

# Taller 3 – Valores Fundamentales ¿cuáles son?

William Baeza

16 octubre 2021

## Introducción

Los Valores Fundamentales (VF) son esos pocos principios que guían el día-a-día. La cultura de la empresa se construye en torno a ellos

¿Los emprendedores tienen que mirar su página web para poder enunciarlos?

Si las personas que trabajan en la empresa comparten los VF, entonces serán las *personas correctas*, ya que se ajustan a la cultura (tienen *fit*). Si además tienen las habilidades y experiencia para sobresalir en el trabajo que realmente es importante para la empresa, entonces estas personas estarán en el *asiento correcto*. Es decir, analizamos también qué ama hacer y en qué es buena esa persona. Gráficamente:

		Asiento	
		<i>Incorrecto</i>	<i>Correcto</i>
Persona	<i>Correcta</i>	<i>People issue</i> : comparte mis valores ¿Hay otros asientos disponibles? O debo tomar la difícil decisión de desvincular	La persona correcta, en el asiento correcto
	<i>Incorrecta</i>	¿Quién contrató a esta persona? ¿Por qué sigue aquí?	<i>People issue</i> : talentosa y productiva, que no comparte VF. Se debe ir, mata la cultura, consume tiempo y energía

Solo cuando tengo a las personas correctas en los asientos correctos obtendré lo máximo de cada una, ya que trabajarán bien juntas y alcanzarán su potencial

Para ello se necesitan definiciones claras y tangibles. Así, **desde ahora queda prohibido el uso de palabras o declaraciones que son intencionalmente ambiguas o engañosas**. Ejemplos:

- Alrededor
- Más alto
- Mayor que
- A menudo
- Usualmente
- Mejor
- Más bajo
- Probablemente
- Claramente
- Muchos
- Significativo
- Muy
- Más rápido
- Por poco
- Peor

# Valores Fundamentales

Son un conjunto pequeño de principios esenciales y duraderos que definen la cultura ¿Qué hace a la empresa ABC y a sus personas únicos? ¿Qué los define? Al tener claridad sobre los VF atraemos más personas de las correctas. Y las personas incorrectas se mantendrán alejadas, se sentirán fuera de lugar y preferirán renunciar

## Paso 1

Que su emprendedor escriba en un papel el nombre de 2 trabajadores superestrella, a los que aman, a los que les gustaría clonar. Esas personas se ajustan a la cultura y la cultura se ajusta a ellas. Si su emprendedor es una pareja, que ambos por separado hagan el ejercicio. Pueden que los nombres de las personas coincidan o no

## Paso 2

Para cada uno de los trabajadores, hacer una lista de las características, atributos o rasgos que los hacen tan valiosos. Acá deben ser generosos e incluir 5 o más ítems para cada trabajador. Es probable que los listados sean distintos entre los trabajadores

## Paso 3

Combinar los listados. Quizás hay más de 10 elementos distintos. Siguiendo un procedimiento de Mantener, Combinar o Borrar, reducir el listado en la medida que sea posible. Esta parte la puede hacer el grupo junto al emprendedor

## Paso 4

Al listado que resulta del paso anterior, aplicar los conceptos que aparecen en la lectura “Haz que tus valores signifiquen algo” para identificar si hay valores: (1) aspiracionales, (2) de permiso para jugar, (3) y accidentales. Estos **no son** valores fundamentales y deben quedar fuera del listado final

Recordemos que en la lectura mencionan lo que podríamos llamar *trampas de valor*, es decir, a lo que usualmente las empresas llaman valores en realidad incluye elementos que son distintos a lo que realmente es fundamental y define la cultura de la empresa

- *Aspiracionales* – suenan bien, aunque no definen la cultura
- *Permiso para jugar* – nunca contrataré a alguien sin estas características (por ejemplo: honestidad, integridad, profesionalismo, trabajador). De tal forma, no se les puede llamar valores fundamentales
- *Accidentales* – ahora se cumple, aunque no se espera que sea esencial para todos para siempre (por ejemplo: espíritu emprendedor, innovador, competitivo)

Tras los pasos anteriores, arribaron a un conjunto de **3 a 5 valores fundamentales**

Estos valores pueden ser condensados en una (1) página, cada uno escrito en negrita y bajo ellos algunos *bullet point* para describirlos. Tras tenerlo en este formato “discurso” podrían condensarlos en un párrafo más narrativo

Es importante que:

1. En la empresa todos crean en los valores fundamentales
  2. Que en la empresa estén preparados para usar los VF para contratar, despedir, examinar, premiar y reconocer a las personas
  3. Y que en la empresa se sientan bien con el discurso / párrafo que describe los VF
- ✓ Si su emprendedor ve a un trabajador exhibiendo un VF, que lo felicite en público
  - ✓ Si el trabajador se comporta de una forma que no armoniza con un VF, que su emprendedor lo aconseje/llame la atención en privado
  - ✓ Antes de contratar a alguien, decirle el “discurso” de los valores fundamentales, en particular que despedirán a quién no los cumpla. Eso va a ahuyentar a los candidatos que no exhibirían estos VF de manera consistente

## Analizador de personas

Luego su emprendedor para cada trabajador debe completar una tabla como la siguiente que ustedes por ejemplo pueden hacer en un Formulario Google, para facilitar el llenado

	Valor fundamental 1	Valor fundamental 2	Valor fundamental 3	Valor fundamental 4	Valor fundamental 5
Trabajador 1	+	-	+/-	+	+
Trabajador 2					
Trabajador 3					
<b>Estándar</b>	+	+	+	+/-	+/-

(+) significa que el trabajador la mayor parte del tiempo **exhibe** ese VF

(-) significa que el trabajador la mayor parte del tiempo **no exhibe** ese VF

(+/-) algunas veces exhibe el VF, otras no

**También el emprendedor debería fijar un “estándar” para cada VF.** Con ello las expectativas de desempeño se hacen más claras. Ese estándar puede ser (+) o bien (+/-). Si el trabajador está bajo el estándar, debería tener 3 oportunidades o un plazo de 3 meses para mostrar una mejora. De no cumplir, debería ser desvinculado

## ¿Y el asiento correcto?

En ocasiones, personas que tienen roles y responsabilidades claramente definidos, no muestran buen desempeño. Ello puede ser porque no entienden su trabajo, no lo quieren o no tienen la capacidad para hacerlo. Por ello es vital articular con claridad los roles, responsabilidades, expectativas y métricas asociadas a un puesto de trabajo

