

El Tesoro de los Valores Corporativos

Cinco Claves para el Éxito Organizacional

**Liderazgo
Centrado en
Valores**

PRÓLOGO DE
PAT WILLIAMS
DIRECTOR DEL EQUIPO ORLANDO MAGIC

Lisa Huetteman

Traducido al español por Carmen Luz de Pretelt



Este libro desentraña los retos que enfrentan las empresas para integrar los valores en las operaciones diarias de la empresa. Con la implementación de cinco claves cualquier negocio puede convertirse en una organización centrada en valores donde el equipo de liderazgo impulsa un cambio en la cultura que lleva a un éxito sostenible y tangible.

El Tesoro de los Valores Corporativos:

**Cinco claves para el éxito organizacional;
Liderazgo centrado en valores**

by Lisa Huetteman

**Order the complete book from the publisher
[Booklocker.com](https://www.booklocker.com)**

<https://www.booklocker.com/p/books/8811.html?s=pdf>

**or from your favorite neighborhood
or online bookstore.**

El Tesoro de los Valores Corporativos

Cinco Claves para el Éxito Organizacional

**Liderazgo
Centrado en
Valores**

**PRÓLOGO DE
PAT WILLIAMS**

DIRECTOR DEL EQUIPO ORLANDO MAGIC

Lisa Huetteman

Traducido al español por Carmen Luz de Pretelt



Elogios para El Tesoro de los Valores Corporativos

Yo creía comprender todo acerca de los valores. Después de leer *El Tesoro de los Valores Corporativos*, me di cuenta de que no entendía lo que éstos significaban para mi empresa. Este libro me ayudó a ver la diferencia entre un eslogan de mercadeo basado en palabras y los valores fundamentales que están verdaderamente integrados en la vida de mi negocio. Más importante aún, mediante la aplicación de las cinco claves descritas en este libro, nos hemos convertido en una organización centrada en valores, donde mi equipo líder está impulsando un cambio en nuestra cultura. ¡Ahora, no sólo lo decimos, sino que vivimos en nuestra organización, una cultura centrada en valores!

~ Patricia Domínguez, CEO / Presidente
Triage Partners

El Tesoro de los Valores Corporativos ofrece una perspicaz y convincente lectura que desafía a cualquier persona líder en un negocio, a integrar los ideales claves en las operaciones diarias, para realizar plenamente, el potencial y la armonía de la organización y sus individuos.

~ Kristen Allman, Of Counsel
Constangy, Brooks & Smith, LLP

Este libro ofrece el “por qué” y el “cómo”, crear en cualquier organización, una cultura centrada en valores.

~ Matthew Kelly,
New York Times, autor del éxito de ventas
The Dream Manager

La realidad es que cada líder y cada organización opera de acuerdo a un conjunto de valores. *El Tesoro de los Valores Corporativos* nos reta a abordar una serie de preguntas claves: ¿Sabe usted cuáles son esos valores? ¿Qué hacen sus empleados, clientes, proveedores, en relación con lo que esos valores son?

¿Son esos valores por los que desea ser conocido y considera que los mismos conducen al éxito? Este libro contiene una serie de historias atractivas y prácticas, de verdaderos líderes que han respondido a estas preguntas y han conseguido dar forma a la cultura de sus empresas a partir de sus valores corporativos. Lo más importante, establece un camino para quienes sigan su ejemplo. *El Tesoro de los Valores Corporativos* debería ser lectura obligatoria para los líderes de todos los niveles en los sectores público y privado.”

~ Carl Bennink, Ph.D., Consultor Senior
Professional Staff Associates

¡Yo no podía dejar de leerlo! Todos los líderes de compañías con bajos rendimientos deben leer esto.

~ Mark Galvan, Coach de Negocios y Mediador
Recurso 2 Gestión

El mensaje del libro *El Tesoro de los Valores Corporativos*, debe ser el latido del corazón de todo líder gerencial.

~ Glenn Henderson, CEO
AFC Worldwide Express

América fue construida sobre la base de los valores fundamentales, pero en el mundo mixto de hoy se necesita, más que nunca, centrarse en ellos. *El Tesoro de los Valores Corporativos* nos da una buena herramienta para comprender y reconstruir lo que muchas organizaciones han perdido.

~ John Grant
Senador de la Florida (retirado), Abogado

Utilizando estudios sobre casos excelentes y prácticos, *El Tesoro de los Valores Corporativos*, presenta la forma para vivir los valores corporativos de una manera eficiente, bien definida y estructurada. Nosotros, los lectores, encontramos en el libro, una clara apreciación de las recompensas de la vida y del funcionamiento de nuestras empresas, dirigidas por el principio básico de hacer lo que es correcto.

~ Imelda K Butler, Presidente
Odyssey: Estrategias Transformadoras

El Tesoro de los Valores Corporativos
Cinco claves para el éxito organizacional
Liderazgo centrado en valores

Por Lisa Huetteman

Publicado por:

Fidelis SDG, LLC

2505 Mason Oaks Drive

Valrico, FL 33596

Los Estados Unidos de América

Copyright © 2012 por Lisa Huetteman

Tapa dura ISBN: 978-1-61434-470-4

Tapa blanda ISBN: 978-1-61434-471-1

Tapa blanda en Español ISBN: 978-0-578-16474-8

*Traducción al español, edición y corrección de estilo, por
Carmen Luz de Pretelt*

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información sin el permiso escrito del autor, excepto la inclusión de breves citas en una opinión.

Las direcciones de Internet de sitios web y referencias que se ofrecen como una cita y / o fuente de información pueden haber cambiado o desaparecido después de la fecha de publicación.

Primera edición, 2012

Publicado en los Estados Unidos de América

Edición en español, 2015

Tabla de Contenidos

<i>Acerca del Autor</i>	
<i>Prólogo de la edición en inglés</i>	
<i>Testimonio de un enamorado de Los Valores Corporativos</i>	
<i>Introducción</i>	
<i>Capítulo 1 – La Crisis de los Valores Corporativos</i>	
<i>Capítulo 2 – Cultura, Estrategia y Valores</i>	
<i>Capítulo 3 – ¿Qué son los Valores Corporativos?</i>	
<i>Capítulo 4 – Las Cinco Claves</i>	
<i>Capítulo 5 – Apropiarse sus Valores</i>	
<i>Servicios de Jet para Ejecutivos</i>	
<i>Capítulo 6 – Definiendo los Valores Corporativos</i>	
<i>ChappellRoberts</i>	
<i>Capítulo 7 – Compartiendo los Valores Corporativos</i>	
<i>La Compañía Fechtel</i>	
<i>Capítulo 8 – Institucionalización de los Valores</i>	
<i>Pinturas Rutgers</i>	
<i>Capítulo 9 – Honrar los Valores Corporativos</i>	
<i>Compañía de Espacios de Oficina Storr</i>	
<i>Capítulo 10 – Valores de Vida</i>	
<i>Capítulo 11 – El Tesoro de los Valores Corporativos</i>	
<i>Agradecimientos</i>	
<i>Referencias</i>	

Introducción

Vivir de acuerdo con los valores corporativos promueve el éxito organizacional. Esto lo sé por mi experiencia en el mundo empresarial, así como por mis años como consultora organizacional. Sin embargo, para la mayoría de las empresas los valores corporativos no son más que palabras, y eso, si se les da alguna atención en absoluto. ¿Por qué es esto así?

Tal vez sea porque muchos ejecutivos tienen la idea errónea de que los valores corporativos y la rentabilidad, son mutuamente excluyentes. Sí, lo sabemos por los periódicos cómo dejar de vivir los valores corporativos puede conducir a la caída de la empresa. Puede ser que quienes leen este texto, incluso hayan sido testigos de primera mano, como yo, de este tipo de desastres. Pero, por desgracia, no saben acerca de las empresas donde el liderazgo centrado en los valores ha sido bueno y fructífero para sus negocios.

Así que me puse a buscar organizaciones que toman en serio los valores corporativos, no sólo en teoría sino en la práctica del día a día. Tenía el presentimiento de que iba a descubrir algo; que no sólo estaban viviendo sus valores básicos, sino que también estaban prosperando gracias a ellos. ¡Y tenía razón!

La vida y actitudes de los líderes que entrevisté resultaron ser tan inspiradores como sus historias. Me llamaron la atención sus actitudes positivas y la humildad sincera que manifiestan. Ellos entienden que sus valores personales establecen el tono para toda la organización. Al igual que el resto de nosotros, estos líderes se enfrentan a luchas y forcejeos diarios, pero los distingue que siguen comprometidos a vivir sus valores esenciales todos los días, tanto a nivel individual como organizacional. Ellos se hacen responsables de los valores que defienden el bienestar de la organización y de los funcionarios de la misma.

Como ya he llevado a cabo mi investigación, he buscado temas y prácticas comunes que comparten estas empresas y analizando lo investigado, tuve la oportunidad de identificar cinco principios de liderazgo centrados en los valores corporativos, los que presento en este libro. Si ponen en práctica estos principios, creo que también van a cosechar los maravillosos beneficios de vivir sus valores corporativos.

En el proceso de escribir este libro, también descubrí algo que no me esperaba. Me di cuenta de que yo no estaba viviendo constantemente los valores fundamentales de nuestro negocio. Entendí que de vez en cuando, no había aplicado los principios que se defienden ahora en este libro.

La redacción de *El Tesoro de los Valores Corporativos* me llevó a reconsiderar la forma en que se toman las decisiones en mi negocio todos los días. Espero que la lectura de este libro, haga lo mismo para ustedes. Mi deseo es que encuentren historias alentadoras, preguntas desafiantes, herramientas prácticas e información valiosa. Más que nada, espero que se den cuenta y aprecien, en un grado mayor que nunca antes, el valor, el precio inestimable, de los valores corporativos.

Capítulo 1

La Crisis de los Valores Corporativos

“Todo hombre joven haría bien en recordar que en todo negocio de éxito está como eje y fundamento, la moral, la ética.”

~ Henry Ward Beecher

Capítulo 1

La Crisis de los Valores Corporativos

“La codicia, por falta de una palabra mejor, es buena.”
Gordon Gekko, el personaje famoso en la película de 1987, *Wall Street*.

Al mirar hacia atrás en los últimos decenios, es interesante notar cómo los hechos reales pueden reflejar o ampliar la ficción. Es un hecho que, en nuestro país, Estados Unidos de América y en otros países del mundo, existe una crisis de valores.

Después de leer el periódico o ver las noticias de televisión, usted y yo sabemos muy bien lo que pasa en la vida real, los ejecutivos que se venden y reciben réditos por fuera de las ganancias corporativas o lo que se considera la ganancia personal. En los últimos años, hemos visto cómo gerentes náufragos y empresas desacreditadas, han desfilado ante nuestros ojos.

Estas “historias sensacionales” son sólo la punta del glaciar. Cada día miles y miles de otras empresas están sufriendo de problemas muy costosos, se han vuelto lentos en las ganancias y sufren del desperdicio de energías, para responder y muy pobremente, a sus clientes. Este desperdicio de energía, le acontece a sus propios dueños, empleados, subcontratistas y proveedores, ya sea porque no se han definido ni viven los valores fundamentales ni personalmente, ni en sus empresas, o porque tratan de tomar atajos para pretender que los viven. Esto no siempre termina en problemas con la ley y en múltiples ocasiones no se puede ni determinar de dónde viene el desperdicio de energía, pero los costos son, sin embargo, muy importantes.

¿Qué es lo que motiva a tantos ejecutivos, qué es lo

que dan por supuesto, haciendo que sus empresas vayan hacia la autodestrucción ante sus propios ojos? Sin duda, las respuestas son complejas, pero sospecho que una causa principal es la falta de adherencia a los valores corporativos positivos.

En mi propia experiencia, no he encontrado ninguna historia sensacional en las noticias nacionales, pero he visto en la lucha por sobrevivir de un sin número de negocios serios, que tienen una cosa en común: sus problemas fueron causados o por lo menos agravados, por el hecho de no tener o no vivir los valores centrales y fundamentales de la organización.

Voy a ilustrar y compartir tres ejemplos típicos tomados de mi experiencia. Los nombres y los detalles han sido cambiados para proteger la confidencialidad, pero los hechos son exactos.

Una empresa familiar

“Ayúdame a transferir las operaciones de esta empresa a mis hijos,” me dijo Esteban, el jefe de una empresa familiar, en nuestro primer encuentro. “Quiero alejarme de las operaciones del día a día para retirarme y dedicarme a otros intereses.”

A primera vista, esto parece ser una consultoría típica, pero resultó ser “misión imposible.” No me tomó mucho tiempo ver que los deseos personales de Esteban y los de sus hijos no estaban alineados con las necesidades de la organización.

A ninguno de los miembros de la familia le gustaba trabajar en el negocio. Estaban allí sólo para obtener sus cheques de pago y poder alimentar sus estilos de vida. Algunos de ellos rutinariamente llegaban tarde, si es que llegaban del todo. Cuando estaban allí, prácticamente hacían lo que querían. A pesar de esta ética de trabajo descuidado, cada hermano sentía que estaba haciendo algo más que el otro, contaminando el lugar de trabajo con disputas incesantes.

Durante varias semanas me costó trabajo discernir con Esteban y su “equipo de liderazgo,” una visión común y los valores compartidos. Por desgracia, los valores de que se beneficiarían

tanto la organización como individualmente los miembros de la familia, tales como la integridad, el servicio, la confianza, el trabajo en equipo o la calidad, no ofrecían para ellos ningún atractivo. En un momento Esteban dijo con frustración: “¡No tenemos ningún valor!”

En realidad, Esteban y su equipo de liderazgo le daban valor a algo: a la rentabilidad.

No a la rentabilidad organizacional, pero sí a la rentabilidad personal. Todos tenían sueños de un gran día de ganancias, como resultado de vender el negocio con un beneficio económico enorme y compartir cada uno su parte de la herencia. Mientras tanto, sus actitudes egoístas y conductas disfuncionales, estaban dañando la moral de toda la organización, lo que resultaba en alta rotación de empleados, calidad deficiente del producto y en un menos que estelar desempeño financiero.

Una organización sin fines de lucro

Alberto, un miembro del Consejo de una entidad sin ánimo de lucro, me llamó después de haber recibido varias quejas de los empleados acerca de los problemas en la organización. “Los empleados se sienten frustrados por las condiciones de trabajo en nuestra agencia,” me dijo. “Las disputas explotan por todo el lugar y las personas clave ni siquiera se hablan entre sí.”

Como es el caso con la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro, Alberto y su junta habían hecho un trabajo razonablemente bueno en la definición de la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la organización. Los empleados habían trabajado como generalmente se hace, en el entendimiento de la misión y de la visión y la habían acordado con ellos. De hecho, la mayoría de los empleados eran atraídos por la organización por ser unos apasionados de su misión.

Pero había un gran vacío en el plan estratégico. No contenía valores compartidos para dar forma a la cultura de la

organización, para la contratación de líderes que influenciaran a la organización y no eran claras las conductas requeridas para el viaje que iniciaban. La gente era responsable de lo que hacía, pero no era responsable de cómo lo hacían.

En consecuencia, en lugar de una comunicación abierta y el apoyo mutuo, la cultura se caracterizó por el chisme y la manipulación.

En lugar de trabajar en equipo, las personas y sus departamentos participaban en una competencia feroz. Los empleados se preocupaban más que por la misión de la organización, por las “causas” de las faltas que provenían de sus compañeros de trabajo. La moral y la productividad habían tocado fondo. La alta rotación estaba afectando gravemente la estabilidad de la organización.

Una empresa de servicios profesionales

“Necesitamos ayuda para desarrollar un plan estratégico con el fin de volver a poner nuestra empresa en marcha,” me informó Juana, la presidenta de una firma de servicios profesionales. “Por primera vez en años, nuestro bono anual está en peligro.”

Como ya he descubierto en otras oportunidades, se hizo evidente que los comportamientos de fractura y perturbación, de un par de empleados fueron contagiando como un cáncer, al resto del personal. La línea base de la organización estaba sufriendo.

Juana ya estaba al tanto del problema. Cuando le pregunté por qué no había tomado medidas, respondió: “He hablado con estas dos personas, pero tengo las manos atadas. No puedo tomar una acción disciplinaria por que no han hecho nada ilegal y están logrando las metas establecidas para su productividad.”

Entonces le pregunté a Juana sobre los valores fundamentales de la empresa. “No tenemos nada,” respondió ella.

“La falta de valores hace que sea difícil para usted, hacer frente a estos problemas de comportamiento,” le dije. “Debido a que usted se centra exclusivamente en los objetivos de productividad, sin definir comportamientos aceptables, no

son capaces de retener a gente responsable. A menos que usted establezca los valores fundamentales y espere que la gente lo honre, la moral seguirá disminuyendo, llevándose en la caída las ganancias de su empresa.”

Los valores constituyen el marco fundamental para el éxito Las luchas organizacionales

Los tres casos que acabo de relacionar no son inusuales. Extrapolando a partir de mi área de experiencia, sólo puedo imaginar la cantidad de personas y organizaciones de todo el país que están dando bajo rendimiento debido a que no saben apreciar el valor, es decir la importancia, de los valores fundamentales.

Es difícil tomar buenas decisiones acerca de la contratación, la disciplina, la comercialización y otros aspectos operativos sin valores fundamentales que las dirijan.

Con valores fundamentales compartidos, se proporcionan directrices para la productividad y puntos de referencia para la rendición de cuentas. Cuando los valores están ausentes, los problemas se hacen cargo de llenar el vacío.

Los valores fundamentales no deben considerarse simplemente como herramientas para el logro de las metas organizacionales, sino más bien como semillas para el cultivo de la cultura organizacional. Cuando están bien plantados y cultivados, los valores centrales producen una cultura organizacional que promueve el crecimiento sostenido y el éxito a largo plazo.

Los valores centrales constituyen, en una organización, las prioridades para la creación de la visión, los principios para la elaboración de planes, las directrices para la toma de decisiones, las normas que rigen para las conductas de los funcionarios y los puntos de referencia para el establecimiento de la responsabilidad. Las organizaciones que viven sus valores fundamentales atraen a empleados de alto nivel y tienen clientes leales. Estas organizaciones son grandes lugares para

trabajar y logran una rentabilidad sostenible.

Los valores fundamentales son una calle de doble sentido

En innumerables ocasiones, he conocido a ejecutivos que luchan con la falta de sintonía entre sus valores y los valores de la organización. A menudo, en un esfuerzo por satisfacer las expectativas de los administradores, se encuentran haciendo compromisos sustanciales en áreas importantes de su vida.

Susana, una ejecutiva con quien he trabajado, tenía un trabajo estresante, con muchas horas de alta exigencia; los objetivos y los estrictos estándares profesionales exigidos agotaban las cargas administrativas y los retos de comunicación interpersonal. Su deseo extremo de tener éxito profesional, se intensificó por las presiones que sentía por ser el “sostén” primario para su familia.

Poco después de trabajar conmigo fue ascendida a una nueva responsabilidad de liderazgo; una organización nacional adquirió la gran empresa para la que trabajaba y llegó una nueva cultura organizacional más política. Debido a que sus valores personales y los valores de la nueva organización no estaban alineados, la salud y la vida en familia de Susana, comenzó a afectarse. Pero para impresionar a sus nuevos jefes erase superiores y satisfacer su propia necesidad de sobresalir, trabajó más y más horas. Esto se añadió a la tensión que ya tenía y a la vez disminuyó su productividad.

Tanto el individuo como la organización pierden cuando sus valores no están alineados. Pero muy a menudo nadie pide un alto en el camino de la espiral descendente para analizar y replantear la situación. Ambas partes trabajan más duro cada una por su cuenta y no visualizan lo difícil e imposible que es forzar una clavija cuadrada en un agujero redondo.

La respuesta es simple

¡Si! La solución a todos estos retos personales y organizacionales es empezar a vivir de acuerdo con los propios valores fundamentales. La pregunta a hacerse entonces es: ¿por qué los individuos y las empresas no lo hacen?

Creo que una de las razones es el énfasis excesivo en la rentabilidad a corto plazo. Las personas y las organizaciones se comprometen mucho – a veces demasiado – a ganar recompensas financieras.

La ignorancia y el miedo, son las dos razones más fuertes para que tanto las empresas como los individuos, les den poca importancia a los valores fundamentales.

Están mal informados acerca de los beneficios sustancialmente económicos que produce el honrar los valores fundamentales y tienen miedo de que perjudicarán la rentabilidad o las otras medidas que influyen en sus cheques de pago.

Por eso he escrito este libro. Quiero disipar la falsa noción de que vivir los valores fundamentales socava el crecimiento rentable.

En estas páginas, comparto las historias de varios líderes que han trabajado seriamente, por definir, compartir, apoyar y honrar los valores fundamentales. Usted aprenderá cómo se han beneficiado sustancialmente en lo financiero y de otras maneras. Espero que se animará al percatarse del éxito de los casos que trabajaremos más adelante. Espero que le sirvan de inspiración para beneficiarse del valor de los valores corporativos.

~ Preguntas para la Reflexión ~

- ¿Son las consecuencias financieras la consideración primordial que guía su toma de decisiones?
- ¿Se sienten frustrados con la cantidad de conflictos interpersonales en el trabajo? ¿Le gustaría que todo el mundo aprendiera a llevarse bien?
- ¿Está usted pasando por un momento difícil para atraer y retener buenos empleados?

¿Está satisfecho con sus respuestas a estas preguntas? Si no es así, los capítulos siguientes ilustran modelos exitosos para la implementación de soluciones a los problemas que pueda estar experimentando.

El Tesoro de los Valores Corporativos

Cinco Claves para el Éxito Organizacional

**Liderazgo
Centrado en
Valores**

PRÓLOGO DE
PAT WILLIAMS
DIRECTOR DEL EQUIPO ORLANDO MAGIC

Lisa Huetteman

Traducido al español por Carmen Luz de Pretelt



Este libro desentraña los retos que enfrentan las empresas para integrar los valores en las operaciones diarias de la empresa. Con la implementación de cinco claves cualquier negocio puede convertirse en una organización centrada en valores donde el equipo de liderazgo impulsa un cambio en la cultura que lleva a un éxito sostenible y tangible.

El Tesoro de los Valores Corporativos:

**Cinco claves para el éxito organizacional;
Liderazgo centrado en valores**

by Lisa Huetteman

**Order the complete book from the publisher
[Booklocker.com](https://www.booklocker.com)**

<https://www.booklocker.com/p/books/8811.html?s=pdf>

**or from your favorite neighborhood
or online bookstore.**