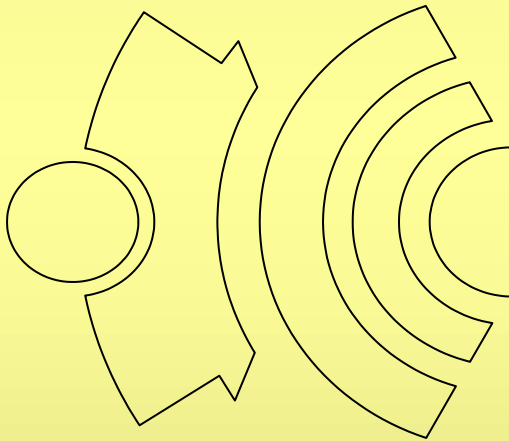


VALORES EMPRESARIALES

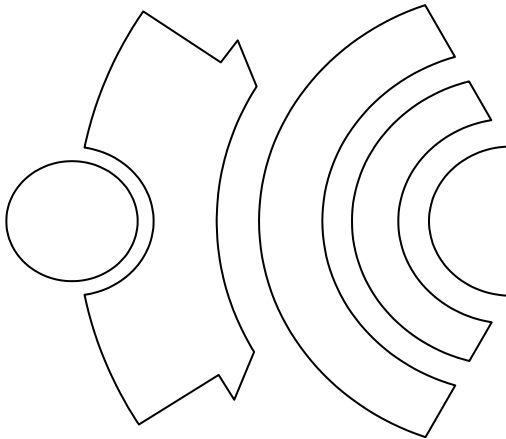
Comprensión y aplicación práctica en la empresa moderna



Autor: Javier GENERO | Año 2011

VALORES EMPRESARIALES

Comprensión y aplicación práctica en la empresa moderna



Autor: Javier GENERO | Año 2011

VALORES EMPRESARIALES
Comprensión y aplicación práctica en la empresa moderna

Índice

Prólogo
Introducción al libro
Una anécdota empresarial colmada de valores

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL TEMA VALORES

1. Qué se entiende por valor
2. Tipología de valores
3. El valor de la palabra *valor*
4. Qué se entiende por empresa
5. Definición de Valores Empresariales
6. Cómo se forma la Escala de Valores Empresariales

Cuadro N° 1: Esquema sobre la formación de la Escala de Valores Empresariales.

7. Cursilería y romanticismo en los valores
8. Conflictos interpersonales a raíz de valores

CAPÍTULO 2. VALORES TRADICIONALES

1. Respeto
2. Responsabilidad
3. Compromiso
4. Seriedad
5. Honestidad
6. Confianza
7. Disciplina
8. Vigencia | Trayectoria



CAPÍTULO 3. VALORES INNOVADORES

1. Desarrollo organizacional
2. Empresarialización
3. Profesionalismo
4. Capacitación continua
5. Coaching
6. Delegación
7. Clima laboral
8. Motivación
9. Orientación hacia resultados
10. Calidad Total
11. Orientación al Cliente
12. Servicio
13. Innovación
14. Crecimiento
15. Informalidad
16. Flexibilidad
17. Humanismo
18. Calidez humana
19. Ecología
20. Familia | Familiaridad

CAPÍTULO 4. VALORES UNIVERSALES

1. Qué es un principio universal
2. De principios universales a valores personales
3. Los cuatro valores universales para la empresa moderna
4. Austeridad
5. Misericordia
6. Limpieza
7. Veracidad

CAPÍTULO 5. COACHING BASADO EN VALORES

1. Un caso real de aplicación práctica

CAPÍTULO 6. EJEMPLOS REALES DE ESCALAS DE VALORES EMPRESARIALES

1. Empresa: COMPUTACIÓN
2. Empresa: CONFORT
3. Empresa: INMOBILIARIA 1
4. Empresa: FERROVIARIA
5. Empresa: OPTICA
6. Empresa: INMOBILIARIA 2
7. Empresa: BIOMEDICINA
8. Empresa: ESTUDIO CONTABLE
9. Empresa: TEXTIL 1
10. Empresa: INMOBILIARIA 3
11. Empresa: CONSULTORA DE EMPRESAS
12. Empresa: ESTÉTICA FEMENINA
13. Empresa: METALÚRGICA
14. Empresa: REPUESTO AUTOMOTOR
15. Empresa: DESARROLLISTA INMOBILIARIA
16. Empresa: GASTRONOMÍA 1
17. Empresa: GASTRONOMÍA 2
18. Empresa: BROKER TEXTIL
19. Empresa: TEXTIL 2

CAPÍTULO 7.

CONCLUSIONES
AGRADECIMIENTOS



VALORES EMPRESARIALES

Comprensión y aplicación práctica en la empresa moderna

Prólogo

Está adquiriendo cada vez mayor importancia a nivel de la dirigencia empresarial argentina, el tratamiento y análisis de los valores éticos, morales, personales y profesionales como marco y guía del trabajo cotidiano y del logro de los objetivos organizacionales. No importa la época que se trate, siempre se mantuvieron dentro de las empresas, códigos compartidos de convivencia laboral y social, pero no cabe duda que hoy la dirección le dedica más tiempo a la reflexión, el reconocimiento y la comprensión cabal de aquellos valores que más la representan y que exigen ser respetados por todos los integrantes de la institución que dirigen. Incluso esperan que los mismos traspasen también las comunicaciones que la organización entabla con sus mercados, toda vez que le ofrece a éstos sus productos y servicios y cierra tratos con sus clientes.

La relevancia y particular significación que encierran los valores para las empresas, nos inspiró a realizar un estudio e investigación sobre este tema a partir del trabajo concreto en campo con más de cuarenta empresarios y sus colaboradores más cercanos, con quienes acometimos a lo largo de siete años, la ejecución de procesos de reingeniería organizacional a los efectos de consolidar mejores equilibrios proporcionales entre el binomio eficiencia/eficacia, meta ideal de todo dirigente en la administración de su empresa.

Como parte normal de la secuencia de acciones propias de tal emprendimiento (la reingeniería), se encuentra la necesidad de elaborar un Manual de Inducción que facilite y asegure la correcta alineación actitudinal del capital humano presente y del nuevo que se incorpore a la empresa. Esto es vital por cuanto la práctica demuestra que la inducción a la cultura del grupo y al puesto de trabajo de un nuevo empleado que sea realizada en forma deficiente, sin metodología ni el adecuado seguimiento por parte de mentores



responsables, provoca el malgasto de recursos preciosos, lo que en definitiva encarece el costo de la mano de obra, disminuye la rentabilidad junto con la calidad de los productos y servicios y atenta directamente contra la supervivencia y competitividad de la empresa en el mercado.

Dentro de este manual se incluye un capítulo que contiene la denominada Escala de Valores Empresariales, a la cual se arriba a través de conversaciones y discusiones lideradas por un especialista en el tema, entre los directivos y principales gerentes pertenecientes al órgano de gobierno. En ellas cada funcionario resalta o destaca aquellos valores que siente más representativos de la actitud del grupo y que se ven manifestados de modo cotidiano en su obrar profesional y en su convivencia social interna y externa a la organización, diferenciándola así de otras empresas.

El contenido del presente escrito se basa en la experiencia obtenida con veintisiete empresas, todas ellas PYMES y en un ochenta por ciento de los casos, empresas familiares. Además de compartir con el lector este aprendizaje, el documento tiene por propósito agregar mayor información y aspectos conclusivos sobre la comprensión de los valores, que se obtuvieron como resultado del necesario estudio paralelo que requirió el acompañamiento profesional en cada organización, conforme se destacaban nuevos y diferentes valores.

Introducción

Este libro ha sido escrito tomando como base veintisiete proyectos de reingeniería organizacional y sus escalas de valores empresariales resultantes (de las que solo se incorpora al texto una selección de las mismas), las cuales han surgido de talleres de intervención dirigida realizados con empresarios en un lapso de siete años. En dichas reuniones se partió del reconocimiento de los valores que cada integrante de la dirección, percibió de cada uno de sus pares. Esto no solo se convirtió en una escena muy emotiva por la profunda sinceridad expresada, sino que además luego todos reconocieron que ese momento se constituyó en un punto de quiebre

o inflexión dentro de las relaciones interpersonales que se desarrollaban, las cuales mejoraron en forma notoria a partir de ese sincero encuentro frente a frente.

Sobre los grandes listados de valores individuales en sumatoria, se trabajó en equipo con los directivos en el análisis pormenorizado de aquellos que se consideraron más constructivos para el grupo a nivel general.

La escala de valores institucionales se divulgó de varias maneras, en todas las direcciones y sentidos dentro y fuera de la organización, tal es el propósito principal que tienen. Así pues se realizaron reuniones con los empleados a quienes se les entregó copia del manual, a partir del cual se iniciaron debates internos sobre la aplicación práctica de los valores, extrayendo conclusiones y aprendiendo del otro, cómo darle mayor vida y presencia a la virtud en la empresa. Aquellas que contaban con sitios web, instalaron en la escala en “Quiénes somos”. Hacia los mercados, varios casos utilizaron la escala como base creativa para la elaboración de los mensajes de comunicaciones de marketing institucional y de producto. A nivel ambiental, otras reforzaron el trabajo realizado en los talleres internos colgando cartelería en la que se les recuerda a todos los integrantes de la empresa, las actitudes que se esperan de ellos como personas de acuerdo con la escala de valores de la empresa. También hubo muchos casos de empresarios que promovieron acciones de coaching directo sobre hijos y empleados por nuestra parte, tomando como base mensajes profundos basados en valores.

Además de los ejemplos de escalas que incluimos en el libro, éste incorpora opiniones, conceptos e interpretaciones inspiradas en cierta literatura referida a valores en conjunción con criterios propios del autor, a partir de la cual pudieron descubrirse mayor cantidad de acepciones y niveles de comprensión más profundos, sobre sus implicancias e impacto laboral y social.



Al momento de determinar los propósitos que justificarían la existencia de este escrito, creímos fundamental fijar los siguientes, a saber:

- ❖ Introducir al lector en el estudio, discernimiento y aplicación práctica de los valores empresariales más significativos en el presente, empleando un discurso llano y una didáctica concreta, ejemplificada, sencilla y directa.
- ❖ Enfatizar la importancia primordial de los valores como parte estructural y eje psicológico de la cultura empresaria, la cual es determinada por los mismos dándole características distintivas y diferenciadoras a toda institución dentro del medio en el que se desarrolla.

Para lograr ambos propósitos, hemos configurado diferentes capítulos en los cuales nos esforzamos por aglutinar en forma coherente, distintos grupos de valores afines. La información que se vuelca en cada página resulta de los estudios realizados en el campo empresarial y en el literario de refuerzo y de allí, se elaboraron las conclusiones arribadas que se enfocan en la comprensión y aplicación de los valores.

A los efectos de darle mayor fuerza al contenido filosófico y visibilidad del tema por parte del lector, entendimos fundamental la incorporación de ejemplos de la vida real; por cuestiones de ética profesional resguardamos las identidades de personas y empresas.

También anhelamos enriquecer las explicaciones sobre cada valor tratado, con nuestra humilde opinión formada a partir de una experiencia profesional de veintiocho años vividos dentro de las MYPIMES nacionales, a los fines de adoptar una posición definida, concreta y resuelta en cuanto al modo de interpretar cada valor analizado, aún cuando la misma podría estar equivocada.

Es por ello necesario que anticipemos que nuestras opiniones son en todo, materia opinable y susceptibles de ser discutidas y/o rechazadas por el lector, a quien no pretendemos bajarle líneas



dogmáticas en lo absoluto, sino más bien alentarlos a reflexionar de forma consciente y voluntaria, sobre el sorprendente impacto que los valores tienen en la vida de las personas y las empresas. De este modo deseamos promover en el empresariado y en colegas interdisciplinarios dedicados al servicio de las organizaciones, la discusión funcional que alimente el mejor discernimiento individual y asociativo de una filosofía empresarial argentina, que como identidad nacional particular se vaya consolidando mediante el debate adulto de un tema tan trascendental para el país: los valores de sus empresarios.

Además de la relatividad de nuestros puntos de vista aquí volcados, también queda claro que no deseamos despegarnos de los déficits que vemos en el comportamiento y conducta negativos de aquellos casos de empresarios que citamos como malos ejemplos. No nos creemos en lo personal, seres ni superados ni superiores, quienes con exceso de autoridad se sientan con capacidad de adoptar la cómoda posición de criticar a un prójimo, inhabilitado de hecho para justificarse, ni defenderse. No es desde ya nuestro deseo ofender la sensibilidad del lector que pueda darse por aludido, porque de hecho todos (incluyendo el autor), lo sentiremos por igual.

Nos sentimos en gran medida identificados desde lo humano con quienes poseen defectos y cometen errores cada día, así como también lo estamos con aquellos que buscan superarse todo el tiempo y alcanzar plataformas más elevadas de virtudes. En tal sentido, estamos convencidos que si existe una fuente de stress general que nos afecta a todos por igual, es el angustiante sentimiento de incongruencia que experimentamos cuando nuestros actos no se condicen con nuestras palabras; cuando ellas entran en conflicto con nuestros pensamientos y cuando éstos son contrarios a la filosofía que proclamamos defender a los cuatro vientos.

Es entonces desde esa posición en la que escribimos el presente libro, con el ánimo de compartir una experiencia difícil de conseguir, de abrir nuestra mente en confianza con el lector mostrando aquello que realmente pensamos, de interpelar confidencialmente la verdad de nuestras creencias y construir con el

aporte de todos, una ideología empresarial argentina que nos caracterice por la pureza de los valores que la sustentan.

Una anécdota empresarial colmada de valores

A mediados de los '70, un joven de apenas 23 años, casado y con dos hijos pequeños decidió que era el momento de renunciar en la empresa donde trabajaba, y dar el importante paso de independizarse a través de un negocio propio. Provenía de un hogar humilde, con grandes carencias; hijo de un humilde y honesto repartidor de leche, se había prometido a sí mismo con palabras textuales que “jamás sería pobre”.

Es por esto que desde pequeño mostró una actitud tan especial de afecto por el trabajo, que lo distinguió de entre los demás compañeros. Había ingresado a los 13 años como cadete del negocio y a los 18, el dueño de la empresa decidió abrir una nueva unidad económica incorporándolo como socio, seducido por su atípica madurez y actitud positiva a tan temprana edad. De esta manera, tuvo que asumir el desafío de ser líder y jefe de algunos de los que habían sido sus compañeros de trabajo, incluso en ciertos casos mayores que él! El emprendimiento fue un éxito y en pocos años logró la cuota de autoconfianza que necesitaba para ser independiente.

Con sus escasos recursos llegó a Buenos Aires en donde todos los proveedores que lo conocían por su trabajo anterior, le dijeron que llevara lo que quisiera y lo pagara como pudiera en una gran demostración de confianza hacia su persona.

Hasta aquí podemos ya percibir la extensa lista de valores éticos, morales y actitudinales que jugaron un papel fundamental en el positivo resultado obtenido en el viaje: la determinación, la tenacidad, la autoconfianza, el espíritu empresarial y acometedor, el arrojo, la valentía, la resolución, etc. pero aún faltan otros que tienen que ver más con aspectos sutiles de la vida del empresario, como lo son la fe, la religiosidad y también la espiritualidad.



Este empresario no sabía que en su casa, en el barrio Maipú en Córdoba, alguien lo estaba ayudando y mucho. Su esposa había prendido velas como ofrenda a algún santo para garantizar que los nobles sentimientos de la devoción por estos seres superiores a los humanos, protegieran a su marido en un momento tan importante, tan lleno de ansiedad y de aspectos aleatorios que podrían hacer fracasar su intento. Sin embargo, todo salió de maravilla y pudo emprender el retorno entusiasta porque sabía que ahora todo dependía de su trabajo a conciencia; sin embargo, desconocía lo que le aguardaba a su regreso tarde en la madrugada. Un hecho desgraciado lo desafiaría a descubrir de qué madera estaba hecho el hombre, porque necesitaría de toda su templanza posible para lograr superarlo.

Lamentablemente, en su casa alquilada de Barrio Maipú el viento que ingresó por la ventana abierta hizo que una cortina cayera sobre alguna vela y a partir de allí se prendió fuego la habitación y posteriormente la casa completa, perdiéndose todo en ella.

Una tragedia tal podría desmoralizar a cualquier persona, pero no es lo que ocurrió con este empresario a quien deseamos citar como un hombre ejemplar. Mantuvo la calma, se refugió en casa de familiares y al día siguiente, abrió las puertas de su negocio sin jamás detenerse para llorar sobre las cenizas que quedaron. Utilizó la adversidad como oportunidad para descubrir toda su tenacidad potencial, expresándola en acción. Empresa también significa acción y todo empresario bien entendido es por lo tanto, un agente promotor de acciones; a esta raza es a la que pertenece esta persona.

Su esposa estuvo a la altura de las circunstancias; las seis esclavas de oro que durante su noviazgo recibió de su marido (quien las había adquirido con gran sacrificio como señal de su amor y compromiso), fueron vendidas por el matrimonio para poder reconstruir parte de su vivienda. A partir de allí crecieron como personas y como empresarios y en el presente, continúan haciéndolo y madurando en ambos sentidos.

Este empresario, hoy afirma que siempre sintió que Dios ponía una mano sobre su cabeza y girándosela en diferentes



direcciones, le fue marcando el camino correcto que debía tomar y la orientación que debía seguir.

Algo de esto parece haber habido en esta historia, ya que contando solo con estudios secundarios, se convirtió en uno de los mejores y mayores empresarios textiles de Córdoba, dando trabajo digno a más de cien colaboradores y ayudando no solo a sus empleados y familias, sino también a la comunidad a través de múltiples acciones de caridad. Jamás descuida ni a sus amigos, ni su participación activa (personal y económica) en organizaciones asociativas de las cuales también fue cofundador. Su esposa y dos de sus hijos lo acompañan en la dirección de lo que ya es un grupo económico consolidado. Un ser humano increíble y una familia maravillosa que bendice la tierra con su presencia y acción empresaria de excelencia, porque basan sus vidas y profesionalismo en los valores que absorbieron en un hogar, tan humilde como virtuoso.

Esta historia de vida está signada por los valores humanos y será el propósito de este libro discernirlos para comprender cómo lograron el éxito muchos líderes que afrontaron las peores adversidades aplicándolos con su propio sentido común; algo tan simple que resulta casi inconcebible.

FIN DEL DOCUMENTO PARCIAL.