

4 Valores para poner la vivencia de la Navidad como clave empresarial

Este artículo pretende relacionar los valores de la Navidad con los de la Empresa y hacer hincapié en la universalidad de los mismos y en su aplicación.

Las empresas son entidades jurídicas, ni piensan ni sienten. Una empresa es la suma ordenada de decisiones que multiplican su acción por la acción de personas que creen y trabajan para hacerlas realidad. No es un hecho novedoso subrayar que los valores aportan a las empresas una ventaja competitiva realmente sostenible y diferenciadora porque se transmiten a través de las personas. Klaus Schwab, Presidente del Foro Económico Mundial dice: *“La sostenibilidad de las empresas significa que las mismas no sólo deben ser regidas por las reglas financieras y económicas, sino también por los valores. Los directivos y empleados son los responsables de la verdadera cultura de la empresa, que deberá hacer primar la moral y la integridad sobre cualquier otra cosa”*.

Los valores de la empresa reflejan su personalidad, la expresión de su tono moral, cultural, afectivo y social. Se convierten en ideales, indicadores del camino a seguir, nunca son metas que se consigan de una vez y para siempre. Del mismo modo, los valores que la Navidad nos trae son valores Universales, en donde la Dignidad del Hombre es el eje sobre el que todo gira, es decir, de una manera, muy unido a los propios valores de nuestras empresas. De hecho, el propio Juan Pablo II decía: *“El propósito de una empresa de negocios no es simplemente obtener utilidades sino encontrar en su propia existencia una comunidad de*



Luis F. Rodríguez
Gerente de PEOPLEMATTERS
luis.fernando.rodriguez@peplematters.com

personas, las cuales en ciertos sentidos están dispuestas a satisfacer sus necesidades básicas, y que forman un grupo particular de servicio a la sociedad como un todo”. (Centessimus Annus)

Así, lo bueno y lo malo, no dependerá de la persona, de su cultura, edad, religión o su historia. La empresa debe tener conciencia, una conciencia que va más allá de las preferencias personales de sus líderes o de los intereses económicos. La empresa debe desarrollar una conciencia de la dignidad que ampare a todos los que están dispuestos a asumir res-

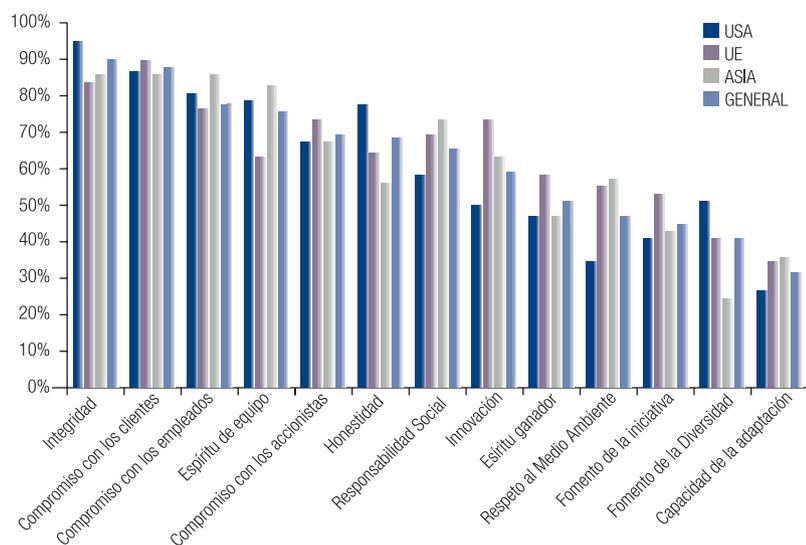
ponsabilidades en la misma. La empresa, nunca debe ser inhumana.

La Navidad celebra el nacimiento de Jesús y representa valores universales que desde nuestras empresas pueden ser vividos con una enorme fuerza para el crecimiento, la cohesión y el liderazgo. Pueden ser palancas que impulsen a nuestras organizaciones –a través de las personas– a alcanzar hitos y metas hasta ahora inimaginables desde la lógica racional.

En un novedoso estudio hecho en 2006 por el *Instituto Aspen con Booz Allen Hamilton*, se relacionan los valores con las empresas de EEUU, la UE y las principales empresas asiáticas (Corea, China, Taiwán, India y Japón). En el mismo, se valoran los valores según la importancia que en dichas zonas económicas se les han dado. De esta forma:

| USA | UE | ASIA | GENERAL |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Integridad | Compromiso con los clientes | Compromiso con los clientes | Integridad |
| Compromiso con los clientes | Integridad | Compromiso con los empleados | Compromiso con los clientes |
| Compromiso con los empleados | Compromiso con los empleados | Integridad | Compromiso con los empleados |
| Espíritu de Equipo | Compromiso con los accionistas | Espíritu de Equipo | Espíritu de Equipo |
| Honestidad | Innovación | Responsabilidad Social | Compromiso con los accionistas |
| Compromiso con los accionistas | Responsabilidad Social | Compromiso con los accionistas | Honestidad |
| Responsabilidad Social | Espíritu de Equipo | Innovación | Responsabilidad Social |
| Innovación | Honestidad | Honestidad | Innovación |
| Fomento de la Diversidad | Espíritu ganador | Respeto al Medio Ambiente | Espíritu ganador |
| Espíritu ganador | Respeto al Medio Ambiente | Espíritu ganador | Respeto al Medio Ambiente |
| Fomento de la Iniciativa |
| Respeto al Medio Ambiente | Fomento de la Diversidad | Capacidad de Adaptación | Fomento de la Diversidad |
| Capacidad de Adaptación | Capacidad de Adaptación | Fomento de la Diversidad | Capacidad de Adaptación |

Fig. 1. Valores clasificados por su IMPORTANCIA para las empresas y por zona económica



Fuente: Estudio Instituto Aspen 2006.

En este artículo vamos a centrarnos en algunos valores relevantes que podemos relacionar con la Navidad: 1. Integridad y Honestidad, 2. Compromiso con las Personas, 3. Fomento de la Innovación, la Iniciativa y la Diversidad y 4. Capacidad de adaptación.

Utilizando esta reclasificación, podemos ver la influencia que estos valores clave tienen sobre las personas y con el alcance de objetivos de las organizaciones (Figura 2):

“Sintámonos orgullosos de nuestras tradiciones y no ocultemos nuestros mejores valores, si no hay transmisión de valores y vivencia, éstos no perduran”

Fig. 2. Valores clasificados clave relacionados con el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa y con la influencia sobre los empleados

| Valores Clave | Rel. consecución objetivos | Rel. Compromiso Empleados |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Integridad y Honestidad | 78% | 76% |
| Compromiso con los Empleados | 78% | 64% |
| Compromiso con los Clientes | 69% | 61% |
| Innovación, Iniciativa y Diversidad | 72% | 53% |
| Capacidad de Adaptación | 81% | 36% |

Fig. 3. Valores clave relacionados entre las acciones corporativas hechas para su transmisión y su eficiencia

| Acciones que refuerzan los valores clave y alcance en la plantilla | Relación entre el refuerzo de los valores y la eficiencia | |
|--|---|-----------|
| | Refuerzo | Plantilla |
| Soporte explícito del CEO | 85% | 77% |
| Campaña de presentación de los valores | 81% | 37% |
| Incorporación a la Evaluación del Desempeño | 77% | 43% |
| Comunicación Interna | 74% | 32% |
| Formación | 56% | 34% |

Fuente: Adaptación propia.

La **Capacidad de Adaptación** de los profesionales de la empresa a los cambios del entorno económico y social es el valor que más repercute sobre el alcance de los objetivos, seguido de la **Integridad y Honestidad** que la empresa representa, que tiene una repercusión más que notable sobre el alcance de los objetivos empresariales al igual que el **Compromiso con los Empleados**.

Pero si hablamos de la influencia que estos valores tienen sobre las personas de dichas empresas, son la **Integridad y Honestidad** y el **Compromiso con los Empleados** los que movilizan con mayor fuerza a los profesionales para acelerar el alcance de los objetivos que la compañía tiene.

Por último, si deseásemos ver de qué forma deberíamos transmitir los valores a la organización, éstos deberían ser transmitidos por el primer ejecutivo de la empresa. Si eso es así se puede asegurar que el 85% de la plantilla asumirá y conocerá dicho valor, y que el 77% de la plantilla actuará conforme al mismo. Es destacable que la formación en valores alcanza de media al 34% de la plantilla y tan solo produce una interiorización de los mismos en uno de cada dos empleados, como podemos ver en la Figura 3.

Si relacionamos estos **valores empresariales con los valores de la Navidad** tendremos:

1. INTEGRIDAD Y HONESTIDAD => HONRADEZ

La Integridad exige distinguir entre lo que uno considera justo y lo que considera incorrecto, y elegir luego lo primero, aunque suponga algún coste personal, exigiendo además mantener elección aun en condiciones adversas y ante presiones o tentaciones.

Preguntados los directivos, casi todos creen obrar siempre con integridad, pero debemos aceptar que nuestra conciencia, con más frecuencia de la debida, acepta el autoengaño con base a la falta de conocimiento profundo sobre la decisión que se tomó.



“El hombre es espíritu, y no actualizaremos el aspecto espiritual hasta que lo integremos en los negocios. No podemos dejar el alma en el vestíbulo de nuestras empresas. Eso conduce a la esquizofrenia empresarial y al empobrecimiento personal y social”

(Cohen, B, Presidente de Ben&Jerry)

Un estudio de Ramón Pin de 1994, sobre la influencia de la retribución sobre la honradez ponía de manifiesto que los sistemas de retribución, por ejemplo, tenían escasa influencia en el desarrollo de la capacidad ética. Más preocupantes fueron otras respuestas. Por ejemplo, se preguntaba: ¿cree usted que está presionado en su trabajo a realizar tareas que no son éticas? Las respuestas fueron que alguna vez en el 27% y con frecuencia el 10% (Pin Arboledas, J. R 1944, 153). Es decir, que el trabajo a veces dificulta el desarrollo ético y la retribución no estimula su desarrollo. Esto es lo que hay que cambiar. A la hora de diseñar cualquier sistema de dirección la empresa debe preguntarse: ¿ayuda, y cómo, este sistema al desarrollo de comportamientos cívicos entre los empleados y de éstos con clientes y

proveedores? Es un nuevo criterio a introducir en las empresas que quieran responder al reto de la excelencia.

2. COMPROMISO: CON LOS EMPLEADOS Y CON LOS CLIENTES

Estar comprometido es tener la actitud de alcanzar los objetivos en calidad, coste y plazo, y en la parte de la calidad entran los “cómos”, a los cuales dan respuesta los valores organizacionales. Lo que no se consiga “como” la empresa quiere (con sus valores), no vale.

Pero los intereses personales pueden actuar de inhibidores de los valores y más aún, cuando acciones que han alcanzado objetivos “al coste que sea”, son premiadas en la empresa de manera pública y notoria. Es importante destacar la necesidad de mostrar una rocosa actitud empresarial frente a objetivos

que hayan sido alcanzados “a pesar de los valores”.

La Navidad nos hace pensar en los demás, lo importante es la felicidad de los demás y, de esa manera, llega nuestra felicidad. La Navidad es entrega, es generosidad. Pero la repercusión que dar alegría tiene en nosotros es multiplicada por varios dígitos. De ahí que la Navidad fomente una cultura del desprendimiento que merece destacarse: “cuanto más das, más tienes”. Es la trascendencia del valor del amor.

Earl Sasser, autor de un modelo de gran fama “Profit&Chain”, se basa en que sólo se alcanzan los beneficios si “dejas de mirar el marcador de las utilidades y te fijas en dar primero un servicio excelente”. En definitiva: Dar para Recibir.

Debemos mirar al cliente no como “el que nos paga” sino al que servimos. Nuestro esfuerzo, nuestro trabajo, nuestro saber lo ponemos a su servicio para que su empresa y quienes la componen, su familia o su ámbito de influencia vivan mejor, vean ampliar sus horizontes y, a través de su satisfacción, tengamos nuestra mejor recompensa.

3. INNOVACIÓN, INICIATIVA Y DIVERSIDAD

La innovación y la iniciativa, son valores asociados al inconformismo, a la continua búsqueda de mejoras, de otras perspectivas. Como en Ítaca, la meta está en la realización del viaje, no en la llegada.

La persona debe anclar su autenticidad, no debe actuar en virtud de criterios externos y ajenos, a modo de marioneta. La empresa debe favorecer que sus profesionales actúen con independencia de criterio en cuanto a responder por sí mismos a los valores y en tal respuesta gana claves de orientación que le permiten ajustar su vida a la realidad.

El Belén se pone en las casas de los más pobres y más ricos, de los buenos y de personas perversas, los ponen los jóvenes y ancianos, los soldados y los enfermos, los poderosos y los desheredados, y a todos, les transmite el mismo mensaje, los mismos valores, la misma esperanza. La Navidad es una iniciativa común que cada año se renueva, es una tradición que une en lo auténtico, no excluye.

Del mismo modo, estamos viviendo en todo el mundo lo que llamamos la globalización, la inmersión de culturas múltiples en empresas y sociedades. La diversidad nos lleva a un modelo de gestión más complejo, en donde los valores tradicionales de las empresas deben ser transmitidos con mayor sutileza y personalización, pero con la misma firmeza, pues los valores –no lo olvidemos– son el principal soporte de identidad de la marca.

De ahí que debemos huir de la ambigüedad y el relativismo, los valores son también excluyentes, pues echan fuera de la organización a aquellos que no están alineados con los mismos debido a la ruptura de imagen que provoca en los demás. Es decir, hace a nuestra empresa más reconocible, y de esta manera, más sostenible.

La Navidad es también diversidad. Se aceptan las ideas de los demás aún sin ser compartidas, pero se ponen de relieve lo que nos une a todos.

Frenemos la “romanización” de nuestras empresas, dejemos entrar a la complejidad de la diversidad, al inconformismo sano y a la crítica útil.

4. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN => FE

Podemos relacionar este valor con el propio deseo y necesidad de las personas por estar continuamente preparadas para aceptar cambios de forma proactiva o pasiva, y también con la fuerza que da la fe en alcanzar las metas que nos proponemos, a sabiendas del precio que a veces habrá que pagar por ello.

En nuestras empresas, ¿qué hacemos para favorecer la fe en nuestros objetivos, en nuestros directivos? ¿Favorecemos la confianza en que para nuestra empresa la clave no es la “agresividad comercial” sino la de trabajar juntos con otros y para otros, como indica Juan Pablo II en Centesimus Annus? ¿Es tu empresa una sociedad de capitales o de personas?

¿Es nuestra empresa humilde? ¿Son nuestros directivos humildes? ¿Nos creemos capaces de todo y siempre solos?

Respecto a la propia capacidad de adaptación, no hay otro camino más eficiente para adaptarse a los cambios que la humildad, y por el contrario, una fuerza más pesada para quedarse anclado en el pasado que la soberbia, que hace que toda actividad gire entorno del propio “yo”.

A la moderación de la autoestima personal la conocemos como *humildad*. Humildad no es “bajeza de nacimiento o baja condición”, tampoco “complejo de inferioridad”, sino una virtud de enorme importancia práctica.

CONCLUSIONES

1. La Navidad tiene valores de enorme interés para nuestras organizaciones que conviene revitalizar en esta época.
2. Debemos ser auténticos y vivir nuestros valores sin limitaciones que nos hagan perder identidad.
3. Las empresas con el reflejo de los valores de la Sociedad son punta de lanza del compromiso de la misma hacia el futuro.

Feliz Navidad para todos.

Opiniones de las empresas

1 La Navidad es la época donde todos los componentes de la empresa se sienten más unidos, y donde se aprovecha para hacer un ejercicio de cierre “humano” del año y de “nuevos propósitos” para el siguiente.

2 Se percibe cierta tristeza por la pérdida de tradición de hacer belenes en las empresas, de hecho, algunas han comentado que subcontratan a belenistas en esta época del año para hacer belenes en las Sedes Sociales, en donde incluso hacen concursos de villancicos y canciones de Navidad y muchos clientes vienen con sus familias a ver el Belén.

3 Los valores de la Navidad que más han nombrado las empresas consultadas han sido, por este orden:

- La pasión por nuestros clientes.
- La Solidaridad y la integración.
- El Compromiso con los empleados.
- El Compromiso con la Sociedad.

4 La Navidad integra bien a las personas de cualquier credo, sexo, edad o estrato social. La Navidad permite a la empresa un momento de gran acercamiento humano a todos los colectivos para los que trabaja.