



La Dirección por Valores:

otra empresa es posible, otro mundo es posible

LOS seres humanos somos temerosos y desvalidos; nos falta valor - y valores- para llegar a ser plenamente humanos en un mundo dominado básicamente por fantasmas 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 y

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.** Servihábitat (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

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 dirección



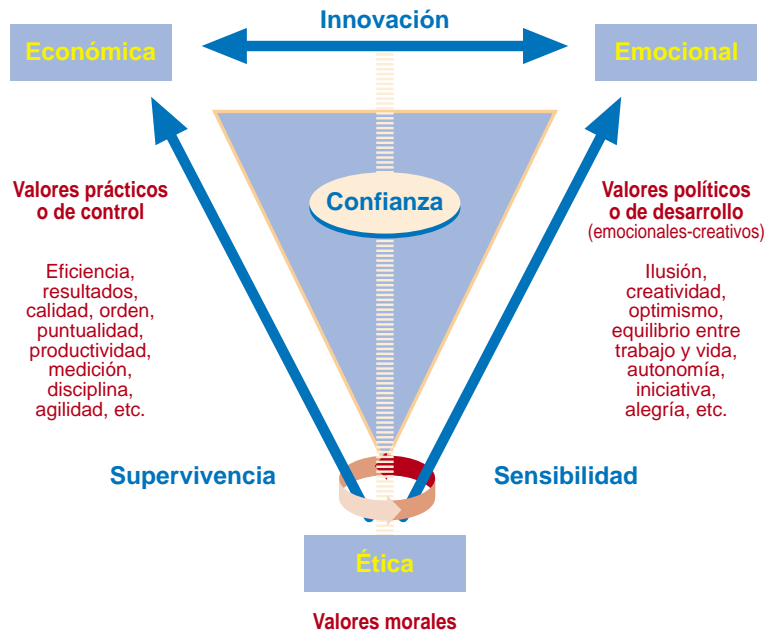
de empresas están todavía sometidas al pensamiento individualista y eficientista de la "Dirección por Objetivos", acuñado esencialmente en las escuelas de negocios de EEUU y que pretende la obtención de "cada vez más con menos". Cada vez mayores beneficios económicos con menos "recursos humanos" y, en ocasiones, con menos ética, menos ilusión y, sobre todo, menos tiempo para vivir y compartir como humanos.

¿"Lo que no se puede medir no existe"?

Una de las creencias más convencionalmente arraigadas en el pensamiento práxico-eficientista que domina el mundo es la de que "lo que no se puede medir no existe". Indudablemente, este imperativo de lo tangible ocupa el poder en el globo, tanto a nivel académico como empresarial. Y hasta llega a desplazar otros imperativos igual o más importantes, como el imperativo ético o el de bienestar emocional. En la misma línea convencional podemos situar otras creencias tales como que "al trabajo no va uno a divertirse", "el conocimiento sobre valores está arriba" o "la falta de tiempo es signo de éxito en la vida".

¿Se puede medir la ilusión? Sin embargo, los seres humanos necesitamos ilusionarnos para ser verdaderamente humanos. ¿Alguien ha visto alguna vez una máquina ilusionada, aunque sólo sea un poquito? ¿Es la amistad un valor? ¿Es preciso aplicar cuestionarios para avanzar en ella? ¿Hay que determinar "objetivos de amistosidad para el próximo trimestre" o, simplemente hay que decidir cons-

Equilibrio de valores necesario para la salud de la empresa



Generosidad, honestidad, transparencia, buena conciencia, compromiso social, compartir, etc.

truirla? Por supuesto, matar una mosca a cañonazos es eficaz pero bien poco eficiente, por lo que no resulta tan efectivo como a primera vista pudiera parecer. Pero, además, ¿quién determina si se deben matar moscas y si se deben o no utilizar cañones? Los valores cuestionan que la reducción de costes para la eficiencia sea a costa de cualquier cosa, incluyendo la falta de respeto a la vida personal del eficientista y la de sus "recursos humanos". Por otra parte, los valores amplían la posibilidad de eficacia- e incluso de eficiencia- del sistema al dotar de más sentido vital a la conducta de alto rendimiento. Es prácticamente imposible que las perso-

nas se impliquen con ilusión y creatividad en un trabajo en el que se sienten tratadas como meros "recursos a optimizar".

Ha llegado la hora que el mundo de la empresa tome conciencia de su importante papel para configurar nuestro mundo y nuestras vidas. En este sentido, la Dirección por Valores aparece como una herramienta de desarrollo personal, organizativo y social.

En todo caso, los valores no son la guinda del pastel, sino la masa con la que se elabora.

Salvador García
Universitat de Barcelona



El mejor fichaje para su empresa.



SPYRO Software es un potente ERP desarrollado con las últimas tecnologías en ingeniería de software, que da cobertura a la gestión de todas las áreas de su empresa. **SPYRO Software** cuenta con una herramienta CRM y el módulo Business Intelligence, completamente integrados con el resto de la aplicación.

Con **SPYRO Software** obtenga más valor para su empresa.

Contacte con nosotros en:

Tel: 943 33 55 02
www.cti-soft.com
informacion@ctisoft.es

- General
- Gestión de ventas
- Gestión de compras
- Almacén
- Producción
- Financiera
- Calidad
- Recursos humanos
- CRM
- Business intelligence