



# La Dirección por Valores:

## otra empresa es posible, otro mundo es posible

**L**os seres humanos somos temerosos y desvalidos; nos falta valor - y valores- para llegar a ser plenamente humanos en un mundo dominado básicamente por fantasías de poder, de desarrollo tecnológico y de beneficio económico ilimitado a costa de cualquier otra cosa. Cada vez más, nuestras vidas y nuestros entornos físicos y culturales están siendo construidas por las empresas, por lo que nuestra esperanza de evolución y humanización pasa en buena parte por ellas.

La empresa no sólo es reflejo - y origen - del modelo de valores de sus propietarios, sino también del mundo en que vivimos y que estamos transmitiendo a nuestros hijos. Es un mundo en el que las conversaciones significativas, los compromisos éticos y el equilibrio trabajo-vida son relativamente escasos y en el que estamos mucho más orientados al servicio de la eficiencia y la tecnología como si fueran valores finales que al cultivo de los grandes valores humanos de amistad, generosidad, belleza, libertad, creatividad, desarrollo humano y felicidad.

Sin embargo, en un mundo que - como bien dice el pensador francés Edgar Morin- está dominado por la invasión de la "hiperprosa", también emergen a modo de contrapunto nuevas formas de mirar y actuar más "poéticas" o humanizantes". Una de ellas es la denominada "Dirección por Valores" por García y Dolan.

El argumento de la necesidad de humanización no es algo excesivamente blando dada la realidad del mundo de la empresa. Todo lo contrario: el argumento no se basa sólo en el supuesto de que sería bonito para las personas y les haría sentir mejor. Más bien, el argumento es que los sistemas organizativos funcionan mejor si sus miembros se desarrollan como personas, se comunican bien entre ellos, se entusiasman, se mueven con libertad

### Algunos ejemplos internacionales de formulación de valores de empresa

- Apertura, Entusiasmo y Humanismo. Danone
- Calidad, Calidez y Colaboración. Registro Civil de Chile.
- Confianza y Compromiso. Redbanc, Chile.
- Cooperación, Participación, Compromiso social e Innovación. Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)
- Expertos, Acogedores y Solidarios. Hospital de la Vall d'Hebron de Barcelona
- Honestidad, armonía y profesionalidad. Servihabitat (Grupo "laCaixa")
- Honestidad, orden, aprecio a las personas y profesionalidad. Fincas Anzizu, Barcelona
- Personas, Conocimiento e Innovación. Manpower
- Respeto, Calidad, Cohesión y Futuro. Lladró
- Respeto, Trabajo en equipo y Transparencia. Mancomunidad de Servicios de la Comarca de Pamplona

y son creativos y sensibles.

La Dirección por Valores no es en modo alguno la moda de "implementación" descendente de una retahíla de palabras bonitas más o menos desgastadas y fabricadas en la cúpula de la organización con el fin de orientar la conducta de los empleados de menor nivel jerárquico.

La Dirección por Valores (DpV) es una nueva forma de hacer empresa que considera a las personas como fines, no como meros recursos, apuesta en serio por la confianza como principio esencial y propone la consecución de un equilibrio sinérgico entre valores generadores de salud económica, ética y emocional participativamente escogidos y definidos. Tiene dos momentos de aplicación posibles: para animar o crear nuevas empresas con valores y para reanimar, recrear o dar nuevo sentido ético y emocional a otras ya existentes.

A nivel operativo, la DpV constituye una herramienta al servicio de líderes participativos no convencionales para formular una visión compartida o sueño de futuro de la empresa, así como una definición de su misión o de lo que se compromete a aportar a sus empleados, a sus clientes, a sus propietarios y

a la sociedad en general. También ayuda a "destilar" de forma participativa los valores instrumentales esenciales para alcanzar la visión y cumplir con la misión, así como a poner en práctica acciones de coherencia a nivel de imagen, estructuras, sistemas y política de personas. Los valores compartidos han de orientar las prácticas de selección, formación y reconocimiento de las personas en la empresa.

La DpV entiende que los resultados económicos de la empresa no son sólo un fin, sino la consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean empleados, clientes, proveedores o ciudadanos en general. Y, por supuesto, también son un medio para sobrevivir. ¿Respirar es el fin de la vida? Es una filosofía de empresa humanista, cosmopolita y postconvencional. Es humanista porque considera a la persona como centro de su actividad. Es cosmopolita porque entiende a los seres humanos como la comunidad humana de mayor significado moral. Y es postconvencional porque basa su conciencia en los propios juicios morales, independientemente del pensamiento mayoritariamente aceptado por los correspondientes grupos de referencia. Las actuales teorías de direc-



