

VALORES EMPRESARIALES:
DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA
Un primer estudio

AUTORES

Carlos María Moreno Pérez
Susana del Cerro Ramón

MARZO DE 2009



ÍNDICE

- 3** Introducción
- 4** Criterios para la elección de las empresas, proceso seguido y metodología utilizada
- 6** La cuestión de los valores empresariales desde la teoría
- 11** Breve presentación de las empresas participantes en el estudio
- 16** **VIVENTIA:**
“Una consultoría de autor”
- 18** **SUMOL PHARMA:**
“Una empresa en positivo”
- 20** **CRUMA:**
“La familia, cuenta”
- 22** **GRUPO VERTISUB:**
“La libertad como responsabilidad”
- 24** **MRW:**
“El humanismo como valor”
- 28** Un subsuelo en común
- 30** Conclusiones
- 31** Bibliografía

INTRODUCCIÓN

TODO ESTUDIO EMPIEZA, NORMALMENTE, IMPULSADO POR UNA CURIOSIDAD, UNA INQUIETUD, UN AFÁN DE SABER QUE SE CONCRETA, HABITUALMENTE, EN LA FORMULACIÓN DE UNAS PREGUNTAS, DE UNAS CUESTIONES, DE UNA O UNAS HIPÓTESIS QUE RIGEN LA INVESTIGACIÓN. ESTE ESTUDIO QUE, A CONTINUACIÓN, PRESENTAMOS PARTE DE LA INQUIETUD INTELECTUAL DE DOS INVESTIGADORES DE LA CÁTEDRA ETHOS DE LA UNIVERSITAT RAMON LLULL DE BARCELONA EN RELACIÓN A LOS VALORES EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL.

El tema de los valores como se verá, en parte, en el tercer apartado es una cuestión tan fundamental como escurridiza, tan “bonita en papel” como compleja en su práctica diaria. Nuestra motivación principal, la pregunta que nos formulábamos respecto al tema giraba en torno a la siguiente idea: “La cuestión de los valores está bien, es interesante, se habla y escribe mucho acerca de los mismos pero, ¿cómo se llevan a la práctica?, ¿cómo se concretan en la realidad diaria de las organizaciones y empresas?”

Definitivamente, queríamos saber. Por eso, titulamos intencionadamente este estudio: “Valores empresariales: de la teoría a la práctica” (Un primer estudio). Y, la intención, iba en una triple dirección. La primera, la búsqueda teórica de los valores empresariales en Cataluña y España. En otras palabras, quiénes habían trabajado, con rigor y, desde nuestro punto de vista, esta temática en nuestro país. Esta primera intención, obviamente académica, nos aportaría algunos conocimientos teóricos que se sumarían a los nuestros propios.

La segunda intención y núcleo central de este estudio, estaría en la práctica, es decir, en la realidad de las empresas. El objetivo era averiguar qué y cómo algunas empresas –en concreto, cinco- llevaban a la práctica diaria los valores empresariales.

La tercera intención, nos situaba en la prudencia (por eso, titulamos un primer estudio) para adentrarnos en un terreno que “a priori” se nos antojaba tan apasionante como diverso y complejo.

Un estudio de este calibre es posible gracias al apoyo de distintas instituciones y personas. En primer lugar, nuestro agradecimiento a los Patronos de la Cátedra ETHOS de la Universitat Ramon Llull que, con su apoyo financiero, han hecho factible este proyecto. Sin su apoyo económico, el estudio no hubiera sido factible. En segundo lugar, a PIMEC en la persona de su Secretario General el Sr. Antonio Cañete que manifestó su decidido apoyo en una carta de presentación dirigida a algunos de sus socios. En tercer lugar, a las empresas participantes. Les estamos muy agradecidos porque todas ellas nos abrieron sus puertas de “par en par” y nos brindaron un trato exquisito y cordial. Para nosotros, han sido una fuente de aprendizaje y una constatación fehaciente de que Empresa y Universidad tienen lugares de encuentro en común.

Por último, quisiéramos agradecer a nuestro asistente de investigación, el licenciado en Psicología de las Organizaciones Sr. Guillem Soler Blanch, el excelente trabajo que ha realizado junto con los investigadores de este estudio. Sus comentarios, sugerencias y su dedicación a este estudio han demostrado que el talento y la perseverancia, también, es joven.

Nuestro ámbito académico habitual de trabajo es la Facultat de Psicologia i Ciències de l'Educació i Activitat Física de l'Esport Blanquera de la Universitat Ramon Llull. Dentro de la Facultat, en primer lugar a su decano el Dr. Climent Giné i Giné por su apoyo incondicional y, también, quisiéramos agradecer el trabajo del Secretariado del Decanato en la persona de la Sra. Olga Cañete por todas sus gestiones administrativas vinculadas a este estudio.

A todos ellos y ellas, muchas gracias.

*Carlos María Moreno Pérez
Susana del Cerro Ramón*

■



CRITERIOS DE ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS, PROCESO SEGUIDO Y METODOLOGÍA UTILIZADA

— EL CRITERIO DE ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS

EL MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES Y EMPRESAS ES, REALMENTE, APASIONANTE. A LA HORA DE ABORDAR UN PRIMER ESTUDIO COMO ÉSTE, NOS PLANTEÁBAMOS CÓMO TOMANDO UNA PEQUEÑA MUESTRA –CINCO- DE EMPRESAS PODRÍAMOS AHONDAR EN UNA TEMÁTICA QUE NOS ILUSIONABA: LOS VALORES EMPRESARIALES EN SU PRÁCTICA DIARIA.

La primera decisión a tomar era el “tamaño” de las empresas. Estábamos muy satisfechos del trato recibido (y resultados obtenidos) por grandes compañías como Microsoft, Dell, IBM, OTIS-Zardoya, Hertz... analizadas en nuestro estudio anterior “Ética y Dirección Personas: una aproximación desde las responsabilidades de dirección” (2005-2006)

Las empresas con dimensión implican unos retos desde la ética y dirección de personas que, sin duda, las hacen atractivas desde múltiples perspectivas.

Y, obviamente, queremos seguir aprendiendo, estudiando, conociendo en profundidad la realidad de las grandes compañías en trabajos futuros. Para unos académicos, como nosotros, son un fondo inagotable de conocimiento.

En esta ocasión, sin embargo, teníamos claro que, en la medida de nuestras posibilidades, nos acercaríamos a pequeñas y medianas empresas movidos, fundamentalmente, por dos motivos: el primero, nuestra profunda admiración por las pymes, una admiración que hemos manifestado en distintas ocasiones¹ sostenida por lo que entendemos el esfuerzo y sacrificio que supone, en tantas ocasiones, mantener dos, tres... nueve... puestos de trabajo. Esfuerzo, por ejemplo, que conlleva en muchas ocasiones, arriesgar patrimonio para mantenerse en el mercado, seguir adelante con la empresa y mantener puestos de trabajo. Tampoco se puede olvidar que este esfuerzo

empresarial por crear riqueza para nuestro país, se sitúa en torno al 80%.

Casi sin querer, como habrá observado el atento lector, nos han salido dos valores, también, empresariales: esfuerzo y sacrificio. Éste es el segundo motivo. Teníamos la impresión que los valores empresariales ocupaban un lugar natural entre las pymes. Queríamos averiguar, modestamente, si esto realmente era así². Pero, ¿qué pymes?, ¿qué sector de actividad?

En nuestro proceso de búsqueda, averiguamos que PIMEC convocaba, anualmente, unos premios anuales a los valores empresariales. Repasamos la lista de los premiados en los últimos años y se pensó que conocer las empresas que habían optado a los premios era un buen criterio para decidir qué empresas podrían entrar, con su asentimiento, en nuestro estudio. Quizás, equivocadamente, pero pensábamos que las empresas que se presentaban a los premios PIMEC, tendrían sensibilidad e interés -entre otras razones- por los valores empresariales.

Hecha la opción por las pymes, la siguiente decisión a tomar era en qué sector de actividad empresarial. La decisión, en esta ocasión, fue más sencilla. El criterio sería abordar sectores de nuestro interés específico. Nos decidimos por: la consultoría, comercio del metal, farmacéutico, mensajería (servicio) y construcción (industria y telecomunicaciones).

¹ Véase en la bibliografía las referencias a artículos de prensa publicados por Moreno y que hacen referencia a las distintas temáticas tratadas en este estudio y, también, en Anexo 4 el contenido de algunos de ellos por si son de interés para el lector.

² Tras este primer estudio, la Cátedra ETHOS nos ha apoyado su continuación con un segundo estudio para el curso académico 28-2009. Quizás, en un tercero y último estudio se podría hacer una comparativa entre valores de pymes y grandes compañías.

— EL PROCESO SEGUIDO

El proceso seguido arrancó con una entrevista en la sede de PIMEC para presentarle al Sr. Cañete el proyecto, queríamos conocer su parecer y solicitar su colaboración. Hemos de manifestar que la conversación con el Sr. Antoni Cañete, Secretario General de PIMEC, no sólo nos aportó sugerencias muy interesantes que nos ayudaron a iniciar con buen pie este estudio, sino que, además, nos animó encarecidamente a avanzar en una investigación que daba sus primeros pasos. La colaboración de PIMEC se concretó en una carta de presentación³, por parte del Sr. Cañete, de nuestro estudio a empresas socias de PIMEC y que nosotros considerábamos interesantes para esta investigación. En el proceso de elaboración y revisión de la misma intervino de enlace entre PIMEC y los investigadores el Sr. el Joaquim Villanova, Director d'Actes i Protocol.

Los siguientes pasos que se dieron fueron: en primer lugar, se envió un correo electrónico en el que se hacía una breve presentación del estudio⁴, se adjuntaba la entrevista a realizar y solicitaba la colaboración de la empresa. Pasados unos días –tanto si obteníamos respuesta al correo electrónico como si no- nos pusimos en contacto telefónico con las empresas para concretar fecha, lugar y hora para realizar la entrevista en profundidad. Las cinco empresas a las que solicitamos su colaboración nos respondieron, rápidamente, en sentido positivo⁵. El tercer paso era cerrar, definitivamente, la agenda para la entrevista.

— LA METODOLOGÍA EMPLEADA

Como ya se ha podido deducir, la metodología empleada consistió en realizar entrevistas, en profundidad, con presidencia, dirección general, dirección de RR.HH. o gerencia. Estamos convencidos que la entrevista, en profundidad, es una metodología muy válida para conocer, ahondar en el conocimiento de la realidad empresarial. Es una manera de dar “voz” a las empresas y de dejar que aflore su realidad organizacional y empresarial diaria. No hay método perfecto. Seguramente, los hay más científicos pero, para nosotros, es una manera operativa, eficaz y eficiente de trabajar⁶. Quizás, esta no sea una metodología al uso, estrictamente científica, pero permite conocer experiencias de realidad, convicciones, pensamientos buenas prácticas. ■

³ Véase Anexo 1.

⁴ Véase Anexo 2.

⁵ Por lo que hemos podido comprobar, en esta ocasión y en otras precedentes, la mayoría de las empresas tienen una disposición muy positiva a colaborar con la Universidad (Universidad-Empresa) aunque, a veces, tengan cierta saturación de solicitudes como la nuestra.

⁶ Sobre esta metodología, desde nuestro punto de vista, se cierne a veces una sospecha infundada, como en una ocasión un directivo de una multinacional nos comentó: “Hombre Carlos M^a, con la entrevista te van a contar lo que les dé la gana”. Y, claro, tenía razón. Queríamos que se expresaran con absoluta libertad y que respondieran desde su propia realidad. La posibilidad del engaño o de “vender el producto” como maliciosamente nos sugería el directivo, en ningún momento, se nos pasó por la cabeza. Y tenemos la certeza de que las empresas a las que hemos tenido la oportunidad de acceder en estos años de investigación siempre han contestado honestamente. Nosotros partimos de la ética y, por tanto, siempre presuponemos de entrada la honestidad, ¡faltaría más!



LA CUESTIÓN DE LOS VALORES EMPRESARIALES DESDE LA TEORÍA

EN EL MOMENTO DE INVESTIGAR SOBRE VALORES EMPRESARIALES, REVISANDO LA LITERATURA SOBRE EL TEMA Y CENTRADOS, SOBRE TODO, EN NUESTRO PAÍS, SE ENCUENTRAN DOS AUTORES QUE, DESDE NUESTRO PUNTO DE VISTA, HAN TRATADO LA CUESTIÓN CON UN RIGOR EXQUISITO Y UNA PROFUNDIDAD ENCOMIABLE.

El primero de ellos, es Antonio Argandoña⁷. El segundo, es Salvador García⁸. Los estudios y publicaciones de ambos, nos parecen referencias teóricas fundamentales si se quiere abordar, con rigor, en la reflexión sobre los valores aplicados a organizaciones y empresas. Además, en ambos casos, su estrecha vinculación con diferentes organizaciones y empresas, así como su excelente trayectoria profesional y académica, avalan sus reflexiones teóricas en torno a: valores y empresas, las empresas con valores y la dirección por valores.

A nuestro entender, tiene razón Argandoña cuando sostiene que “*todos tenemos valores*” (Argandoña, 2002, 3). Y es una aseveración que, pocos, pondrían en duda. Seguramente, se podría decir que los valores “van” con la persona. En ocasiones, para señalar la carencia de los mismos se suele utilizar el término “contra-valor” lo que, para nosotros, es una contradicción. Se tienen o no valores, pueden ser varios, “*existen jerarquías o niveles de valores*”, con “*grados en la forma en que se poseen o viven*” (Argandoña, 2002, 8) e, incluso, ser contradictorios entre sí y, desde luego, pueden cambiar. Pero los valores -como se decía- “van” con la persona donde ésta va, en sus ámbitos de habituales de vida familiar, social y profesional. Si se contemplara otro supuesto, se correría el riesgo de ruptura en la unidad de la persona –con sus dimensiones, sin duda, como lúcidamente ha explicado Torralba (1998)- a pesar de que mantener esa coherencia, en los distintos ámbitos de acción diaria de las personas, parece -hoy en día- tarea complicada.

Los valores entran por la puerta en las organizaciones y en las empresas con las personas tanto sea, por ejemplo, un administrativo como una directora de RR.HH. Como

apunta Argandoña, “... las organizaciones no tienen valores. Los valores los tienen las personas (...) nos estamos refiriendo a los valores de la persona que lo integran” (2002, 7).

Eso no niega que, en muchas organizaciones y empresas, los valores están presentes en las intenciones de la misma. Sólo hace falta recorrer las páginas corporativas de empresas donde los valores están presentes. En este sentido, lo realmente decisivo es, por una parte, vincular en el “día a día” los valores a la misión (Cardona y Rey, 2005), estrategia y la cultura de las organizaciones. ¿Cómo? Fundamentalmente, a través de las personas pero, también, a través de los sistemas y procedimientos. Y, por otra parte, intentando alinear los valores personales con los valores de la organización.

Un “distanciamiento” entre valores personales y valores de empresa puede provocar tensiones entre las partes. Obviamente, la alienación es conveniente y si no se produce puede acabar siendo un “mal negocio” para todos. Algunos profesionales “aguantan” en la empresa porque no les queda más remedio. Algunas empresas “cargan”, también, con empleados porque -permítasenos la expresión- “no tienen más tu tía”, a pesar de tener unos y otras instrumentos suficientes para paliar situaciones no-deseadas. El profesional, en la búsqueda de una situación diferente (re)colocándose en el

⁷ Antonio Argandoña, profesor del IESE Business School, responsable de la Dirección de la “Cátedra ‘la Caixa’ de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo. Preside desde 2001 el Comité de Normativa y Ética Profesional del Colegio de Economistas de Cataluña. Argandoña es un economista de reconocido prestigio tanto en nuestro país como fuera del mismo. En las investigaciones de Argandoña se encuentran una serie de trabajos que presentan un marco para la puesta en práctica de valores empresariales muy reveladoras. Estas investigaciones y estudios, entre otros, son: “La Ética en los negocios” (2008), “Por qué las empresas han de ser éticas... y muchas veces no lo son” (2004), “Fostering Values in organizations” (2003), “Directivos con valores, empresas con valores” (2002), “¿Hay un papel para la ética en los negocios?” (2001), “Algunas tesis para un debate sobre los valores” (2000). Creemos que, para los interesados, acceder a su página web personal puede ser interesante. Se accede a la misma a través de www.iese.edu

⁸ Salvador García, es Profesor Titular de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universitat de Barcelona. Ha escrito, además del ya referenciado con Dolan, junto con otros autores Liderando con emoción (2001) y Management español: los mejores textos (2002). Está considerado entre los ‘top ten’ del management español.

mercado y la empresa buscando una salida a un profesional no deseado (outsourcing). Pero, como se sabe bien, la realidad que es contumaz deja poco margen, con demasiada frecuencia, para poder maniobrar en un sentido u otro.

Si la primera afirmación, respecto a los valores los situaba en la persona y en la empresa, en la segunda nos ofrece un elemento decisivo: los valores orientan. Y lo hacen en un doble sentido: primero, en la toma de decisiones y, segundo, en la conducta de las personas. (Argandoña, 2002, 5) Como señala Hemel (2007, 123), “desde el punto de vista ético, lo esencial es la calidad de la toma de decisión, así como el estilo con el que se lleva a cabo la misma”. Al fin y al cabo, las elecciones que se realizan y las decisiones que se toman se concretan en decisiones y en acciones. En definitiva, en actuaciones y conductas. Como afirma Argandoña, los valores “tienen que ver con las conductas y decisiones de las personas”. Con otras palabras, “orientan en las decisiones”, “son criterios para la acción” (Argandoña, 2002, 4) y “se reflejan en la conducta de las personas”. (Argandoña, 2002, 5)

A largo de un día de trabajo, se toman decisiones, de mayor o menor calado, de manera consciente o automáticamente, pero continuamente se toman decisiones. También, por supuesto, en el ámbito de las organizaciones. Pocos dudarían que, a mayor responsabilidad en la empresa, las decisiones que se toman tienen un mayor peso específico para el resto de la organización. Por eso, en la cuestión de los valores, los máximos responsables de una empresa son decisivos en su impulso, implantación, desarrollo y revisión.

La tercera consideración nos acerca a la conducta. Las personas y las empresas tienen una conducta específica, actúan de una determinada manera. Cuando, en ocasiones, se hace referencia a la ausencia o “crisis” de valores, en el trasfondo, como señala muy bien Almagro, (2003, 25) es una “crisis de conducta”⁹: “La crisis de valores ha sido, y es, una crisis de normas de conducta. También en el gobierno de las empresas”.

La actuación de personas y empresas puede estar orientada y regida por unos valores o no. Las empresas, como las personas, se “comportan” de una manera determinada. Muchas de ellas marcan un “estilo”, “manera de”... para el día a día. El “estilo” sería la forma que tendrían las empresas de “vestir” -si se nos permite la expresión- lo que se hace, habitualmente, cada día.

La conducta no es sólo “experimentable” sino, todavía más importante, es observable como los valores. La conducta se puede observar. Dándole la vuelta a la afirmación, “la conducta de las personas viene condicionada por sus valores...” (Argandoña, 2000, 8). La conducta que, como se sabe bien, es una consolidación de hábitos adquiridos por repetición de actos. Los hábitos pueden estar o no impregnados de valores, poco o mucho, en parte o nada. Pero unos “buenos” hábitos conducen a “buenas” conductas entendiendo como buenos hábitos los que conducen a la vida buena o lograda tal como entienden García (2002, 230: “... una vida buena, una vida bien vivida, una vida gozosa e imaginativa, una vida bien convivida. Estas son las aspiraciones éticas” (Llano 2002) porque, como afirma O’Donnell, (2006, 43): “Los valores están relacionados con todo lo que es importante en nuestra vida”.

Por último, las conductas acaban generando carácter. El carácter corporativo se construye en la brecha diaria¹⁰ y se demuestra, sobre todo, en los momentos difíciles, de adversidad, de incertidumbre (Fernández Aguado, 2005) ambiguos o de complejidad. Y este carácter personal u organizativo se fundamenta en valores personales y/o valores organizativos.

Valores, como sostiene Argandoña, los hay de muchas clases: sociales, estéticos, morales, no-morales... pero, el mismo autor hace una distinción que parece muy atinada entre valores de orden superior que atienden a fines, finales o básicos y son permanentes y valores instrumentales que atienden a medios y son no básicos (Argandoña, 2000, 7).

El segundo autor clave, Salvador García, a la pregunta “¿Qué son valores?” contesta: “Los valores son palabras (...) son estructuras cognitivas de nuestro lenguaje interno muy potentes, que no sólo sirven para gobernar la cotidianeidad, sino que permiten la toma de decisiones de alto rendimiento en contextos de alta complejidad e incertidumbre (...) son estructuras orientadoras de la conducta humana estratégica.” (García, 2002, 226)

Se comprueba la coincidencia entre Argandoña y García

⁹ En el momento actual donde se vive una Financial Global Storming tal como se ha calificado desde distintos medios, la gestión de determinados directivos al frente de entidades que se han “derrumbado” es como para analizar con detalle. En algunos aspectos, recuerdan casos anteriores como el de Enron o Parmalat.

¹⁰ “El carácter tiene que ver con los valores de la empresa. Para conocer qué es lo que una empresa valora hay que prestar atención a una doble p: principios y prioridades” en Moreno, C. M^a: “El carácter corporativo”, Expansión-Catalunya, Miércoles 23 de abril de 2003, p. 8.

en lo referido a la importancia de los valores en la toma de decisiones y en la orientación de la conducta, con el matiz de García que utiliza el término “gobernar la cotidianeidad”. Como, así mismo, coinciden en la distinción entre valores finales y valores instrumentales. Es muy interesante que García señale que “el valor final por excelencia es la felicidad” (García, 2002, 227) y, lo es porque, al menos, dos -CRUMA y MRW- de las cinco empresas a las que se pudo acceder se refirieron, explícitamente, a la felicidad. Respecto a los valores instrumentales dice que “desde luego, es más fácil moverse por la vida –y por la empresa- con unos pocos valores bien interiorizados que con un voluminoso manual de instrucciones detalladas” (García, 2002, 227) e, indica para organizaciones y empresas, unos “Criterios de idoneidad de los valores instrumentales” muy sugerentes que son:

1. Pocos: no más de 3 y fáciles de recordar (palabras simples).
2. Combinación de valores éticos y valores de competencia.
3. Palabras no quemadas (p. ej.: eficiencia, calidad o excelencia).
4. Participativamente escogidos y definidos en 2-3 líneas, asociándose a ejemplos de conductas de coherencia y no coherencia de acción.
5. Críticos para la selección y promoción.
6. Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente (no constituyen catecismos ni manuales de adoctrinamiento).
7. Potenciables mediante formación a todos los niveles jerárquicos.
8. Convertidos en acciones de coherencia mediante equipos de proyecto específicos.
9. Coherencia entre teoría y práctica directamente proporcional al nivel jerárquico.
10. Periódicamente auditados y reformulados (García, 2002, 260).

García lleva a cabo una puntualización muy interesante cuando se refiere a los valores como generadores de sentido. Cada vez con mayor intensidad se está reclamando a las organizaciones y empresas, sobre todo, por parte de profesionales jóvenes comprometidos, que su trabajo tenga un sentido. Son muchas las horas que se invierten en el mismo. Ya no es sólo ¿en que “dirección” vamos? o explicativa, “¿por qué he de hacer esto?”, “¿qué sentido tiene?”, sino la pregunta es por el sentido de los proyectos, de las tareas encomendadas, el sentido (la dirección profunda) de la empresa. (Bellvé y Debeljuh, 2006)

En la actual lucha por la retención o captación del talento (López Combarros y Cubeiro, 2004), cada vez con mayor

prolijidad, se plantean cuestiones de sentido y, obviamente, la respuesta del s. XIX que todavía hoy en día, con inusitada frecuencia, se contesta, “porque lo digo yo” y sus variantes... “porque soy tu jefe”, “porque siempre ha sido así” o “porque así son las cosas” están, absolutamente, fuera de lugar¹¹.

En el fondo, la cuestión del sentido en las organizaciones y empresas, es una apuesta por el humanismo en las organizaciones, por la libertad, por la confianza y por las personas. Una apuesta que, para todas las empresas consultadas, en este estudio, era muy evidente, casi de Perogrullo. Este humanismo que, entre otros autores, defienden el citado Argandoña, Alvira (1992), Llano (2007), De Sendagorta (2004) y que corrobora las valiosas palabras de García cuando afirma: “A las puertas del siglo XXI estamos empezando a asistir tímidamente a la configuración de una nueva forma de pensar y hacer las cosas en el mundo de las organizaciones empresariales...”. (2002, 248) Y, subrayaríamos, “tímidamente” porque todavía hay mucho que hacer en la dirección del humanismo empresarial. El Presidente de MRW apunta la misma idea al referirse a un “nuevo marco” empresarial: “Podría decirse que se ha creado un nuevo marco que perfila a su vez una nueva visión de la empresa, y que queda claro que ésta deberá procurar integrar la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales de la sociedad en todas sus actuaciones internas o externas, respondiendo satisfactoriamente a las expectativas de quienes nos rodean”. (Martín-Frías, 2007, 60)

Este humanismo está vinculado a “una vida buena” fundamentada en la ética y en carácter personal y el organizativo. En palabras magníficas del propio García (2002, 230) que, en nuestra opinión, no tienen desperdicio: “El hombre no sólo aspira a la supervivencia técnica: aspira a vivir socialmente bien. Intenta que su vida sea la mejor de las posibles: una buena vida, una vida buena, una vida bien vivida, una vida gozosa e imaginativa, una vida bien convivida. Estas son aspiraciones éticas. O, si se prefiere, aspiraciones ético-poéticas. La ética es un conjunto de valores personales que nos orientan sobre la forma humanamente más conveniente de tratarnos a nosotros mismos, a los demás y al medio ambiente. Los valores éticos sirven para transitar por la incertidumbre con altura humana”. (García, 2002, 230)

La obra fundamental de García hasta la fecha es La dirección

¹¹ En este sentido, las investigaciones de OTTO WALTER –www.ottowalter.com- referidas a jefes y empleados –“Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes españoles” (Octubre, 2003) y “¿Cuáles son las conductas más desquiciantes de los empleados tóxicos?” (OW, 2007) son muy relevantes.

por valores (1997) escrita junto con Dolan. Remitimos al lector a su posible lectura (si no la ha hecho ya) para conocer, a fondo, esta propuesta. Pero, a modo indicativo, se señalará, a continuación, lo que caracteriza, según este autor, a una empresa dirigida por valores con el siguiente decálogo:

1. Cuenta con un equilibrio de ejes económico, ético y emocional.
 2. Permite el burbujeo ascendente de ideas creativas
 3. Los trabajadores pueden participar del accionariado y los beneficios.
 4. Es emocionalmente responsable y sostenible, fomentando el equilibrio de vida.
 5. Los beneficios no son un fin sino una consecuencia de lo bien hecho.
 6. Es inteligente y tecnológicamente respetuosa con el medio ambiente.
 7. Las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres.
 8. Es cosmopolita, respetuosa con otras culturas y favorecedora de empleo digno.
 9. Es divertido ir a trabajar.
 10. Los empleados no son recursos sino fines en sí mismos.
- (Fuente: www.toptenms.com)

Para sintetizar estas reflexiones y comentarios al respecto de los valores empresariales y siguiendo a estos dos autores, a nuestro entender fundamentales, sinterizaríamos en diez puntos esenciales:

1. Los valores los tienen las personas.
2. Los valores orientan las decisiones.
3. Los valores son criterios para la acción.
4. Los valores construyen carácter.
5. Los valores se reflejan en la conducta de las personas.
6. Los valores están vinculados a la misión, a la estrategia y a la cultura de las organizaciones.
7. Los valores dotan de sentido a organizaciones y empresas.
8. Los valores se adquieren de distintas maneras.
9. Los valores no se pueden imponer.
10. Los valores se consolidan en la práctica.

Y todos ellos se sintetizan en uno: La libertad humana permite elegir valores. (García, 2002, 251) Y, al decir, de la Sra. Pilar Almagro, Directora General del Grupo VertiSub: “Si consideramos que cualquier finalidad que nos proponamos, no podemos desentendernos de cómo hacerlo. No todo vale. Hay una manera correcta, noble y elegante de hacer las cosas”. (“No

todo vale”, Lanza, Lunes, 16 de julio de 2007)

Moreno coincide con Almagro, cuando ha escrito: “¿Todo vale? No, no todo vale. Y, en la práctica habrá que poner límites, aprender a decir con respuestas concretas: “No, no, por ahí, no paso... aunque cueste y, a veces, tenga coste personal. *“Sencillamente, no estoy dispuesto como profesional...”* o, *“no estamos dispuestos como empresa. Hay que saber decir que no”*”¹².

Evidentemente, también, encontramos otros autores que tanto en nuestro país como fuera de él, implícita o explícitamente, han hecho referencia a la cuestiones de los valores empresariales. En nuestro entorno más inmediato, algunos de los más relevantes son: Casado (2006; 2003), Cubeiro (2008) ... Y, entre los foráneos, Blanchard (1997), Albion (2007) ... La literatura es, al respecto, abundantísima. Para apuntar algunos de los autores que han tratado la cuestión de los valores a continuación y, a modo ilustrativo, se ha elaborado un Cuadro de Referencias sobre Valores Empresariales de algunos autores significativos. ■

¹² Moreno, C. M^a. “Valores y cohesión social”, *Expansión-Catalunya*, lunes 6 de noviembre de 2006, p. 2.

AUTOR	AÑO	TÍTULO	SOBRE VALORES EMPRESARIALES
ALBION, M.	2007	<i>Fiel a ti mismo. Los valores también cuentan</i>	“CUALESQUIERA QUE SEAN LOS VALORES QUE USTED DECIDA COMO SUYOS, POSIBLEMENTE SU TAREA MÁS IMPORTANTE SEA HACERLOS VISIBLES A TRAVÉS DE SUS PALABRAS Y DE SUS ACTOS (...) VIVA ESTOS VALORES EN TODO LO QUE HAGA” (P. 158)
ÁLVAREZ DE MÓN, S.	2003	<i>Desde la Adversidad</i>	“LOS VALORES ENTENDIDOS, COMO LAS CONVICCIONES E IDEAS IRREVOCABLES QUE GUÍAN E INSPIRAN EL HACER DIARIO DE UNA EMPRESA, NO SON UNA CUESTIÓN SOBRE LO QUE PREDICAR CON ENTUSIASMO SOSPECHOSO. SE TRATA DE UN POSICIONAMIENTO MORAL Y DE UNA DECISIÓN VITAL QUE PRACTICAR” (P. 246)
BALLVÉ, A. M., DEBELJUH, P.	2006	<i>Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido</i>	“LOS VALORES TIENEN QUE FORMAR PARTE DE LO QUE UNA EMPRESA HACE Y DECIDE” (P.98)
HILLIER-FRY, C., AGUILAR LÓPEZ, J.	2006	<i>En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial</i>	“LOS VALORES DEFINIDOS POR LA COMPAÑÍA MARCAN EL ESTILO CON EL QUE SE QUIERE CONSEGUIR LA MISIÓN Y, POR TANTO, DESDE NUESTRO PUNTO DE VISTA, DEBEN SER TENIDOS EN CUENTA COMO ELEMENTO CRÍTICO PARA DEFINIR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y, POR ENDE, LOS COMPORTAMIENTOS GRUPALES E INDIVIDUALES ESPERADOS DE LOS COMPONENTES DE LA EMPRESA” (P. 171) (NEIRA, E., IMPUESTO, F. DE ENAGÁS).
KLANN, G.	2007	<i>Building Character</i>	“VALUES IDENTIFY WHAT IS MOST IMPORTANT TO AN ORGANIZATION AND ITS CULTURE –ITS CORE PRINCIPLES, CONVICTIONS, AND PRIORITIES. EVERY ORGANIZATION AND EVERY PERSON WITHIN IT HAS A VALUE SYSTEM” (P. 112).
LOZANO, J. M^a Y OTROS	2005	<i>Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad</i>	“LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, ORGANIZADA EN REDES, NOS OBLIGA A REPLANTEAR LA VINCULACIÓN ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES Y SU RIQUEZA ÉTICA. LA PREGUNTA ACERCA DE LA RIQUEZA ÉTICA DE LAS NACIONES SURGE CUANDO DESCUBRIMOS QUE LOS VALORES CONSTITUYEN LA TRAMA DE PRÁCTICAS SOCIALES, SEAN ÉSTAS ECONÓMICAS, PROFESIONALES, ASOCIATIVAS O POLÍTICAS. (...) LA RESPONSABILIDAD DE SU RIQUEZA ÉTICA CORRESPONDE A LOS ACTORES SOCIALES Y DEPENDE DE SUS PRÁCTICAS COTIDIANAS EN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN. EN EL SENO DE ESTAS PRÁCTICAS, LOS VALORES SON LO QUE NOS PERMITE ENTENDER, JUSTIFICAR ORIENTAR Y, EN DEFINITIVA, HABLAR DE LO QUE HACEMOS” (P. 37).
O'DONNELL, K.	2007	<i>Valores humanos en la empresa</i>	“LOS VALORES NECESITAN TIEMPO PARA DAR RESULTADO, PERO SON UNA GARANTÍA DE SOSTENIBILIDAD. LA INMEDIATEZ ES EL GRAN ENEMIGO DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LOS VALORES” (P. 183).
NAVARRO, E. (COORD.)	2007	<i>Expertas en Personas</i>	“HABREMOS CONSEGUIDO INTERIORIZAR LOS VALORES Y TRANSFORMAR LA CULTURA CUANDO LAS PERSONAS QUE DEFINEN LAS POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN, AQUELLAS QUE SON RESPONSABLES DE LOS PROCESOS, LAS QUE APLICAN LOS PROCEDIMIENTOS, LAS QUE DISEÑAN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, LAS QUE VENDEN, LAS QUE LOS ENTREGAN, LAS QUE LOS MANTIENEN... HACEN SUYOS Y APLICAN ESOS VALORES EN SU TRABAJO, SEA CUAL SEA SU ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD Y SEA CUAL SEA LA NATURALEZA DE SU TRABAJO” (P. 197) (GONZÁLEZ, C. DE SANITAS).
VAN DAALLEN, W., HUETE, L.	2004	<i>Ilusión y Beneficios. Motivar para crear valor</i>	“LAS EMPRESAS TIENEN QUE APRENDER A DEJAR DE CONSIDERAR A SUS EMPLEADOS COMO UN GRUPO HOMOGÉNEO Y A DISTINGUIR DISTINTOS TIPOS DE EMPLEADOS, SABIENDO QUE CADA UNO DE ELLOS SE RIGE POR VALORES Y MOTIVOS PROPIOS” (P. 35)



BREVE PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

EN EL MOMENTO DE PRESENTAR LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN ESTE ESTUDIO, NO PODEMOS MÁS QUE REITERAR NUESTRO MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO POR LA ACOGIDA QUE NOS DISPENSARON. TODAS, SIN DISTINCIÓN, NOS ABRIERON LAS PUERTAS DE SUS EMPRESAS, NOS DEDICARON GENEROSAMENTE PARTE DE SU TIEMPO Y, SOBRE TODO, NOS OFRECIERON LA OPORTUNIDAD DE APRENDER CÓMO SE PUEDE LLEVAR A LA PRÁCTICA DIARIA, EFECTIVA Y EFICAZMENTE, LOS VALORES EMPRESARIALES.

El orden de presentación de las mismas corresponde al orden cronológico en que se llevaron a término las entrevistas en profundidad.

EMPRESA 1. VIVENTIA	
NOMBRE DE LA EMPRESA	VIVENTIA
DIRECCIÓN GENERAL	Sr. David Cuadrado i Salido
AÑO DE CREACIÓN	2002
SECTOR	Consultoría
SEDE	Diputación, 266 Bajos 08007 Barcelona
Nº DE TRABAJADORES (2008)	5
VALORES	Libertad creadora, búsqueda de la perfección, cariño responsable.

Viventia fue la primera empresa que visitamos. Fundada en el 2002 con un grupo de socios entre los que se encontraba el citado Salvador García¹³.

Viventia se llama a sí misma como una consultoría de “desarrollo organizacional” porque “vamos más allá de la formación. Queremos ser su propio departamento personalizado. Formamos, hacemos coaching individual, elaboramos indicadores, trabajamos con sus propios trabajadores, vamos a reuniones previas... todo lo necesario para ayudar al desarrollo de su organización”.

Entienden los valores como: “Viventia cree que los valores de una organización deben quedar reflejados en las personas que la componen, las acciones que hacen y la cultura que viven. Por eso, para Viventia son algo más que un enunciado. Forman parte de nuestra *forma de ser y trabajar*”¹⁴ Y son tres: libertad creadora, la búsqueda de la perfección y el cariño responsable.

¿Qué entienden por libertad creadora? “Libertad creadora significa que en cada caso haremos un diseño especial, ajustado y nuevo a lo que realmente necesita el cliente y sin limitaciones autocríticas. No nos gusta repetir soluciones estándar porque creemos que nos hay clientes estándar. Por eso, si lo que tiene que haber es un problema o una situación que no sabe cómo afrontar o piensa que lo que siempre ha hecho no le dará nuevos resultados, Viventia es su compañía”.

¿Qué entienden por búsqueda de la perfección? “Para que se sorprenda de la logística organizada, de las teorías ofrecidas, del cuidado de los detalles, de los gadgets, de recuerdo o sencillamente del formato de las presentaciones. No podemos ser la mejor consultoría especializada en desarrollo organizacional con una metodología vivencial si no somos capaces de ofrecerle un programa sin errores”.

¹³ Si bien conocíamos antes de la entrevista, los estudios de Salvador García, desconocíamos el hecho de que hubiera sido socio fundador de Viventia. Fue, para nosotros, una sorpresa agradable.

¹⁴ El subrayado en negrita y cursiva es de los investigadores de este estudio. Quieren destacar la relación con la teoría presentada en el capítulo 3.

¿Qué entienden por *cariño responsable*? “Es, finalmente, el valor que más y mejor nos define. Dejar sus trabajadores en nuestras manos es como dejarlos en sus propias manos. Les cuidaremos como lo haría usted mismo. Las relaciones personales, la preocupación hacia sus necesidades y el compromiso de ofrecer más allá de las expectativas iniciales mostrará nuestra forma de entender este valor”.

(Fuente: www.viventia.es)

EMPRESA 2. SUMOL PHARMA

NOMBRE DE LA EMPRESA	SUMOL PHARMA
DIRECCIÓN GENERAL	Sr. Bahamonde
AÑO DE CREACIÓN	1999
SECTOR	Farmacéutico
SEDE	Paseo del Ferrocarril, 337, 3º 1ª 08860 Castelldefels
Nº DE TRABAJADORES (2008)	9
VALORES	Compromiso social: inserción socio-laboral de personas con enfermedad mental severa.

Sumol Pharma fue la segunda empresa que visitamos. Fundada en 1999, es un “laboratorio farmacéutico dedicado a comercializar Especializadas Genéricas Farmacéuticas (EFG) al menor precio. Nuestro objetivo principal precisamente es la promoción de la Cultura del Genérico, ofreciendo medicamentos que reúnan todos los requerimientos establecidos por el Ministerio de Sanidad y Consumos, garantizando la máxima calidad en todos los procesos...” (Fuente: www.sumolpharma.com)

Los valores de Sumol Pharma se concretan en el compromiso social que la empresa tiene en “ayudar a aquellos colectivos que, como el de los jóvenes con enfermedad mental severa, necesitan que como personas se respeten sus derechos, especialmente, los referentes a un trabajo digno”. En su página corporativa se detallan los proyectos y la aportación económica, reforzada con un video explicativo muy ejemplificador.

EMPRESA 3. CRUMA

NOMBRE DE LA EMPRESA	CRUMA
DIRECCIÓN GENERAL	Sr. Alex Canals
AÑO DE CREACIÓN	1974
SECTOR	Comercio del metal
SEDE	P. Estruch Carrer Moreres, 51 Prat de Llobregat, Barcelona
Nº DE TRABAJADORES (2008)	16
VALORES	Compromiso con el cliente, compromiso con el personal compromiso con el entorno, compromiso con la empresa.

La tercera empresa fue CRUMA. Los valores de CRUMA, tal como quedan explicitados en “misión, visión y valores”, (www.cruma.es) giran en torno al compromiso enfocado en torno a cuatro ejes: el cliente, el personal, el entorno y la empresa. ¿Cómo se concreta este compromiso?

El compromiso de CRUMA con el cliente se concreta en:

1. Confidencialidad en toda relación y proyecto.
2. La atención al cliente permanente, en la mayor brevedad posible, a través de cualquier canal, e informando del estado de cada proyecto como elemento fundamental. En resumen, primar el interés y la satisfacción de nuestro cliente.
3. Actuación íntegra y ética. Respeto a los compromisos y las fechas acordadas.
4. Crear y mantener relaciones profesionales saludables, transparentes y en un entorno de confianza. Interacción con cada cliente a fin de conseguir que cada proyecto mejore su competitividad y aumente su beneficio, buscando valores añadidos.
5. Asesoramiento y formación como ejes fundamentales.

El compromiso de CRUMA con el personal se concreta en:

1. Profesionalidad, cualificación y formación continua.
2. Pretendemos conseguir el máximo desarrollo profesional y humano posible de nuestros trabajadores.
3. Potenciación, como eje principal de actividad, de equipos

humanos profesionales, coordinados y cohesionados.

4. El recurso humano es el más importante.
5. El trabajo en equipo es mucho más motivador, eficaz y cualitativo.

El compromiso de CRUMA con el entorno se concreta en:

1. Solidaridad con los discapacitados y desfavorecidos.
2. Mantener y enorgullecernos de nuestro permanente compromiso con el cuidado y la mejora de nuestro entorno ecológico, social y empresarial.
3. Prevención de la contaminación.
4. Minimización de la generación de residuos.

El compromiso de CRUMA con la empresa se concreta en:

1. Conjugar lo mejor de nuestra tradición empresarial con la innovación, muy especialmente la tecnológica.
2. Mejora continua de la eficacia del sistema integrado como herramienta de desarrollo, servicio y gestión.
3. Buscamos el beneficio empresarial en la eficiencia de los métodos y recursos empleados, y no en márgenes excesivos en cada proyecto.
4. La investigación constante de productos y soluciones novedosas y su transferencia inmediata a nuestros clientes.

EMPRESA 4. MRW

NOMBRE DE LA EMPRESA	MRW
DIRECCIÓN GENERAL	Sr. Francisco Martín Frías
AÑO DE CREACIÓN	1977
SECTOR	Mensajería
SEDE	Gran Vía, 163-167. L'Hospitalet del Llobregat
Nº DE TRABAJADORES <small>(2008)</small>	220 (10.500 vinculados)
VALORES	Humanismo Acción Social Compromiso Social

La cuarta empresa fue MRW. De las cinco empresas de este estudio, MRW junto con VertiSub, por su dimensión es una mediana empresa. Dentro de las cinco estudiadas

es la que, quizás, por su negocio tenga más “visibilidad” empresarial, pero no sólo a lo que se dedica sino, también, por la dimensión social que ha adquirido en el ejercicio de su actividad empresarial. Esta circunstancia ha hecho que se puedan encontrar referencias bibliográficas anteriores a este estudio.

Los valores de MRW se desarrollan en su Acción Social y se concretan en torno a cinco ejes: “Planes de ayuda”, “Campañas”, “Entidades”, “Voluntariado” y “Compromiso”. En cuanto al “Compromiso Social” y en relación a las personas, a Recursos Humanos se concretan:

Compromiso social de la marca MRW orientado a fomentar el compromiso de las personas, con las personas y en las medidas de equilibrio familiar y laboral: Estabilidad en el empleo, Flexibilidad laboral, Apoyo profesional, Apoyo e integración en igualdad de oportunidades.

Los valores MRW salen reflejados en su última Memoria Social (2007)¹⁵ y, por supuesto también, en la entrevista que se realizó con el Sr. Martín-Frías, además de los documentos que se han podido encontrar dado que es una empresa que ha sido estudiada, precisamente, por sus buenas prácticas y su buen hacer. Respecto a la cuestión de los valores es, también, muy indicativo el lema que aparece debajo de la marca, generando confianza, así como generando valores como subtítulo en *El primer café de la mañana. Reflexiones de un empresario*. MRW. 1997-2007. 30 años generando valores, libro escrito por el Sr. Martín Frías y al que se hará mención más adelante.

¹⁵ Véase Anexo 5 donde aparece la Memoria Social (2007) de MRW.

EMPRESA 5. GRUPO VERTISUB

NOMBRE DE LA EMPRESA	VERTISUB
DIRECCIÓN GENERAL	Pilar Amargo
AÑO DE CREACIÓN	1991
SECTOR	Construcción, Industria y Telecomunicaciones
SEDE	Av. Rio Ripollet, 19 BARCELONA
Nº DE TRABAJADORES (2008)	200 aprox.
VALORES	Seguridad, responsabilidad, Innovación, Cultura empresarial, Eficiencia-estrategia y método.

La quinta empresa en visitar fue VertiSub¹⁶. Ya en la carta de presentación de la empresa por parte de Dirección General, se puede vislumbrar las líneas de ser y hacer de la empresa. Pero, donde se pueden encontrar los valores explicitados de VertiSub es en el documento FT-CET-04¹⁷ cuyo emisor es Dirección. Este documento es su Código Ético y dentro del mismo se especifican “los valores identificados” que se desdoblán en dos: primero, los valores identificados máximos y segundo: los valores identificados a fomentar.

Entre los primeros, se encuentran: seguridad, rigor, eficiencia y cumplimiento, compromiso e implicación, comportamiento ético, “todo no vale”, respeto, innovación y creatividad en planteamiento y soluciones, imagen y calidad. Entre los segundos, se hallan: cultura de empresa, liderazgo, perseguir y crear conocimiento, equipo alto rendimiento, reputación-prestigio, especialización-aumentar los campos de especialización, organización y motivación interna, valor social y ambiente social.

A continuación, describe los valores identificados: seguridad, responsabilidad, innovación, cultura empresarial, eficiencia-estrategia y método.

En cuanto a seguridad afirma: “La Seguridad es lo primero. Cada trabajador está implicado totalmente en su seguridad personal y la de su equipo. La Dirección de Vertisub, S.L. tiene, ha tenido y tendrá el firme y Prioritario propósito de conseguir que los riesgos existentes en el normal desarrollo

de sus actividades, se prevengan y por tanto, no afecten a la seguridad y salud de las personas, tanto de la empresa como del entorno”.

En lo referido a responsabilidad explicitan: “De la noción de libertad humana como vocación para idear una realidad alternativa de manera voluntaria, surge la atribución de una acción a un sujeto responsable. Ésta es la clave de su importancia. La libertad es imprescindible para establecer responsabilidades, y de esta manera poder articular el funcionamiento de la empresa. Por otro lado y debido a que libertad y responsabilidad requieren la asunción libre y voluntaria del individuo, están emparentadas con el ideal de logro personal, siendo parte del mismo el logro profesional. Desde este marco es desde el que entendemos la responsabilidad de la empresa ante nuestros clientes, proveedores y ante la sociedad; desde la responsabilidad de cada individuo integrante de VertiSub”.

Entienden por innovación: “Entendemos la innovación como el camino a la excelencia empresarial. Innovamos para conseguir beneficios superiores gracias a crear ventajas competitivas persiguiendo y creando conocimiento y su aplicación práctica”.

En cuanto a cultura su empresarial: “Nuestra concepción empresarial se fundamenta en nuestra cultura empresarial, la cual está basada en criterios éticos y en los valores de libertad y responsabilidad con el fin de propiciar el logro personal y de generar riqueza y beneficios sostenibles en el tiempo. Nuestra cultura empresarial es el corazón de la empresa y su aplicación efectiva es nuestra más potente herramienta generadora de riqueza y beneficios empresariales perdurables en el tiempo que redundan en la sociedad. Los criterios éticos de nuestra cultura son la libertad, la responsabilidad, el logro, el respeto al ser humano “no todo vale”, el compromiso y la implicación en lo que hacemos, la información veraz y rigurosa”.

Y de eficiencia, estrategia y método sostiene: “La empresa es una organización humana sobresaliente hoy en día, capaz de marcar las tendencias socio-económicas y la evolución de la técnica y al igual que los seres vivos, se ha de ganar cada

¹⁶ De vez en cuando, en la vida suceden felices coincidencias... Habíamos decidido previamente contactar con VertiSub para este estudio porque nos parecía “a priori” una buena candidata. Con los meses, supimos que el premio “Valors empresarials” que concede PIMEC anualmente, el correspondiente al 2007 se lo habían concedido al Grupo VertiSub.

¹⁷ Véase Anexo 3.

día su derecho a la supervivencia, mediante la generación de ventajas competitivas que generen beneficios superiores perdurables en el tiempo. Las ventajas competitivas las fundamentamos en recursos, organización y aumento de capacidades mediante la aplicación de estrategias bien formuladas y bien implantadas". ■



VIVENTIA: “UNA CONSULTORÍA DE AUTOR”

LA ENTREVISTA A VIVENTIA SE DESARROLLÓ CON EL SR. DAVID CUADRADO I SALIDO, SOCIO DIRECTOR DE LA MISMA.

Viventia tiene una particularidad desde su origen que la hace, realmente, diferente del resto de las empresas con la significación que a esta especificidad se le quiera otorgar: el hecho de que uno de los socios fundadores fuera Salvador García que -como ya hemos subrayado era una circunstancia que desconocíamos- y que le da el valor añadido, desde nuestro punto de vista, de un académico riguroso que ha estudiado, a fondo, el tema de la dirección por valores en la empresa.

No es de extrañar, pues, que Viventia se apoyara en el modelo triaxial explicitado en el trabajo académico de García con Dolan (1997). Y, como triaxial indica, es un modelo que gira en torno a tres ejes.

El primer eje, es la poíesis. Expresado de otra manera, la producción... lo que se genera, produce, crea la empresa para dar respuesta a los requerimientos de los clientes. En este punto es donde en la entrevista con el Sr. Cuadrado, se pudo apreciar que se estaba ante una “consultoría de autor”. ¿Por qué? Por la carga de creatividad, pasión, imaginación, energía... para dar respuestas específicas a cada cliente. Cada producto creado por Viventia responde a la puesta en marcha de respuestas diferentes, creativas, llenas de pasión y entusiasmo frente a peticiones de trabajo diferentes. Si se empleara, un lenguaje coloquial, se diría que Viventia “hace trajes a medida para sus clientes” tras escuchar, atentamente, la petición del cliente.

El segundo, es la praxis. Es decir, qué se hace empresarialmente y, también, cómo se hace. Tal como Moreno¹⁸ lo ve, en el cómo se encuentra una parte de la ética aplicada como, en distintas ocasiones, ha apuntado.

El tercer eje es “ethos”: la ética. La ética que abarca el qué, el cómo y el para qué, la finalidad o finalidades. La ética siendo

un continuum desde el qué hasta el para qué, marcando una dirección, un sentido. Y el sentido, la dirección de Viventia se fundamentó desde un inicio, en los valores: “Al empezar a pensar, a madurar la idea de la consultoría lo hice en función de un modelo de valores (...) “*Cuando empieza Viventia, lo que tengo claro es cómo quiero trabajar –metodología, línea de negocio- y los valores para la empresa. Las dos cosas las tengo claras*”¹⁹.

No es nada arriesgado afirmar, por el hecho mencionado anteriormente, que Viventia tenía claro desde su origen como empresa que su modelo estaría basado en valores. Por eso, los incluyen en su página corporativa que, ya de por sí es indicativo pero, sobre todo, porque en “*cada propuesta que hacemos a un cliente en la segunda página están nuestros valores. Cuando conocemos a un cliente nuevo lo primero que le mostramos son nuestros valores*”.

En el momento de elaborar los valores –y tal como sugiere la teoría de García y Dolan (1997)- simplificaron al máximo los valores, buscando un único valor para cada eje. Para el primer eje -la producción- se decantaron por la libertad creadora como valor. El ejemplo que puso el Sr. Cuadrado era muy ilustrativo: el del artista, el del creador. “*Tú dame el problema y déjame pensar. No me cierres el cuadro. Dime qué quieres y déjame el resto a mí. No le dices a un pintor que te pinte el cuadro de una manera especial. Libertad creadora como un artista. Cada situación es diferente. No tenemos un portfolio de producto... tenemos modelos y referentes, tenemos un portfolio de soluciones que hemos aplicado pero no nos repetimos*”.

Para el segundo eje –la praxis- su opción fue la búsqueda de la perfección. La búsqueda de la perfección que, recurrentemente, acerca a la excelencia pero que, en el caso

¹⁸ Moreno, C. M^a. “La ética en la empresa atañe directamente a la manera en cómo se trabaja en la organización” en “*Empresa y Antropología*”, *Expansión-Catalunya*, lunes 23 de abril de 2007, p. 2.

¹⁹ A partir de ahora y en los capítulos donde se recogen la práctica de los valores de las distintas empresas, subrayaremos en entrecuillado en negrita y cursiva las ideas de los entrevistados para destacarlas del texto.

de Viventia, se concreta, también, en una mejora continua: “Estamos en un proceso de mejora continua. Tiene que ser una obsesión”. Y, de nuevo, el ejemplo fue clarificador: “No pasar proyectos con faltas de ortografía, una documentación actualizada, que los usuarios no se encuentren con sorpresas porque todo está previsto, controlamos a raja tabla los “timings”, cada programa debe tener un proyecto desarrollado, un guión diciendo quién hace qué, cuándo, cómo, con qué recursos y de qué forma... siempre tenemos un plan B”. En Viventia hay una preocupación por “cuidar los detalles”²⁰, por no dejar las cosas al azar, por planificar, ver, buscar siempre alternativas a posibles imprevistos que puedan surgir.

Para el tercer eje –ethos- se decidieron por cariño responsable como valor. Desde la inteligencia emocional de Goleman, parece que referirse a emociones en las organizaciones y empresas, no resulta tan llamativo como en años precedentes. El cariño responsable en Viventia, se focaliza, sobre todo, en el cliente pero no aquel que le contrata (que, también, por supuesto) pero, sobre todo, a aquellos que van a asistir a, por ejemplo, sus cursos de formación. A estos participantes son a quienes dirigen el “cariño” con la proximidad, con un trato exquisito. “El cliente tiene que ver en nosotros esta referencia. Yo te trato con mucho cariño, con responsabilidad. Sé para lo que me contratan y porqué. Eso hace que gran parte de la resistencia que la gente tiene cuando viene a los cursos de formación y que no quiere ir, las empezamos a tratar con la actitud además de los aspectos cognitivos y emocionales pero, primero, la actitud. Yo entiendo que estés aquí y no quieras venir, con que consideres que no es importante o que no es necesario, o que te sientas engañado con otras sesiones anteriores, pero dado que estamos ya aquí que sea una experiencia positiva para ti y para mí. Esa es nuestra actitud”.

Los valores de Viventia se llevan a todos los aspectos relacionados con la empresa desde la selección de los empleados –“intentamos seleccionar a la gente por estos valores”-, pasando por el diseño de los proyectos, la metodología experiencial que utilizan, los colaboradores, clientes, proveedores, distribuidores... “les pedimos que los entiendan y los intenten vivir”.

En Viventia saben muy bien qué les mueve a actuar, el porqué hacen las cosas de la forma que lo hacen y no de otra manera. Cuando hay un cliente o un empleado que no encaja con sus valores, cesa su relación profesional como les ha sucedido en alguna ocasión: “hemos tenido que prescindir de gente porque no cumplían con los tres valores...”. Pero cuando la gente entiende sus valores y el porqué de los mismos se consigue un

grado de “fidelización altísimo porque conocen los valores”.

Ante la última pregunta de la entrevista – “¿Se puede gestionar una empresa desde los valores?”- en el caso, de Viventia, su gestión está centrada en valores que pensaron –cuando la empresa todavía estaba en la mente del Sr. Cuadrado-, que se decantaron en base a un modelo de empresa y método de trabajo, que impulsado desde la dirección, promueven y mantienen en toda su actividad profesional. Por tanto, a pesar de las dificultades inherentes y que, gestionar por valores, no tiene por qué ser un modelo de gestión para todas las empresas, en el caso de Viventia, sí lo es.

Cuando se le preguntó al Sr. Cuadrado, qué pasaría si (se) cambiaran los valores... su respuesta fue la siguiente: “Los valores no son competencias o skills, si cambian los valores, cambia la empresa”.

Finalizando la entrevista, para los investigadores, no quedaba sombra de duda: desde los límites pero desde el convencimiento, con las dificultades propias de un mercado competitivo pero con la fuerza de la argumentación y el impulso de la ilusión, Viventia, como su propio nombre indica, intenta –pone todo su empeño- en vivir cada día, en poner en la práctica diaria los valores que, libremente, ha escogido: “Sí, es posible gestionar una empresa desde los valores”. ■

²⁰ Moreno, C. M^a. “Cuidar los detalles”, Expansión-Catalunya, miércoles 13 de Octubre de 2004.



SUMOL PHARMA: “UNA EMPRESA EN POSITIVO”

LA SEGUNDA ENTREVISTA QUE SE LLEVÓ A CABO, SE LE HIZO AL SR. JESÚS SEISDEDOS, DIRECTOR FINANCIERO DE SUMOL PHARMA.

Una de las ideas claves –auténtico subsuelo común entre estas cinco empresas, como se verá en páginas posteriores– es el compromiso. Todas ellas demuestran un decidido compromiso tanto interna como externamente. En el caso de Sumol Pharma, el compromiso empieza con las personas: *“lo primero en lo que pienso cuando hablo de valores en mi empresa es en las personas”*. Las personas, para Sumol Pharma, son lo primero. Lo decisivo, para esta empresa, es que las personas trabajen a gusto porque si las personas realizan su trabajo a gusto, la empresa y las propias personas salen beneficiadas: *“Anteponemos que las personas que estén conmigo estén a gusto. En función de la selección que haces de las personas, la empresa va a ir de una forma u otra, las empresas las formamos las personas... En mis treinta años que llevo trabajando he visto que las empresas que muestran interés por las personas que trabajan con ellas, procurando su bienestar dentro y fuera de la empresa han crecido”*.

Esta idea repetida hasta la saciedad de que las personas son nuestro *“principal activo”* o *“el capital humano es el más importante para la empresa”* hasta convertirse en *“políticamente correcta”*, en manos de Sumol Pharma, cobra realidad. Las personas son elemento crítico. Por ello, la importancia de la selección, para encontrar las personas adecuadas que realicen su trabajo *“a gusto”* y en su justa medida. Son muy interesantes, a nuestro entender, estas dos consideraciones. La primera: *“Seleccionamos a las personas con la capacidad necesaria para hacer el trabajo, ni más ni menos. Si sabe más no se siente valorado y si sabe menos, se siente sobrecargado. Debe hacer lo que sabe hacer porque, así, se va a sentir a gusto”*. La segunda: *“la selección la hacemos por conocimientos y experiencia, no la hacemos siguiendo “titulitis”. Hay una universidad de la vida. Yo soy perito mercantil. Buscamos personas formadas pero que realmente sepan hacer su trabajo... buscamos siempre los conocimientos basados en la experiencia aparte de la diplomatura o licenciatura”*.

En consecuencia, un trabajo en su justa medida y con conocimientos basados en la experiencia como fundamento para dar valor a las personas y entenderlas como la base de los valores de la empresa. No puede sorprender, sobre todo si se tiene en cuenta la segunda consideración, que de los nueve integrantes de esta empresa ocho superen la edad de cuarenta y cinco años, lo cual no deja de ser un rasgo específico de esta empresa. Y, en ese situar a las personas en el centro de la empresa, añade: *“Siempre tenemos una visión positiva, nunca hablamos en negativo, nunca penalizamos, siempre premiamos, más o menos, pero siempre premiamos...”*. Es crucial esta puntualización porque hay penalizaciones, paralizaciones, negatividades o *“miedos”* (Jericó, 2006) que bloquean a los profesionales impidiéndoles su normal funcionamiento y, lo que es peor, impidiendo el avance de la empresa.

Enfocar los asuntos en positivo (Rojas Marcos, 2005), a pesar de las dificultades que surgen, es una manera -como poco inteligente- de tratar a las personas y facilitar el progreso de la empresa. Dentro de esta visión en positivo y dar a las personas la importancia que se merecen, el escucharles atentamente, es una manera estupenda –fantástica- de decirles: *“Estoy interesado en ti”* o *“estoy, realmente, interesado en lo que me dices”*: *“Oír sus opiniones... a veces, no paramos a escucharlos y están pensando el momento para decirnos una idea que llevan mucho tiempo pensándolo... no debemos limitarlo. Es muy importante estar abiertos a una opinión de un compañero aunque estés encima en la posición de la empresa...”*. De hecho, el estar abierto a la escucha y al diálogo es una manera muy determinada de tratar a los otros. La escucha atenta es una forma de trato considerada.

Ante las preguntas de la implementación y funcionamiento de los valores en la empresa, la respuesta fue precisa y clarividente: *“El trato diario sirve para implementar los valores... que se sientan importantes en la empresa. Todos deben sentirse imprescindibles en la empresa (...) y el funcionamiento de los valores en la empresa los vas viendo en el día a día, si ves que la gente está contenta... con el trato diario ves cómo están”*.

los trabajadores”. En la misma línea Moreno ha escrito: *“Tractar bé significa no solament la dignitat deguda a tota persona, sinó respecte pel treball que, com a professionals, es realitza. Un bon tracte inclou també, els companys de treball.”*²¹

Pero, no sólo se quedan eso, se establecen reuniones mensuales con uno o con todos los trabajadores y preguntan... *“Oye, cómo lo ves, ¿necesitas alguna cosa?, ¿todo va bien? A veces las cosas que preocupan no son del trabajo, pueden ser de su casa... y, en prevención de riegos, hay que mirar no sólo la empresa sino el entorno familiar”*.

Esta posibilidad de trato personalizado, directo en una pyme, como en Sumol Pharma puede ser, ciertamente, una oportunidad para la empresa y sus integrantes. Cuando el número aumenta, también, lo hace la complejidad pero, obviamente, eso no quiere decir que no se pueda hacer o que, realmente, no se haga en empresas con mayor número de empleados como sucede con VertiSub o MRW donde la comunicación, el diálogo sincero y franco es clave del éxito.

En el trasfondo, es dilucidar si hay una voluntad (o no), una determinación por principios o convicciones de hacer (o no) para que las personas estén en el centro de la empresa. Aunque, quizás, sea más correcto –dada la complejidad de la realidad- referirse a tendencia o firme predisposición a poner a las personas, efectivamente, como el *“activo más importante”* de la empresa aunque, en ocasiones, la realidad que es contumaz quiebre toda voluntad o firme disposición.

Ante la pregunta, si vinculaban sus valores externamente, por ejemplo, con proveedores o distribuidores, la respuesta fue negativa: *“los valores para mi empresa son para dentro”*. Evidentemente, se apuntó el respeto mutuo necesario propio de cualquier vinculación. Y, en este sentido, cuando desde el exterior se rompía este respeto la respuesta de Sumol Pharma fue, *“en el mundo del trabajo defiende a los míos... lo más importante es el trabajador... y, si un trabajador hace algo mal, ya se lo diré yo...”*.

Se empezaba este capítulo con la idea de compromiso común a estas cinco empresas. Compromiso con la propia empresa, con los clientes, con los empleados pero, también, con la sociedad.

El compromiso social de Sumol Pharma se concreta con la Asociación P. M. M. DAU en Cataluña y con la Fundación Manantial (Madrid), con la Fundación Comunidad Valencia,

Santos Andrés, Santiago y Miguel (Valencia) y con la Fundación Familia (Castilla La Mancha). Sin duda, hay que enfatizar el esfuerzo de una pyme como SumolPharma o, de la siguiente CRUMA por aportar a la sociedad no sólo la creación de riqueza propia de la empresa sino, también, su implicación directa con instituciones y proyectos que permiten el desarrollo de personas con dificultades como lo son las usuarias de los proyectos con los que están comprometidos. ■

²¹ Moreno, C. M^a: *“El bon tracte dona resultats a l’empresa”*, Dossier Econòmic de Catalunya, 18-24 de desembre del 2004.



CRUMA: “LA FAMILIA, CUENTA”

LA TERCERA ENTREVISTA QUE SE REALIZÓ FUE AL SR. ALEJANDRO CANALS, DIRECTOR GENERAL DE CRUMA.

La primera constatación cuando, apenas se llevaban unos minutos de conversación, fue ratificar que CRUMA es una empresa familiar cuyo origen se remonta a 1974. En la documentación previa de esta empresa ya se había recabado este dato pero, lo que era difícil averiguar y, en aquellos momentos se evidenciaba, era el orgullo de pertenencia a una empresa familiar con setenta años en el mercado, y cómo el actual director general –el Sr. Canals- al hablar de su padre, al que había relevado hacía seis años al frente de la empresa, se refería al mismo con la admiración natural del hijo hacia al padre y del profesional que reconoce en otro profesional el esfuerzo realizado por mantenerse, con éxito, en el mercado. En aquel momento, se empezó a considerar que “la familia, cuenta.

Si se afirmaba, anteriormente, que la creatividad era un factor decisivo para Viventia y que los conocimientos basados en la experiencia –la universidad de la vida- una diplomatura o licenciatura, al decir del Sr. Seisdedos de Sumol Pharma- eran elementos importantes en las personas, el caso del Sr. Canals, en este sentido es -cuanto menos-, llamativo. Fotógrafo de publicidad por vocación y formación, habiendo vivido como tal en Nueva York, “buscándose la vida” en la Gran Manzana, inmerso en una ciudad trepidante, bulliciosa en creatividad, de ideas rompedoras... ante la necesidad de un relevo, por enfermedad de su padre, da un giro a su situación personal y laboral, se pone a estudiar y, en dos años, se sitúa al frente de la empresa. Y aprovecha lo aprendido: “Hace seis años se hizo el traspaso porque a mi padre le diagnosticaron Alzheimer. Yo antes me formé con un máster de dirección de empresas de EADA y esto te abre la mente, ya llevaba un par de años en la empresa y vas viendo por donde cojea, donde va mejor o peor... es como un plan de empresa: lo más importante: misión, visión y valores...”.

Cuando el Sr. Canals se interesó en la cuestión de los valores, además de documentarse, del estudio... piensa que, un buen

punto de partida va a ser tomar como referencia los valores personales: “Empiezas a documentarte, analizas un poco cuáles son los valores personales, los extrapolas o lo intentas... qué quieres que la empresa sea en el futuro...” y partiendo de su visión personal, los describía de la siguiente manera: “Yo valoro por encima de todo el trato con la gente, la familiaridad en el trabajo, venir aquí no como una losa sino con ilusión. Entonces obviamente lo que quiere uno quiere para sí mismo que sea para los demás también.²² Los demás los entiendo como los que trabajan con la empresa, a los clientes a los proveedores y sociedad en general, los vinculados. Para ser feliz tengo que proveer felicidad al mundo que me rodea, ¿la mejor forma? Ofreciendo productos de calidad, no engañar, proveyendo a los que trabajan conmigo el mejor entorno donde trabajar. Las mejores condiciones, un salario justo y de acuerdo con el desempeño del trabajo que se realiza aquí”.

Estos valores personales, expresados por el Sr. Canals, son coincidentes como se habrá podido apreciar, con ideas expresadas por Sumol Pharma y Viventia: la importancia del trato, el trabajar con ilusión, “a gusto”, en el “mejor entorno”, con salario justo y un desempeño equilibrado entre lo que se sabe y lo que se hace... ¿no hay “un subsuelo común” entre Viventia, Sumol Pharma y CRUMA? Sí lo hay... como lo existe con MRW y Grupo VertiSub.

En la determinación de esos valores en el “día a día”, de potenciar el trato, la familiaridad en el trabajo, generar un buen entorno... la comunicación sistemática –como para el resto de las empresas estudiadas-, para esta empresa de dieciséis personas, es esencial: “Somos dieciséis empleados. El mayor capital que tengo en la empresa son las personas, ¿qué hacemos? Yo, por mi carácter, delego mucho, dejo que la gente gestione su tiempo y trabajo, obviamente hemos sistematizado la forma de comunicarnos, haciendo reuniones cada semana... hay objetivos semanales, mensuales, trimestrales, anuales... y bueno nos reunimos y vamos reportando, ¿cómo va? Yo me limito a remarcar tenemos unos objetivos y tenemos que llegar allí...”.

²² Esta última frase subyace la llamada “regla de oro” (Melé, 1997, 18)

Pero, también, han generado otros espacios comunicativos informales con el ánimo de llevar a la práctica los valores de familiaridad, buen ambiente... Cada mañana desayunan juntos. Parán entre nueve y nueve y media para charlar de lo que surja... También, se hace en MRW.²³ Pero no sólo desayunan juntos sino que, además, los que quieren comen juntos... se pone un fondo en común, en función de lo que se llega a gastar, de 50 euros al mes “y con esos 50 euros comemos todos, cada uno. Claro que aquí fuera en el polígono ya te cuesta 10 euros que contando que son veinte días, eso sería mucho más. Entonces cada día cocina uno para los demás y, obviamente, el que cocina luego tiene que limpiar”. Y a nuestra pregunta, “¿No les satura?”. La respuesta fue: “No, les satura. Lo curioso es que gente que no tenía ni “papa” de cocinar ha aprendido. Además, no somos políticamente correctos, si cocinan mal se lo decimos y esa persona se tiene que esforzar, porque claro estamos comiendo de media ocho o nueve personas... compramos por Internet y nos traen aquí la comida...”.

Otro aspecto interesante, en la práctica de los valores de CRUMA es que “si alguien tiene que salir por lo que sea puede salir, mientras avise a todo el mundo, envía un e-mail diciendo el porqué con antelación. Por respeto a sus compañeros, el tiempo que dedica a hacer sus cosas, lo recuperará quedándose un poquito más otro día, entrando antes otro día... es una norma no escrita que todos respetamos”. Como lo es, el que los viernes por la tarde “no venimos y yo el primero. Predico con el ejemplo”.

Cuando se le preguntó por la vinculación entre los valores de CRUMA y la sociedad nos dijo, contestó a distintos niveles. En primer lugar: “Yo siempre lo digo, me gusta que lo que tenemos aquí lo podamos transmitir a la sociedad, clientes y proveedores... Que piensen ‘Jolín, qué buen rollito’. Tengo amigos empresarios que cuando hablas de lo que haces te miran un poco como un marciano. Yo siempre digo, a mi me gusta ir a trabajar, con ganas, no ir pensando ‘I hate Mondays’. El tiempo que estás aquí es un tercio de tu vida...”

En segundo lugar, se refirió a su compromiso con la protección del medio ambiente con la donación del 1% de las ventas a organizaciones cuya misión fuera preservar el ambiente en el que vivimos. El 1% de las ventas del 2007, lo destinaron a la construcción de un observatorio de fauna salvaje en Las Closas de Fonollera, finca litoral situada en Torroella de Montgrí. (www.cruma.es) Para años futuros no descartaban otro tipo de acciones dirigidas, por ejemplo, a niños. Pensaba en un laboratorio para alguna escuela.

En tercer lugar, aludió a los proveedores: “Una de las características de esta empresa es que los proveedores son los de toda la vida, se potencia mucho la relación. En lugar de romper, porque si ha habido un problema, hemos intentado dialogar siempre y buscar soluciones. Nunca intento barrer hacia casa, que el beneficio lo obtengamos los dos... yo tengo una visión de lo que es el negocio de forma atípica. Tengo una orientación hacia la persona... una inversión a largo plazo... si el día de mañana mis futuras generaciones lo quieren continuar, que puedan. Yo no busco un beneficio a corto...”.

Resulta interesante la vinculación con los proveedores, en base a una tradición, la manera de vincularse a los mismos, el diálogo que ofrece como manera de llevar el negocio y la preocupación por el largo plazo, la perdurabilidad pensando en futuras generaciones desde la libertad de elección de las mismas. Una visión, quizá, como se sostiene “atípica” pero que entrará en los diferentes modelos de empresas que coexistirán en los próximos decenios. Uno de los modelos -en algunos casos, ya lo es- de empresa, efectivamente, estará “orientado” hacia las personas donde las relaciones recíprocas entre las partes estarán muy presentes.

La vinculación de CRUMA con la sociedad, primero, a través de la propia empresa en lo que CRUMA, en su manera de proceder, trasciende a la sociedad aportando con “un granito de arena, dos, tres... que, al final, harán una montaña...”, pero aportando... Segundo, con los empleados, en la medida que se implementan diariamente una serie de prácticas que conducen a establecer un ambiente que genere un clima de “familiaridad” dentro de la empresa y que, indirectamente, también trasciende. En tercer lugar, con los proveedores donde los lazos mantenidos en el tiempo pertenecen a una manera de hacer negocio donde las relaciones humanas están basadas en el diálogo y la reciprocidad en el beneficio mutuo.

En la entrevista con el Sr. Canals, le apuntamos los valores que había mencionado como el trato, el respeto, la comunicación, la confianza, la sostenibilidad y le preguntamos cuáles les parecía fundamentales para la práctica empresarial y respondió, en la línea coherente de su manera de pensar y hacer, con el respeto y la solidaridad. ■

²³ Parte de esa experiencia de MRW, se recoge en el libro tan jugoso como entretenido y claro de Martín-Frías, “El primer café de la mañana”. Se puede acceder a él a través de la página corporativa de MRW.



GRUPO VERTISUB: “LA LIBERTAD COMO RESPONSABILIDAD”

LA CUARTA EMPRESA QUE VISITAMOS FUE EL GRUPO VERTISUB. LA ENTREVISTA SE LA REALIZAMOS A DOÑA PILAR ALMAGRO, DIRECTORA GENERAL DEL GRUPO VERTISUB EMPRESA QUE NACIÓ “BAJO EL PARAGUAS” DE BARCELONA ACTIVA EN EL 1991.

VertiSub es una empresa “especializada en realización de obras en los sectores de la construcción, industria y telecomunicaciones” (www.vertisub.net/es). A la pregunta de por qué “se metieron en esto”, la respuesta fue: “Por nicho de mercado... partimos de cero...”. Una respuesta que denota no sólo la oportunidad de mercado, sino el coraje, la determinación, el empuje de una emprendedora. Como afirma Nueno: “Hay que ir siempre con los ojos bien abiertos porque estamos rodeados de oportunidades” (2007, p.18). “¿No son las pymes cuna de emprendedores?” como la Sra. Almagro y los Sres. Cuadro, Bahamonde, Canals y Martín-Frías, nos preguntábamos. Sus casos, nos presentan pocas dudas al respecto. Han sido y son emprendedores.

Pero, también, se descubrió en el devenir de la entrevista una razón, sin duda, vinculada a la “*emprenduría*” de la Sra. Almagro, a nuestro entender, decisiva: “Yo he hecho la empresa en la que me hubiera gustado haber trabajado, si hubiera trabajado en ella, no la hubiera montado”.

En este mismo estudio y, en otros que se puedan cotejar, se sostiene la importancia de las personas para la empresa. Y así lo afirman, al menos en esta investigación, las empresas que participan desde la convicción profunda de lo que mantienen y con las buenas prácticas que, diariamente, llevaban a cabo. Pero lo que no se suele apuntar, por la complejidad de la cuestión –una cuestión, ciertamente, antropológica, de profundo calado- es la concepción de persona que se tiene. Nuestra impresión es que en el Grupo VertiSub sí tenían muy presente el concepto de persona que les mueve: “Un ser dotado de libertad... precisamente, libertad de ser y hacer (...) todo parte de la libertad personal, sino no podemos trabajar”. Al decir, de Viventia, “libertad creadora”.

Es, desde la libertad, donde se construye la persona. Y la persona, como tal, tiene unos valores que “*siempre se ponen en práctica, quieras o no. La cuestión es si lo has pensado... es una cuestión previa, todo el mundo está aplicando valores desde el primer momento... hablas de unos valores y actúas según ellos*”. Pero el paso previo es saber los valores que tenemos, hacerlos explícitos, conocerlos y, en el caso de la empresa, saberlos: “... es fundamental saber los valores que tenemos y estamos aplicando en nuestra empresa porque los estamos aplicando igualmente, pero la obligación es saberlos”.

El Grupo VertiSub deja explicitado, a través de su Código Ético,²⁴ cuáles son esos valores y las personas vinculadas al Grupo VertiSub saben cuáles son sus valores. En el caso concreto del personal, además, tienen la obligación de conocerlos. También, los conocen sus clientes. Hay que subrayar que si la libertad es valor central del Grupo, los empleados están porque, realmente, quieren. Han escogido quedarse, trabajar en el Grupo y, si quieren irse, se van. Esta circunstancia quedó muy clara en la entrevista. El personal del Grupo VertiSub está, realmente, en la empresa porque quiere y porque la empresa, también, los quiere.

Hay que tener en cuenta que, por el tipo de actividad que realiza VertiSub, algunos de los que trabajan en el Grupo han de estar muy preparados físicamente. De hecho, tienen un rocódromo para entrenarse, formarse... mejorarse. Cuando, a veces, se pregunta desde la sorpresa o admiración, cómo es posible “*aquella instalación*” o “*cómo han llegado hasta allí*”, se tiende a olvidar que, en la base, hay un “entrenamiento” anterior muy exigente, a base de mucho esfuerzo. Son personas que están hechos –si se permite la expresión- de una “*madera*” especial. Algunos de ellos, piden “*flexibilidad*”, en su vinculación laboral con la empresa, porque se van al Aconcagua, el Everest o el K-2. También, se suele olvidar que afirmar preparada “*físicamente*”, sobre todo a su nivel implica, entre otros valores, la perseverancia, la determinación, la voluntad, el sacrificio...

²⁴ Véase Anexo 3.

Pero, obviamente, no todas las personas del VertiSub van a subir el Aconcagua, pero sí van a ponerse el casco, en algún momento, para ver cómo trabajan, saber lo que sus compañeros hacen así como aquellos que cuando dejen la instalación o el rocódromo pasarán por oficinas para saber cómo se trabaja, por ejemplo, en administración. La idea de saber, conocer no sólo el trabajo de uno sino, también, el de los demás forma parte de la realidad que es el Grupo VertiSub como la de MRW con el “Vagabundeo” o Sumol Pharma.

Pero con la preparación física está, también, el proceso de diseño, de resolución de problemas, de una “*dificultad*” que un potencial cliente presenta al Grupo Vertisub para resolver. Y, aquí, inciden dos elementos básicos que, también, se dan en el resto de las empresas estudiadas. El primero, es “pararse a pensar”²⁵. Desde una visión, en profundidad, de la persona nos decían en VertiSub –con lo que coincidimos plenamente–: “*Pensar es la mejor herramienta del ser humano, si no piensas estás perdido*”. Y añadimos nosotros, ¿no es cualidad primordial para el humanista el pensamiento? De una manera aplicada y seguramente, en su caso, qué se puede hacer, qué solución hallar ante la petición que el cliente realiza o el trabajo que se presenta por delante. Hay que pararse a “*idear*” soluciones ante la petición del cliente. El segundo, cómo hacerlo. Y en el cómo, los elementos de creatividad, partiendo de una base consolidada de experiencia, del diálogo entre los integrantes de un equipo buscando respuestas, “*vías de acceso*”, soluciones a la problemática demandada a resolver es imprescindible. Una solución que será propia de cada problema. En el Grupo VertiSub no hay repetición posible. Una realidad parecida, a este nivel sucedía, por ejemplo, con Viventia.

La libertad responsable preside el trabajo: “*aquí, cada uno es su propio jefe*”. Este margen de libertad para ser y hacer es lo que para muchos puede ser atractivo y para otros un auténtico engorro. Hay personas instaladas en una “*zona de confort*” que huyen de cualquier libertad responsable. No estarían dentro de los parámetros del Grupo VertiSub porque su apuesta es por personas que entiendan bien que la libertad y la responsabilidad son la base de todo trabajo serio, riguroso donde no hay cabida para el acomodo. Un trabajo donde los valores están “*yendo (a la) obra*”, a pie de obra, poniéndose el “mono de trabajo”, viendo “*in situ*” dónde está la dificultad, dónde la mejora posible. Diríamos, sin equivocarnos –pensamos– que demasiado valores en el trabajo, en la obra... casi “*a tocar*”. Tangibles, muy tangibles: esfuerzo, intensidad, cuidando todos los detalles,

aprendiendo de los errores, dialogando los márgenes de mejora. ¿Por qué? La respuesta es tan precisa como contundente: “*Todo lo que vendemos de seguridad a terceros es la seguridad de abajo a arriba*”.

La seguridad es un eje clave en y para Grupo VertiSub. Con nuestras palabras, la seguridad es el “*núcleo duro*” de VertiSub. Todo está focalizado en base a conseguir la máxima seguridad posible eficazmente. Lo que se pudo averiguar es que la “*seguridad*” que sería una primera “*s*” sería, probablemente, consecuencia de otra “*S*” mayor, la “*S*” de sistema.

La opción por el sistema como un todo, integrador y “superador” de las partes es, para esta empresa, decisiva. La consolidación, el respeto por un sistema, es lo que puede garantizar la seguridad. El todo siempre antes que las partes: “*... el todo es superior a las partes. Es importantísimo tenerlo claro, como se contradigan las partes se destruye el sistema*”.

Estas “*2 S*” que, para nosotros, son la clave de VertiSub, tienen sus raíces éticas (Melé, 2000) en la libertad y la responsabilidad. Difícilmente, se puede entender una empresa como Vertisub sin estos dos parámetros verdadero fundamento de personas libres que, en esta empresa, han de ser responsables para alcanzar una seguridad sostenida en un sistema de trabajo donde nosotros es más inteligente que yo. (Libert y Spector, 2008)

“¿Se puede gestionar una empresa desde los valores?” Sí, desde la libertad como responsabilidad. Desde personas libres, responsables... y, además, veraces en su trabajo. ■

²⁵ Moreno, C. M^a. “*La necessitat de parar-se a pensar*”, Dossier Econòmic de Catalunya, 15-21 de març de 2003.



MRW: “EL HUMANISMO COMO VALOR”

LA QUINTA EMPRESA A LA QUE VISITAMOS FUE MRW. LA ENTREVISTA LA TUVIMOS CON EL SR. MARTÍN-FRÍAS, PRESIDENTE EJECUTIVO DE MRW.

A la primera pregunta de “cuáles son los valores de MRW”²⁶ el Sr. Martín-Frías, contestó de manera precisa y directa: “Te puedes quedar con sólo uno: el humanismo”. Y al responder así coincidía con lo que en la teoría sugiere García (2002, 227), respecto a la claridad, precisión y brevedad de los valores. En aquel momento, se pensó lo “integrado” que tenía el Sr. Martín-Frías su manera hacer empresa desde 1977. Sintetizaba sus años de experiencia en la empresa y lo que quería para MRW con un valor: humanismo. Y añadió, en un acervo común a tantos otros –como, también lo hizo el Sr. Canals- : “no quieras para otro lo que no quieras para ti”, la llamada regla de oro que desde la teoría ha explicado, estupendamente, Melé: “... un criterio sencillo, pero muy práctico, que se conoce como “regla de oro” de una buena conducta. No es otra cosa que “ponerse en el lugar del otro” para reconocer cómo deberíamos tratar a los demás. En realidad, para una seria fundamentación ética, este criterio es del todo insuficiente, pero está incluido en planteamientos más rigurosos. Denota algo en común en los seres humanos en su capacidad para entender que está bien y que está mal. De hecho, numerosas tradiciones filosóficas y religiosas tienen incorporada “la regla de oro” entre sus preceptos básicos, aunque con expresiones diversas” (1997, 18)

Pero, el humanismo también por la dimensión social que tiene si, se entiende, ese “otro” concreto que es la persona y se hace extensivo a la sociedad. La razón del humanismo como valor, también, tiene su razón de ser, según el Sr. Martín-Frías, porque “todos los que hacen algo por la sociedad parten del humanismo”. Por tanto, se diría, primero, humanismo en referencia a las personas. Segundo, también humanismo en referencia a la sociedad. Es conocida de la preocupación social de MRW, sólo hace falta mirar su última Memoria Social (2007) y, sobre todo, recuperar su trayectoria de años para constatar la base de este humanismo en el hacer de esta empresa.²⁷

El humanismo tiene su raíz en las personas y en la preocupación²⁸ por las personas que es de donde nace este centrar la empresa en el humanismo. Y, la primera preocupación va a ser las personas que trabajan en la empresa, el personal de MRW. Así lo ha declarado, en distintas instancias, foros, momentos: “A mí siempre me han interesado mucho las personas. Hace ya tiempo que me di cuenta de que al final, las empresas son fundamentalmente comunidades de personas.²⁹ (...) La materia prima de una empresa es la humana”. (Márquez y Barbat, 2005, 176)

Pero es que el mismo Francisco Martín Frías, en un librito sencillo, ameno, clarividente y de lectura ágil –El primer café de la mañana. Reflexiones de un empresario- al que iremos haciendo mención, a continuación, para ahondar en esta

²⁶ Quisiéramos aclarar que, a diferencia de las otras cuatro empresas, Moreno a esta empresa, ya había tenido oportunidad de conocer. La vinculación de Moreno con MRW es la siguiente. Moreno tuvo ocasión de escuchar una intervención del Sr. Martín Frías, en un Foro de RR.HH. organizado por Foment del Treball. En aquella intervención pudo escuchar, de primera mano, qué hacía MRW respecto a la acción social. La convicción, la determinación, la claridad y transparencia del Sr. Martín-Frías, realmente, llamaron la atención a Moreno: “Aquel era un hombre interesante y había que conocer su empresa”. Uno de los comentarios que el Sr. Martín-Frías realizó en aquella intervención, era que brindaba la oportunidad de visitar MRW a todo el que quisiera... una política de puertas abiertas... A aquella intervención, le siguieron, en el tiempo, otra en ESADE y, finalmente, uno más en el IESE... Y, a la tercera, Moreno decidió entrar en MRW.

MRW está, gestionado, en parte, por un “Comité de Ética y Arbitraje” y que está abierto a aquellas personas que estén interesadas en asistir. Se reúnen una vez al mes... Tras ponerse en contacto con la empresa y viendo la disponibilidad de agendas mutua, Moreno participó un día entero -18 de julio de 2006- en dicho “Comité de Ética y Arbitraje” (Para conocer su funcionamiento y estructura consúltese la MS (2007) y Miratvilles (2000, 24) o Bellvé (2006, 134) Aquel fue el primer contacto directo con MRW. Si seguimos, a De Sendagorta (2004), Moreno confiesa su “afecto” por esta empresa fundamentado en el excelente trato, disponibilidad... con siempre ha sido recibido tanto él como sus colaboradores en las personas de la Sra. Silvia Vilchez y el Sr. Paco Sosa. Al plantear este estudio, MRW recibió la carta de PIMEC y se pusieron en contacto con Moreno... y este no quiso perder la oportunidad de entrar, de nuevo, en MRW.

²⁷ Moreno, C. M^a. “Dime cómo trabajas y te diré quién eres”, *Expansión-Catalunya*, 13 de octubre de 2003.

²⁸ “Preocupación”: ocuparse-de, por...

²⁹ Moreno, C. M^a. “En términos de empresa, ¿qué es una compañía si no una comunidad de personas?”, “De virtudes y valores”, *Expansión-Catalunya*, lunes 13 de diciembre de 2004.

preocupación humanista de este empresario se pregunta: *“Siempre acabo preguntándome lo mismo: ¿a cuántas personas habremos ayudado ayer con nuestra actividad empresarial?”* (2007, 22). El afán humanista se rige por los principios de un empresario que son, plenamente, éticos cuando la actuación de la empresa, obviamente, desde la ley, va “más allá” de la misma, de manera voluntaria, regida por buenos principios. Según Martín-Frías: *“Siempre he pensado que más allá de los métodos y de las leyes un empresario debe tener principios, buenos principios”* (2007, 68) No se podría estar más de acuerdo. Estos principios, movidos por el humanismo son en MRW esfuerzo, ilusión y colaboración, auténtico motor de un “sueño” empresarial hecho realidad “día a día” desde hace treinta y un años. En palabras del Sr. Martín-Frías: *“... me siento orgulloso de pertenecer a ese grupo de personas que hemos logrado, o al menos intentado, hacer realidad un sueño a base de mucho esfuerzo, ilusión y colaboración”*. (2007, 24)

Casi al mencionar esfuerzo, ilusión y colaboración, se hacen presentes las empresas anteriores. Por ejemplo, el esfuerzo de VertiSub o Sumol Pharama, la ilusión de Viventia o VertiSub, la colaboración en Sumol Pharma... valores aplicables e intercambiables a unas y otras como, se señalará, en “un subsuelo en común”.

Los valores que son de la persona y de la empresa están adheridos en las empresas a sistemas, procesos, procedimientos. Desde la ética, maneras de hacer. El cómo es, también, fundamental. Lo son, sin duda, el qué y el fin (o fines) pero, en el cómo, desde nuestro enfoque, se juega la ética diariamente. En ese cómo hecho realidad en, por ejemplo, procesos también hay valores. En el caso de MRW, el objetivo de los valores es *“realizar todos esos procesos bajo el signo de la honestidad, la acción social y el respeto a las personas y a nuestro entorno”*. (Martín-Frías, 2007, 52)

Es muy revelador cómo Martín-Frías detalla los valores de MRW cuando *“no hace mucho, mientras hablaba acerca de valores con una amiga directiva de una institución de tanta solera como es la Fira de Barcelona, y por la que siento un gran aprecio, me sugirió: “Oye, Paco, ¿por qué no identificas treinta valores que os hayan acompañado durante estos años?”. ¿Treinta?, pensé. ¿Tantos? Dándole vueltas, después, a tan inesperada cuestión empecé por agrupar los valores que yo he considerado prioritarios durante mi gestión empresarial³⁰, es decir cuestiones tales como la Innovación, Honestidad, Naturalidad, Ética, etc. Ante mi sorpresa, y sólo con ir añadiendo los valores derivados de los primeros (y sin los cuales cada uno de éstos no podría*

ser puesto en práctica) no tardó en ir dibujándose en el papel una especie de sinopsis fascinante: Al pensar en Innovación me salían de forma casi automática atributos como carácter emprendedor (o sea, franquicia), calidad, servicio, cercanía, expansión. Con sólo poner Honestidad, surgieron: compromiso, confianza, rapidez, seguridad, gestión del cambio, acción social. En lo relativo a Naturalidad, los requisitos que me salían eran: sentido común, respeto, trabajo en equipo, formación, pasión. Al pensar en la Ética, lo propio era: conciliación, gestión de la diversidad, comunicación, transparencia, gestión del tiempo y del espacio. Y si se trataba de Esfuerzo, lo que me vino a la mente fue: sostenibilidad, rentabilidad, responsabilidad y constancia. De manera que sí, Inés, salieron de in tirón los treinta valores que me pedías. Pero seguro que si nos ponemos a dar unas cuantas vueltas más, saldrán muchos otros”.

Como afirma Argandoña, “valores hay muchos” pero lo importante es saber con qué criterios, bajo qué principios libremente se deciden unos respecto a otros para llevar a la gestión empresarial. En el caso de MRW, son diáfanos. Los años de experiencia del Sr. Martín-Frías le ha permitido consolidar en MRW, con naturalidad, unos valores que hacen de MRW una empresa humanista y, desde la ética, una empresa honesta. (Epstein, M. J., Birchard, B., 2001)

Como señalábamos en líneas precedentes, MRW ha sido objeto de estudio por Escuelas de Negocios tan prestigiosas como ESADE, IESE, San Telmo... Libros, entre otros, como los de Miratvilles (2000) Bellvé y Debeljuh (2006). Nosotros, al hilo de la entrevista con el Sr. Martín-Frías, de sus propias reflexiones y de los estudios que hemos podido contrastar y, a modo sintético, hemos querido ver en los fundamentos éticos de MRW cinco valores que dan unidad a personas, procesos y sistemas: son las “5 C” de MRW.

La primera “C” corresponde a compromiso y el compromiso, en MRW, es doble: con la sociedad y con sus empleados. Los compromisos sociales de MRW que se basan en una filosofía de empresa es muy clara: *“... es necesario que las empresas integremos voluntariamente las preocupaciones sociales, medioambientales y de transparencia económica, y las compartamos con nuestros grupos de interés, para potenciar así una relación de confianza que nos permita alcanzar fines comunes”*. (Martín-Frías, 2007, 59) De esta

³⁰ En todas las empresas de este estudio, los valores de la empresa arrancan de los valores de personales de las personas que las impulsaron y/o dirigen. Una vez más, se constata la importancia de la dirección para la cuestión de los valores (y de la ética aplicada).

filosofía se desgranar todas las acciones que MRW lleva a cabo para hacerla realidad vinculándose, así, a la sociedad. En su Memoria Social 2007³¹ en el capítulo “Acción Social” (pp. 46-52) se detallan los planes de Acción Social de MRW. Responden a una filosofía de fondo que quiere “crear puentes” con la sociedad civil: “... será necesario que cada empresa instrumentalice sus propios sistemas de colaboración con la sociedad civil para establecer puentes de comunicación y de ayuda mutua con aquellas organizaciones y entidades que representan los intereses sociales comunitarios y que a su vez también persiguen la mejora social” (Martín-Frías, 2007, 79). En este sentido, en nuestra opinión, MRW ha sido no sólo pionera sino, también, impulsora de la vinculación entre empresa y sociedad desde la libertad y responsabilidad.³²

El compromiso de MRW, también, se extiende con sus empleados, no podía de otra manera si ésta es una empresa donde las personas, realmente, cuentan. En el capítulo “Personas” de su Memoria Social (2007, 30-44) detallan las acciones que realizan para que sus empleados sientan a la empresa como suya, se sientan orgullosos de pertenecer a MRW. Para ello, “cuidan los detalles” y emprenden acciones como el proceso de acogida de los nuevos empleados, el “Vagabundeo”: “...cada empleado de Central de-dica todo un día a pasar por todos los departamentos de la compañía para conocer las tareas y la operativa diaria de cada uno. Posteriormente pueden realizar propuestas de mejora en los procesos, y las que se implanten, por mínima que sea la mejora, suponen una gratificación de 310,00 € para el empleado que la propuso...”. (MS, 2007, 35) El “Vagabundeo” traía a la memoria, la necesidad de conocer el trabajo de los otros de el Grupo VertiSub. Se ve una filosofía, de fondo, similar en esta práctica empresarial. Y, entre otras medidas más impulsadas en MRW el sistema de reconocimientos y promociones, respecto al clima laboral, la igualdad de oportunidades, la diversidad...

Pegada al compromiso está la segunda “C”, la de creatividad: “Creatividad, creatividad y creatividad es la gran respuesta para todas y cada una de las acciones que se quieran realizar, seamos grandes, medianos o pequeños (Martín-Frías, 2007, 81) Se recordará que uno de los valores de Viventia es libertad creadora. La libertad que expresó, también, VertiSub, Viventia o CRUMA.

Como reza el slogan de los 30 años de MRW, “30 años generando confianza”. Se acierta, plenamente, cuando se escoge el término “generando” porque, efectivamente, la confianza se genera, se construye lentamente, es un proceso de sedimentación delicado y largo en el tiempo. La confianza como ya hemos escrito

“se construye lentamente y se consolida con el tiempo (...) es cualidad crítica para aquellos que tienen responsabilidades sobre personas”³³

La confianza se dirige, en MRW, en una triple dirección: primero, hacia las personas que trabajan en MRW. Si en la relación laboral hay una base de confianza, se pueden evitar ciertas situaciones conflictivas. En segundo lugar, generar la confianza con los clientes. “Ganarse a un cliente”, de hecho, es haber conseguido su confianza en el compromiso adquirido, por ejemplo, al entregar tal paquete a determinada hora. En definitiva, cumplir con los compromisos. Cuando se cumplen con los compromisos no sólo se “gana” confianza sino que los clientes empiezan a “creer” en lo que la empresa “hace lo que dice”. (a lo que se ha comprometido)

Otro tanto sucede, en tercer lugar, en la colaboración con los proveedores: “Se trata una vez más de una relación de confianza y lealtad (...) les solicitaremos que sean parte estratégica en nuestro concepto de negocio, les exigiremos que cumplan con la legislación vigente en cuanto a las normas medioambientales, la legalidad de sus relaciones laborales y la prevención de riesgos. No obstante debemos también comprometernos con nuestros proveedores a no demorar los pagos, no presionar la negociación de la compra de sus servicios o productos por debajo de su precio de coste para evitar con ello llevarlos irremediablemente a la asfixia empresarial. Si actuamos así, estaremos valorando sus intereses y con ello conseguiremos que también los nuestros sean considerados”. (Martín-Frías, 2007, 71-72)

Con compromiso y confianza, la credibilidad, la cuarta “C” es una realidad. Cuando el entorno –tanto interno como externo, empleados y partes vinculadas y/o interesadas (y la comunidad o sociedad donde se opera)- constatan que la empresa está comprometida en su actividad empresarial y responde a las demandas construyendo confianza es una empresa en la que “creer”, que despierta credibilidad,

³¹ Véase Anexo 5, Memoria Social 2007 de MRW.

³² Cada uno puede darle la relevancia que quiera, por supuesto, a los premios de reconocimiento a determinada tarea, acción o persona. MRW ha sido premiada por diversos motivos, instituciones y organismos... Al cerrar este estudio, vemos en prensa económica –Cinco Días. Viernes, 3 de octubre de 2008- el último premio en la persona del Sr. Martín-Frías, como mejor directivo del año, en pymes, otorgado por Directivosplus. El titular de la noticia que firma la periodista Marta Molina es: “Los buenos jefes sí existen” (p. 48).

³³ Véase Moreno, C. M. “Gestión de la confianza”, Expansión-Catalunya, jueves 8 de febrero de 2007.

de la que se puede con-fiar , en la que se puede con-fiar.³⁴ En palabras del Sr. Martín-Frías: “... el éxito de nuestra colaboración social no dependerá tanto del tamaño de la empresa o de la acción social realizada, sino de que ésta sea creíble para aquellas personas que forman parte de una determinada comunidad”. (Martín-Frías, 2007, 71-72)

La quinta “C” es la comunicación. En una sociedad como la actual a la que se ha llamado “sociedad del conocimiento” o “sociedad de la información”³⁵ (Castells, 1997), donde la importancia de los medios es decisiva, tanto los que tienen un carácter más tradicional como la prensa escrita y los que resultan de la era Internet, de las nuevas tecnologías como los “blogs”, el caudal de información, comunicación y conocimiento resulta decisivo. Para las organizaciones y las empresas la comunicación tanto interna como externa es, cada vez más, un elemento crítico como sostienen autores como Bel (2004).

En el caso de MRW, es una circunstancia que su Presidente Ejecutivo tiene claro hace tiempo: “Siempre he pensado que el secreto del éxito es la comunicación. Dicho lo cual ya me los imagino pensando: “Claro, lo dice porque como dirige una compañía de comunicación...” Pero no crean haber leído mal, o que se han equivocado de párrafo: somos una compañía que mediante la recogida, transporte y entrega pone en comunicación a personas y empresas entre sí, aparte de que hoy en día ya no basta sólo con entregar justo a tiempo, sino incluso antes, así como informar y comunicar la trazabilidad del servicio...”. (Martín-Frías, 2007, 62)

A estas “5 C” –compromiso, creatividad, confianza, credibilidad y comunicación- le acompañarían “2 E”, las “e” de exigencia y la “E” de ética. Los valores, si quieren llevar a la práctica empresarial, son exigentes. El resto sería una mera declaración de buenas intenciones con poca operatividad, casi “papel mojado” aunque, como primer paso, mejor tener una declaración de intenciones que no tenerla, mejor presentar en la página corporativa los valores por los que se rige una empresa (aunque sólo sea por el esfuerzo previo de pensarlos, elaborarlos y elegirlos) que no tenerlos, pero estas acciones son únicamente, un primer paso. La exigencia viene en el “día a día” en su práctica en la realidad, en lo que, de hecho, se hace.

La ética aplicada, sin duda, tiene que ver con los valores de empresa y personales. Siguiendo a Argandoña (1994, 34) “ser ético es también vivir conforme a unos valores. (...) los valores

éticos no son otra cosa que los bienes del hombre”. Y, cuando, el Sr. Martín-Frías se preguntaba a cuántas personas MRW ayudaba con su actividad empresarial, en el fondo, estaba constatando los valores éticos de MRW en la práctica diaria.

Es redundante afirmar que, desde MRW, están convencidos que se puede gestionar una empresa desde los valores.

Definitivamente, su trayectoria les avala. ■

³⁴ Fiar: del latín, fides, tener fe... con-fiar, fide-lidad...; credibilidad: credo, creer.

³⁵ En este contexto de sociedad de la información, del conocimiento... y buscando vinculaciones entre las empresas y la ética aplicada desde la filosofía, parece muy oportuno para ayudar a entender la distinción entre información, conocimiento y sabiduría la explicación de Savater (1999, 18): “Digamos que se dan tres niveles de entendimiento: a) la información, que nos presenta los hechos y los mecanismos privados de lo que sucede; b) el conocimiento, que reflexiona sobre la información recibida jerarquizada significativa y busca principios generales para ordenarla; c) la sabiduría, que vincula conocimiento con las opciones vitales o valores que podemos elegir, intentando establecer cómo vivir mejor de acuerdo con lo que sabemos”.



UN SUBSUELO EN COMÚN

A PESAR DE QUE A CADA EMPRESA, PARA CENTRAR LAS DIFERENTES ENTREVISTAS, LES HEMOS DADO UN CALIFICATIVO “DE AUTOR”, “EN POSITIVO”, “FAMILIA”, “POSITIVO”, “LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD”, ESTOS CALIFICATIVOS SON INTERCAMBIABLES ENTRE LAS MISMAS Y, EN BUENA MEDIDA, SEDIMENTAN UN SUBSUELO EN COMÚN A TODAS ELLAS.

Se podría, por ejemplo, afirmar de VertiSub o de CRUMA que son empresas “de autor” porque responden y solucionan, individualmente, los requerimientos de cada cliente. O, se podría afirmar que MRW es una empresa en positivo donde, también, la familia cuenta. O de Sumol Pharma donde el humanismo es un valor. Por tanto y, desde nuestro punto de vista, estas cinco empresas tienen un subsuelo en común desde la especificidad de cada una.

Este subsuelo en común tiene que ver con la personalización –“autoría”- que todas ellas llevan a cabo tanto interna como externamente. Internamente, con sus empleados y, externamente, básicamente, con sus clientes. Esta autoría está ligada, sobre todo, a la creatividad para dar respuesta a sus clientes, a la innovación necesaria, para dar respuestas creativas entornos tan competitivos, de dificultad e incertidumbre crecientes. La “autoría”, tal como la calificamos, reside en el esfuerzo, en el empeño de responder imaginativa y creativamente, con la mayor eficiencia posible, a los clientes.

También, este subsuelo en común tiene que ver con la positividad. Son éstas empresas en positivo. Entendiendo positividad como ilusión, coraje, ánimo, perseverancia, ganas de hacer... y hacer las cosas muy bien, excelentemente, cuidando los detalles... poniendo voluntad. Empresas que se enfrentan a la adversidad con ánimo decidido, con determinación. Empresas, al decir de Rojas (2005), con “la fuerza del optimismo”.

Empresas donde la familia cuenta... por su preocupación por armonizar interna y promover externamente el imprescindible equilibrio entre vida laboral y vida personal que es un continuum.

Empresas humanas (y nunca) demasiado humanas. Estas empresas son humanas, por tanto, imperfectas... pero ponen todo su empeño en situar a las personas en el centro –cor, cuore, core- de su organización. Por tanto, como no puede ser de otra manera, empresas que apuestan por la libertad entendida como como responsabilidad –dar respuesta- en la manera de actuar interna y externamente, en la manera de vincularse con la sociedad. En definitiva, empresas éticas donde los valores son, también, su razón de ser y, sobre todo, de hacer... en el día a día. Empresas donde los valores cuentan y donde el paso de la teoría de los valores a la práctica de sus valores se fundamenta en un decidido compromiso.

Pero si los calificativos que se les ha dado son intercambiables, los valores en la práctica, también, lo son. ¿Cuáles son estos valores auténtico subsuelo en común, a nuestro entender, en estas cinco empresas estudiadas? Son los siguientes: personas, humanismo, trato, comunicación, creatividad, libertad, diálogo, detalles, esfuerzo, exigencia, superación, optimismo, ilusión, ética. Y si los agrupáramos en cuatro:

1. Humanismo, personas y libertad;
2. Creatividad, exigencia, esfuerzo y ética;
3. Optimismo, ilusión y superación;
4. Diálogo, comunicación, trato y detalles.

Si se tuviera que sintetizar en dos valores este subsuelo, en común, se destacaría en estas empresas, el primero la importancia de las personas ya sean empleados, clientes, proveedores, colectivos desfavorecidos, personas mayores... y, segundo, su compromiso en una triple dirección, como Moreno ya ha escrito en otra ocasión. Primero, consigo mismos. En las entrevistas, se ha constatado gente comprometida consigo misma. Segundo, comprometida con su empresa que hacen que sean empresas comprometidas, que trasladan su compromiso a sus colaboradores, a la empresa. Y, tercero, gente comprometida con la sociedad.

Se cerrará este capítulo de “Un subsuelo en común”, a modo de síntesis final, con el fragmento de un artículo –“No todo

vale”- de la Sra. Almagro escribió para Lanza:

“¿Qué es lo valioso?” Valioso es cumplir promesas (los compromisos, los acuerdos). Las promesas tienen entidad, porque presuponen en respeto al Otro. Sin confianza en las promesas la comunidad de seres humanos se destruye: las relaciones entre las empresas se degradan, la política produce desconfianza, los maestros pierden ascendencia sobre sus alumnos y la amistad no es posible. Valiosa es la verdad porque tiene cualidades reconocibles por cualquier ser racional que no tiene la mentira. Su valor es admitido incluso por quien miente, pues utiliza la verdad de otros en su beneficio. La mentira se sustenta en la verdad de los demás. Valioso es defender que no todo vale en la vida privada, en la vida laboral y en la vida social. Valioso es el amigo y lo más valioso de todo es el amor. Valioso constituye la génesis del anhelo, la nobleza y el valor, del desbordamiento y trascendencia. Nos reta, nos expone, nos apasiona, nos da la Vida humana” (*Pilar Almagro. “No todo vale”. Lanza. Lunes, 16 de Julio de 2007*). ■



CONCLUSIONES

Este estudio nos ha permitido contrastar, de primera mano, la realidad empresarial de cinco pymes en relación a la práctica de los valores empresariales.

La conclusión principal es que estas cinco empresas llevan a la práctica sus valores empresariales a través de implantación de prácticas diarias y medidas conducentes a la aplicación de los mismos. También, las vinculaciones existentes entre valores teóricos objeto de reflexión, de estudio y valores empresariales en la práctica.

Hemos podido, también, concluir que el compromiso de estas pymes con su actividad empresarial es fundamental porque se basa en un humanismo centrado en la persona. Entendemos que ese humanismo, va generando un nuevo marco de acción empresarial a través de los valores y concretados en la práctica diaria de las empresas con políticas y medidas que lo corroboran “día a día”.

En un segundo estudio, queremos ahondar en la puesta en práctica de los valores empresariales en otras pymes para ampliar nuestro espectro y ratificar o no, lo presentado en el actual estudio.

Si se partía de una impresión de que las pymes son lugar “natural” para los valores en la empresa, por lo que hemos podido comprobar en estas cinco empresas es, efectivamente, así. Estas cinco pymes hacen una apuesta decidida por sus valores, son mucho más que “papel mojado”: son una realidad empresarial y un acicate para todos.

Línea de investigación para el 2009-2010:

Un tercer estudio compararía los valores entre pymes y grandes empresas en las políticas de implantación de medidas centradas en tres valores: humanismo, compromiso y diversidad. ■



BIBLIOGRAFÍA

ALBION, M.

2007
Fiel a ti mismo. Los valores también cuentan
Deusto, Barcelona

ALMAGRO, J. J.

2003
El reloj de arena. La Mística de los Recursos Humanos
Pearson/Prentice Hall, Madrid

ALVIRA, R.

"¿Qué es el humanismo empresarial?"
en *El humanismo en la empresa*
Rialp, Madrid

ARGANDOÑA, A.

1994
La Ética en la empresa
Instituto de Estudios Financieros, Madrid

ARGANDOÑA, A.

La Ética en los negocios
OP nº 8/ 10. Enero, 2008

ARGANDOÑA, A.

Por qué las empresas han de ser éticas... y muchas veces no lo son
OP nº 05/4 Noviembre, 2004

ARGANDOÑA, A.

Directivos con valores, empresas con valores
OP nº 01/1 Marzo, 2001

ARGANDOÑA, A.

¿Hay un papel para la ética en los negocios?
OP nº 01/2 Junio, 2001

ARGANDOÑA, A.

Algunas tesis para un debate sobre los valores
DI, nº 429, Noviembre de 2000

ARGANDOÑA, A.

2003
Fostering Values in Organizations
Journal of Business Ethics, 45 (1/2), 15-28

ARGANDOÑA, A.

2008
Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory
Journal of Business Ethics, 78 (3), 435-446

BALLVÉ, A. M. Y DEBEJUH, P.

2006
Misión y valores. La empresa en busca de su sentido
Gestión 2000, Buenos Aires

BEL, J. I.

Coord. 2004
Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones
EUNSA, Pamplona

BLANCHARD, K., O'CONNOR, M.

1997
Dirección por Valores
Gestión 2000, Barcelona

CARDONA, P., REY, C.

2005
Dirección por Misiones
Deusto, Barcelona

CARRETO, L.

2007
Siente a Aristóteles en su Consejo. Cómo aplicar la filosofía al mundo empresarial de hoy
Almuzara

CASADO, J. M.

2006
Dirección Asistida. Cómo conducir equipos a la excelencia
 LID, Madrid

CASADO, J. M.

2003
El valor de la persona. Nueve principios para la Gestión del Capital Humano
 FT Prentice Hall, Madrid

CASTELLS, M.

1997
La era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Vols. I, II y III
 Alanza Editorial, Madrid

CUADRADO, D.

2005
¿La Unión hace la fuerza? Una visión particular de los procesos de unión o fusión organizacionales (empresariales y familiares)
 ESIC, Madrid

CUBEIRO, J. C., GALLARDO, L.

2008
Liderazgo, empresa y deporte
 LID, Madrid

DE SENDAGORTA, E.

2004
El afecto a la empresa
 Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid

EPSTEIN, M. C., BIRCHARD, B.

2001
La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad social corporativa en una ventaja competitiva
 Paidós Empresa, Barcelona

FERNÁNDEZ AGUADO, J.

2005
Liderar en tiempos de incertidumbre
 Hertz-Mind Value, Madrid

GARCÍA, S., DOLAN, S. L.

1997
La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos
 McGraw-Hill, Madrid

GARCÍA, S.

2002
“La dirección por valores (DpV)” en Management español: los mejores textos
 Ariel, Madrid

GARCÍA, S.

2001
Liderando con emoción
 Griker, Madrid

GARCÍA-MARZÁ, D.

2004
Ética empresarial: del diálogo a la confianza
 Trotta, Madrid

GUILLÉN, M.

2005
Ética en las organizaciones. Construyendo confianza
 Pearson. Prentice Hall, Madrid

HEMEL, U.

2007
Valor y Valores. Ética para directivos
 Deusto, Barcelona

HILLIER-FRY, C. Y AGUILAR LÓPEZ, J.

2006
En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial
 Almuzara

JERICÓ, P.

2006
NoMiedo. En la empresa y en la vida
 Alienta Editorial, Barcelona

KLANN, G.

2007
Building Character. Strengthening the Heart of Good Leadership
 Jossey-Bass, San Francisco

LIBERT, B. Y SPECTOR, J.

Nosotros es más inteligente que yo. Desate el poder de sus colaboradores
 Gestión 2000, Barcelona

LÓPEZ COMBARROS, C. Y CUBEIRO, J. C.

2004
Vivencias de un cazador de talento
 Díaz de Santos, Madrid

LOZANO, J. M^a, ALBAREDA, L., YSA, T., ROSCHER, H., MARCURIO, M.

2005
Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas más allá de la regulación y la voluntariedad
 Granica-ESADE, Barcelona

LOZANO, J. M^a, ALBAREDA, L., ARENAS, D.

2007
Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores
 Granica-ESADE, Instituto de Innovación Social
 Barcelona

LLANO, A.

2007
"Humanismo y postmodernidad" en Llano, A.
 Cultura y Pasión, EUNSA, Pamplona

LLANO, A.

2002
La vida lograda
 Ariel, Barcelona

LLANO, C.

1997
Dilemas éticos de la empresa contemporánea
 Fondo de Cultura Económica, México

MÁRQUEZ, M., BARBAT, J.

2005
"Francisco Martín Frías" en Retratos de liderazgo. Claves de éxito de 25 líderes españoles
 McGrawHill, Madrid

MARTÍN FRÍAS, F.

2007
El primer café de la mañana. Reflexiones de un empresario
 Gestión 2000, Barcelona

MELÉ, D.

1997
Ética en la Dirección de Empresas
 Folio: Barcelona

MELÉ, D.

Coord. 2000
Raíces éticas del Liderazgo
 EUNSA, Pamplona

MELÉ, D.

2005
Ethical Education in Accounting: Integrating Rules, Values and Virtues
 Journal of Business Ethics, 57 (1), 97-109

MIRAVITLLES, L.

2000
La ruta del éxito. MRW Claves de un modelo de gestión innovador
 Gestión 2000.com, Barcelona

***MORENO, C. M^a.**

lunes 3 de marzo de 2008.
"Valores y empresas familiares"
 Expansión-Catalunya

MORENO, C. M^a.

16 – 22 de gener de 2008
"El carácter és el destí"
 Dossier Econòmic de Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

viernes 18 de mayo de 2007
"La moral del esfuerzo"
 Expansión-Catalunya

***MORENO, C. M^a,**

lunes 23 de abril del 2007
"Empresa y antropología"
 Expansión-Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

16– 22 de febrer del 2007
“El bon govern de les organitzacions”
 Dossier Econòmic de Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

jueves 8 de febrero de 2007
“Gestión de la confianza”
 Expansión – Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

15 de enero de 2007
“Responsabilidad y Ética”
 Expansión – Catalunya, lunes

MORENO, C. M^a.

18 – 24 de febrer del 2006
“Valors d’empresa i societat”
 Dossier Econòmic de Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

6 de noviembre de 2006
“Valores y cohesión social”
 Expansión-Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

18 – 24 d’ novembre de 2006
“Per què cal ser ètic?”
 Dossier Econòmic de Catalunya

MORENO, C. M^a.

15 – 21 d’octubre de 2005
“L’empresa antropològica”
 Dossier Econòmic de Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

18 – 24 de juny de 2005
“El TAC de l’empresa”
 Dossier Econòmic de Catalunya,

***MORENO, C. M^a.**

16 -22 de juliol del 2005
“Qüestió de confiança”
 Dossier Econòmic de Catalunya

MORENO, C. M^a.

jueves 21 de abril de 2005
“Las virtudes del directivo”
 Expansión – Catalunya

MORENO, C. M^a.

miércoles 12 de enero de 2005
“Los valores del directivo”
 Expansión – Catalunya.

***MORENO, C. M^a.**

18 – 24 de desembre del 2004
“El bon tracte dóna resultats a l’empresa”
 Dossier Econòmic de Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

lunes 13 de diciembre de 2004
“De virtudes y valores”
 Expansión – Catalunya

MORENO, C. M^a.

20 – 26 de novembre del 2004
“L’ètica en el dia a dia”
 Dossier Econòmic de Catalunya

MORENO, C. M^a.

16 – 22 d’octubre del 2004
“Treball i compromís”
 Dossier Econòmic de Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

jueves 16 de septiembre de 2004
“Cuidar los detalles”
 Expansión – Catalunya

MORENO, C. M^a.

viernes 28 de mayo de 2004
“Valores, buen gobierno y directivos”
 Expansión – Catalunya

***MORENO, C. M^a.**

20 -26 de desembre del 2003
“Els tres eixos bàsics del compromís ètic”
 Dossier Econòmic de Catalunya

MORENO, C. M^a.

lunes 13 de octubre de 2003
"Dime cómo trabajas y te diré quién eres"
Expansión – Catalunya

MORENO, C. M^a.

miércoles 23 de abril de 2003
"El carácter corporativo"
Expansión-Catalunya, N^o, 5.087

MORENO, C. M^a.

15 – 21 de març del 2003
"La necessitat de parar-se a pensar"
Dossier Econòmic de Catalunya, Núm. 262

MORENO, C. M^a.

16 – 22 de novembre del 2002
"Valors de pime"
Dossier Econòmic de Catalunya, Núm. 245

MORENO, C. M^a.

30 de març – 5 d'abril
"Les bones pràctiques son rendibles"
Dossier Econòmic de Catalunya, Núm. 216

NAVARRO, E.

coord. 2007
Expertas en Personas
FT Prentice Hall, Madrid

NUENO, P.

2007
Cartas a un joven emprendedor
Crítica, Barcelona

O'DONNELL, K.

2007
Valores humanos en la empresa
LID Editorial, Madrid

ROJAS MARCOS, L.

2005
La fuerza del optimismo
Santillana, Madrid

ROSANAS, J. M., VELILLA, M.

2005
The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values
Journal of Business Ethics, 57 (1), 83-96

SAVATER, F.

1999
Las preguntas de la vida
Ariel, Barcelona

TORRALBA, F.

1998
Antropología del Cuidar
Institut Borja de Bioètica-Fundación Mapfre Medicina, Madrid

VAN DAALEN, W., HUETE, L.

2004
Ilusión y Beneficios. Cómo motivar para crear valor
LID Editorial, Madrid

VIZCAÍNO, E.

coord. 2004
Expertos en Personas
FT Prentice Hall, Madrid