios le dicen implícitamente a los mismos: Súmense laboralmente a nosotros para sentirse plenos y felices. Sin embargo esa plenitud y felicidad se constituye de un entramado complejo de factores que no todos los empresarios conocen, dominan ni intervienen positivamente. Incluso a veces, lo que dan por un lado lo quitan por el otro sin darse cuenta.

El clima laboral tiene como primer fundamento de su estructura, el ejercicio real de una escala de valores empresariales compartida por todo el grupo humano que integra la empresa. Podemos apreciar en el mismo campo del desempeño profesional en distintas empresas, cómo se repite la necesidad de los empleados de ser contenidos por líderes ejemplares desde lo ético y moral, a partir del ejercicio coherente y comprobable de valores humanos de orden superior a partir de lo cual crean una atmósfera limpia y luminosa en su entorno generando el mejor clima laboral. Hemos comprobado que nada enfurece más a los empleados, que ser desconsiderados por la gerencia o menospreciados en su capacidad de advertir y entender las incoherencias de conducta y faltas a la palabra de sus líderes. Nada los enoja más que ser considerados tontos y poco inteligentes como para poder notar su falta de integridad y autenticidad por parte de la dirección que borra con el codo lo que escribe con la mano. Muy por el contrario, la congruencia ética y moral de los líderes es la base sobre la cual se edifica gran parte del excelente clima laboral.





En segundo lugar, la satisfacción laboral se sobreentiende compuesta por algunos aspectos que se enumeran a continuación, sin pretender ésta ser una lista completa, inflexible ni absolutista, sino meramente orientativa. Los puntos son, a saber:

1. Justicia o equidad del salario que se paga como contraprestación del esfuerzo laboral que se presta.
2. Paga puntual del sueldo y en la mejor moneda (recordemos los bonos provinciales!).
3. Aclaración de las pautas de convivencia antes de ser corregidos y castigados por las faltas cometidas por negligencia.
4. Aplicación de una línea disciplinaria justa y sobre pautas claras establecidas de antemano.
5. Acompañamiento en campo por parte de la dirección en el aprendizaje del puesto.
6. Apertura de ambientes comunicacionales abiertos, relajados y de doble vía en los cuales poder expresar libremente los pensamientos, sentimientos o dar datos comprometidos sin ser sancionados.
7. Posibilidad cierta de crecimiento profesional.
8. Posibilidad real de ascensos progresivos con mayores responsabilidades y aumento correspondiente del salario.
9. Aplicación de liderazgo situacional sobre cada empleado, esto significa que ni enfocado a la tarea, ni a la persona excluyentemente uno del otro.
10. Calidad humana de las personas que la empresa elige incorporar al grupo establecido y participación activa del mismo, en la toma de la decisión final sobre la permanencia o erradicación de nuevos empleados contratados, en defensa de un clima laboral y social de excelencia ya logrado.
11. Camaradería y acciones de integración social de los empleados (encuentros, juegos, recreaciones, festejos, etc.), promovida por la empresa y costeadada por la misma.
12. Realización de reuniones altamente efectivas en las que todos pueden expresar sus necesidades, intereses y preocupaciones.
13. Contención emocional.
14. Grado de contención financiera en la medida de lo razonable y posible para la empresa.
15. Nivel de capacitación interna y externa pagada por la empresa y dentro de los horarios de trabajo (muchas empresas solo aceptan capacitar en horarios posteriores sin pagar las horas extras del empleado y dando por supuesto que para los mismos, ya es suficiente compensación el entrenamiento otorgado y que en sí mismo incrementa su valor agregado).
16. Calidad de la ambientación de los espacios de trabajo en términos de luz, aire, climatización, comodidad, adornos, amenidades, música funcional, etc.
17. Calidad de los espacios de servicios como comedores, baños y vestuarios.
18. Calidad, cantidad, tiempo y forma de la comida y refrigerios (muchas empresas no se hacen cargo de esto aún correspondiéndoles por ley).
19. Pago de viáticos en tiempo y forma.
20. Calidad, cantidad, tiempo y forma de entregar la indumentaria obligatoria por ley.
21. Clara definición de las tareas y funciones que le corresponden al puesto y solicitud de acciones de plus valía, realizada con valentía, respeto y humildad, por parte de los dirigentes.
22. Nota: Más allá de los puestos jerárquicos con dedicación full time y del trabajo preparatorio o complementario (no dentro del rango del horario de funcionamiento del negocio), que no se considera parte de la jornada laboral y que los empleados deben cumplir, los mismos no toleran que los gerentes den por sentado que tienen que quedarse





después de hora o sobrecargarse de trabajo por no reponer la empresa el personal que salió del sistema, sin que se lo recompense en dinero como corresponde o al menos se le exprese cierta gratitud por el esfuerzo realizado.

Por lo general el empleado que reclama el pago de horas extras, es tomado por la dirección como una persona sin pertenencia y puramente materialista, lo cual no siempre se compadece con la realidad.

La empresa a menudo le saca provecho laboral al personal sin compensación alguna, como si fuera obligatorio para el mismo tener que regalar su tiempo a la organización (el cual en definitiva, es dinero), como evidencia de su compromiso para con ésta, mediante una renuncia que solo beneficia económicamente a una de las partes, lo cual de por sí es injusto. Ciertos empresarios pretenden confundir al empleado con el infantil argumento de decirle que si realmente quiere el puesto y a la empresa, debe hacer estas demostraciones de desapego de su tiempo e intereses personales. Esto es un verdadero absurdo que deviene de antiguas culturas explotadoras y que el empresario moderno no puede permitirse; es hora de saltar hasta una plataforma humanista más elevada.

En la misma dirección pero con sentido inverso, muchas empresas niegan sistemáticamente ayuda a los empleados (en permisos o en dinero), cuando creen no estar en condiciones de hacerlo, pero no está permitido que esta actitud sea leída por ellos como falta de compromiso de la empresa para con su personal. Si bien es cierto que el bienestar general prima sobre el particular, muchas veces los empresarios están en la cómoda de decir que no a todo y obligando a que el empleado se las arregle como mejor pueda. Esta falta de inclusividad a futuro deberá ir disminuyendo, tal vez a partir de la promoción de cooperativas de empleados de socorros mutuos y que en parte sean sostenidas por las mismas organizaciones.

Podemos afirmar a la luz de nuestras observaciones en las empresas, que el clima laboral como valor en sí mismo aglutina comportamientos humanos basados en escalas de valores individuales complejas y por lo general compartidas por todos los integrantes de la institución, todo esto agregado y más allá de lo que implícitamente delimita la Escala de Valores Empresariales determinada por la dirección de cada empresa, la cual condiciona también la conducta general.

Como ya explicamos oportunamente, la conflictividad nacida de escalas de valores discrepantes entre sí, amerita ejercer el liderazgo como agente de cambio de los comportamientos indebidos y ante el fracaso de esta gestión de la dirigencia, no quedará otra alternativa más que la erradicación de la persona que no se adapta a la cultura de la empresa porque pone en riesgo la preservación del clima laboral conquistado.

El ambiente de satisfacción laboral como valor innovador refuerza a la dirección de las organizaciones, en el mismo sentido en el que lo hace el compromiso, como valor tradicional. Podemos atestiguar que las empresas que demuestran poseer climas laborales robustos, provocan en el comportamiento de la gente que la integra: a. Nociones de corporación y auténticos sentimientos de pertenencia a la misma; b. Marcos referenciales de una cultura compartida, generalmente aceptada, homologada y común al grupo humano y c. Una resignificación no solo del trabajo que se realiza, sino más importante aún, de las relaciones interpersonales más profundas que pueden lograrse en dichos ambientes y que inspiran en





todos un espíritu de cooperativismo y de incondicionalidad mutua desde lo humano y lo personal. Todo esto también es una forma de compromiso.

En términos más concretos podemos apreciar que en las empresas con altos niveles de satisfacción del empleado o clima laboral, se patentizan características positivas más o menos comunes y son las siguientes:

1. Bajos niveles de impuntualidad.
2. Bajos niveles de ausentismo.
3. Altos niveles de calidad comunicacional con los beneficios laborales de excelencia en la disminución de fallos de los sistemas de gestión, por contarse con información en tiempo, forma, cantidad y calidad necesarios.
4. Mayor tolerancia de los expertos sobre los novatos, con mayor detalle en la transferencia de información y en el cuidado de la formación profesional completa.
5. Mayor comedimiento de los expertos en la detección de fallos de los sistemas provocados por novatos o por compañeros u otros sectores, previniendo así pérdidas o costos mayores u ocultos sin provocación de conflictividad interpersonal, ni intersectorial.
6. Mayor otorgamiento de palabras de aliento y autoconfianza de los expertos hacia los novatos para animarlos a asumir su independencia y autogestión del puesto.
7. Mayor relación personal de intercambios profesionales y afectivos entre ellos.
8. Bajos niveles de brotes sindicalistas y de opiniones contrarias hacia la dirección y mandos medios de gestión.
9. Bajos niveles de conflictividad o confrontación del poder de parte de los empleados contra las autoridades.
10. Alto nivel de obediencia de nuevas pautas que cambian las anteriores, sin mayores resistencias y con mayor impacto energizante.
11. Bajos niveles de rotación, emigración o movilidad del personal contratado.
12. Altos niveles de integración social entre las personas que ocupan puestos aún de diferentes niveles de responsabilidad.
13. Alto nivel de reverencia y respeto hacia la autoridad y el ejercicio del poder.
14. Alto grado de afecto por las autoridades desarrollado por el personal.
15. Alto nivel de absorción de las crisis con mantenimiento de una atmósfera segura, fuerte, paciente y auto-controlada por parte de todo el personal de la empresa.
16. Etc..

Pudimos hallar cierta evidencia que indica que las empresas que invierten recursos en el mejoramiento del clima laboral (o sea, la satisfacción del empleado) y no en acciones de reingeniería de procesos que conlleven superar los problemas laborales y hacia el logro de la mejora continua, no ven superarse sus objetivos de producción por el solo hecho de lograr que la gente esté más satisfecha. Esto ocurre porque las trabas y conflictos laborales de gestiones defectuosas consumen toda la carga positiva que se logra con el cuidado de las variables que hacen al clima laboral.

Por otra parte se vio que exagerar de golpe en el otorgamiento de demasiados beneficios y comodidades a grupos de empleados inmaduros desde lo profesional, con bajos rendimientos en su productividad y que no hallen su justificación en mejores desempeños demostrados, lamentablemente es contra productivo. Se recomienda que los beneficios que refuerzan el clima laboral se concedan a la par de un nivel alto de exigencia en la calidad de los desempeños, de modo que el personal advierta la directa relación que tiene una conquista de satisfacción luego de haber rendido al máximo su trabajo para la empresa. Todos tenemos la





natural tendencia a aceptar aquello que se nos regala sin crearnos ni culpa, ni compromiso adicionales por ello. Lo mismo ocurre cuando la gente ve mejoras en los niveles de satisfacción que no se han logrado en base a esfuerzos concretos y evidentes.

Respecto del párrafo anterior, en ninguno de los casos estudiados pudimos apreciar la existencia de registros que demuestren que la satisfacción laboral impacta directamente sobre la productividad o resultados de los desempeños de los trabajadores, ni en el orden cuantitativo, ni el cualitativo. A nuestro parecer es necesario por lo tanto, separar los conceptos de clima o satisfacción laboral del de motivación, el cual sí ha demostrado su influencia en el rendimiento de la gente. Este también es un valor innovador que está viendo extendida su aplicación cada vez a más empresas.

**Sociedad Argentina de Literatura, Artes y Ciencias. Derechos reservados. Realizado el depósito que exige la ley de propiedad intelectual. Prohibida su reproducción ni uso con cualquier fin sin el consentimiento expreso del autor a través de [info@javiergenero.com](mailto:info@javiergenero.com)**

