



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Institute for LifeLong Learning
Institut de Formació Contínua
Institut de Formació Contínua
Universitat de Barcelona

LIDERAZGO Y VALORES

TEMA

4

DIRECCIÓN POR VALORES (DpV)

SALVADOR GARCÍA

DOCTOR EN MEDICINA

PROFESOR DE PSICOLOGÍA SOCIAL

ÍNDICE DEL TEMA	1. La dirección por valores (DpV)	3
	1.1. Origen del concepto	3
	1.2. El valor de tener valor para dirigir por valores: diferentes definiciones complementarias.....	6
	1.3. ¿Qué significa en la práctica la DpV?	9
	1.4. Ventajas e inconvenientes de la DpV	10
	1.5. Necesidad de evolución de la dirección por instrucciones (Dpl) a la dirección por objetivos (DpO) y por valores (DpV) para gestionar la complejidad	11
	1.5.1. Necesidad de una DpV para gestionar la complejidad.....	13
	1.6. Desde la optimización de recursos humanos a la potenciación de personas: el valor de la confianza.....	18
	1.7. Diferencias entre la Dpl, la DpO y la DpV	20
	1.7.1. Creencias convencionales respecto a la naturaleza humana y el mundo del trabajo	22
	1.7.2. Creencias de constructivismo social de una DpV respecto a la naturaleza humana y el mundo del trabajo	22
	1.8. Valores en acción	24
	1.9. ¿Por qué no funciona eficazmente la DpV en la mayoría de empresas mercantiles actuales?.....	24
	Bibliografía	26

1. LA DIRECCIÓN POR VALORES (DpV)

1.1. ORIGEN DEL CONCEPTO

El término *Dirección por Valores* (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado en 1997 por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron Blanchard y O'Connor en San Francisco (*Managing by Values*, 1997), varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de responsabilidad social corporativa (RSC) y de que casi todas las empresas comenzaran a formular explícitamente sus valores con mayor o menor fortuna y coherencia.

Otros autores que han propuesto el mismo concepto son Hall y Tonna, en 2001, y Javier Fernández Aguado ese mismo año, el cual propone la «Dirección por Hábitos» como un modelo «antropológicamente más evolucionado». En 2006, Dolan, García y Richley lo publican en inglés a escala internacional.

Sin embargo, resulta francamente precipitado e inconsistente proponer la dirección por valores como una nueva «moda de gestión» alternativa.

Ejemplo

Todas las organizaciones de todos los tiempos se han regido por valores; los de cada una de ellas en cada momento de su evolución. La mafia funciona por valores; China, también, igual que la Iglesia Católica o el ejército. General Electric se rige por valores. El presidente Bush de Estados Unidos de Norteamérica afirmaba que dirigía el país por valores. La organización del padre Vicente Ferrer en India se dirige por valores, aunque de esencia bien distinta a los anteriores.

Cualquier proyecto humano y, por tanto, toda empresa, se gobierna, lidera y gestiona basándose en la coherencia respecto a determinados valores o reglas de juego, que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción. La ética o adecuación interna de dichos valores viene dada por las conversaciones surgidas al respecto dentro de cada organización. Aunque desde la mirada de un observador externo, muchos de ellos puedan ser –y lo son– más que cuestionables.

Ejemplo

Así, por ejemplo, en una típica factoría china de dictadura capitalista emergente, las rutinarias y extenuantes jornadas de trabajo hiperproductivo son estimuladas mediante valores más o menos explícitos, pero perfectamente inculcados, de obediencia, sacrificio, laboriosidad, precisión, paciencia, «amor» por el cliente, disciplina, orden, unidad, «florecimiento de China» o lucha contra la pobreza.

Valores que difícilmente gobiernan el sistema productivo chino actual son el respeto a la libertad de expresión y otros Derechos Humanos, la participación o, «simplemente», tener tiempo para vivir. Podríamos decir que se trata de una «dirección por valores por instrucciones», claramente basada en el paradigma militar de control jerárquico descendente que conformó las mentes de cientos de millones de chinos durante las décadas de comunismo férreo y «revolución cultural». Insospechadamente, los valores del comunismo de Mao configuraron las condiciones para la principal amenaza competitiva al capitalismo occidental: el nuevo capitalismo chino.

Desde la perspectiva conscientemente «ingenua» de la dirección por valores (DpV) sería urgente que el sistema productivo chino tratara de recuperar sus antiguas tradiciones de pensamiento filosófico, como las de Confucio y Lao-Tse que, obviamente, ayudarían a humanizar el sistema capitalista del futuro. En este sentido, sería muy importante que estas empresas desarrollaran una mayor sensibilidad de valores no solo en su propio país, sino en los países pobres de África, Centroamérica y Suramérica donde se están expandiendo. Eso significaría una gran esperanza para nuestro planeta.

Fragmentos del Libro del Tao

Tensa un arco hasta su límite y pronto se romperá
 Afila una espada hasta el máximo y pronto estará mellada
 Amasa el mayor tesoro y pronto te lo robarán
 Exige créditos y honores y pronto caerás
 Retirarse una vez la meta ha sido alcanzada
 es el camino de la Naturaleza
 Si te mantienes de puntillas, no te mantienes mucho tiempo
 Aquellos que no ríen no han aprendido nada del Tao

En ocasiones, los valores organizativos son explícitamente declarados; en otras, la mayoría, flotan en el ambiente o, técnicamente hablando, en el «clima organizacional». Y, en todo caso, no siempre hay una estrecha coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se observan y respiran en la cultura del día a día, constituyendo así el verdadero capital axiológico o patrimonio de valores acumulado a lo largo del tiempo.

Ejemplo

El padre del autor trabajaba como cadre o mando intermedio en una multinacional belga. En los últimos años de su vida, solía repetir con cierta tristeza, al referirse a su creciente deshumanización:

—*Esta empresa ya no es lo que era.*

En cierta ocasión fue a visitar como consultor la empresa donde había trabajado su padre durante 25 años, y observó el típico póster con *Our Values*, haciendo notar a sus interlocutores:

—*Ah!, así que tenéis unos valores corporativos, dijo con sorpresa.*

«Bueno, son “los de siempre”», respondió con indiferencia y en tono entrecomillado uno de los directivos: «calidad, equipo, liderazgo, cliente, etc.».

Si se pretende un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores intangibles como imaginación, confianza, sensibilidad, creatividad, libertad, autenticidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como optimización, orientación al cliente o productividad. Aunque solo sea porque estos últimos resulten demasiado eficientistas, obvios y repetidos.

Una organización empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o «tecnoestructuras» cognitivas y emocionales. Un conjunto de paredes, máquinas y capital no es nada, es un conjunto muerto.

Tal como reza el proverbio chino citado por McGregor (1960), en los años sesenta, al hablar de que el medio psicológico es tan importante para una empresa que muchas veces pasa inadvertido para los profesionales de la dirección de empresas: «... de lo último que se dan cuenta los peces es de que están dentro del agua...».

Así, la falta de alegría, de auténtica solidaridad y de libertad nos rodea y traspasa de forma tan persistente y familiar en el mundo de la empresa que nos pasa desapercibida con pasmosa frecuencia.

Los directivos acostumbran a ser profesionales «racionales» que raramente aprecian en serio que el sistema de valores de su empresa sea un verdadero activo de esta y que, por tanto, deba ser adecuadamente gestionado. Puede pensarse que esto es debido a que tienen otras preocupaciones más acuciantes y tangibles sobre temas mucho más «razonables», como la cuenta de resultados, los presupuestos, los impuestos o las nuevas tecnologías.

Lo obvio a menudo se obvia.

De hecho, ¿hay algo capaz de dar más fuerza a una organización empresarial –e incluso a un «simple» equipo– que la existencia de valores realmente compartidos? Sin embargo, ¿en cuántas empresas podríamos recibir respuestas concretas si preguntamos, en cualquier nivel jerárquico, cuáles son los principios de acción o valores esenciales que orientan las conductas de cada día? ¿Te imaginas un hotel en el que el recepcionista supiera responder con orgullo que «somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros»? (Éste es el lema de la cadena Ritz-Carlton) ¿A cuántas amistades hablarías de las excelencias de dicho hotel?

Piensa un minuto

- ¿Sabrías decir, en este momento, cuáles son los tres principales valores o principios de acción que realmente orientan los esfuerzos de trabajo en el día a día de su empresa?
- A esta misma pregunta, ¿sabes qué respondería el empleado de la recepción o la portería?

Ya en los años 60, el ejecutivo y teórico organizativo Chester Barnard afirmaba que el papel fundamental de un líder de una organización empresarial es poner a trabajar todas sus fuerzas sociales para conformar y orientar valores. Su concepción del alto directivo como conformador o moldeador de valores (*value shaper*) ocupado en tratar los aspectos sociales informales de la organización es claramente pionera. Su doble condición de directivo de una compañía telefónica estadounidense y de teórico de la dirección de empresas confiere una legitimación y mérito especial a su atrevimiento postconvencional de pensar de forma diferente en su época y en su país.

Las posteriores aportaciones sobre la importancia de los **valores compartidos** en las «empresas excelentes» (Peters, 1994) como elementos nucleares de la «cultura de empresa» (Schein, 1988) han consolidado la gestión de los valores corporativos como parte esencial de la función directiva.

Por supuesto, conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo-líder ha de desempeñar si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa.

1.2. EL VALOR DE TENER VALOR PARA DIRIGIR POR VALORES: DIFERENTES DEFINICIONES COMPLEMENTARIAS

La DpV se puede entender y definir de diferentes maneras, todas ellas equivalentes y complementarias entre sí.

- Entendemos por DpV la legitimación, diseño, puesta en práctica y evaluación de un proyecto participativo de formulación de **visión** (sueño de lo que queremos llegar a ser), de **misión** (qué aportamos y a quiénes), y de los **valores instrumentales** para alcanzar la visión y cumplir la misión, con un equilibrio de valores, tanto de tipo económico-pragmático (por ejemplo, simplicidad), como ético (por ejemplo, autenticidad) y emocional (por ejemplo, entusiasmo).
- La DpV es la realización de un **proyecto participativo** conscientemente impulsado desde la propiedad y la dirección de la empresa para hacer explícitos los valores finales e instrumentales que ha de construir el conjunto de la organización, seguido de acciones de coherencia igualmente explícitas para poner en práctica, evaluar y mejorar continuamente la efectividad de esta nueva construcción cultural en búsqueda de una triple salud económica, ética y emocional de la empresa.
- La DpV es un proyecto humanista (la persona como centro) para hacer explícitos los valores finales e instrumentales que ha de compartir el conjunto de la organización, con el fin de generar cohesión, entusiasmo y pleno sentido para la acción de alto rendimiento empresarial y la generación de ventaja competitiva estratégica.
- La DpV es una **fuerza de ventaja competitiva** de la empresa, consistente en hacer muy bien las cosas con las personas desde el punto de vista de un equilibrio de valores económicos, éticos y emocionales; entendiendo por personas a los propietarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los aliados y los ciudadanos en general. En definitiva, se trata de construir sintonía y confianza entre todas las personas que conforman los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa. Desde los trabajos ya clásicos de Porter, por *ventaja competitiva* se entiende aquello que tenemos de positivo que nos diferencia, de forma significativa, de nuestros competidores.
- Los **beneficios** de la DpV son diversos: aumentar el compromiso, la motivación y la iniciativa creativa de los empleados, hacer la empresa más ágil y atractiva para los clientes y aumentar la satisfacción vital de los propietarios al contribuir a la creación de un mundo mejor a través de su responsabilidad social externa e interna.
- La DpV es una **herramienta de liderazgo y gestión** para construir el alma de la empresa, ese intangible fantástico sin el cual su cuerpo no es más que materia tangible inanimada y desalmada, generadora de desánimo vital, por más que pueda llegar a tener una prosperidad económica y tecnológica más o menos transitoria.

El alma de la empresa inspira y da armonía al conjunto de acciones del «cuerpo» de la empresa, que está constituido por su capital, su imagen, sus estructuras, sus procesos, sus tecnologías y sus productos. Un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver.

La declaración explícita y compartida de la visión, la misión y los valores operativos es esencial para animar (iniciar) o reanimar (revitalizar) proyectos empresariales en fase de madurez con un nuevo sentido final y con nuevas reglas del juego éticas, pragmáticas y emocionales (empresa «eutópica»).

Así se genera sentido ilusionante (más allá del simple compromiso utilitario), cohesión organizativa, confianza en el equipo directivo y perdurabilidad del proyecto en el tiempo.

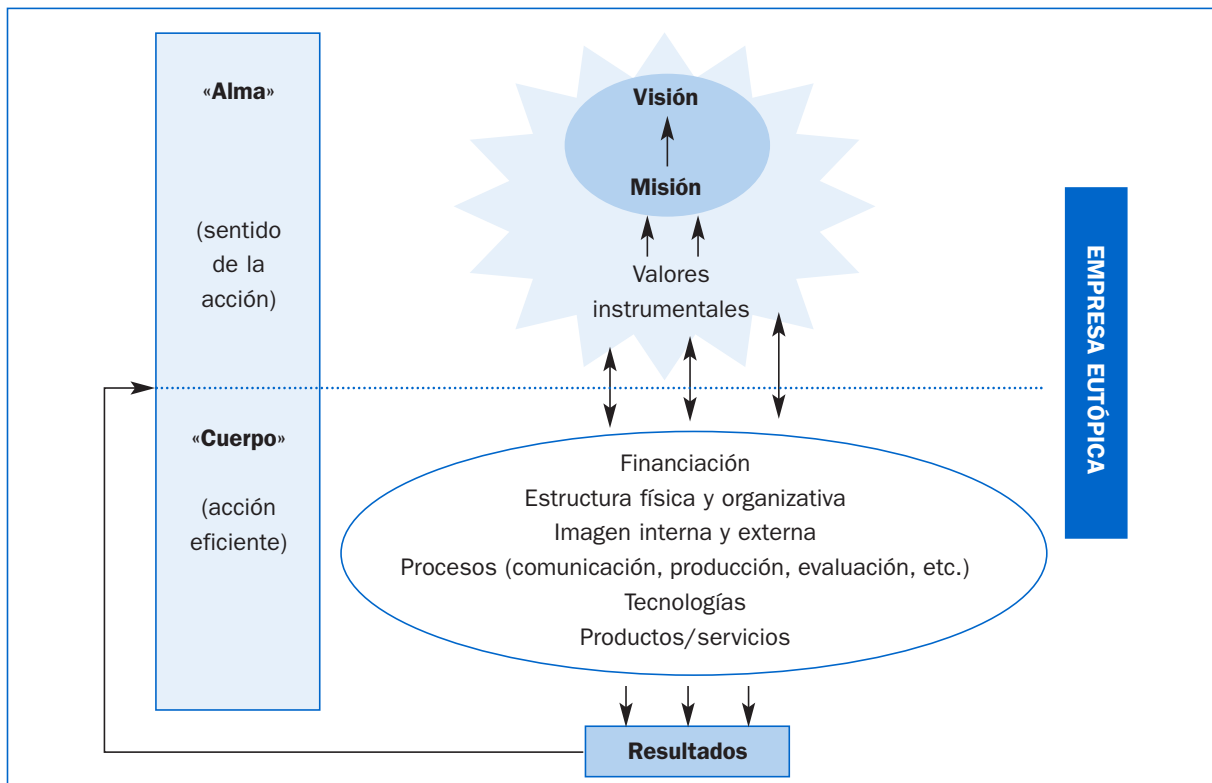


Figura 1.

- La DpV es un **nueva manera de entender la dirección de empresas**, basada en un buen equilibrio entre tres clases de valores, para alcanzar su visión y cumplir su misión (recuerda el modelo triaxial estudiado en el tema 3):
 - a. Los valores **económico-pragmáticos**, de control o «práxicos» por lo general predominantes y nunca suficientemente desarrollados (por ejemplo, la eficiencia o la calidad).
 - b. Los valores **emocionales**, de desarrollo, «poiéticos», creativos o generativos (por ejemplo, la imaginación o la calidez), abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática eficientista.
 - c. Los valores **éticos** (por ejemplo, la generosidad, el respeto o la honestidad), integrándolos con toda normalidad en los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos ni considerarlos una categoría, y mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo. Incluso llegando a considerarlos como el eje central en torno al cual deben girar tanto las conductas de control como de desarrollo.

El valor nuclear de la DpV es la confianza; el antídoto para que no degenera en un sistema sectorio coercitivo es la libertad, y la integridad o coherencia es la base para llegar a hacerse realidad. De hecho, la DpV es una forma de entender la vida y la empresa basada en la confianza en el ser humano, que lo considera el fin de toda actividad empresarial plenamente legitimada.

- La DpV es una **oportunidad estratégica** para superar el marco utilitario predominante y comprometer moralmente en libertad, para generar bienestar económico, ético y emocional, y para dar pleno sentido al esfuerzo del trabajo bien hecho: en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana, atractiva, plenamente legitimada y sostenible en el tiempo, más allá de negocios oportunistas transitorios. Podríamos decir que se trata de un proceso de reingeniería humanista de los valores del negocio.

- La DpV es un **nuevo modelo de dirección de empresas** –más avanzado que la dirección por objetivos (DpO) propuesta en los años 60, y que la dirección por instrucciones (Dpl) de inicios del siglo pasado–, para moverse de forma eficaz, ética y emocionalmente positiva en los actuales contextos de alta competitividad, que exigen altos grados de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas.
- La utilidad de la DpV como **herramienta estratégica** puede plantearse en muchos niveles, pero básicamente posee una triple finalidad práctica:
 1. **Simplificar:** absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los ámbitos de la empresa. En este sentido, los valores simplifican más la toma de decisiones que los objetivos o las instrucciones. Tener unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente la complejidad e incertidumbre que recibir unos objetivos y, por supuesto, más eficiente que acatar unas instrucciones o un manual de procedimientos, aunque, a veces, pueda parecer lo contrario.
 2. **Orientar:** encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro. La DpV es una herramienta para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión y la misión de futuro. De hecho, viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.
 3. **Comprometer:** la DpV aumenta el compromiso en libertad por el trabajo bien hecho, ya que integra y actualiza los planteamientos ya clásicos del denominado *desarrollo organizativo* (DO) combinados con la dirección estratégica, la política de personas y la responsabilidad social de la empresa (RSE). Esta actualización pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona como fin dentro del pensamiento directivo, y no únicamente como «teoría formal», sino en la práctica diaria.
- La DpV es una herramienta de liderazgo y gestión para hacer efectiva lo que se denomina **responsabilidad social de la empresa**.
- La DpV es una teoría generadora de la **acción ética y competitiva**, que potencia a quienes la utilizan para que sean capaces de desarrollar un nuevo repertorio de conductas, de modos de tratar con sus entornos naturales y culturales. No es una teoría explicativa de pautas excesivamente cerradas.
- La DpV ayuda a la evolución de gestores a **líderes transformadores de orientación humanista**, procurando que la búsqueda de la eficiencia no caiga en un eficientismo, cuya voracidad acabe destruyendo entornos y vidas personales.

Ejemplo

«La DpV es un medio para permitir que las personas puedan venir “enteras” (en cuerpo y alma) al trabajo» (Diego Álvarez, miembro de CREA, Argentina).

«Ya es hora de implantar un nuevo modelo de dirección que permita el desarrollo profesional de las personas en un contexto en el que prime la iniciativa y la creatividad. Es lo que llamamos “Dirección por Valores”» (Isidre Fainé, director general de la Caixa, España; ESADE, 28 junio 2001).

«La DpV es un conjunto de acciones que me permiten entender la dimensión de mi trabajo, ejecutarlo, realizarlo y, al fin del día, estar en paz conmigo mismo» (Luis Altube; Pedro Lacau, miembro de CREA, Argentina).

«Para mí, la DpV es crear la cultura y la estructura organizacional que posibilite el desarrollo íntegro de las personas» (Cristóbal Colón, presidente de La Fageda, España).

- La DpV es un modo avanzado de **dirección estratégica** y **liderazgo participativo**, basado en el diálogo explícito y democrático de los valores compartidos que deben generar y orientar las decisiones de acción en la empresa para alcanzar su visión y cumplir su misión, o razón de ser, para sus diferentes grupos de interés. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.
- La DpV es el **marco estratégico e ideológico** general de la empresa que da sentido a la necesidad de objetivos estratégicos, proyectos (con sus correspondientes objetivos), procesos, tecnologías y competencias conductuales necesarias en la empresa.
- La DpV es una herramienta de liderazgo para construir empresas eutópicas, situadas entre la utopía de la sensibilidad humanista y el pragmatismo económico del *management* en el sistema capitalista.
- La DpV es la **dimensión organizativa** de un futuro capitalismo sensible o consciente, más allá de la actual propuesta de capitalismo sostenible, y que supera definitivamente el «capitalismo salvaje», impulsado por líderes «eutópicos» cuya conciencia les sugiera combinar el sueño de los ideales humanistas con el pragmatismo realista necesario para la supervivencia y el crecimiento de sus empresas.
- La DpV, más que una nueva moda de dirigir la empresa, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos «postcapitalistas», planteados por la psicología social y otras ciencias de la conducta desde mediados del siglo xx y que muchos directivos de todo el mundo están empezando ya a practicar de un modo u otro, aunque, en muchos casos, de manera intuitiva y –todavía– deficiente, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro.
- El fin último de la DpV es ayudar a **construir un mundo evolutivamente mejor**, en el que las personas sean fines por potenciar y no meros recursos por optimizar, con un equilibrio sinérgico entre valores económicos, éticos y emocionales. Otro mundo será posible en la medida en que otra empresa radicalmente distinta sea posible. En definitiva, somos herederos del espíritu del Renacimiento y de la Ilustración, aún pendiente de actualizar.
- La DpV es una propuesta de dirección de empresas de carácter integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías y que, de hecho, está en construcción.

1.3. ¿QUÉ SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA LA DpV?

En 1997 aparecieron en el mundo dos propuestas de sistematización de una dirección por valores (DpV): la de Blanchard y O'Connor (1997) y la de García y Dolan.

Blanchard y O'Connor plantean de forma amenable novelada un **proceso de tres fases**:

- Clarificar el objetivo y los valores de la compañía.
- Comunicarlos.
- Alinearlos con las prácticas.

Para nosotros, la DpV significa **en la práctica**:

1. Garantizar la legitimación del proceso por parte de la propiedad y la alta dirección de la empresa.
2. Definir y consensuar participativamente los valores finales de la empresa (visión y misión) en forma de frases simples, atractivas y de alto valor motivacional para todos los grupos de interés de la organización.

3. Destilar y consensuar participativamente los valores instrumentales o reglas del juego. Han de ser pocos –no más de tres–, bien definidos y asimilados. Y han de abarcar tanto la dimensión ética como la económica y la emocional.
4. Realizar acciones mantenidas de comunicación y de formación de los valores corporativos.
5. Pensar –o repensar– las estructuras organizativas, los procesos de trabajo y la política de personas (atracción, selección, formación, promoción, reconocimiento y desvinculación) según los valores explícitamente compartidos en la empresa.
6. Monitorizar periódicamente la coherencia de acción entre lo que se dice y lo que se hace en todos los ámbitos en cuanto a valores de la empresa.

1.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA DpV

En la tabla siguiente se muestran algunas de las ventajas e inconvenientes de la DpV para fluir en entornos de alta complejidad adaptativa respecto a la dirección convencional en búsqueda de «orden y control».

	Dirección convencional en búsqueda de orden y control	Dirección por valores para fluir en entornos de alta complejidad (en la frontera del caos)
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> – Bloqueo de la creatividad – Falta de confianza («a la defensiva») – Orden sólo aparente – Gastos de control elevados – Falta de ilusión del proyecto – Disociación entre valores empresariales y valores personales – Sobrecarga de trabajo en mandos – Tristeza 	<ul style="list-style-type: none"> – Relativa falta de desarrollo directivo en competencias éticas y emocionales – Escasez de buenos equipos directivos necesidad de cambio cultural a todos los niveles de la empresa – Inseguridad y temor ante lo nuevo – Entorno socioeconómico poco centrado en la persona – Carencia de empresas consultoras especializadas
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> – Seguridad de lo conocido – Pocas dudas (aparentes) – Percepción de control a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumentar eficiencia (mayor confianza y menos burocracia) – Orientar la toma de decisiones cotidiana con referencias compartidas – Liberar energía creativa – Construcción de una identidad diferenciada y atractiva en el mercado – Dar coherencia al discurso de «Responsabilidad Social» – Equilibrar trabajo y vida – Crear un ambiente óptimo de relación – Atracción, libre acción de talento – Mayor credibilidad de la Dirección – Mayor legitimación social

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de la DpV.

1.5. NECESIDAD DE EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN POR INSTRUCCIONES (Dpl) A LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DpO) Y POR VALORES (DpV) PARA GESTIONAR LA COMPLEJIDAD

A medida que ha aumentado la necesidad de gestionar un mayor grado de complejidad y de eficiencia en las organizaciones empresariales, la dirección por instrucciones (Dpl), de principios de siglo xx ha derivado en la dirección por objetivos (DpO) desde la década de los 60 hasta nuestros días. En la actualidad, está empezando a surgir lo que podemos denominar *dirección por valores* (DpV).

Tal como afirman Collins y Porras (1994) , está consolidándose en todo el mundo un revolucionario enfoque estratégico. En un entorno cada vez más turbulento, global y competitivo, ya no basta con tener una buena idea, capitalizar una oportunidad de mercado y tratar de maximizar beneficios a corto plazo.

Los negocios oportunistas han de pasar a ser organizaciones humanas bien estructuradas mediante valores finales e instrumentales que les orienten y den un sentido perdurable, más allá de generar beneficios económicos a corto plazo a sus propietarios.

Además, la perdurabilidad y el desarrollo del sistema capitalista pasa por su humanización, es decir, por entender y aplicar el valor del respeto a la persona y a su medio ambiente.

CARACTERÍSTICAS DE ENTORNOS TURBULENTOS	ADAPTACIÓN HUMANA A ENTORNOS TURBULENTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Cambios inesperados - Incertidumbre - Incontrolabilidad y ansiedad inhibitoria - Gran complejidad de decisiones - Gran interdependencia entre grupos de interés - Exigencia de alto rendimiento - Confusión - Disgregación - Deshumanización - Organizaciones neuróticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fines y principios con sentido compartido - Generación de confianza - Flexibilidad - Creatividad/innovación - Simplificación estructural y normativa - Autoorganización - Participación/colaboración - Responsabilidad social - Relaciones de calidad con uno mismo y con los demás - Búsqueda de bienestar ético y emocional

Tabla 2.

En definitiva, la dirección por instrucciones y la dirección por objetivos no participativas que todavía impregnan intensamente el pensamiento organizativo son ya mecanismos obsoletos para enfrentarse flexiblemente y aprender a sobrevivir –y aún más para vivir– en un mundo cada vez más complejo, homogeneizador y deshumanizante. Deshumanizante en el doble sentido de restringir la capacidad humana de libertad de elección creativa y de hacerlo de manera asfixiante de los valores éticos y emocionales. Ante esta abrumadora influencia del entorno, la posibilidad de adoptar una dirección por valores (García y Dolan, 1997) supone hoy en día un interesante atrevimiento emprendedor y ético.

La DpV no anula la DpO ni la Dpl, sino que les confiere un mayor sentido, siempre y cuando no se planteen de forma hegemónica, desproporcionada, hipercontroladora y encorsetadora de la acción.

En la obra, sobre dirección por valores, *La gestión del cambio más allá de la DpO* (pendiente de publicación), se hace una amplia reflexión sobre la Dpl y la DpO.

La Dpl es propia de empresas en las que sus operarios no son más que una mera extensión de las máquinas con funciones poco complejas, con una estructura jerárquica estricta y con jefes que ejercen de capataz controlador. En estas condiciones, las posibilidades de que el operario esté realmente motivado y de que desarrolle todo su potencial son prácticamente nulas.

Ejemplo

Esta es la realidad, por ejemplo, de las numerosas «maquilas» o plantas de producción en cadena sin exigencias fiscales que inundan los países pobres del planeta en la actual era de la globalización de mercados.

Si los **valores** sirven para atribuir sentido a la acción, los **objetivos** sirven para traducir la acción en rendimiento eficiente.

Tal como muestra la tabla 3, los objetivos transforman los valores en conductas operativas para llegar a influir sobre la realidad. En este ejemplo, el principio o valor «calidad» únicamente se concretará en la obtención de una certificación oficial de calidad si se llega a articular un objetivo de acción específico y con una perspectiva temporal concreta y realista.

Por otra parte, cuanto más importante es un propósito, más difícil es de cuantificar. Por ejemplo, ¿no parece ridículo que, siendo la amistad algo importante en la vida, se puedan llegar a plantear objetivos como «hacer tres amigos en el plazo de 10 años»?

	ESENCIA CONCEPTUAL	UBICACIÓN EN LA SECUENCIA TOMA DE DECISIÓN-ACCIÓN	EJEMPLO
Valores	«Así es como ha de ser»	Elección estratégica inicial. Naturaleza fundacional o constitucional	¡¡Calidad, calidad, lo primero!!
Objetivos	«Esto es lo que vamos a conseguir»	Propósito instrumental intermedio	Cumplir la normativa de calidad ISO 9001 en el plazo de un año
Realidad	«Esto es lo que hemos conseguido»	Consecuencia observable al final de la acción	Emisión de la certificación oficial de calidad

Tabla 3. Relación entre valores, objetivos y realidad.

Piensa un minuto

Con el fin de comprender la importancia –y la dificultad– del establecimiento de objetivos, ¿te animarías a contestar el siguiente cuestionario?

Recuerda: un buen objetivo ha de ser específico, realista y, sobre todo, medible.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES		
	Profesionales	Extraprofesionales
A corto plazo (dentro de un año)	1	2
A medio plazo (dentro de uno a tres años)	3	4
A lo largo de la vida	8	6

Tabla 4. Cuestionario sobre objetivos personales.

¿Cuál de las casillas crees que es más difícil de rellenar? ¿Por qué? ¿Estás de acuerdo en que, cuanto más importante es algo, más se aproxima al concepto de «valor» y más forzado resulta tratarlo con las cualidades de «un buen objetivo»? Cuanto más importante es un valor, más inútil es medirlo.

Por supuesto, toda organización eficiente debe definir no solo sus valores culturales, sino también sus **objetivos o líneas de acción** estratégicas para llegar a alcanzar su visión y cumplir su misión, los cuales acostumbran a tener un plazo temporal entre uno y cinco años.

Por otra parte, todo proyecto parcial dentro de una organización puede y debe tener sus propios **objetivos específicos**.

Sin embargo, la DpO no hace más que encorsetar el rendimiento profesional cuando se pone en práctica de forma no participativa, a modo de un simple mecanismo de control y motivación productivista, y sin tener unos valores finales e instrumentales claramente compartidos, algo todavía frecuente en muchas empresas.

En la práctica, su utilidad se reduce a discriminar, en alguna medida, la variabilidad salarial siempre y cuando el cumplimiento de objetivos se asocie a incentivos económicos.

En todo caso, muchas DpO no son más que Dpl un poco más sofisticadas.

1.5.1. NECESIDAD DE UNA DpV PARA GESTIONAR LA COMPLEJIDAD

Como se ha comentado, la DpV, la DpO y la Dpl son claramente insuficientes para dar respuesta competitiva a diversos fenómenos evolutivos actuales generadores de complejidad adaptativa y que son ya prácticamente irreversibles:

1. Evolución de usuarios pasivos a clientes con mayor criterio y capacidad de decisión.
2. Evolución de empleados sumisos a profesionales creativos y con libertad responsable.

3. Evolución de jefes «orden y mando» a líderes facilitadores, potenciadores y generadores de ilusión y sentido del esfuerzo.
4. Evolución de la estructura rígida tipo militar descendente hacia otras configuraciones potenciadoras del talento y de la creatividad ascendente.

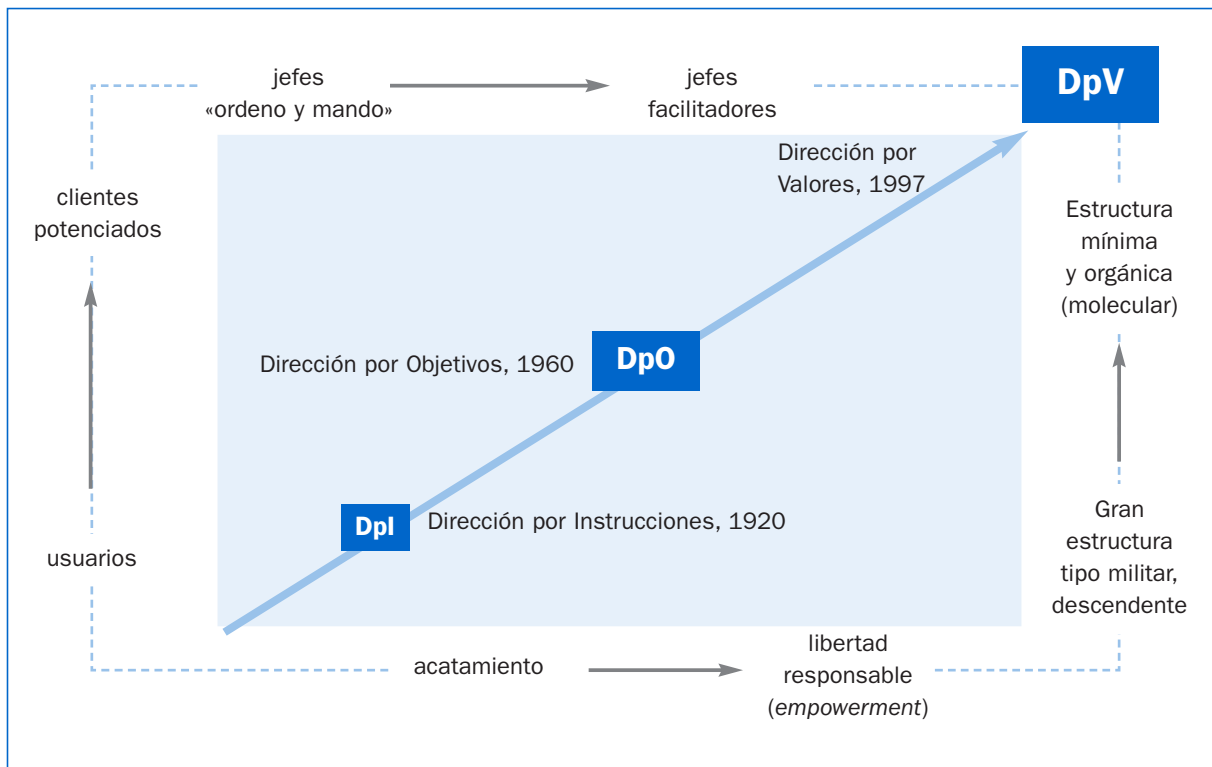


Figura 2. Evolución de las teorías de dirección de empresas.

EVOLUCIÓN DE USUARIOS PASIVOS A CLIENTES CON MAYOR CRITERIO Y CAPACIDAD DE DECISIÓN

Si se quiere permanecer y competir en un mercado global cada vez más exigente, es obvio que los modelos mecanicistas y burocráticos de principios de siglo, orientados a la producción masiva estándar, ya están totalmente desfasados.

La competitividad supone añadir de forma constante valor a los procesos productivos, de modo que el cliente llegue a estar plenamente satisfecho por la relación entre precio y calidad/función de lo que compra.

Esto hace necesarios enfoques productivos cada vez más **adhocráticos** (según el cliente y la situación), con lo que, incluso la segmentación u orientación a grupos de clientes de características similares, está quedando limitada.

Ciertamente, es mucho más complejo orientarse hacia los gustos y necesidades cambiantes de clientes exigentes y con criterio que producir en masa o de forma estandarizada para compradores o usuarios poco potenciados.

Esta primera necesidad adaptativa es tan obvia y hay tanto escrito en los últimos años que no vamos a extendernos aquí sobre ella. La exigencia de calidad y orientación al cliente ya no será una ventaja competitiva en los próximos años, sino simplemente una condición de base para entrar y permanecer en el mercado, y mucho más si se trata de entornos globales.

EVOLUCIÓN DE EMPLEADOS SUMISOS A PROFESIONALES CREATIVOS Y CON LIBERTAD RESPONSABLE

La aparición de nuevas tecnologías de automatización de procesos y de telecomunicación de datos, así como la exigencia de orientación a la calidad y al cliente, anteriormente mencionada, hacen que deba aumentar el **grado de conocimientos** y **habilidades profesionales** integrados en la oferta de productos y servicios.

Esta necesidad de aumentar el grado medio de profesionalización y creatividad de los empleados conlleva un incremento de expectativas y capacidades, de que estos sean tratados como adultos con criterio propio, capaces de asumir valores y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles y comprometidas.

Un profesional sin libertad (o, en un grado más «aceptable», sin autonomía) no es un profesional, es un operario o un «dependiente». Y la libertad es esencial para llegar a ser responsable.

El concepto inglés de *empowerment* hace referencia a estas nuevas tendencias humanistas de carácter adaptativo. Por supuesto, es mucho más complejo dirigir a profesionales que a operarios con bajo nivel de escolarización.

Ejemplo

Manual del empleado de Comercial Aceitunera:

«Bienvenido a Comercial Aceitunera. Nos complace tenerle como parte de nuestra empresa.

Nuestra primera prioridad es brindar un servicio sobresaliente a nuestros clientes.

Esperamos que usted se fije metas altas tanto en lo personal como en lo profesional, y tenemos la mayor confianza en su capacidad para lograr esas metas».

Reglas de la empresa

1. Emplee su mejor juicio profesional en cada situación.
2. No habrá ninguna otra regla más importante para nuestra primera prioridad.

EVOLUCIÓN DE JEFES «ORDENO Y MANDO» A LÍDERES FACILITADORES, POTENCIADORES Y GENERADORES DE ILUSIÓN Y SENTIDO DEL ESFUERZO

El punto anterior explica la necesidad creciente de desarrollar un estilo de liderazgo que facilite que las cosas lleguen a suceder, que supere definitivamente la tendencia reactiva más propia de gestores administrativos «a la defensiva» y orientados al control jerárquico, propio de principios y mediados del siglo xx. Tal como plantea la clásicamente avanzada filosofía de Hewlett-Packard, un «jefe» ha de ser un «facilitador del éxito de sus colaboradores».

Podemos concluir que las instrucciones son herramientas directivas propias de los capataces; los objetivos, de los gestores, y los valores, de los líderes.

Aunque muchas personas entienden la idea de liderazgo de forma demasiado grandilocuente, no hay que perder de vista que, en su esencia, se refiere a la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos. En todo caso, como se ha comentado, es fácil comprender que el liderazgo es un asunto mucho más complejo que el tradicional «orden y mando».

Ejemplo

Tom Peters, el brillante y radical divulgador de la importancia de la cultura de orientación al desarrollo de las personas, refiere una anécdota muy ilustrativa en su libro *Nuevas organizaciones en tiempos de caos* (1994).

Hablando de otro libro sobre el sorprendente éxito de Nintendo, destaca que, en cierta ocasión, el diseñador de juegos, Gunpei Yokoi, preguntó a su jefe: «¿Qué tengo que hacer?». El jefe de Nintendo, Hiroshi Yamauchi, le contestó: «algo grande».

Peters refiere en su libro que tal diálogo le hizo cavilar durante días y, después, empezó a preguntar a los participantes de sus seminarios: «¿Les ha dicho alguna vez alguno de los jefes que han tenido: “haga algo grande”? Mejor aun, ¿se lo han dicho ustedes alguna vez a algún subordinado?».

Y, dice textualmente: «me entristece decirlo, pero pocos han levantado la mano. Ninguno, entre los 500 asistentes, en Londres. Ninguno, de los 200, en Frankfurt. Uno, entre los 5.000 de Sidney y Melbourne. Ninguno, en Kuala Lumpur. Uno, entre 1.200, en Atlanta...».

Piensa un minuto

¿Decir a alguien «haga usted algo grande» es marcar un objetivo «específico, realista y medible» o es, más bien, saberle despertar el valor de tener valía para llegar a realizarse hasta su máxima capacidad y añadir el sumo valor a su empresa?

EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA RÍGIDA TIPO MILITAR DESCENDENTE HACIA OTRAS CONFIGURACIONES POTENCIADORAS DEL TALENTO Y DE LA CREATIVIDAD ASCENDENTE

Una de las características esenciales de la estructura de la cultura tradicional de orientación al control jerárquico descendente, basada en la cultura de tipo militarista, plantea una clara división entre tres estamentos de personas dentro de la empresa:

1. Quienes dirigen y piensan (o, al menos, eso se supone).
2. Quienes controlan a los que producen.
3. Quienes producen.

La **desconfianza** de «los que mandan y piensan» respecto a la posible capacidad de autonomía responsable de «los que producen» es la causa fundamental de que exista una considerable franja de personas dedicadas a controlar el trabajo de los demás. Dicho en tono de humor (¿o no tanto?), a pesar de este control de los jefes intermedios, hay quien consigue trabajar y satisfacer las necesidades de los clientes, que son –en definitiva– los que mantienen a todos los demás.

Los «jefes» –pocos y buenos, eso sí– siguen siendo imprescindibles, pero no como controladores de irresponsables, sino como transmisores de valores, facilitadores de procesos y distribuidores y coordinadores de recursos. La tan necesaria iniciativa de los empleados no surge por arte de magia.

La ineficiencia de las estructuras burocráticas rígidas, con muchos niveles jerárquicos y compartimentos estancos, ya no es tolerable en empresas que deben competir en un entorno abierto.

Está demostrado que la **reducción** del número de **niveles jerárquicos** se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y hoy en día casi nadie discute la necesidad de «aplanamiento» de la estructura organizativa, así como del desarrollo de equipos eficientes.

Cada vez es más fuerte la exigencia de implantar nuevas estructuras organizativas de mayor agilidad, basadas en redes, equipos de proyecto y «mini negocios», que vayan incluso más allá de las pautas de descentralización y que concreten prácticas de **comunicación horizontal y multidireccional**, superando definitivamente los modelos jerárquicos burocráticos característicos del inicio del desarrollo industrial.

El exceso de estructuras de control ahoga el desarrollo de valores tan importantes como la espontaneidad, la iniciativa, la alegría o la libertad.

Ir un paso más allá, es crear estructuras moleculares reproductoras y modelos naturales u orgánicos.

Los objetivos y las instrucciones reducen la complejidad, e incluso pueden llegar a anularla. Pero eso no es lo que se espera de conductas verdaderamente profesionales y creativas, las cuales han de acostumbrarse a convivir con esta complejidad, a tolerarla, a absorberla y, en definitiva, a asumirla.

Ser capaz de tolerar la ambigüedad es una condición fundamental para el desarrollo profesional; es más, podríamos decir que para el desarrollo personal en general.

Ejemplo

Una persona que únicamente desee saber qué botón debe apretar cuando aparezca determinada luz no está tolerando ambigüedad o complejidad alguna, pero tiene muchas probabilidades de quedarse toda su vida apretando el mismo botón y viendo la misma luz.

La verdadera potencialidad de la persona respecto a la máquina radica en que el ser humano es capaz de solucionar creativamente problemas complejos, mientras que la máquina únicamente sabe repetir de forma más o menos rápida aquello para lo que ha sido programada.

Piensa un minuto

¿Se puede imaginar que una máquina, incluso el ordenador más sofisticado, pueda llegar a comportarse de forma «honesta», «creativa», con «seguridad en sí mismo» o «ser amable con los clientes»?

Todos estos son ejemplos de valores, cuya asimilación permite orientar conductas complejas con mayor eficiencia que los objetivos o que las simples instrucciones.

Esto no significa que, como veremos, los valores anulen la necesidad de objetivos y, ni siquiera, de instrucciones, sino que sirven precisamente para otorgarles un mayor sentido.

Por supuesto, una empresa verdaderamente competitiva no se puede permitir el «lujo» de que sus miembros no sepan, no quieran o no puedan tolerar complejidad e incertidumbre.

Piensa un minuto

Hasta qué punto tu empresa está respondiendo satisfactoriamente a cada una de estas complejas tendencias organizativas necesarias, hoy en día, para la competitividad:

	Nada	Muchísimo
1. Orientación al cliente con criterio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Evolución de jefes a facilitadores del éxito de sus colaboradores	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3. Desburocratización y desmilitarización de la estructura organizativa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Desarrollo de la libertad y responsabilidad profesional (empowerment)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

1.6. DESDE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LA POTENCIACIÓN DE PERSONAS: EL VALOR DE LA CONFIANZA

En definitiva, estas cuatro tendencias evolutivas plantean la necesidad de un cambio cultural esencial: las personas han de dejar de ser consideradas como recursos que se deben controlar y optimizar para pasar a ser fines por desarrollar y potenciar.

La figura 3 ilustra este planteamiento:

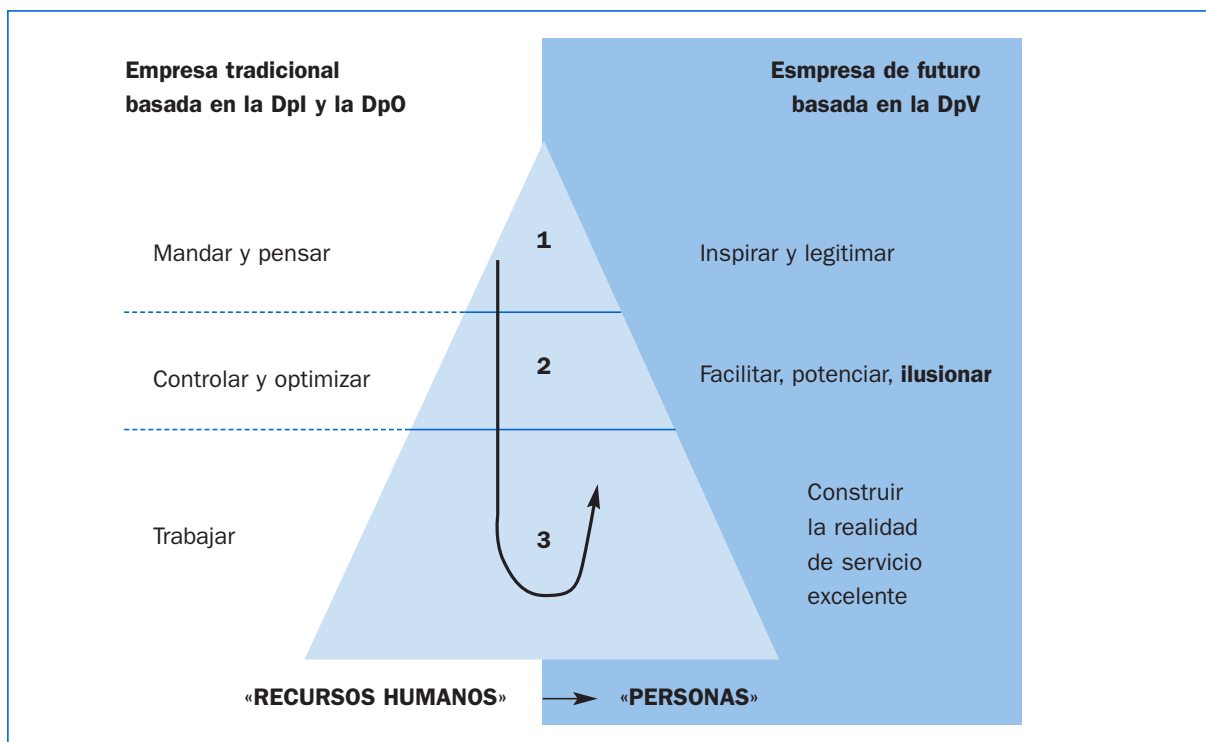


Figura 3. Los tres niveles estructurales de la empresa verticalista descendente, orientada a controlar y «optimizar recursos humanos» y la empresa de futuro, basada en la DpV y la confianza, y enfocada a potenciar personas.

- El nivel uno de la empresa ha de pasar de esquemas de «mandar y pensar» a otros de inspirar y legitimar las acciones del día a día desde una visión estratégica. El poder se utiliza entonces para liberar energía creativa, no para comprimirla.
- El nivel dos o «mandos intermedios» ha de evolucionar desde una función de control y optimización a otra de confianza, facilitación, potenciación e inducción de ilusión.
- Finalmente, y dicho con ironía, alguien tiene que «trabajar» o, lo que no es exactamente lo mismo, construir la realidad de producción o servicio excelente, es lo que corresponde al nivel tres.

La **confianza** es el valor clave para que se produzca esta evolución, formando parte del núcleo ideológico de una auténtica DpV. Atreverse a confiar significa atreverse a creer en la capacidad de alto rendimiento de las personas en un contexto de libertad y sentido del esfuerzo.

LA COHERENCIA COTIDIANA EN UNA DpV PARA ATRAER, MOTIVAR Y RETENER A LAS MEJORES PERSONAS

Uno de los principales retos de las organizaciones actuales es el de atraer, motivar y retener a las mejores personas, tanto desde el punto de vista de talento humano como de talento técnico.

En este sentido, la DpV es una herramienta conceptual y práctica idónea para relacionar e integrar la dirección estratégica con la gestión y el desarrollo de personas, las cuales acostumbran a estar relativamente distantes.

La sintonía real entre los valores del buen profesional y los valores de la organización para la que trabaja es un elemento crítico para su atracción, motivación y retención a lo largo del tiempo.

1.7. DIFERENCIAS ENTRE LA Dpl, LA DpO Y LA DpV

Isidre Fainé, director general de la Caixa ha manifestado:

«De una fría dirección por instrucciones se pasó a una aséptica dirección por objetivos. Ahora, la dirección por valores (introducida en nuestro país por los profesores García y Dolan) y la dirección por hábitos (fruto del pensamiento del profesor Fernández Aguado) se manifiestan como instrumentos de calidad para seguir trabajando en beneficio de cada miembro de las organizaciones en las que trabajamos. No se trata de sustituir la dirección por objetivos, como de plantear estos en forma de retos y completar el gobierno señalando las vías adecuadas para que cada trabajador asuma esas nuevas competencias, que le permitan culminar la propuesta de Píndaro: “Llega a ser lo que debes ser”».

En la tabla 5 se presentan las diferencias esenciales entre la Dpl, la DpO y la DpV según diversas dimensiones organizativas.

	Dpl	DpO	DpV
Situación de aplicación preferente	Rutina o emergencias	Complejidad moderada. Producción relativamente estandarizable	Necesidad de creatividad ascendente para solucionar problemas complejos
Nivel medio de profesionalización de los miembros de la organización	Baja escolarización (dirección de operarios)	Profesionalización media moderada (dirección de empleados)	Alto grado de profesionalización media (dirección de profesionales)

	Dpl	DpO	DpV
Tipo de liderazgo	Dirigista tradicional	Administrador de recursos	Legitimador de confianza en la libertad responsable
Tipo de consumidor	Usuario-comprador	Usuario-cliente	Cliente con criterio y libertad de elección
Tipo de oferta de productos	Monopolista. Estandarizada	Segmentada	Altamente diversificada y cambiante
Tipo de estructura organizativa	Piramidal con múltiples niveles. Rígida	Piramidal con pocos niveles. Compartimentos estancos	Redes, círculos, moléculas y otras formas orgánicas y cambiantes
Necesidad de tolerancia de ambigüedad	Baja	Media	Alta
Necesidad de autonomía y responsabilidad	Baja	Media	Alta
Estabilidad del entorno	Entorno estable	Entorno moderadamente cambiante	Entorno muy cambiante
Organización social	Capitalista-industrial	Capitalista-postindustrial	Postcapitalista
Función de control de los jefes	Control-supervisión descendente. Ordenar	Control-estímulo del rendimiento profesional	Potenciación del autocontrol de las personas. Ilusionar
Propósito de la organización	Producción con bajos costes	Optimización de resultados	Mejora constante de procesos
Alcance de la visión estratégica	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Valores culturales básicos	Producción cuantitativa. Obediencia Conformidad Cumplimiento Disciplina	Racionalización Motivación Eficiencia Medición de resultados	Desarrollo Participación Aprendizaje continuo Creatividad Confianza mutua Libertad Innovación

Tabla 5.

1.7.1. CREENCIAS CONVENCIONALES RESPECTO A LA NATURALEZA HUMANA Y EL MUNDO DEL TRABAJO

Por fortuna, estas creencias ya empiezan a estar trasnochadas en muchas empresas humanamente avanzadas:

- Lo que no se puede medir no existe (y, en todo caso, no tiene demasiada importancia empresarial, por lo que no hay que promoverlo).
- Uno no va al trabajo a divertirse.
- El conocimiento (incluso el de valores) está arriba.
- Es inevitable que las grandes empresas se deshumanicen para poder funcionar eficientemente.
- El estrés laboral es una cuestión privada de cada cual que, básicamente, depende de su falta de resistencia y que –por lo tanto– no es responsabilidad ni motivo de preocupación formal para la empresa.
- El impacto negativo del trabajo sobre la vida personal es algo normal e inevitable, e incluso constituye un signo de estatus y triunfo social.

1.7.2. CREENCIAS DE CONSTRUCTIVISMO SOCIAL DE UNA DpV RESPECTO A LA NATURALEZA HUMANA Y EL MUNDO DEL TRABAJO

Esperanzadoramente, estas creencias empiezan a emerger en empresas humanamente avanzadas:

- Cuanto más importante es un valor, más inútil es tener que medirlo todo el tiempo para conocer su existencia, y sobre todo para promoverla (por ejemplo, la amistad). Aunque puede ser conveniente evaluar periódicamente su percepción subjetiva e incluso definir algunos indicadores para estimular el aprendizaje.
- El trabajo recreativo llega a confundirse con el juego, y es una aspiración legítima de la máxima dignidad humana.
- El exceso de estructuras de control ahoga la iniciativa, la creatividad y la alegría y, por lo tanto, es un claro obstáculo para la eficiencia.
- La frecuencia de un dato no es lo mismo que su importancia.
- El mundo es comprensible por las personas normales y corrientes, y su conocimiento debe y puede ser organizado de forma colectiva y significativa.
- Las personas desean y pueden crear su propio futuro. Llegar a hacerlo es característico y definitorio de la especie humana.
- Las personas trabajan más y mejor cuando perciben que son tratadas como tales y que participan en algo nuevo y especial.
- Las personas desean oportunidades para poner en marcha tanto sus cerebros y corazones como sus manos.
- Una vez razonablemente satisfechas las necesidades materiales, la posibilidad de mostrar la valía ante los demás es el principal mecanismo de motivación o atribución de sentido al esfuerzo de alto rendimiento.
- Hay que equilibrar la energía dedicada al trabajo, a la familia y a uno mismo.

- Un buen líder facilita el éxito de su gente, por lo que se preocupa más en que esta se desarrolle que en su control.
- Si se les da la oportunidad, las personas son mucho más proclives a cooperar que a combatir. La tarea del líder es la de estructurar oportunidades para dialogar, cooperar y aprender.
- No es lo mismo un negocio oportunista que una verdadera empresa. Muchas «grandes empresas» tienen pequeños valores.
- La formación en valores es tan importante como la formación en conocimientos o en habilidades.

CRITERIOS DE IDONEIDAD DE LOS VALORES DE EMPRESA OPERATIVOS

- Están dirigidos a todos los grupos de interés: propietarios, clientes, empleados, proveedores y sociedad en general.
- Constituyen el perfil humano de las personas que interesa que formen parte de la empresa, tanto en cuanto a su interacción interna como externa.
- Son criterios firmes, de selección, promoción y desvinculación.
- Son tres según el modelo triaxial de la DpV:
 - Uno, claramente pragmático.
 - Otro, profundamente ético.
 - Y, un tercero inusualmente emocional.

En todo caso, la confianza puede ser un metavalor considerado en cuarto lugar.

- Utilizan palabras no desgastadas (por ejemplo, eficiencia, trabajo en equipo e, incluso, excelencia).
- Emplean palabras fáciles de recordar y pronunciar (simples y no técnicas).
- Son participativamente escogidos y destilados.
- Están definidos brevemente en primera persona del plural y en presente (trabajamos..., fomentamos..., conseguimos...), en dos o tres líneas, en primera persona del plural.
- Van asociados a imágenes (fotografías, dibujos) que los caractericen simbólicamente.
- En el caso de empresas internacionales, la traducción de los valores a diferentes idiomas ha de hacerse de forma participativa y cuidadosa, respetando al máximo la formulación inicial o, mejor, adaptándola a cada contexto cultural.
- Están asociados a ejemplos de conductas de coherencia y no coherencia de acción.
- Son percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente (no constituyen catecismos ni manuales de adoctrinamiento).
- Sintonizan con valores o necesidades sociales emergentes.
- La gente se siente cómoda, e incluso orgullosa, al referirlos con naturalidad a otras personas.
- Se expresan en rituales cotidianos y periódicos.
- Muestra coherencia entre teoría y práctica, directamente proporcional al nivel jerárquico.
- Potenciables mediante formación a todos los niveles jerárquicos.
- Periódicamente auditados y reformulados.

1.8. VALORES EN ACCIÓN

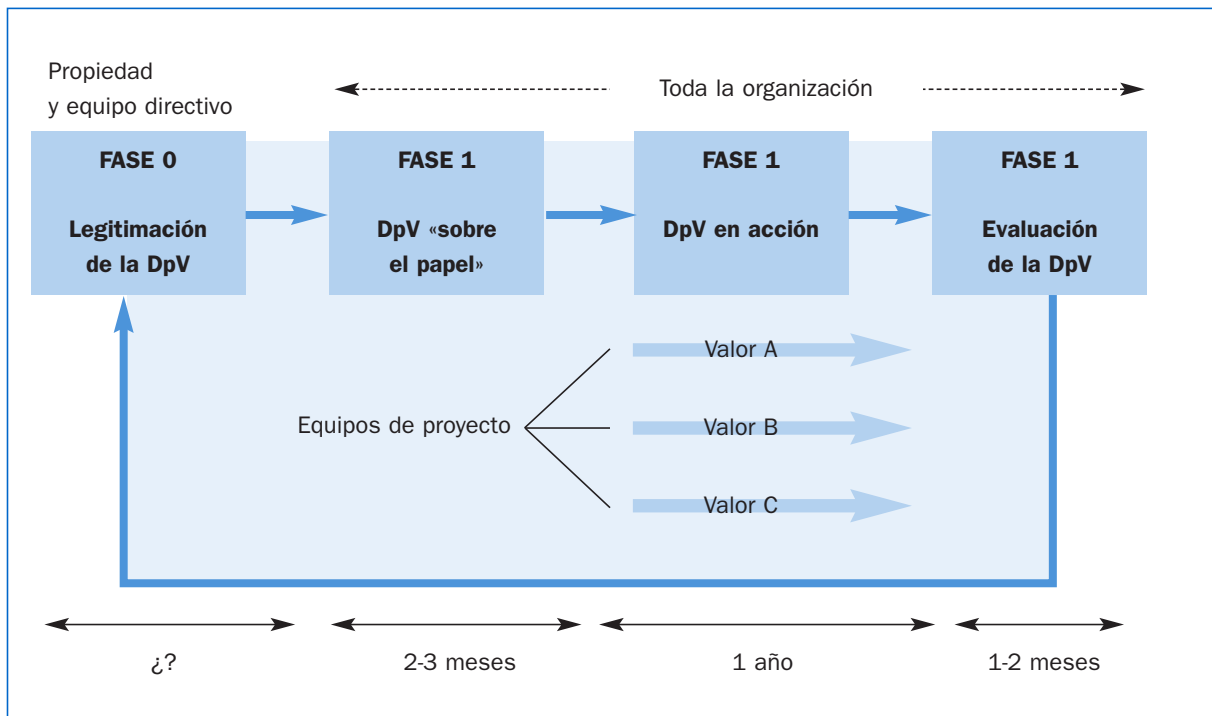
Por supuesto, para que la cultura deseada de la empresa llegue a convertirse en realidad, hay que realizar **acciones** bien **concretas**. Estas son algunas de ellas:

- Comunicar los valores no solo mediante pósteres, folletos o páginas web, sino mediante la distribución de espacios, despachos, mobiliario y otros elementos simbólicos de la organización.
- Convertir los valores en criterios firmes de selección, promoción y desvinculación de la empresa.
- Formar a los nuevos empleados en los valores de la empresa.
- Cuidar de forma exquisita la coherencia de acción y el modelaje, para lo que el equipo directivo debe dar ejemplo tanto en el día a día como, especialmente, en las ocasiones críticas.
- Crear rituales de acogida, celebración y despedida acordes con los valores compartidos.

1.9. ¿POR QUÉ NO FUNCIONA EFICAZMENTE LA DpV EN LA MAYORÍA DE EMPRESAS MERCANTILES ACTUALES?

Los **dieciocho errores más frecuentes** de la DpV en sus fases iniciales son:

1. Seguir la «moda» sin fundamento, sin ningún modelo de valores finales e instrumentales explícito, teóricamente fundamentado y auténticamente legitimado por la propiedad y la alta dirección de la empresa.
2. Confundir visión con misión y plantear frases demasiado largas y poco emocionantes (sin tener en cuenta muchas veces a los empleados).
3. Formular demasiados valores sin ninguna taxonomía específica (uno económico, otro ético y otro emocional son más que suficientes si están bien seleccionados y aplicados a todos los niveles).
4. Formular valores indiferenciados de otras empresas (por ejemplo, calidad, trabajo en equipo, innovación, honestidad, etc.). Todas iguales.
5. No incluir el eje de valores emocionales o generativos (por ejemplo, calidez, imaginación, apertura, etc.).
6. Formular y definir los valores en la cúpula directiva a modo de diccionario o catecismo, para después implementarlos o «embutirlos», creyendo que «el conocimiento de valores está arriba».
7. No diseñar una formación en valores (específica, multicanal y atractiva), excluyendo además, casi siempre, la alta dirección.
8. Realizar acciones fragmentadas, sin determinar un proyecto con identidad propia y con un responsable definido.
9. No estructurar equipos de proyecto para llevar adelante cada uno de los valores corporativos definidos.
10. No utilizar los valores como elementos clave de toma de decisiones cotidianas y de política de personas (selección, promoción, incentivación y desvinculación).
11. No repensar la imagen corporativa, las estructuras, los procesos ni los sistemas de información acordes con los valores.



Figur 4. Las cuatro fases operativas de un proyecto de dirección por valores (DpV).

12. Empeñarse en burocratizar el cumplimiento de los valores mediante instrucciones conductuales y el exceso de objetivos (falta de confianza).
13. Descuidar la responsabilidad social interna en relación con la externa (por ejemplo, falta de programas de equilibrio trabajo-vida).
14. Confundir la responsabilidad social de la empresa con dar algo de dinero para temas «sociales».
15. No conversar sobre la evaluación de coherencias y aprendizaje (auditoría de valores periódica).
16. Pensar frívolamente que un cambio cultural es cuestión de meses más que de años (confundir el vino gaseoso con el *champagne*).
17. No predicar con el ejemplo.
18. «Quemar» una oportunidad histórica de que la empresa sea un agente activo de cambio social positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, K.; O'CONNOR, M. (1997) *Managing by Values*. San Francisco: Berret-Koehler (publicado en España por Gestión 2000 con el título *Dirección por valores*).
- (1997) *Dirección por valores*. Barcelona: Gestión 2000.
- COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. (1994) *Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro*. Barcelona: Paidós.
- DRUCKER, P. (1993) *La Sociedad Poscapitalista*. Barcelona. Apostrofe.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2001) *Dirección por Hábitos*. AECA.
- GARCÍA, S.; DOLAN, S. (1997) *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. Madrid: McGraw-Hill-IESE.
- HALL, B.P. (2001) «Values development and learning organizations», *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, núm. 1, págs. 19-32.
- McGREGOR, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- PETERS, T. (1994) *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao: Deusto.
- SCHEIN, E.H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.