



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

Autor: Javier Genero

### CAPÍTULO 2.

#### VALORES TRADICIONALES

En este capítulo agrupamos aquellos valores que suelen ser los más típicos o aludidos de forma recurrente por la mayoría de los empresarios. Se realizará una breve descripción de los conceptos referidos y afines más implicados, así como también se contarán anécdotas reales en las que quedan ejemplificadas las aplicaciones de cada valor según el enfoque que le de cada empresario en particular. En algunos casos puede que enfatizamos la importancia de un valor a partir de dar ejemplos en el sentido opuesto, o sea de desvalores aplicados y sus negativas consecuencias.

#### 2. Responsabilidad

Un habitual juego de palabras se utiliza para explicar que la responsabilidad, es la *habilidad de responder...* Aplicado en este sentido o acepción en la empresa, este valor implica la capacidad de responder satisfactoriamente a los desafíos o a las obligaciones contraídas por una persona o por la organización toda. En el mundo moderno, cuando los empresarios afirman que quieren concretar una institución responsable, implícitamente están expresando su deseo de asumir el desafío de satisfacer a sus clientes (externos e internos) sintiéndose capaces de lograrlo en tiempo, forma, cantidad y calidad, de modo tal que puedan demostrar su habilidad de superar las expectativas iniciales de los mismos.

Utilizado internamente, el valor responsabilidad alude al cumplimiento cabal por parte de cada integrante de la empresa, de todas las tareas y funciones para las cuales fue contratado. Sin embargo en la actualidad se evidencia un contrasentido importante en la mayoría de las empresas estudiadas, en la que la dirección no invertía ni tiempo ni recursos en la elaboración de manuales de funciones y de procedimientos que garantizaran una base técnica y teórica de trabajo sistematizado, el cual cumpla en delimitar la responsabilidad de cada puesto y pueda ser transmitido en forma ordenada, progresiva, didáctica y coherente mediante la capacitación y la mentoría internas.

Hoy en la mayoría de las empresas MIPYMES, los pormenores del trabajo dentro de cada puesto se transmiten por mera tradición oral, lo que en forma irremediable provoca una capacitación e inducción al puesto deficitaria, precaria y no metodológica, que solo repite los errores del pasado y carece de oportunidades de mejorar en el futuro.

No deja de llamar la atención la poca o nula importancia que los empresarios en general le brindan a los documentos de gestión en los que se registran las pautas laborales, a los cuales o bien desconocen sobre su existencia o bien de saberlo, desdeñan en su auténtico valor y mérito. Tanto sea a la hora de poder desarrollar una excelente inducción al puesto que ocupará un empleado, como también lo sea a los fines del ejercicio de la mejora continua, las empresas modernas deben dedicar recursos a la elaboración de documentos de gestión si quieren ser coherentes con el valor responsabilidad. La organización del trabajo y el logro de buenos





equilibrios del binomio eficiencia/eficacia no pueden desarrollarse, si no se cuenta con documentos susceptibles de ser revisados, corregidos y mejorados a partir del trabajo en equipo. La elaboración sistemática de herramientas documentales de gestión constituye una parte esencial de la responsabilidad de las empresas MIPYMES nacionales que aún ni se concibe, ni mucho menos se cumple. En este sentido lamentamos afirmar que muchas empresas son desde este punto de análisis, alarmantemente irresponsables.

Otra carencia generalizada que hace al ejercicio del buen entendimiento de lo que es la responsabilidad en la empresa, es el organigrama que debería mostrar su configuración estructural de poder, relaciones y dependencias. Aún cuando parece una destreza menor, es muy difícil para los empresarios elaborar organigramas que expresen la realidad de su organización si no se cuenta con la ayuda de un asesor experto en la materia. Pero luego de logrado el mismo, el beneficio inmediato resulta en la posibilidad de presentar a cada persona el o los puntos geográficos en los que se encuentra ubicada (en qué sector o sectores, en qué puesto o puestos, en qué nivel o niveles) y la orientación vertical y horizontal de las relaciones laborales vinculadas y la configuración de los distintos equipos naturales de trabajo.

Hemos podido encontrar que muchos de los problemas de comunicación interpersonal que detectamos en las empresas, son provocados por situaciones de desubicación y desorientación psicológica dentro del grupo social/profesional que manifiestan sus integrantes; esto es producto de direcciones irresponsables que por negligencia o indolencia no aplican recursos para la elaboración y difusión del organigrama, cuando no se trate de una simple negligencia o desconocimiento del valor de esta herramienta. El organigrama como ejercicio de la responsabilidad por parte de la dirección, es el esquema ideal para aclarar estos puntos de conflictos y allanar las relaciones interpersonales, al permitir a cada uno reconocer y ejercer más apropiadamente su rol o comportamiento esperable del puesto o puestos que ocupa en cada circunstancia.

Ahora bien, la responsabilidad enfocada como valor en las personas hace referencia a cuestiones de orden actitudinal como ser la cabalidad, madurez, seriedad y sensatez que la misma ejerce en su obrar cotidiano y coherente en el tiempo.

Otro sentido del mismo valor, se aplica sobre determinados puestos; por ejemplo, responsable de depósito, responsable de logística, responsable de caja, etc. que bajo este enfoque se lo considera como encargo o encargado.

Encontramos el valor responsabilidad aplicado sobre los empleados en el sentido de culpabilidad o imputabilidad. Los causantes o autores de daños y perjuicios de cualquier naturaleza en contra de los intereses de la empresa, son considerados empleados infieles e irresponsables porque atentan con su despreocupación, indolencia y falta de celo o dedicación en el trabajo, contra la capacidad de la empresa de asumir deberes y obligaciones frente al cliente, con la certeza de poder cumplir a cabalidad sus expectativas.

Hemos comprobado que muy pocas empresas tienen sistematizada la aplicación de medidas disciplinarias con fines rescatistas, cuando las demostraciones de irresponsabilidad se hacen presentes en el empleado (habrá un título especial para el valor Disciplina). Por lo general la mayoría de los empresarios no advierten la necesidad de instaurar mecánicas correctivas de la conducta desviada de los empleados cuando éstas aparecen por algún motivo. Este es un ejemplo de irresponsabilidad de la dirigencia y más aún de su incoherencia, toda vez que





declaman la responsabilidad como valor dentro de sus escalas, sin comprender en su totalidad los ámbitos de aplicación necesarios.

**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)**

