



## La Crisis de Valores en la Empresa



Los valores han jugado desde siempre un papel fundamental en las organizaciones. Lo que ha cambiado es que hoy se explicitan, e incluso se modifican, como un recurso más de las modernas políticas corporativas.

Si lo que vive la sociedad es la crisis de los valores tradicionales, entonces la empresa no resulta ajena a la contaminación. El individualismo, el sálvese el que pueda, la desconfianza y la irresponsabilidad ("yo con estar de cuerpo presente ya hago bastante") son los síntomas del padecimiento. Una enfermedad del alma empresarial que amenazan la supervivencia y el correcto desarrollo no sólo del actual modelo económico, sino también el progreso integral de las personas.

Tres fenómenos lo definen: la implantación del sistema económico capitalista, el progreso tecnológico desbocado, y la desaparición del núcleo familiar como referente económico.

Hasta la transformación que supone la Revolución Industrial y el establecimiento del capitalismo a partir de finales del XVIII, el trabajo era el modo en las familias se ganaban la vida con una actividad primaria, ligada al campo, la artesanía y otros oficios, que se heredaba junto al respeto y el amor por el mismo de padres a hijos. La Revolución Industrial pone las bases del modelo económico-empresarial contemporáneo, ahora en fase de declive, y por lo tanto es el origen de la actual crisis de valores.

El triunfo y consolidación práctica de las tesis de Adam Smith, que toman forma en las elaboraciones posteriores de Taylor, Ford, o Sloan, contribuye a la cosificación de las personas, que pasan a ser un recurso neutro más de la empresa. Se va a centros de producción distantes de la casa, donde los procesos se han racionalizado y el esfuerzo y la disciplina se ponen al servicio de la productividad. Sin embargo, hoy nos encontramos con que esta concepción economicista y material del trabajo se ha precipitado por

la pendiente de los nuevos principios socioculturales. Y es que nadie puede aprender, sacrificarse o esforzarse por algo que no le motiva, por algo con lo que no se siente relacionado ni vinculado; con algo ajeno a su persona, como nos dice Enrique de Sendagorta en su libro "El afecto a la empresa".

Sin caer en un derrotismo tecnofóbico, la tecnología también ha tenido su protagonismo en la crisis de los valores en la empresa.

El imparable desarrollo tecnológico resta cualquier dificultad y esfuerzo a la realización del trabajo, con la consiguiente disidencia esquizofrénica entre esfuerzo y logro. Nuestras abuelas decían que "lo que cuesta es lo que vale". Luego, ahora que el esfuerzo es prácticamente nulo, nada merece la pena.

Y, sin embargo, aquí aparece la paradoja: si ésta es la época en la que menos esfuerzo se exige para alcanzar el logro de objetivos laborales y profesionales, ¿por qué es en la que más quejas se producen entre los empleados, y en la que la insatisfacción se ha instalado en talleres y oficinas?

La cosificación del trabajo de las personas por el capitalismo, está provocando su propia degeneración.

Porque nos falta el desafío. Las personas, al igual que el caimán que se muere de hambre en cautividad ante un plato de carne porque no se ve incentivado a cazar a la presa, necesitan retos que les permitan hacer de su trabajo una tarea emocionante. Hay que liberar a las organizaciones de la rutina que conduce a la inercia de lo económicamente correcto, para conseguir colaboradores entregados a la causa, con todo su cuerpo, su mente y su corazón al servicio de metas comunes. Es el único camino posible para lograr el maridaje de la eficacia y la productividad con un clima laboral de compromiso y satisfacción.

Pero la verdadera transformación del actual sistema de valores puede venir de la intervención sobre el tercer componente que la Revolución Industrial transfigura en su momento: la familia. La modernidad supone la desaparición del concepto de familia como agente económico y educativo. Con la vista puesta en la independencia económica, la *mater familias* sale en busca de reconocimiento y salario, pero el vacío que se crea en la casa provoca una falta de ejemplaridad (educación vivida e interiorizada) y disciplina en los hijos, que tiene fiel reflejo

en la empresa. Ya nadie se fía de nadie. Así, algunos jóvenes son hoy víctimas del concepto de libertad triunfante asociado a la simple existencia subjetiva del ser humano. Al ser la libertad un fin en sí mismo, sin referencia a ningún valor, cualquier elección resulta indiferente. ¿Cuál es la consecuencia inmediata? Desaparece de la persona, la responsabilidad y el riesgo.

Sólo si reforzamos los valores desde el principio, haremos personas y profesionales capaces tanto de adaptarse al ámbito laboral como de plantearse nuevos retos permanentemente. Se trata de recuperar el gusto de poner "la emoción en la acción". Esa transformación debe pasar, en primer lugar, por el empeño de la dirección

en alcanzar nuevas metas de negocio. No por un motivo altruista, sino porque los valores humanos proporcionan un valor económico sostenible. Y después por una modificación de la cultura corporativa, que debe empapar todas las políticas de la compañía, no sólo la de los recursos humanos.

Cómo hijos de esta época, deberíamos preguntarnos si la crisis de valores en la empresa, y en la misma sociedad, no corre el riesgo de trasmutarse en una crisis del modelo socioeconómico capitalista.



Isabel Salsamendi Extremiana  
es Socia Directora de Tarazaga Consultores.

## China, ¿el dragón del siglo XXI?



Si uno mira la etiqueta de cualquier producto de uso cotidiano, no es difícil que se encuentre con el habitual "Made in China". El gigante de Asia ya no sólo fabrica artículos intensivos en mano de obra, de bajo coste, sino que ha saltado a la arena de los electrodomésticos, automóviles, ordenadores, y toda clase de componentes tecnológicos. Durante los últimos 20 años, su crecimiento ha sido del 9% anual, lo que le ha colocado entre los cinco gigantes económicos mundiales y el cuarto en volumen de comercio exterior. El gobierno chino mantiene un cierto control sobre las empresas extranjeras tomando desde un 30 hasta un 51% de su capital social.

China será un país de ancianos a largo plazo



Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, España, Israel e Italia. 50 empresas chi-

nas fueron incluidas en la lista de las 500 empresas más poderosas del mundo en el año 2003.

Las inversiones que no requieren un fuerte capital ni aportan equipos de alta tecnología, no son bien vistas por el Gobierno del país asiático. Existen aún impedimentos legales relacionados con las normas que protegen la propiedad intelectual.

En la actualidad, el coloso asiático concentra alrededor de 200 filiales de empresas españolas. Algunas de las instaladas allí son: Indra, Dragados, Gamesa, MCC, Danobat, Irizar, Nutrexpa, o Panda Software.

En China hay muchas zonas económicas con exenciones impositivas. Si una firma extranjera quiere producir, tiene los primeros dos años libres del pago de impuestos sobre la renta y el tercer año comienza a pagar el 50%. Frente a otras naciones industrializadas, China ha optado por la cantidad frente a la calidad. Una realidad que podría deshacer los argumentos de quienes piensan que China es la futura gran potencia del siglo XXI, puesto que además su demografía tiende a que se convierta en un país de ancianos a largo plazo. Quizás tendríamos que mirar entonces hacia la India.

# emoti\*na1

management

emoti\*na1

EL PESIMISMO EMPRESARIAL suele coincidir con esta época del año. Es como si el enfriamiento climático se instalase también en el corazón de los hombres de empresa y de la cosa pública. Con insistente reiteración, se habla cada año de Otoño caliente, hoy ligado a la crisis de Irak y del petróleo, a lo que se unen los dilemas sobre el curso político-económico. Pisoteamos toda esperanza de hacer las cosas mejor o de alcanzar nuevas metas como a las hojas secas y crujientes bajo nuestros pies. Y sin embargo es el momento de crear nuevos proyectos y hacer planes para el próximo ejercicio. Emoti\*na1 pone en este número su contrapunto al desfallecimiento desde una perspectiva positiva de la gestión empresarial. La recuperación de un negocio que consigue superar su barrera; el coaching como instrumento de transformación del comportamiento organizacional; la marca, prioridad de la inversión empresarial; o la recuperación de los valores humanos en el ámbito corporativo. Como dicen Joseph O'Connor y John Seymour, cuando uno se impone un objetivo en el futuro, ha creado un problema en el presente, pero cada problema de hoy puede asimismo convertirse en un objetivo. También en esta estación de entretiempo, tenemos que pasar del estado presente al estado deseado (relacionado con lo que de verdad queremos) y la energía para ese viaje proviene de la motivación.

TARAZAGA  
EMOTIONAL BUSINESS MANAGEMENT

Edita | Tarazaga Comunicación S.L.  
c | Presidente Carmona 1 | 28020 Madrid  
c | Elcano 14 | 48008 Bilbao  
www.tarazaga.com | 902 19 34 61

- 01 Una marca lechera
- 02 Coaching
- 03 Un centro comercial sin visitantes
- 04 La crisis de valores en la empresa
- 05 China, ¿el dragón del siglo XXI?

## Tengo una Marca Lechera

Muchos empresarios y directivos creen que con un pequeño esfuerzo ya han conseguido aquello de la canción de la vaca y tienen una marca lechera. Pero, nada más lejos de la realidad.

Resumen del artículo publicado en Expansión - Julio 2004



La marca, símbolo de garantía y responsabilidad, lleva implícito un arduo trabajo de creación, puesto que de la aceptación entre su target depende que la empresa o el producto al que representa perdure en el tiempo. Además, no se trata de ser líder por un día, la marca debe asentarse sobre unos sólidos cimientos que le aupén al primer puesto hoy y también pasado mañana y el mes que viene. Las empresas españolas se orientan a actividades como las promociones, dirigidas a abaratar el producto de un modo indirecto, más por menos, en detrimento de la construcción a largo plazo de la marca, un valor seguro si se sabe gestionar adecuadamente. Éstas son como las tradicionales luchas de cerdito de barro que todos hemos tenido alguna vez.

No sería tan grave que los centros de producción se vayan ahora al Este de Europa, si la propiedad de las marcas fuese española.

Los cerditos acogen impertérritos las monedas que caen en su interior. Aparentemente, nada cambia ante nuestros ojos; es más, a veces, guardar con previsión esos ahorros en lugar de llevar a cabo otras alternativas de inversión parece un gesto inútil. Sin embargo, si uno persevera y llega un día en que la necesidad te obliga a romper el cerdito... ¡sorpresa!, todo aquello que creías que caía en saco roto, se encuentra a tu plena disposición para sacarte, seguramente, de un engorroso apuro, incluidas las peores crisis para la credibilidad de la reputación corporativa. Naturalmente, no hay ni más ni menos que lo que has ido guardando. Si con unos pocos euros, creíste hecho el trabajo, eso será lo que te encuentres cuando lo necesites.

Las marcas son muy similares a ese cerdito. Si quieres que te dé leche merengada también en los momentos críticos, no basta con darle la calderilla. Así lo han entendido grandes criadores de marca como Coca-Cola, Microsoft, IBM o Nike, que han logrado crear un sello que traspasa generaciones y fronteras. Ya lo dice Philip Kotler: 'un producto sin marca no vende'. Y es que las marcas despiertan en el consumidor sensaciones y, lo que es más importante, generan motivaciones que les inducen a elegir ésto y no aquéllo.



Las empresas españolas han desaprovechado, en general, las importantes inversiones de capital de que ha disfrutado nuestro país desde la incorporación a la UE para generar marcas potentes y relevantes en los mercados internacionales. ¿Qué es lo que hace que un producto o servicio se venda y otro no? En gran parte, unos valores emocionales que la marca ha ido asimilando con el paso del tiempo, de forma que ha sabido engancharse a las nuevas generaciones y adoptar aquellas señales externas, motores de la sociedad actual. Tom Peters, experto en marcas relata en su obra 'El meollo del Branding', cómo la marca "Tiene que ver con la pasión, con la causa que motiva nuestra empresa". La capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología.

## Coaching:



El coaching es una actividad nueva en España, aunque en otros países como Estados Unidos lleva ya más de diez años. Consiste en una relación profesional continuada entre un coach y un cliente, en la que aquél ayuda al cliente a alcanzar sus objetivos, clarificando alternativas, facilitándole que se enfoque, motivándole hacia los logros,... pero sin influirle, ni aconsejarle.

En el ámbito de la empresa, a diferencia de la consultoría tradicional o la psicología, el coaching parte de que el cliente tiene que encontrar su propio camino sin modelos o esquemas preconcebidos. Bien desarrollado, el coaching es una herramienta perfecta para la modificación de comportamientos o el desarrollo de capacidades per-

sonales en las áreas directivas o de mandos intermedios. Un reciente estudio de Manchester Group entre 100 directivos y ejecutivos de compañías del ranking de las 1.000 primeras de Fortune, pone de manifiesto que el rendimiento de la inversión (ROI) del coaching es seis veces mayor a su coste, consiguiendo ahorros superiores a los 100.000 dólares.

## Coaching a la carta

El COACHING puede utilizarse a nivel personal o como una técnica para el desarrollo profesional en el mundo de la empresa, no debiéndose confundir este último con el mentoring. Mientras el mentor aconseja y enseña a otro lo que sabe (te lleva a su nivel), el coach anima a llegar al máximo potencial a su cliente.

En el coaching empresarial, podemos distinguir el dirigido a directivos, cuyo objetivo fundamental es desarrollar la capacidad de liderazgo; del de mandos intermedios, que trata de buscar principalmente la mejora del desempeño. Centrándonos en los fundamentos del coaching encontramos tres tipos de enfoque, el ontológico, el psicológico y el holístico.

> El coaching ontológico usa la comprensión, el lenguaje y la conversación como método para el desarrollo y logro de metas. Promueve en las empresas la creación de espacios donde poder hablar, ser escuchado y conversar con otros que viven situaciones similares.

Tiene su origen, entre otros, en la filosofía de Wittgenstein de que el lenguaje define y limita una forma de vida, y en el pensamiento de Austin, quien afirma que con el lenguaje se puede transformar el mundo.

> Grant -investigador de la división de Coaching Psicológico de la Universidad de Sidney, Australia- define el coaching psicológico como un "proceso sistemático focalizado en la solución y orientado a los resultados en el que el coach facilita el aprendizaje autodirigido, el crecimiento personal y el incremento de la experiencia de vida y del rendimiento de los clientes en los dominios determinados por el propio cliente".

> Un tercer enfoque, el coaching holístico, estudia "el todo", relacionándolo con sus partes, se establecería después la interrelación "cliente-entorno-meta a alcanzar".

Un ejemplo de enfoque holístico se encuentra en La Terapia Gestalt que combina el movimiento Zen y el Tao junto con en el movimiento existencialista (incluye de Abraham Maslow su conocido concepto de Psicología del Ser versus la psicología del Tener).

Finalmente, cabe matizar que el coach puede ser interno, o externo. En ambos casos no debemos olvidar que se trata de alcanzar metas reales y necesarias dentro del ámbito de la empresa. Y para ello, el coaching debe tener un carácter profesional y el coach ser un experto.

## El caso: un centro comercial sin visitantes



Han pasado más de veinte años desde que el primer centro comercial abrió sus puertas en España. Actualmente, existen en el mercado español cerca de medio millar de centros comerciales con una diversificada oferta comercial y de ocio y, de aquí a 2007 ya está prevista la apertura 70 u 80 más.



Sin embargo, el diseño, contenido y ubicación de un espacio de estas características en una ciudad no tiene por qué ser sinónimo de éxito en otra. ¿Por qué unos centros comerciales están abarrotados y otros apenas reciben visitantes? Los gustos, hábitos y costumbres de los consumidores en una u otra localidad pueden llegar a ser completamente antagónicos, tal y como la tercera compañía inmobiliaria europea pudo comprobar hace dos años.

Especializada en la promoción y gestión de centros comerciales, se encontró con que uno de sus complejos de ocio y tiendas no cumplía las expectativas de visitantes ni de ventas previstas. Las hipótesis que se barajaban sobre los motivos eran numerosas.

La solución a esta situación hasta entonces desconocida para la firma europea vino de la mano Tarazaga Consultores, para quien los problemas detectados sólo eran efectos no deseados, las manzanas del árbol, pero no la fuente del enigma. Gracias a su metodología la Gestión de la Motivación®, se descubrió la causa básica que frenaba a los habitantes de esta ciudad a realizar sus compras y disfrutar de sus momentos de ocio en el centro comercial en cuestión, y desplegar un plan completo para cambiar las tornas.

Las investigaciones motivacionales llevadas a cabo con consumidores de esa ciudad, comerciantes, gestores del centro y líderes de opinión, hallaron el factor de restricción, oculto en las raíces del árbol, que impedía que el centro cosechase los éxitos que de él se esperaban. Acostumbrados a pasear por la ciudad, disfrutar de una amplia oferta cultural y relacionarse en los espacios públicos, los habitantes de esta capital veían el centro comercial como un espacio agobiante, aburrido y poco humano. Se llegó a la conclusión de que los valores emocionales que atraerían público eran totalmente opuestos a los que representaba el centro. Por otro lado, las señales externas que producían las emociones tractoras, capaces de motivar la visita y la compra de la gente, no estaban reflejadas ni en la arquitectura del edificio ni en su oferta. Es decir, el centro comercial no se correspondía, en absoluto, con lo que los ciudadanos preocupados querían, demandaban y necesitaban.

El remedio llegó desde el momento en que se empezó a poner en marcha un plan donde, junto a un conjunto de acciones en diez áreas distintas (marketing, comunicación, atención al cliente, relaciones con comerciantes, fidelización del consumidor, relaciones institucionales, etc.) figuraban las claves para superar la causa básica del problema: modificar el edificio, el espacio público, ajustado a los valores vitales positivos de esos consumidores. La implementación de las acciones recomendadas por Tarazaga Consultores supuso frenar la caída de visitantes del centro comercial y el inicio de la recuperación.

