



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

IMPLEMENTACIÓN DE VALORES COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO
ESTRATÉGICO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PEDRO OSMUNDO GONZÁLEZ POSADAS

Guatemala, 14 de agosto de 2,008



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**IMPLEMENTACIÓN DE VALORES COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO
ESTRATÉGICO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Trabajo de Graduación

Presentado al Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
de la Universidad del Istmo para optar al título de:

Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Negocios
Internacionales

por

PEDRO OSMUNDO GONZÁLEZ POSADAS

Asesorado por: Ingeniera Lorena Cruz de Álvarez

Guatemala, 14 de agosto de 2,008



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

A continuación presento el trabajo

**IMPLEMENTACION DE VALORES COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO
ESTRATÉGICO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Tema que fuera asignado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales el 23 de Julio de 2007

PEDRO OSMUNDO GONZÁLEZ POSADAS

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Carta de Autorización	
Carta Asesor	
Abstract	
I. La dirección por valores: una nueva herramienta de liderazgo estratégico basada en valores	03
I.1 Liderazgo estratégico basado en valores	03
I.2 La triple finalidad de la administración por valores	06
I.3 La dirección por valores como evolución de la dirección por astringencias y la dirección por objetivos para absorber complejidad	06
I.3.1 Cuatro tendencias adaptativas generadores de complejidad	07
I.3.1.1 Necesidad de calidad y orientación al cliente	08
I.3.1.2 Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional	09
I.3.1.3 Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores	09
I.3.1.4 Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles	11

I.3.2	Los valores como atractores del caos	15
I.3.3	¿Cuándo es necesaria la dirección por instrucciones?	18
I.3.4	Importancia de los objetivos libremente escogidos para el éxito psicológico	19
I.3.4.1	La teoría del establecimiento de metas	22
I.4	Las tres grandes dimensiones de la palabra valor	23
I.4.1	Dimensión ético-estratégica: las elecciones preferenciales	24
I.5	De las creencias a las conductas, pasando por los valores	25
I.5.1	¿Qué son las creencias?	26
I.5.2	¿Qué son las normas?	27
I.5.3	¿Qué son las actitudes?	29
I.6	Los valores, ¿se heredan o se aprenden?; su formación en la empresa	30
II.	Renovarse o morir (y otras razones para el cambio de cultura)	35
II.1	¿Por qué hay que renovarse?	35
II.1.1	Razones estratégicas, optimizadores, éticas y otras	36
II.1.2	¿Qué es lo que está verdaderamente cambiando en el entorno?	39
II.2	La lógica de la cultura del control y la de la cultura del desarrollo	41
II.3	¿Cómo gestionar la resistencia al cambio de cultura?	41

III.	La práctica de la dirección por valores: ¿cómo gestionar la resistencia al cambio de cultura	43
III.1	La resistencia al cambio	43
III.2	Teorías prácticas para disminuir la resistencia al cambio	45
III.3	Las tres fases del cambio	47
III.3.1	Fase1: descongelación de creencias de satisfacción con el estatus quo actual (unfreezing)	47
III.3.2	Fase2: cambio de conducta mediante "reestructuración cognitiva"	48
III.3.3	Fase 3: estabilización (refreezing)	50
III.4	Papeles en el proceso de cambio de cultura	51
III.5	El papel de liderazgo legitimador del cambio de cultura	52
III.6	Puesta en práctica de la dirección por valores	53
III.6.1	Fase 0: ¿el cambio va en serio? Existencia de liderazgo legitimador del empleo de recursos	54
III.6.2	Fase I: Destilado de valores esenciales. La revitalización estratégica compartida	55
III.6.3	Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de provecho	58
III.6.3.1	Conversión de los valores esenciales en objetivos de acción	60
III.6.3.2	Desarrollo de equipos de proyecto para el cambio	62
III.6.4	Fase III: Política de personas basadas en valores	66
III.6.4.1	Selección por valores	67
III.6.5	Fase IV: Auditoría de valores operativos	71

Síntesis final	78
Referencias	79

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1.1: Continuidad Evolutiva de tres formas de dirigir empresas: instrucciones, objetivos y valores	07
Figura 1.2: Los tres niveles de la empresa vertical "de toda la vida" orientada al control jerárquico	13
Figura 1.3: Secuencia entre creencias y los resultados	27
Figura 3.1: Teorías prácticas del maestro del cambio Kart Lewin	46
Figura 3.2: Las tres fases de los procesos de cambio	49
Figura 3.3: Paralelismo entre la coherencia estratégica y el grado de abstracción de los objetivos	59
Figura 3.4: El cambio mediante equipos de proyecto de futuro	65
Figura 3.5: Desarrollo evolutivo de la DpV	66

DEDICATORIA

A mi Padre Dios, por su inagotable amor, por ser Él mi más grande anhelo y porque sin Él, no sería yo.

A mi Madre María, por ser mi buena madre y mi recurso ordinario para llegar a Dios.

A mis padres Carlos y Fidelia, por su gran amor, por su gran paciencia, y su valioso apoyo a lo largo de toda mi vida. Y sobre todo por ser mis más grandes héroes.

A mis hermanos Olga Briseida, Ana Irina, Karlos Iván, Victor José, Delmy Judith y Gilma Rosenda por ser mis mejores amigos y por brindarme su apoyo, ayuda y enseñarme a luchar por la vida sin cansancio.

A mi guía espiritual P. Juan David Noguera y mis hermanos en Cristo, Comunidad Espíritu Joven, por ayudarme a seguir el camino de la fe, esperanza y el amor y a enfocar todas mis acciones hacia mi mayor anhelo.

A mis mejores Amigos Jimmy, Carlos, Miguel, Boanerges, Alfareros, Gladys, Luisa, Paola, Lorena, Karla, Ana, Dolly, Paola, Claudett, por ser mis hermanos y amigos incondicionales.

*"Nada te turbe, nada te espante todo se pasa,
Dios no se muda, la paciencia todo lo alcanza,
quien a Dios tiene nada le falta sólo Dios basta."*

Santa Teresa de Jesús

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por ayudarme a luchar con sus fuerzas y no con las mías.

A mis papás

Por su inmenso amor, por su trabajo incansable y su apoyo para verme crecer y ser alguien de quien puedan estar orgullosos. Por su confianza y ser mi ejemplo a seguir.

A Inga. Lorena de Álvarez

Por su guía atenta, esmerada y amigable en la elaboración de este trabajo. Gracias por su dedicación y paciencia.

A Ing. Julio Aguilar

Por su guía a lo largo de cuatro años en la universidad. Y por ser amigo antes que asesor.

A mis catedráticos

Por su ejemplo y enseñanzas. Por su amistad y su gran dedicación.

A mis padrinos Carmen y Armando

Por su amistad, guía, ayuda y cariño a lo largo de mi vida.



UNIVERSIDAD
DEL ISTMO

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tomando en cuenta las opiniones vertidas por el Asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos establecidos, autoriza al alumno Pedro Osmundo González Posadas, la impresión de su trabajo de graduación titulado: "IMPLEMENTACIÓN DE VALORES COMO HERRAMIENTA DE LIDREZGO ESTRATÉGICO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS", previo a optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, con especialidad en Negocios Internacionales.

Lic. Edin H. Velásquez
DECANO

Guatemala, octubre de 2008

7a. Avenida 3-67 zona 13
PBX (502) 2429-1400
(502) 2429-1445
Fax (502) 2475-2192
E-mail: fcee@unis.edu.gt
www.unis.edu.gt
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 5 de febrero de 2008

Señores
Consejo de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Istmo
Presente.

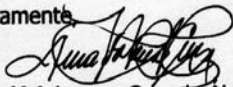
Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado al estudiante Pedro Osmundo González Posadas, de la Licenciatura en Administración de Empresas, con especialidad en Negocios Internacionales de esta Facultad, quien se identifica con el carné 1189-03 y que presenta el trabajo de graduación titulado "IMPLEMENTACIÓN DE VALORES COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS".

Me permito informarles que el citado estudiante ha completado el trabajo de graduación a mi entera satisfacción, por lo que doy un dictamen favorable del mismo. Por tanto, el trabajo está listo para pasar a la fase de revisión de forma y estilo y así continuar con el proceso de aprobación.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Inga. M.A. Lorena Cruz de Alvarez
Asesora de Trabajo de Graduación

ABSTRACT

En la actualidad, las nuevas circunstancias empresariales de alta complejidad adaptativa, incertidumbre e hipercompetitividad; hará que los clientes externos lleguen a demandar mucha más calidad, así como también calidez; los jefes deberán progresar y salir del mando y llegar a ser facilitadores de procesos; los clientes internos avanzarán de la sumisión burocrática a la libertad responsable o "empowerment" y las estructuras organizativas de las empresas progresarán desde el modelo militar clásico hacia otras formas más armónicas, tal como se organizan los sistemas vivos en la naturaleza.

El prototipo de estructura tecnológica todavía predominante en el mundo de una empresa es excesivamente frívolo, normativo y triste, dejando muchos límites para poder dar el completo significado emocional y ético a la acción humana de alto rendimiento, hoy necesaria en entornos competitivos de alta complejidad adaptativa.

La Dirección por Valores va más allá de la Dirección por Objetivos de los años setenta y la Dirección por Instrucciones de principios de siglo pasado para dar respuesta al actual desafío de dirigirse de una forma eficiente, ética y emocionalmente desarrollada en un ambiente de competitividad creciente, el cual exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa.

La Dirección por Valores es una propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integradora, que se sostiene en diferentes enfoques y

teorías. No se trata de una moda de gestión más o menos pasajera y alternativa a otras. Todas las organizaciones de todos los tiempos se han dirigido o gobernado por valores.

En Guatemala, muchas empresas están implantando este tipo de cultura organizacional, pero, al mismo tiempo buscan que esa cultura brinde luz a la misma empresa y pueda ser patente el retorno de inversión al implantar una cultura organizacional moderna.

Nuestro país necesita una ventana de esperanza tanto en la cultura como en la economía. Por ello es necesario que las empresas, como entes unificadores de todos los niveles sociales del país, vean la Dirección por Valores como un camino hacia la rentabilidad y la eficiencia empresarial, así como un factor que proyecte a la comunidad y entorno empresarial, valores bien cimentados que promuevan un cambio de actitud nacional.

I. La dirección por valores: una nueva herramienta de liderazgo estratégico basada en valores

¿Qué es la dirección por valores? ¿Acaso es una nueva moda? ¿Para qué puede servir la dirección por valores? ¿Cuál es la diferencia entre la dirección por instrucciones, la dirección por objetivos y la dirección por valores? La dirección por valores, ¿anula a la dirección por objetivos o la complementa? ¿Hasta qué punto trabajar con valores es fundamental para la formulación estratégica de hacia dónde va la empresa, para qué y cómo? ¿Cuál es la relación entre valores y compromiso? Estas son las inquietudes que mueven a (García, et al, 1997, p. 3).

I.1 Liderazgo estratégico basado en valores

La dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico. Más que una nueva moda de dirigir empresas es una forma de entender y aplicar conocimientos 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 ya empezando a practicar de una forma u otra, aunque en muchos casos de forma intuitiva y todavía defectuosa, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro. De hecho, la dirección por valores según García, et al (1997, p. 4) es una actualización de los planteamientos ya clásicos del denominado Desarrollo Organizativo. Esta actualización pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de teoría formal, sino en la práctica diaria.

La Dirección por Valores se basa en valores. 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. En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos (García et al, 1997, p. 5)

De hecho sugieren que la dirección por valores 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 y que provocan ilusión. Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad García, et al (1997, p. 5) proponen que los factores cualitativos tales como confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como eficiencia o retorno sobre la inversión. Aunque sólo sea porque estos últimos suenan a demasiado técnicos, obvios o repetidos.

En definitiva, 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, p. 39), al hablar de que el medio psicológico es tan importante para una empresa que muchas veces pasa inadvertido a los profesionales de la dirección de empresas:

"...de lo último que se dan cuenta los peces es de que están dentro del agua..."

Sin embargo, los directivos acostumbran a ser profesionales racionales que raramente valoran en serio que el sistema de valores de su empresa sea un verdadero activo de la misma y que deba ser adecuadamente gestionado. Según García, et al (1997, p. 6) puede pensarse que esto es debido a que tienen otras preocupaciones más apremiantes y tangibles sobre temas mucho más razonables, tales como la cuenta de resultados, los presupuestos, los impuestos o las nuevas tecnologías.

Por supuesto, conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y 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 (García, et al, 1997, p. 6).

La sintonía de creencias y valores sustentados por la propiedad de la empresa u los empleados es una importantísima fuente de ventajas competitiva. (García, et al, 1997, p. 6).

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? García, et al (1997, p. 6) sin embargo se preguntan, ¿en cuántas empresas podríamos recibir respuestas definidas si preguntamos a cualquier nivel jerárquico cuáles son los principios de acción o valores esenciales que orientan las conductas de cada día? ¿Se imagina un hotel en el que el recepcionista supiera responder con orgullo que somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros? ¿A cuántas amistades hablaría de la excelencia de dicho hotel?

I.2 La triple finalidad de la administración por valores

“La utilidad de la dirección por valores como herramienta de liderazgo puede plantearse en múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer” (García, et al, 1997, p. 7).

Veámoslo con algo más de detalle:

1. Absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los niveles de la empresa.
2. Encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro.
3. Integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

I.3 La dirección por valores como evolución de la dirección por restricciones y la dirección por objetivos para absorber complejidad

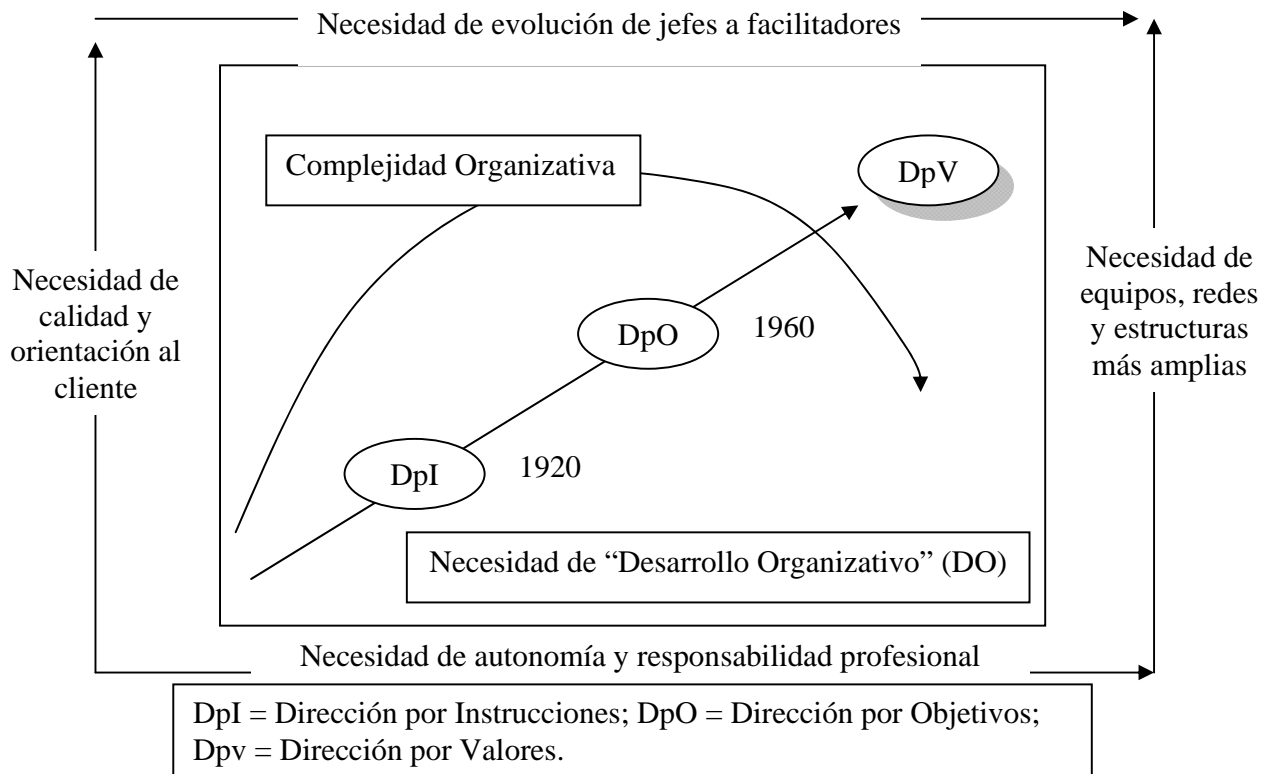
A medida que ha ido aumentando la necesidad de absorber un mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones empresariales, la dirección por instrucciones tradicional de principios de siglo XX dio lugar a la dirección por objetivos a partir de la década de los sesenta hasta nuestros días, y en la actualidad está empezando a surgir algo que podemos denominar dirección por valores. (García, et al, 1997, p. 7).

I.3.1 Cuatro tendencias adaptativas generadoras de complejidad

“Estas cuatro tendencias adaptativas son a su vez, condicionantes directas de un considerable aumento de complejidad e incertidumbre en las empresas” (García, et al, 1997, p. 8). Todas ellas están conectadas entre sí:

1. Necesidad de calidad y orientación al cliente.
2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.
3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.
4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

Figura 1.1 Continuidad Evolutiva de tres formas de dirigir empresas: instrucciones, objetivos y valores.



Fuente: García y Dolan, *La Administración por valores*.

I.3.1.1 Necesidad de calidad y orientación al cliente

Si se quiere permanecer y competir en un mercado cada vez más exigente, los modelos industriales de principios de siglo, orientados a la producción masiva estándar, ya están totalmente desfasados. La competitividad según (García, et al, 1997, p. 8) requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos, de forma 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. (García, et al, 1997, p. 8).

“Ciertamente, es mucho más complejo orientarse a 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” (García, et al, 1997, p. 9).

Esta primera necesidad adaptativa es tan obvia y hay tanto escrito en los últimos años. García, et al nos afirman que 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 internacional.

I.3.1.2 Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional

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

Esta necesidad de aumento del nivel medio de profesionalización y creatividad de los empleados implica un aumento de expectativas y capacidades de ser tratados como adultos con criterio propio, capaces de asumir valores y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles y comprometidas.

Un profesional sin autonomía no es un profesional, es un operativo o un dependiente. Y la autonomía es esencial para llegar a ser responsable. (García, et al, 1997, p. 9)

Por supuesto, es mucho más complejo dirigir a profesionales que a operarios con bajo nivel de escolarización.

I.3.1.3 Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores

El punto anterior explica la necesidad creciente de desarrollar un estilo de liderazgo facilitador de 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 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 con el respaldo de García, et al (1997, p. 10), que las instrucciones son herramientas directivas propias de los jefes, los objetivos de los gestores y los valores de los líderes. Aunque muchas personas entienden la idea de liderazgo de forma demasiado enfático, no hay que perder de vista que, en su esencia, se refiere a la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos. En todo caso, es fácil comprender que el liderazgo es un asunto mucho más complejo que el tradicional ordeno y mando.

Peters, el brillante y radical divulgador de la importancia de la cultura orientación al desarrollo de las personas, refiere una anécdota muy ilustrativa en su libro *Nuevas Organizaciones en tiempos de caos*. Hablando de un libro sobre el sorprendente éxito de Nintendo, Sheff (1993, p. 176), destaca que, en cierta ocasión, el diseñador de juegos, Gumpei 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 ese diálogo le tuvo meditando 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 aún, ¿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 Sydney y Melbourne. Ninguno en Kuala Lumpur. Uno entre 1,200 en Atlanta...” (Peters, 1994, p. 99)

Decir a alguien “haga usted algo grande”, ¿es marcar un objetivo específico o medible o es, más bien, saberle despertar el valor de tener valor para llegarse a realizar hasta su máximo crédito?

I.3.1.4 Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles

La ineficiencia de las estructuras burocráticas rígidas, con muchos niveles jerárquicos y comportamientos herméticos, ya no es tolerable en empresas que deban competir en un entorno abierto. (García, et al, 1997, p. 11).

Está bien demostrado que la reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, afirma García, et al (1997, p. 11), y hoy día casi nadie discute la necesidad de aplanamiento de la estructura organizativa, así como del desarrollo de equipos eficientes. Otra cosa es ponerlo en práctica, cuya verdadera complejidad sólo la conocen quienes lo han intentado.

Una de las características esenciales de la cultura tradicional de orientación al control jerárquico, plantea una clara división entre tres jerarquías de personas dentro de la empresa:

1. Quiénes dirigen y piensan
2. Quiénes controlan a los que producen
3. Quiénes producen

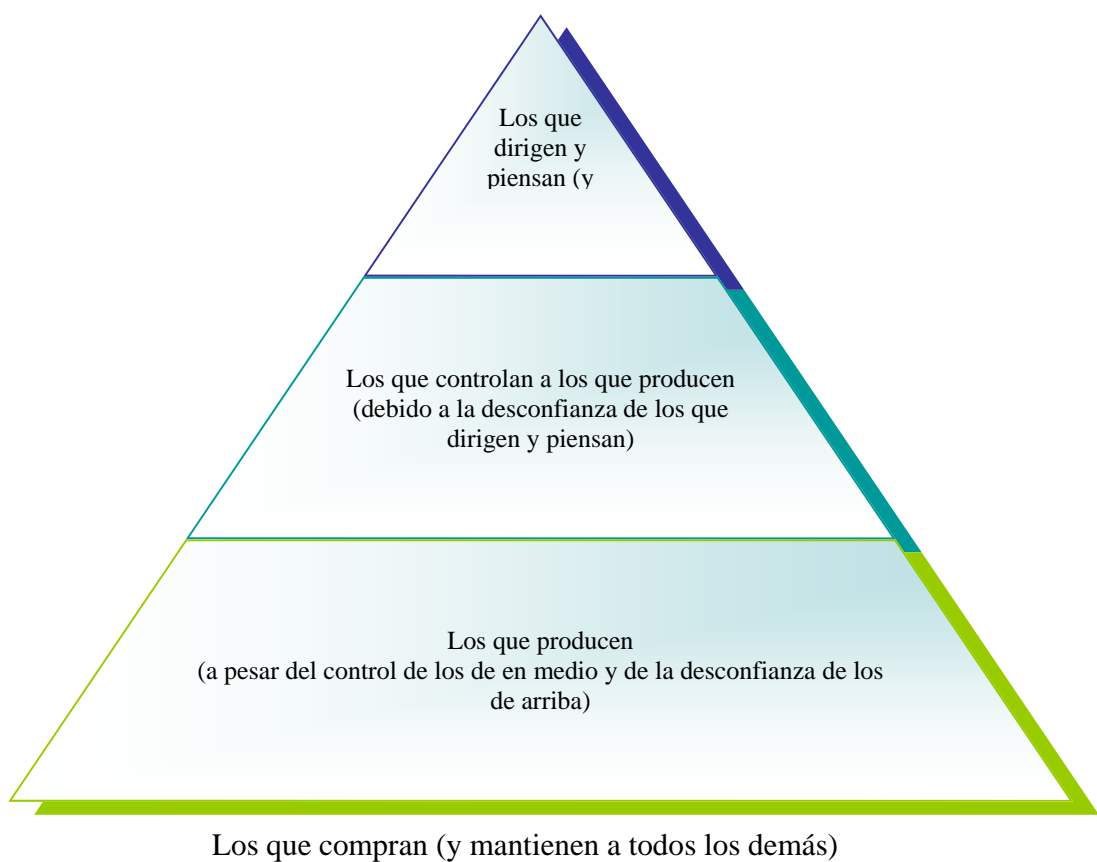
La desconfianza de los que dirigen y piensan con respecto a la posible capacidad de autonomía responsable de los que producen, es la causa fundamental de la existencia de una considerable franja de personas dedicadas a controlar el trabajo de los demás. A pesar de este control de los jefes intermedios, García, et al (1997, p. 11) aseguran que hay quien consigue trabajar y satisfacer las necesidades de los clientes, que son en definitiva quienes mantienen a todos los demás.

"Los jefes han de seguir siendo necesarios, 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." (García, et al, 1997, p. 12)

García, et al (1997, p. 12) afirma que cada vez aparece con más fuerza la necesidad de implantar nuevas estructuras organizativas más ágiles, basadas en redes, equipos de proyecto y mininegocios, que vayan incluso más allá de las pautas de descentralización y que concreten prácticas de comunicación horizontal, superando definitivamente los modelos inicio del desarrollo industrial. Sin embargo, los organigramas flexibles y horizontalizados generan mucha más

ambigüedad e incertidumbre que los típicos esquemas piramidales en rastrillo.
(García, et al, 1997, p. 12)

Figura 1.2 Los tres niveles de la empresa vertical “de toda la vida” orientada al control jerárquico.



Fuente García y Dolan, *La Administración por valores*.

Los objetivos y las instrucciones disminuyen la complejidad, e incluso pueden llegar a anularla, pero eso no es lo que se espera por parte de conductas verdaderamente profesionales y creativas, las cuales han de acostumbrarse a convivir con ella, a tolerarla, a absorberla y en definitiva a asumirla. García, et al (1997, p. 13) afirma que ser capaz de tolerar ambigüedad es una condición fundamental para el desarrollo profesional, e incluso podríamos llegar a decir que para el desarrollo personal en general. Una persona que únicamente desee saber qué botón debe apretar cuando aparezca una 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 con 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. (García, et al, 1997, p. 14)

¿Podemos imaginar que una máquina, incluso la computadora más sofisticada, pueda llegar a comportarse de forma honesta, creativa, con seguridad de sí misma o amable con los clientes? Todos éstos son ejemplos de valores cuya asimilación permite orientar conductas complejas con mayor eficiencia que los objetivos o que las simples instrucciones (García, et al, 1997, p. 14). 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.

I.3.2 Los valores como atractores del caos

Según Lorenz (1995, p. 281) "aunque a primera vista pueda parecer caótico, un enfoque conceptual para entender el significado y utilidad empresarial de los valores es, precisamente, el de las denominadas en física y matemáticas, teorías del caos".

Para muchos directivos y empresarios resulta tranquilizador conocer algo singular: las organizaciones empresariales son excelentes representaciones de lo que en física y matemáticas son denominados sistemas caóticos o sistemas complejos, siendo la frontera del caos donde precisamente se produce la mayor creatividad. "La creatividad es un proceso psicológico precedente a la innovación y negativamente condicionado por el exceso de estabilidad y orden". (García, et al, 1997, p. 15).

Cuando se contempla un sistema caótico en un momento determinado del mismo, todo lo que se ve es caos, es decir, desorden, aparentemente ausencia del orden e impredecibilidad total. Sin embargo, García, et al (1997, p. 15) aseguran que cuando se puede contemplar el desarrollo del sistema con la suficiente perspectiva, puede verse un cierto orden que emerge desde el caos. Este es el caso, por ejemplo, de una selva tropical.

Una empresa es un sistema caótico en cuanto que reúne las características básicas de dichos sistemas: son abiertos, dinámicos, disipativos, no lineales, capaces de autoorganizarse, impredecibles y altamente sensibles a sus condiciones iniciales. Con más detalle, podemos ver el significado de estos conceptos: (García, et al, 1997, p. 15)

- La empresa es un sistema caótico porque no pueden realizarse predicciones de certeza sobre su comportamiento en el futuro, el cual es en apariencia aleatoria e impredecible a partir de mínimas modificaciones en sus condiciones iniciales. Se sabe cómo empieza pero no se sabe cómo va a acabar.
- Es un sistema abierto en cuanto que intercambia energía y materia con su entorno.
- Es un sistema dinámico porque sus propiedades cambian a lo largo del tiempo.
- Es un sistema disipativo, porque su evolución y transformación a lo largo del tiempo son irreversibles, no pueden detenerse más que con su desaparición.
- Y es no lineal, porque su resultado es imprescindiblemente mayor que la suma de sus partes.

Las empresas son sistemas sociales caóticos, los cuales no pueden regularse mediante instrucciones o direcciones que apunten a los objetivos. Su capacidad de autoorganización deriva esencialmente de que sus componentes asuman libremente un conjunto de valores o principios de acción compartidos. García, et al (1997, p. 16)

Según el premio Nobel, Prigogine (1984, p. 12), hay dos tipos de sistemas caóticos: los de baja energía y los de alta energía. Un ejemplo de sistema caótico de baja energía es un montón de cartas de póker desordenadas al azar. Sin la adición de más energía, el sistema es incapaz de organizarse a sí mismo. Pero el caos turbulento o de alta energía es algo distinto: su desorden contiene la semilla del orden.

Flower (1993, p. 201) señala que *“el caos es el estado final en el movimiento de un sistema que se aparta del orden. No todos los sistemas se mueven hacia el caos, pero si un sistema es desplazado desde su estado estable, se dirige a un periodo de oscilación, yendo y viniendo una y otra vez entre diferentes estados. Si se mueve más allá de esta oscilación, el siguiente estado es el caos total, un período de total impredecibilidad. Pero en el reino del caos, donde todo puede ocurrir, un atractor extraño entra en juego y un nuevo tipo de orden emerge del caos”*.

El estado de caos que se autoorganiza gracias a la aparición de los denominados atractores es un fundamento idóneo para la creatividad e innovación en la empresa. En este estado de caos autoorganizado, las personas no están confinadas en roles estrechos, y desarrollan paulatinamente su

capacidad de diferenciación y relación en continuo crecimiento hacia su máximo potencial de contribución para la eficiencia organizativa.

Así, los valores actuarían a modo de organizadores o atractores del desorden que en la teoría del caos son ecuaciones representadas por configuraciones geométricas singularmente ordenadas que predicen el comportamiento a largo plazo de los sistemas complejos. Podría ser algo más que un juego de palabras que en las organizaciones empresariales, como en todos los sistemas sociales en general, los principios acaban siendo los finales a largo plazo. (García, et al, 1997, p. 17)

I.3.3 ¿Cuándo es necesaria la dirección por instrucciones?

Tradicionalmente, la utilidad de la dirección por instrucciones (DPI) se manifiesta claramente en dos tipos de situaciones bien distintas: (García, et al, 1997, p. 17)

1. En situaciones repetitivas de baja complejidad, tales como las cadenas de montaje, sobre todo las primitivas, sin robots sofisticados que se averíen de forma complicada. De igual modo, también resultan eficientes las instrucciones para conseguir la ejecución de tareas puntuales por parte de personas poco cualificadas, es decir, para personas poco instruidas. Por ello, la DPI se le puede denominar "Dirección de Operarios".

En entornos estables en los que se busca una producción cuantitativa mediante planteamientos racionales y disciplinados, la DPI tiene todo su sentido.

2. En situaciones de urgencia en las que hay que actuar de forma rápida y automática, si no se quiere poner en peligro a la empresa, también es lógico emplear instrucciones bien precisas.

Estas dos situaciones, las rutinas y las emergencias, tienen algo fundamental en común: la necesidad de respuestas simples y automáticas frente a estímulos bien definidos. En ambos casos, la energía destinada a pensar resulta ineficiente.

Así, las empresas cuyos procesos productivos básicos no quieren un elevado nivel de profesionalización, o bien aquellas en las que existe un incesante sentido de urgencia, tienden a estimar como obvia la necesidad de instrucciones. García, et al (1997, p. 17) afirman que, en muchas ocasiones, la dificultad para diferenciar entre lo urgente y lo importante hace que florezcan las instrucciones como mecanismo apresurado para tratar de seguir el ritmo de los acontecimientos.

I.3.4 Importancia de los objetivos libremente escogidos para el éxito psicológico

Chis Argys es un profesor de Harvard sumamente riguroso. Sin embargo sus trabajos son escasamente citados en los libros de dirección de empresas

más populares. Preocupado por conseguir un nivel de funcionamiento psicológico más maduro de mandos y subordinados, y observando que los valores con que opera la mayor parte de organizaciones a través de sus líderes tienden a asumir o a producir un nivel de inmadurez psicológica en los empleados al tratarlos como dependientes e irresponsables que hay que controlar y mandar, Argyris (1978, p. 22) propone la existencia de dos paradigmas organizativos básicos:

- El burocrático/controlador (Modelo I)
- El orientado al aprendizaje mutuo continuo (Modelo II)

Argyris viene a plantear que el paradigma burocrático o Modelo I no es que sea ineficaz *per se*, sino que, tal como se planteó respecto a la DPI, sólo sirve en caso de situaciones rutinarias o de emergencia en las que las personas han de funcionar a modo de termostatos simples: activándose ante determinadas condiciones preestablecidas por su propietario.

Pero si la organización se mueve en un contexto de cambio y de necesidad de solucionar problemas ambiguos y complejos, se precisa otra forma de pensar u otras conductas profesionales para la toma de decisiones. La acción organizativa debe entonces basarse en datos públicamente demostrables, de forma que las elecciones individuales sean libres e informadas y exista un compromiso interno en las decisiones. Ésta es la única forma de que el individuo llegue a poder triunfar psicológicamente en su trabajo:

Las empresas no acostumbran a tener suficientemente presente la necesidad de los empleados de triunfar psicológicamente y suelen crear situaciones de dependencia y de control externo, con un liderazgo directivo y una planificación detallada de las tareas que, en muchos casos, son excesivamente monótonas y poco enriquecedoras.

Ante esta situación, son frecuentes el absentismo, la pérdida de tiempo, la creciente importancia concedida a los factores materiales, el no compromiso y la inhibición laboral como medidas adaptativas por parte de los trabajadores.

Afirma Argyris (1987, p. 239), desde el punto de vista psicológico, la vivencia de éxito ha de contener cuatro elementos esenciales:

1. Posibilidad de definir por uno mismo los objetivos a alcanzar
2. Relación de los objetivos con las propias necesidades, capacidades y valores de cada cual.
3. Posibilidades de definir por uno mismo la forma de conseguir los objetivos.
4. La consecución de los objetivos ha de suponer un nivel de aspiración realista que represente un reto y que quiera poner a prueba capacidades hasta entonces no desarrolladas por la persona.

Y no podemos olvidar un quinto elemento de la percepción de éxito: el reconocimiento y celebración del logro.

Hoy día, todas las organizaciones en general, y específicamente aquellas que dependen de un colectivo numeroso de profesionales que han de resolver creativamente problemas complejos, han de considerar muy en serio la posibilidad de éxito si desean obtener de ellos el rendimiento de alta calidad necesario para su supervivencia (García, et al, 1997, p. 21).

I.3.4.1 La teoría de establecimiento de metas

A diferencia de los animales, lo seres humanos tenemos capacidad para selecciones conscientemente los objetivos que deseamos alcanzar, así como de seleccionar objetivos complejos y altamente diferenciados de los de los demás.

Loke, (1968, p. 157-189) desarrolló la teoría que dice "Las intenciones conscientes de la persona (sus metas u objetivos) son los determinantes primarios de su motivación para el esfuerzo de acción".

Loke y sus colaboradores, en esta teoría demostraron algo tan sencillo, y a la vez tan útil, como que cuando las personas persiguen unos objetivos desafiantes desarrollan un mejor rendimiento que cuando pretenden conseguir los objetivos más fáciles de obtener.

La teoría del establecimiento de metas plantea que existen cinco principios justificados de la relación entre objetivos y rendimiento:

1. Rendimiento. El rendimiento de un individuo que tiene objetivos es más elevado que el de quien carece de ellos.
2. Especificidad. Los objetivos definidos de forma clara y específica conllevan un mayor rendimiento que los objetivos mal definidos.
3. Dificultad. Los objetivos que constituyen un desafío de moderada dificultad conducen a un mayor rendimiento que los objetivos percibidos como demasiado fáciles o demasiado difíciles de conseguir.
4. Realismo. Los objetivos desafiantes han de ser igualmente realistas o factibles si se quiere el individuo decida hacer un esfuerzo para conseguirlos.
5. Aceptación. Los objetivos desafiantes y realistas se asocian a un mayor rendimiento siempre y cuando sean decididos o, al menos, aceptados, por parte de quien ha de cumplirlos. El establecimiento de objetivos en grupo aumenta su aceptación.

I.4. Las tres grandes dimensiones de la palabra VALOR

Los valores son palabras. Lamentablemente, según afirma García, et al (1997, p. 62), en demasiadas ocasiones son sólo eso. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa. El término *axiología* hace referencia al

estudio de estas potentes palabras, denominadas valores, y proviene del griego *axíōs*, que significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado. También significa "eje" alrededor del cual giran elementos esenciales. La palabra valor tiene en castellano y otras lenguas románicas tres diferentes acepciones que resultan mutuamente complementarias. El calor de tener valor para dirigir mediante valores. Estas tres acepciones hacen referencia a la dimensión ético-estratégica, económica y psicológica del término valor.

I.4.1 Dimensión ético-estratégica: Las elecciones preferenciales

Rokeach, profesor de la Universidad de Michigan, es una de las autoridades mundiales en el estudio sobre valores, y es ya clásica su definición de valor como:

"Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria" (Rokeach, 1973, p. 43),

Matizando la definición de otra manera, podemos decirlo que los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas.

Garzón et al (1989, p. 12) afirma que los valores constituyen el núcleo de la libertad humana en cuanto a que constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas (a medio-largo plazo) por unos modos de actuación frente a otros de cara a la supervivencia o vida buena de un determinado sistema, esto según.

Según este concepto, la calidad en el trabajo puede ser un valor que puede ser escogido con respecto a su opuesto: la chapuza. O también: el interés por las personas en la empresa puede ser preferible al desprecio de éstas. Otros ejemplos de valores pueden ser la generación de riqueza (versus ruina), la autonomía (versus dependencia), la felicidad (versus la desgracia), la honestidad (versus conducta fraudulenta) o el espíritu de cooperación en equipo (versus el individualismo).

Cuando en una sociedad no existen opciones de valor claramente formuladas se dice que es una sociedad "anómica"¹ (Allport, 1924, p. 23). La anomía organizativa es un importante elemento explicativo de la desvitalización, la falta de cohesión colectiva y carencia de moral o ganas de esforzarse observable en muchas empresas.

I.5. De las creencias a las conductas, pasando por los valores

Existen tres términos propios de la psicología social y estrechamente relacionados con los valores cuya comprensión y correcta ubicación secuencial

¹ Es la falta de normas o incapacidad de la estructura social de proveer a ciertos individuos lo necesario para lograr las metas de la sociedad.

es necesaria para la comprensión y aplicación de la dirección por valores: las creencias, las normas y las actitudes (García, et al, 1997, p. 71).

I.5.1. ¿Qué son las creencias?

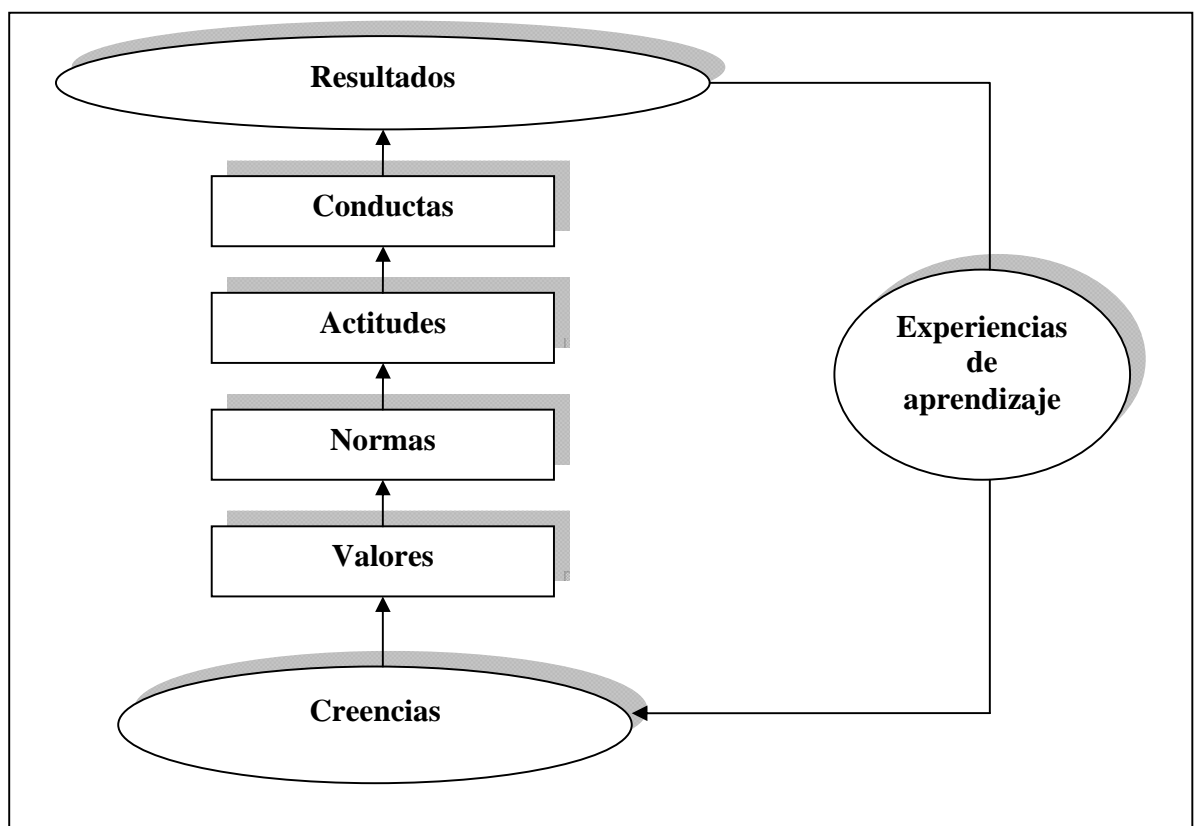
Los valores pueden entenderse, según afirman García, et al (1997, p. 71) como elecciones estratégicas con respecto a lo que es adecuado para conseguir nuestros fines. Es importante comprender que estas elecciones provienen, a su vez, de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que nos rodea. En definitiva, elegimos pensar y actuar de un modo u otro, según creamos que son las personas y las cosas.

Una concepción de las creencias es la de supuestos de veracidad ligados a contextos religiosos. Sin embargo, de un modo genérico, las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden la configuración de los valores. Por ejemplo estar persuadido o creer que no tener tiempo es signo de éxito en la vida contribuye a sustentar el valor del trabajo intenso. O también, la creencia de que lo que importa es el resultado inmediato, no el proceso de mejora, explica en parte la aparición del valor del beneficio inmediato, de la rapidez en la producción e incluso el valor de la chapuza. De la misma manera, la creencia de que la no calidad tiene un coste elevado conduce a consolidar la calidad como valor. (García, et al, 1997, p. 72)

La relación entre creencias y valores es sumamente estrecha. Por eso, García, et al (1997, p. 72) afirma del cambio de creencias y valores más que del

cambio de valores aisladamente. Tal como ilustra la Figura 1.3, al hablar de la práctica de la dirección por valores, el “desaprendizaje” de creencias es esencial para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa.

Figura 1.3 Secuencia entre creencias y los resultados.



Fuente García, y Dolan, La Administración por valores.

I.5.2. ¿Qué son las normas?

Los valores juegan un papel especial en la formación de normas o reglas del juego. Los valores nos dicen lo que es ético, bueno, válido, competitivo,

adecuado, hermoso o deseable, u se van generando y reforzando a lo largo de la vida (García, et al, 1997, p. 72).

Los valores pueden mantenerse a nivel individual. Sin embargo, García, et al (1997, p. 73) dice que las normas emergen de las interacciones grupales. Las normas son reglas de conducta consensuadas, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas. Además, el incumplimiento de normas puede permitir sanciones externas, mientras que el incumplimiento de valores puede permitir sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

La teoría de la "Norma Emergente" que plantea Turner (1987, p. 161), afirma que en situaciones de confusión, novedad y ambigüedad (como las situaciones de crisis), el individuo tiende a buscar una guía o norma que le permita estructurar y comprender la situación, así como a interactuar más con los otros, y a dejarse influir por lo que hacen y dicen los demás, aumentando su susceptibilidad. Ésta es la situación idónea para que surjan desde cordiales gurúes de empresa hasta personajes históricamente siniestros.

Las organizaciones necesitan consensuar reflexivamente los valores operativos básicos a partir de los cuales emerge su sistema de normas y sus objetivos. Así, es sumamente frecuente observar cómo los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias. En este sentido García, et al (1997, p. 73) presenta que es una cuestión cotidiana la necesidad de superar la contradicción entre beneficios a corto plazo, versus viabilidad a lo largo plazo, rentabilidad, versus cuota de mercado, calidad, versus costo, etc.

I.5.3. ¿Qué son las actitudes?

Muchas veces se utiliza equivocadamente el concepto de “cambio de actitudes” para referirse al cambio de otras cosas: al cambio de valores tales como el compromiso, al cambio de conductas tales como la falta de puntualidad o al cambio de creencias tales como que “es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta”. Esto es en parte debido a que el concepto de actitud ha sido muy popularizado, sobre todo por los mismos investigadores en el terreno de la psicología social, quienes típicamente han encontrado más fácil medir actitudes que valores. (García, et al, 1997, p. 73)

Una actitud es consecuencia de los valores y normas que la preceden, y es una tendencia evaluadora, ya sea positiva o negativa, con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes, afirma García, et al (1997, p. 73) reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera.

Por ejemplo, podemos tener una actitud positiva con respecto a un determinado trabajo y dedicarnos a él con entusiasmo (conducta) como consecuencia de que nos proporciona la posibilidad de poner en práctica un determinado valor (por ejemplo, la creatividad), el cual se sustenta, a su vez, en determinadas creencias (por ejemplo, es necesario que seamos creativos para poder continuar en el mercado). Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que las preceden.

I.6. Los valores, ¿se heredan o se aprenden?; su formación en la empresa

“El dilema de “natura, versus nurtura” sobre qué es más determinante para explicar la conducta humana, si la naturaleza (natura) o la crianza (nurtura), también puede aplicarse en el caso de la formación de los valores” (García, et al, 1997, p. 77).

La sociobiología, disciplina científica que estudia las bases biológicas del comportamiento social en animales y humanos, plantea que buena parte de nuestros más nobles sentimientos podrían derivar de conductas seleccionadas a partir de su utilidad para la supervivencia básica, como ocurre, por ejemplo, con la fidelidad de un perro o la constancia de un castor. Así, por ejemplo, podría llegar a especularse que el altruismo, e incluso el sacrificio heroico a favor de nuestra familia o nuestro grupo de pertenencia, puede estar programado en nuestros genes mediante selección natural, favoreciendo así la presentación de genes heroicos en las próximas generaciones (García, et al, 1997, p. 73).

En todo caso, lo que sí está claro es que los valores individuales se constituyen y aprenden fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos.

I.6.1. ¿Cómo se forman los valores en la empresa?

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables:

- Las creencias y valores del fundador. Toda empresa surge de un impulso fundacional a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos. La consecución de recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo dicha idea es un paso posterior, tal como señala Schein (1988, p.9):

"Las firmas son creadas por empresarios que intuyen que el esfuerzo concertado de un grupo elegido de personas puede crear un producto o servicio nuevos en el mercado. Estos fundadores, por lo general, determinan la manera en que la empresa define y resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna"

Y añade:

"Los fundadores no sólo poseen un alto grado de determinación y confianza en sí mismos, sino que además suelen poseer sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo, el papel que las personas juegan en el mismo, el modo de llagar a la verdad y el modo de controlar el tiempo y el espacio".

Las ideas y principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que la empresa crece a lo largo del tiempo. Sin embargo, muchas empresas de fuerte identidad cultural mantienen una coherencia de principios heredados de su fundador. (García, et al, 1997, p. 74)

García, et al, los presentan de la siguiente manera:

- Las creencias y valores de la dirección actual. La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno. Éste es uno de los problemas básicos en las situaciones de relevo generacional.
- Las creencias y valores de los empleados. Como ya hemos comentado, la mayor parte de fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está, sin duda alguna, constituida por los mecanismos de recompensa existentes. De nada sirve, por ejemplo, que la dirección emita discursos sobre la importancia de la innovación si luego no se estimula y recompensa adecuadamente el esfuerzo creativo.
- La formación de influencias de consultores. Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. De hecho, el verdadero aprendizaje radica en el “desaprendizaje” de creencias y la incorporación de otras nuevas. Esta formación tanto puede provenir de la asistencia a cursos como de la lectura de publicaciones o de la interacción con consultores.

Sin embargo, hay que señalar que la formación dirigida a directivos a lo más que puede aspirar es a activar o legitimar la puesta en práctica de valores que previamente han sido aprendidos y parcialmente olvidados. En este sentido, difícilmente se pueden desarrollar valores tales como la iniciativa o la honestidad a partir de asistir a un seminario.

- La normativa legal existente. La legislación laboral, medioambiental, económica, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.
- Las reglas de juego del mercado. Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregnan el sistema de creencias y valores de las empresas. Una de las creencias más influidas por la presión de los competidores es la de que el resultado inmediato es lo que importa, independientemente de los medios para conseguirlo o incluso de sus efectos sobre la viabilidad del negocio a largo plazo.
- Los valores sociales de cada momento histórico. A principios del siglo XX, los valores sociales predominantes en los países desarrollados no eran los mismos que los actuales, y éstos no tienen por qué ser los mismos que los futuros.
- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales. En este sentido, buena parte del éxito económico de Japón es debido a su ímpetu para demostrar valía colectiva al mundo occidental a través de la incorporación a la sociedad industrial de valores sociales tradicionales de orientación al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc.
- Los resultados de la empresa. Finalmente, es de destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentan en

función de sus resultados. Una empresa que obtenga buenos resultados y que incluya explícitamente en sus sistemas de valores la honestidad en el trato con los clientes tenderá a perpetuar dicho valor como esencial para su negocio. Sin embargo, cabe dentro de lo posible que la misma empresa se replantease su escala de valores si entrara en pérdidas.

II. Renovarse o morir (y otras razones para el cambio de cultura)

La dirección por valores no es, ni mucho menos, una filosofía de dirección que invite a quedarse estáticos. Tomarse en serio el tema de los valores no es para hacer meros discursos, sino para que la empresa esté culturalmente en forma a la hora de tener que estar adaptándose y transformándose constantemente (García, et al, 1997, p. 83).

La dirección por valores constituye, en sí misma, según García, et al (1997, p. 83) un cambio cultural de primera magnitud. De hecho, más que un cambio del cambio, la dirección por valores es un cambio para el cambio.

Por consiguiente, trabajar mediante la dirección por valores implica que hay que saber contestar a tres preguntas esenciales: ¿Por qué hay que renovarse?, ¿hasta dónde? o ¿con qué nivel de profundidad? y, finalmente, ¿cuándo hay que hacerlo?

II.1 ¿Por qué hay que renovarse?

Así como la idea de perfeccionamiento continuo invade el mundo de la empresa en muchos países orientales industrializados, impulsando a la renovación y al cambio siempre que sea necesario para el desarrollo y la mejora continua de resultados, en Occidente la ideología predominante impregna de culpabilidad la noción de cambio, por lo que sólo habría que cambiar cuando hemos hecho algo mal. Sin embargo, García, et al (1997, p. 84) asegura que en un sistema tan complejo como es una organización empresarial en constante

esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea mantenerse en el mercado y crecer.

Una cultura de empresa que se paraliza significa que se empeña en mantener una forma de pensar y hacer las cosas que pudo servir en el pasado pero que está resultando ineficaz en el presente.

Es bien sabido que la filosofía griega clásica llegó a plantear que el cambio es lo único permanente. "Todo fluye", como diría Heráclito. Las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos de las empresas también se han de ir transformando continuamente si han de permanecer vivas; es decir, si han de tener éxito adaptativo en su lucha por la supervivencia.

Tal como refiere Gore (1990, p. 23): "Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí misma por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son. No se sienten fuertes por sus estructuras sino por su capacidad de hacerse con otras siempre que sea necesario"

Decir que todo lo vivo está en perpetuo cambio e intercambio con su entorno es lo mismo que decir que lo único que no cambia es lo que está muerto. Lo única que no varía es muerte.

II.1.1 Razones estratégicas, optimizadoras, éticas y otras

Los directivos de las empresas actuales más competitivas, tanto las grandes como las pequeñas y medianas, García, et al (1997, p. 86) expone que

ellos son concientes de que han de entender el cambio como una oportunidad para poder continuar desarrollándose en un entorno día a día más cambiante y exigente. Sin embargo, hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX, una organización empresarial era entendida como un ente autónomo aislado de su entorno. Y todavía hoy hay empresas que permanecen impávidas a los cambios de su entorno e incluso de su interior, manteniendo una forma de pensar y hacer las cosas esencialmente idénticas a las de las organizaciones burocráticas normales de principios de siglo. Aun a riesgo de simplificar, García, et al (1997, p. 86) dice que los únicos casos de los que hoy día la apertura al cambio no se contempla como necesaria son fundamentalmente de dos tipos:

1. Instituciones y empresas públicas que no están en una dinámica real de mercado y que son protegidas políticamente aunque tengan considerables bolsas de ineficiencia económica y presten notorios indicadores de insatisfacción, tanto de sus clientes como de sus propios profesionales.

Este es el caso de muchos servicios de la administración pública que actúan en forma de monopolio en sectores de la sanidad, la energía, la enseñanza, la justicia, etc. En el caso de empresas públicas que cotizan en bolsa esta resistencia al cambio es especialmente evidente cuando los accionistas de estas empresas están satisfechos en cuanto a su rentabilidad.

2. Empresas privadas, especialmente familiares, gobernadas de forma dirigista y escasamente profesionalizada pero que continúan teniendo

aceptables resultados económicos al tener la fórmula de que todavía no se ha agotado el nicho de mercado en el que permanecen desde su inicio.

Llegar al siglo XXI y seguir desarrollándose con éxito en él, significa para las empresas en todo el mundo saber monitorear su entorno, adelantarse al futuro y renovarse para ser viables, rentables y competitivas en una época de cambios acelerados a muchos niveles y que afecta en mayor o menor grado a todos los sectores económicos. García, et al (1997, p. 87) explica que es bien sabido que quien se queda rezagado no puede sobrevivir en un mercado de libre competencia.

Las empresas cuyos miembros no aprenden a desaprender por ellos mismos y readaptarse continuamente a las nuevas demandas de su entorno tienden a perder vitalidad y morir.

Sin embargo, según García, et al (1997, p. 87) además de las razones estrictamente estratégicas de supervivencia, pueden considerarse otros motivos de cambio. ¿Cuáles cree que la mayor parte de directivos identifican como principales motivos para cambiar de forma de pensar y hacer las cosas en su empresa? ¿Motivos estratégicos, optimizadoras, normativo legales, éticos u otros?

II.1.2. ¿Qué es lo que está verdaderamente cambiando en el entorno?

Si el entorno no planteara amenazas ni ofreciera oportunidades, la vida de las empresas sería puramente vegetativa. Habrá quien diga que tal placidez sería deseable, pero la mayoría de directivos lo catalogarían como un soberano aburrimiento.

Según afirma García, et al (1997, p. 90) existen muchos elementos y circunstancias que están cambiando de forma acelerada en el entorno empresarial y de los cuales es prácticamente imposible permanecer ajeno. Entre ellos podemos citar los siguientes:

- Exigencia creciente de garantía de calidad y reducción de costes de producción para poder entrar a competir en nuevos mercados, o incluso para permanecer en los mercados habituales.
- Conciencia creciente de la necesidad de estímulo y aprovechamiento de la creatividad de todos los trabajadores y empleados para reducir costos y añadir valor a los productos.
- Sobrecapacidad de producción y mercados saturados en muchos sectores (acero, construcción naval, alimentación, etc.)
- Existencia de presión ciudadana para la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

- Dificultad para el mantenimiento de las prestaciones sociales del estado.
- Tendencia a la evolución de usuarios pasivos a clientes con criterio.
- Aumento de la inestabilidad del empleo, del autoempleo y de los trabajos temporales.
- Desarrollo acelerado de nuevos sistemas tecnológicos de información, de robotización industrial y de telecomunicación para la automatización de procesos.
- Aparición creciente de nuevos sistemas tecnológicos en todos los sectores cada vez más competitivos.
- Nuevas regulaciones legales en materia ecológica en todos los países desarrollados.
- Acortamiento de los ciclos vitales de los productos.
- Aumento acelerado del nivel de estudios de la población trabajadora, con el consiguiente aumento de expectativas de realización en el trabajo.
- Planes de privatización de la administración pública.

- Aparición de nuevos mercados globales y nuevas áreas productoras de bajo costo en todo el planeta, sobre todo en el área asiática. Desplazamiento de la economía emergente del Atlántico al Pacífico.
- Aparición de valores "postmaterialistas".

II.2 La lógica de la cultura del control y de la cultura del desarrollo

La gran mayoría de las empresas actuales están basadas en el modelo organizativo tradicionalmente de orientación al control jerárquico. Esta antigua lógica organizativa, que aprecia ser relativamente cómoda y predecible, está desapareciendo aceleradamente en muchas empresas competitivas de la actualidad (García, et al, 1997, p. 113).

La creciente aparición de una nueva lógica cultural orientada al desarrollo y al aprendizaje continuo no es una nueva etiqueta de moda más, como las que han ido apareciendo en las últimas décadas. García, et al (1997, p. 113) dice que la dirección por valores plantea que esta evolución estratégica de control al desarrollo no trata de una opción maximalista de todo o nada, sino que es más bien un *continuum* en el que cada empresa ha de ir encontrando su propio ritmo y estilo de ubicación.

II.3 ¿Cómo gestionar la resistencia al cambio de cultura?

Pero, ¿qué significa resistencia al cambio? ¿Cuáles son las claves de comunicación para gobernar la dinámica política y emocional del cambio de

creencias y valores en la empresa? ¿Se puede establecer algún modelo global para entender las variables psicológicas que influyen en el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas de las personas? (García, et al, 1997, p. 167).

Poner en práctica una dinámica por los valores significa, con toda claridad, introducir un cambio de cultura en la empresa. Y es bien sabido que es un error común en muchas empresas el no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio en la forma de pensar y hacer las cosas. La comunicación y el liderazgo son elementos esenciales en este sentido. (García, et al, 1997, p. 168)

III. La práctica de la dirección por valores: ¿cómo gestionar la resistencia al cambio de cultura?

III.1 La resistencia al cambio

Hablar de gestionar o gobernar un cambio organizativo en general y de un cambio cultural como el que implica la dirección por valores en particular según afirma García, et al (1997, p. 168), significa más específicamente hablar de gestionar la resistencia al mismo. Cuando no hay resistencia, no hay cambio que gestionar. Sin embargo, más que de gestionar el cambio de creencias y valores, en el sentido de dirigirlo de forma impositiva descendente, de lo que se trata es de crear las condiciones emocionales y políticas para que sea posible o, al menos, para no impedirlo.

Aunque pueda ser evidente la necesidad de cambio, también es habitualmente obvia una cierta resistencia al mismo. Todo cambio dice García, et al (1997, p. 168), es un estrés o esfuerzo de adaptación, y las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas de inhibición o de hostilidad ante las situaciones de cambio que perciben como amenazantes o que desbordan sus recursos de control. Incluso los cambios percibidos como cambios a mejor suscitan resistencia derivada de la fuerza de inercia de apego a la costumbre.

Obviamente, estas conductas de resistencia ante el cambio de forma de pensar y hacer las cosas entorpecen la implementación de las decisiones estratégicas y tienen consecuencias negativas: retraso en la consecución de

objetivos, desgaste de recursos humanos y financieros, pérdida de confianza en el liderazgo de la empresa. (García, et al, 1997, p. 169)

La resistencia al cambio no siempre se manifiesta necesariamente de forma explícita e inmediata (tal como quejas, amenazas de paro, etc., ante una propuesta de cambio). También puede ser de otros dos tipos como expone García, et al (1997, p. 169):

1. Resistencia al cambio implícita: se traduce en pérdida de motivación, aumento de errores, aumento de absentismo injustificado, etc.
2. Resistencia al cambio diferida: consiste en conductas negativas que aparecen inesperadamente y fuera de proporción semanas, meses o incluso años después del cambio.

García, et al (1997, p. 169) argumenta:

“Es importante tener presente que la resistencia al cambio implícita y diferida son más difíciles de detectar y manejar que la resistencia al cambio abierta e inmediata.”

Sin embargo, es importante destacar que la resistencia al cambio no siempre es disfuncional o cosa de retrógrados o conservadores a ultranza. En ocasiones, como refuta García, et al (1997, p. 169), constituye para los empleados un vehículo para expresar frustraciones pendientes de resolución. En otras puede poner de manifiesto problemas prácticos que se habían pasado

por alto. Por otra parte, la resistencia al cambio supone un mecanismo reforzador de la estabilidad cultural de la organización, advirtiéndole que se pueden estar infravalorando valores comunes que han funcionado en el pasado y que, como se vio, no tienen por qué perderse.

En definitiva, la resistencia al cambio debe escucharse, analizarse y gestionarse, pero nunca tratarse como algo necesariamente irracional de entrada.

III.2 Teorías prácticas para disminuir la resistencia al cambio

La talla de Kurt Lewin como psicólogo social experimental es equivalente a la de Sigmund Freud en el campo clínico psicopatológico o a la de Adam Smith en el campo económico. Padre, entre otras, de las ideas de liderazgo democrático, dirección participativa, toma de decisiones en grupo y teoría del cambio social, es un autor básico ignorado por los principales *gurús*² actuales de la dirección de empresas, poco o nada orientados a recoger directamente las aportaciones de la Psicología Social. Sin embargo, no es descabellado llegar a plantear que algunos de los mayores logros sociales del siglo XX, e incluso de los del futuro, se basan en los hallazgos de Lewin sobre la naturaleza humana Lewin (1951, p. 51).

Lewin concibió una nueva forma de solución de problemas caracterizada por el “hacer mediante aprendizaje” (*action learning*) y por convertir alternativamente la investigación en acción (*action research*). Una de sus frases

² Persona a quien se considera maestro o guía, o a quien se le reconoce autoridad intelectual.

favoritas, "No hay nada tan práctico como unas buenas teorías", resume buena parte de sus esfuerzos científicos. En el siguiente cuadro se presentan algunas de estas "teorías".

Figura 3.1 Teorías prácticas del maestro del cambio Kart Lewin.

1. Sólo puede comprenderse la conducta humana en relación con todas las fuerzas que actúan sobre una persona en un momento dado. Comprender el pasado es insuficiente. Nunca existen dos campos de fuerza ni dos diagnósticos de problemas idénticos: cada situación es diferente.
2. Todo problema de cambio no resuelto representa fuerzas presionando a favor y en contra de su resolución (fuerzas de resistencia). Las soluciones más fáciles y eficientes provienen de la reducción de fuerzas de resistencia más que de añadir presión a favor.
3. La mejor forma de avanzar en el conocimiento es tener expertos y trabajadores estudiando conjuntamente las relaciones entre personas, herramientas, trabajo y situación.
4. Únicamente el trabajo libremente escogido tiene el sentido y el valor vital necesario para motivar un alto rendimiento.
5. Las personas tienden a comprometerse en la adopción de resoluciones en las que ellas mismas han colaborado a diseñar en mayor medida que en la adopción de resoluciones dictadas por expertos.

Fuente García, y Dolan, La Administración por valores.

III.3 Las tres fases del cambio

Una de las principales aportaciones de Lewin es su elaboración de las tres fases del cambio, las cuales se han convertido en un clásico de las teorías de cambio y han sido recogidas posteriormente por Schein (1987, p.27) al hablar de la intervención del Desarrollo Organizativo denominada "*consultoría de procesos*".

Un proceso de cambio planificado tiene básicamente tres fases: "*descongelación*", cambio y estabilización.

III.3.1 Fase 1: descongelación de creencias de satisfacción con el *status quo* actual (*unfreezing*)

En esta fase inicial, la ocurrencia de hechos desencadenantes o de tendencias observadas por los impulsores del cambio induce a éstos a la necesidad de generar una dinámica psicológica de "descongelación". Esta dinámica se ha de basar en "calentar" emocionalmente (intranquilizar) a los bloques de hielo o resistencias basadas en la no aceptación de las realidades que impulsan la necesidad de cambio. Existen para ello, según afirma García, et al (1997, p. 171) tres mecanismos consecutivos.

1. Recoger o, lo que es lo mismo, no negar, el incumplimiento de expectativas de éxito (*disconfirmation*).

2. Inducir "culpa" por los valores no mantenidos o "ansiedad" por los objetivos no cubiertos. Ningún cambio parte jamás del estado de satisfacción.

3. Transmitir seguridad emocional y aceptación del incumplimiento de determinadas expectativas con el fin de poder tolerar el registro de la información negativa y tratando así de mantener a toda costa la autoestima global de quien ha de cambiar.

En otras palabras, si queremos que alguien disminuya su resistencia a cambiar, no se le puede decir que lo hace todo mal, pues por un básico impulso de afirmación de su ego tenderá a negar de forma igualmente masiva la información racional que le podamos estas proporcionando con respecto a su conducta susceptible de cambio. En este sentido, García, et al (1997, p. 172) argumenta que si queremos que alguien cambie, siempre habrá que acompañar las informaciones negativas sobre su conducta con valorizaciones positivas de otras áreas que esté desarrollando satisfactoriamente. En esta fase se producen típicamente sentimientos de distanciamiento y desidentificación con respecto al pasado, así como de desorientación con respecto al futuro.

III.3.2 Fase 2: cambio de conducta mediante "reestructuración cognitiva"

El cambio propiamente dicho consiste en una *reestructuración cognitiva*: se trata de ver, juzgar, sentir y reaccionar ante las cosas de forma diferente,

basándose en un nuevo punto de vista sobre ellas. Para ello se han de estimular dos actividades que según afirma García, et al (1997, p. 169) son:

1. Explotación del entorno para obtención de nueva información relevante. ¿Cómo lo está haciendo la competencia? ¿Cómo funciona en otros países?, etc.

2. Identificación con una nueva posibilidad de actuación.

Por supuesto, esto es la esencia del denominado benchmarking como lo menciona Karlöf (1993, p. 39).

Figura 3.2 Las tres fases de los procesos de cambio

DESCONGELACIÓN <i>(unfreezing)</i>	CAMBIO	ESTABILIZACIÓN <i>(refreezing)</i>
<p>Dinámica organizativa</p> <p>Hechos desencadenantes y/o tendencias</p> <p>Dinámica Individual</p>	<p>No Cambio o cambio inadecuado</p> <p>Percepción de la necesidad de cambio por los impulsores</p> <p>Creación de visión del estado futuro deseado</p>	<p>Declive</p> <p>Compromiso con la institucionalización del cambio</p>
<p>Distanciación</p> <p>Desidentificación</p> <p>Desorientación</p>	<p>Fuerzas de resistencia^I</p> <p>Reestructuración cognitiva</p>	<p>Tranquilización</p>

Fuente García, y Dolan, La Administración por valores.

Como muestra la figura 3.2, es en esta fase intermedia de "reestructuración" cognitiva donde más pueden influir las fuerzas de resistencia técnicas, psicológicas, sociales, etc. Según afirma García, et al (1997, p. 172), como se vayan gestionando estas fuerzas de resistencia se creará la visión compartida del estado futuro generando compromiso con la institucionalización del cambio, o bien fracasará el cambio, con la consiguiente y peligrosa desvitalización de la empresa.

III.3.3 Fase 3: estabilización (refreezing)

Una vez puesto en práctica el proyecto de cambio, la estabilización o "recongelación" del mismo (*refreezing*) requiere la sustitución sistemática de las fuerzas temporales por otras definitivas, lo cual significa la formalización o institucionalización del aumento de fuerzas promotoras y de la disminución de las obstaculizadores, tranquilizando así el sistema y generando un compromiso estable con el nuevo estado de las cosas. García, et al (1997, p. 172) propone como ejemplo un plan permanente de participación en beneficios o una supresión definitiva de las máquinas de fichar para reforzar un clima de compromiso y confianza entre los empleados y la dirección.

Cuando el sistema se tranquiliza de nuevo, sus miembros han de poder integrar los nuevos puntos de vista dentro de su autoimagen personal y de sus relaciones significativas con otras personas y grupos.

García, et al (1997, p. 173) quiere decir con esto que, aunque a nivel de la dirección de la empresa se tenga claro que "el cambio es lo único

permanente”, no es conveniente presentar la idea de cambio como algo continuo e inacabable. Si queremos respetar dinámicas psicológicas elementales, los cambios en la empresa han de plantearse en forma de procesos limitados en el tiempo o proyectos con un inicio y un final.

III.4 Papeles en el proceso de cambio cultural

Esto se cuestiona García, et al (1997, p. 207). “¿Hasta qué punto es esencial el papel del líder para legitimar cambios de cultura? ¿Cuáles son las claves para desarrollar este liderazgo? ¿Qué otros papeles hay que definir e impulsar en un proceso de cambio cultural planificado?”.

Un proceso de cambio cultural como el que significa la puesta en práctica de una dirección por valores es algo complejo que no se hace precisamente mediante ordenadores. Como todo proyecto de una cierta envergadura, requiere personas de valía detrás de él, capaces de manejar dicha complejidad. Además, es algo vivo y cambiante en sí mismo. Tanto que fácilmente puede convertirse en un proceso excesivamente generador de estrés y, por lo tanto, de inhibición de acción. Por todo ello, es esencial definir y articular los diferentes papeles profesionales que deben entrar en juego. En concreto, según afirman García, et al, existen cinco papeles o “roles” en todo proceso de cambio cultural adecuadamente planteado:

1. Impulsor: Detecta la necesidad de cambio desde su perspectiva profesional y aboga por él, pero carece de suficiente poder para legitimarlo (a no ser que sea la misma persona que el valedor)

2. Valedor: Aplica su poder jerárquico para legitimar políticamente el cambio y validar el empleo de los recursos necesarios: personas, tiempo y dinero.
3. Agente: Ejecuta, implementa o pone en práctica algún aspecto técnico del cambio (nuevas tecnologías, formación, evaluación del rendimiento, reingeniería de procesos, etc.)
4. Facilitador o consultor: aportar reflexión metodológica y procesos de comunicación interpersonal para hacer más fluido el mecanismo del cambio. Puede ser un consultor, tanto interno como externo.
5. Cliente o receptor: Compra el producto cambio, debiendo cambiar él mismo de forma de pensar y hacer determinadas cosas.

III.5 El papel de liderazgo legitimador del cambio de cultura

Muchos “cambios de cultura” en la empresa se quedan en una mera modificación de imagen o de procesos tecnológicos, pero en definitiva y según afirma García, et al (1997, p. 208), siguen siendo “más de lo mismo”, debido a la ausencia de un verdadero liderazgo que gobierne y legitime decididamente auténticos cambios de creencias y valores.

Todavía hay muchos directivos que piensan que eso del “liderazgo”, y aún menos, eso del “gobierno”, no va con ellos.

III.6 Puesta en práctica de la dirección por valores

“¿Cómo puede llegar a estructurarse la puesta en práctica de una dirección por valores? ¿Cómo destilar los valores esenciales que integran la visión, la misión y la cultura operativa? ¿Cuáles son las funciones de los equipos de proyecto para el cambio? ¿Cómo monitorear y mantener el desarrollo de una dirección por valores? ¿Cuáles son los principales problemas de este cambio para el cambio?” (García, et al, 1997, p. 225)

Cambiar por cambiar forma de pensar y hacer las cosas en la empresa (cambiar por cambiar la cultura organizativa) no tiene ningún sentido. Según afirma García, et al (1997, p. 226), una empresa que decida poner en marcha una dirección por valores responsablemente ha de hacerlo para dar apoyo a un proyecto estratégico global y concreto, el cual ha de irse construyendo y reestructurando a medida que avanza el proceso.

Cada proceso de cambio cultural estratégico, como el que supone la puesta en práctica de una dirección por valores, es una experiencia de aprendizaje colectivo, creativo y diferente, por lo que no pueden existir recetas prefabricadas. Sin embargo, la arquitectura esencial de un proceso de gobierno de un cambio cultural planificado (intencionado o no improvisado) ha de completar la existencia de dos fases esenciales: una puesta en marcha y otra de mantenimiento. Y dentro de la fase de puesta en marcha, García, et al (1997, p. 226), afirma que se puede demostrar que existen otras tres fases, siendo la primera de ellas una condición preliminar *sine qua non* (fase 0). Por supuesto, una vez se ha conseguido poner en práctica dicho proceso ha de ser

posteriormente monitoreado y mantenido a través de una serie de prácticas concretas.

III.6.1 Fase 0: ¿El cambio va en serio? Existencia de liderazgo legitimador del empleo de recursos

Muchos proyectos de revitalización estratégica de la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa (cambios culturales) se quedan en meras intenciones, o incluso pseudos intenciones, insuficientemente cimentadas en cuanto a voluntades políticas y recursos asignados.

La primera fase de todo proceso de un cambio cultural significativo según afirma García, et al (1997, p. 227), responde a la pregunta de ¿va en serio la intención de cambio? Dada su importancia, lo repetimos una vez más: la “seriedad” de esta intención de cambio depende de la existencia crítica e imprescindible de un verdadero liderazgo legitimador que tenga voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito.

Lamentablemente, esta condición no es todo lo frecuente que se requeriría, e incluso puede decirse que es excepcional. Quizá por eso son también excepcionales los casos de empresas diferentes que se atreven a ser líderes pensando y haciendo las cosas de forma distinta y más avanzada que el resto de sus competidoras. (García, et al, 1997, p. 227).

Al hablar de las claves de desarrollo del líder legitimador de una Dirección por Valores (DpV), éste ha de tener suficiente visión global, desarrollo personal

y capacidad de potenciación de personas. Por si esto fuera poco, ha de poder decidir asignar tras diferentes líneas de recursos específicos para el proyecto que según afirma García, et al (1997, p. 228) son:

1. Sus energías personales y las de su equipo de apoyo
2. recursos económicos específicos
3. El recurso más valioso de todos: tiempo

III.6.2 Fase 1: Destilado de valores esenciales. La revitalización estratégica compartida

Una vez asegurado de que la intención política de cambio “va en serio”, existiendo un liderazgo dispuesto a asignar recursos específicos, la primera fase de trabajo de una DpV propiamente dicha consiste según García, et al (1997, p. 233), en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible. Al hablar de qué es la DpV, en la mayoría de tratados de estrategia y de caos reales de planes estratégicos de empresas existe una notoria confusión entre términos tales como “visión, formulación de misión, propósito estratégico, objetivos, ambición, modos de progresar, guías de comportamiento, valores, metas etc.

La dirección por valores según García, et al (1997, p. 234) nos propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión (ambos valores finales) y valores estratégicos operativos (cultura operativa). Estas tres palabras (visión, misión y valores operativos) son el núcleo constitucional de la empresa, por lo que su modificación únicamente

puede efectuarse en intervalos de tiempo relativamente largos, de forma similar a la Constitución del Estado.

Las componentes secuenciales la Fase I de una dirección por valores son básicamente tres, y García, et al (1997, p. 234) argumenta que corresponden a las preguntas más importantes que una empresa y todo sistema social en general pueda formularse: ¿hacia dónde vamos?, ¿para qué?, ¿cómo somos?, ¿dónde estamos ahora? y ¿con qué principios vamos a conseguir llegar?:

1. Visualización colectiva del futuro al que se desea llegar (valores finales integrados en la visión y la misión de la empresa).
2. Diagnóstico participativo de los puntos fuertes y débiles de los valores actuales, así como de las amenazas y oportunidades de los valores del entorno (análisis FODA de valores).
3. Consenso sobre los cauces del camino a seguir (nuevos valores culturales operativos).

En cuarto lugar se sitúa la elaboración de proyectos y objetivos de acción evaluables y recompensables, lo cual corresponde, de hecho, a la Fase II de la dirección por valores o fase de intervención directa en la realidad de la empresa (fase de "¡estamos cambiando!"). (García, et al, 1997, p. 235).

Este destilado y puesta en común de propósitos, análisis situacionales y reglas del juego, se debe realizar de forma que se genere un diálogo masivo

que incorpore los valores y perspectivas comunes de un suficiente número de miembros de la organización según afirma García, et al (1997, p. 236), e incluso de grupos de interés del entorno de la empresa: proveedores, clientes principales, etc.

En el planteamiento estratégico clásico García, et al (1997, p. 236) propone efectuar las decisiones estratégicas tras un análisis situacional. Sin embargo, la dirección por valores plantea iniciar el proceso a la inversa: proyectando primero los valores esenciales de la visión y la misión y mirando después hacia la realidad actual. La construcción de un puente estratégico para superar el desnivel entre ambas posiciones es lo que constituye precisamente el esfuerzo de cambio.

Si empezamos la reformulación estratégica analizando la situación actual corremos el riesgo de alarmarnos o deprimirnos excesivamente, dejando de proyectar una visión empresarial verdaderamente revitalizante. De todas maneras, se trata de un circuito retroalimentado, pues la proyección de visión de futuro se ha de poder basar en alguna realidad para no ser una mera ilusión óptica. En esta fase de la DpV García, et al (1997, p. 236) plantea dos retos esenciales:

1. Un buen número de empresas no tiene formulada explícitamente su estrategia más allá de la necesaria planificación contable anual, por lo que, en una gran mayoría de casos, más que hablar de revitalización estratégica hay que hablar de formulación de la misma por primera vez.

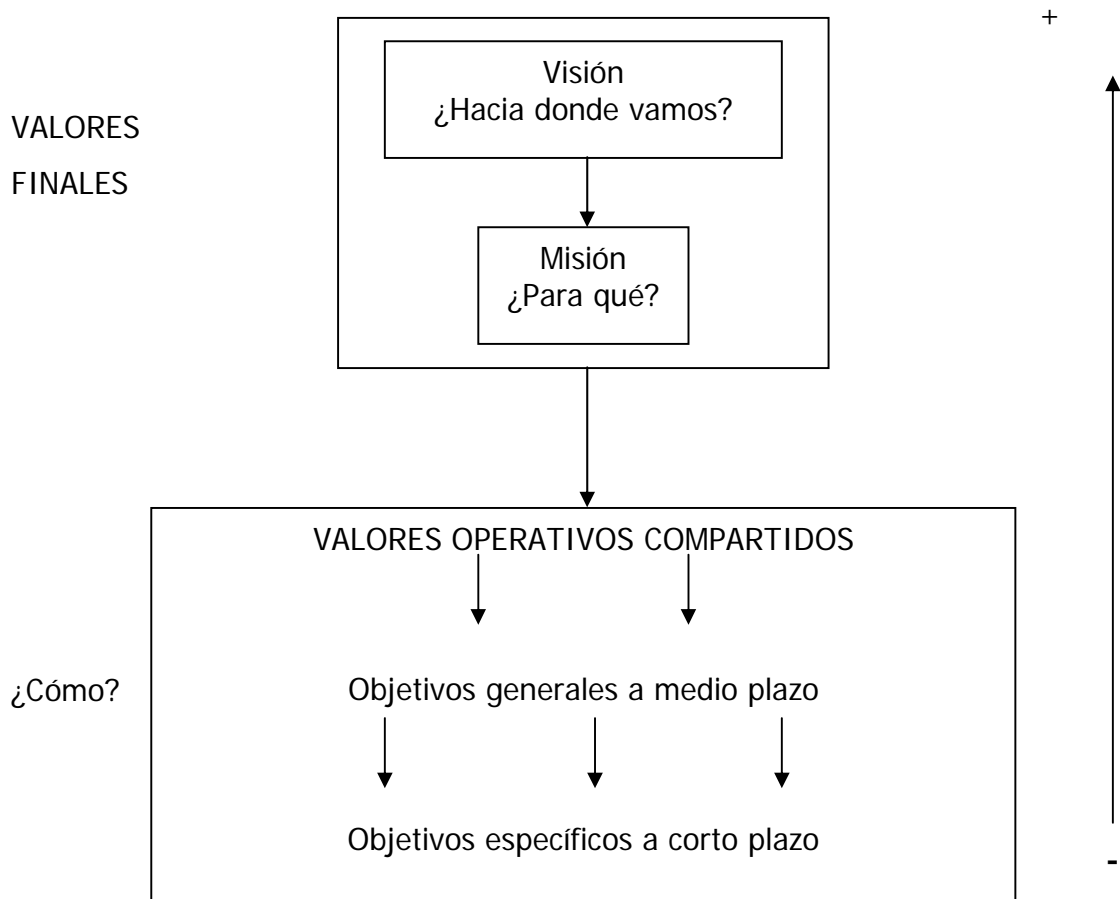
2. Plantear que la estrategia y la reflexión sobre las reglas del juego pueden llegar a ser definidas de forma participativa es algo verdaderamente innovador que constituye en sí mismo un cambio cultural de primer orden.

III.6.3 Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de provecho

Aunque el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas empieza va en la fase previa de reformulación de valores compartida, esta fase es la del cambio propiamente dicho.

“Tras la reformulación de la visión, la misión y los valores operativos de la empresa, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por Equipos de Proyecto.” (García, et al, 1997, p. 273).

Figura 3.3 Paralelismo entre la coherencia estratégica y el grado de abstracción de los objetivos.



Fuente García, y Dolan, La Administración por valores.

III.6.3.1 Conversión de los valores esenciales en objetivos de acción

Los valores finales y operativos compartidos son variables críticas para el éxito de la empresa, por lo que, naturalmente, han de ir siendo traducidos en objetivos de acción generales a medio plazo y específicos a corto plazo (García, et al, 1997, p. 273).

La DpV plantea que la conversión de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico. Sin embargo, en la práctica, es sobre todo una excelente excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente

La Figura 3.3 presenta algunos ejemplos de conversión de los factores críticos de éxito que representan los valores esenciales en objetivos concretos de acción. Como podemos ver en el, el primer paso es plantear indicadores de medida de la situación actual de desarrollo real de cada uno de los valores esenciales. En el caso de que estos indicadores no existan, García, et al (1997, p. 274) dice que deben crearse específicamente. Por ejemplo, el trabajo en equipo es un valor cuya medida debe efectuarse a partir de la aplicación de un cuestionario de preguntas referentes a cada una de las dimensiones de equipo que se pretenda conseguir. Por supuesto, cuanto más breves, simples y fáciles de conseguir sean estos indicadores, mucho mejor.

La búsqueda de indicadores de medida según García, et al (1997, p. 274) implica muchas veces una considerable dosis de diálogo y aprendizaje. Así, por ejemplo, una empresa que plantee que la agilidad es un valor operativo

esencial, ¿cómo la traduce en indicadores fiables de que verdaderamente está consiguiendo ser “ágil”? En el fondo, es lo mismo que preguntarse ¿qué es lo que entendemos realmente por “agilidad”? Claramente, ésta es una oportunidad de oro para plantearse objetivos complejos tales como disminuir niveles burocráticos intermedios, rediseñar determinados sistemas, disminuir tiempos de respuesta ante la demanda de nuevos productos, eliminar determinadas tareas fragmentadas y sustituirlas por procesos más globales y con sentido de propiedad sobre ellos, etc.

Sin embargo, hay que reconocer que cuanto más depende un valor de variables subjetivas, más difícil es encontrar indicadores de medida y mucho más fijar niveles deseados. No sólo es que sea difícil, es que puede ser que en algunos casos no tenga sentido alguno, pues sería encorsetar e hiperestructurar dimensiones cuyo funcionamiento depende de la espontaneidad (García, et al, 1997, p. 275).

Según afirma García, et al (1997, p. 276) al hablar de la DpV, cuanto mayor es el valor de un valor menos sentido tiene el esfuerzo de medición cuantitativa para su validación. Por ejemplo, ¿hasta qué punto es necesario medir la amistad, la belleza o la honestidad para tener que considerarlas valiosas? Sin embargo, en el contexto de una DpV ha de realizarse dicho esfuerzo con fines de evaluación y consenso.

Por ejemplo, uno de los valores operativos más habitualmente elegidos como esenciales en muchas empresas es “la honestidad”. El ejercicio de añadirle una definición de escasas líneas es absolutamente necesario para poder llegar a

adoptar un lenguaje común, y constituye en sí mismo una oportunidad única de aprendizaje colectivo. En unos casos, honestidad se define como sinceridad y franqueza en la comunicación, en otros como seriedad profesional, etc. Pero, ¿cómo se puede medir la honestidad? Obviamente, no existe ningún cuestionario específico ni ningún «honestidómetro». Sin embargo, es posible crear un mecanismo de recogida de opinión de aquellos de los que nos interese conocer su criterio subjetivo sobre el cumplimiento de valores, ya sean clientes, proveedores, superiores jerárquicos o empleados (García, et al, 1997, p. 274).

Habitualmente, muchos de los objetivos en los que se traducen los valores esenciales son muy complejos, García, et al (1997, p. 274) por lo que para su consecución es necesario fragmentarlos en subobjetivos parciales. Pero, a nuestro juicio, no es preciso obsesionarse con esquemas “ingenieriles” analíticos que, por cierto, hasta los mismos ingenieros están descartando hoy día. Es mucho más eficiente la conducta profesional orientada mediante valores y evaluada por buenos jefes. El verdadero problema es que hay pocos buenos jefes capaces evaluar y motivar equitativamente los méritos de los empleados. En el mismo sentido, la evaluación ascendente es un instrumento de enorme valor para la mejora continua.

III.6.3.2 Desarrollo de Equipos de Proyecto para el cambio

Los Equipos de Proyecto son una estructura organizativa idónea para asumir objetivos complejos y poner en práctica a medio y corto plazo los valores operativos esenciales que han de encauzar a la empresa hacia su visión

estratégica de futuro. La puesta en práctica o implementación de cambios reales a nivel de estructuras, procesos o política de personas, ha de venir impulsada por la acción de un número determinado de Equipos de Proyecto con misiones y nombres específicos, cada uno de los cuales es el encargado de poner en marcha nuevas líneas de mejora u objetivos de transformación que desplieguen los nuevos valores esenciales según las circunstancias y necesidades de cada situación: "orientación al cliente, liderazgo, sistemas de información, desburocratización, calidad de vida, evaluación del rendimiento, carrera profesional, imagen externa, creatividad, innovación en la reducción de costes, formación, rediseño del proceso de compras, etc." (García, et al, 1997, p. 276).

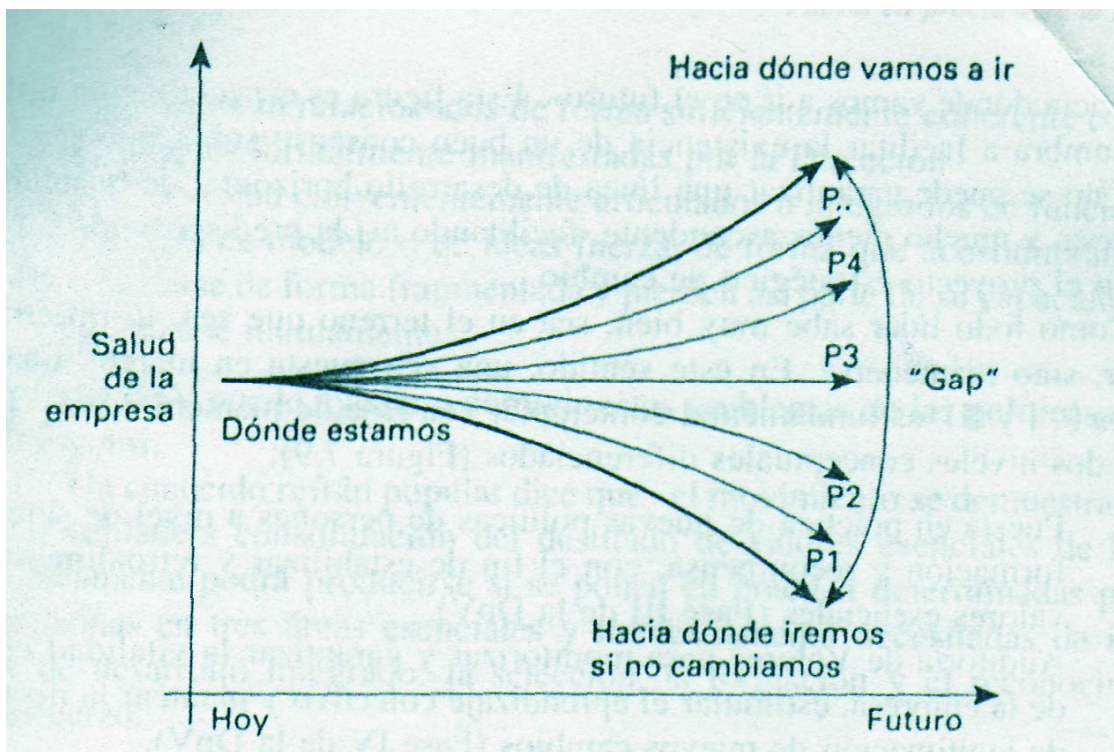
Según afirma García, et al (1997, p. 277), las características de idoneidad de estos equipos de proyecto son las siguientes:

- Coordinando cada uno de ellos por una persona con capacidad de liderazgo y que ha de estar en estrecho contacto con el equipo de gestión del cambio o alguna estructura similar directamente dependiente de la Dirección General.
- Tamaño operativo, entre seis y diez personas, dependiendo de la envergadura de cada proyecto.
- La mayoría de sus miembros han de dedicar un tiempo parcial al proyecto, manteniendo parte, o buena parte, de sus anteriores responsabilidades. Este es un punto crítico que debe ser adecuadamente negociado a múltiples niveles.

- Provenientes de diferentes bagajes formativos, áreas funcionales e incluso categorías jerárquicas.
- De constitución voluntaria, aunque en ocasiones se pueden “cursar invitaciones”.
- Potenciados mediante formación específica en habilidades de comunicación y desarrollo de equipo. Este es un punto especialmente importante.
- Motivados mediante incentivos económicos y de reconocimiento en función del cumplimiento de objetivos.

Cada uno de estos proyectos contribuye a cubrir el “*gap*” o distancia entre “hacia dónde iremos si no cambiamos” y la visión de “hacia dónde vamos a ir en el futuro”. Según García, et al (1997, p. 278) esto es especialmente útil pues acostumbra a facilitar la existencia de un buen consenso sobre que si se sigue igual no se puede garantizar una línea de desarrollo horizontal de la salud de la empresa, y mucho menos ascendente, facilitando así la predisposición a participar en el proyecto estratégico de cambio.

Figura 3.4 El cambio mediante equipos de proyecto de futuro.



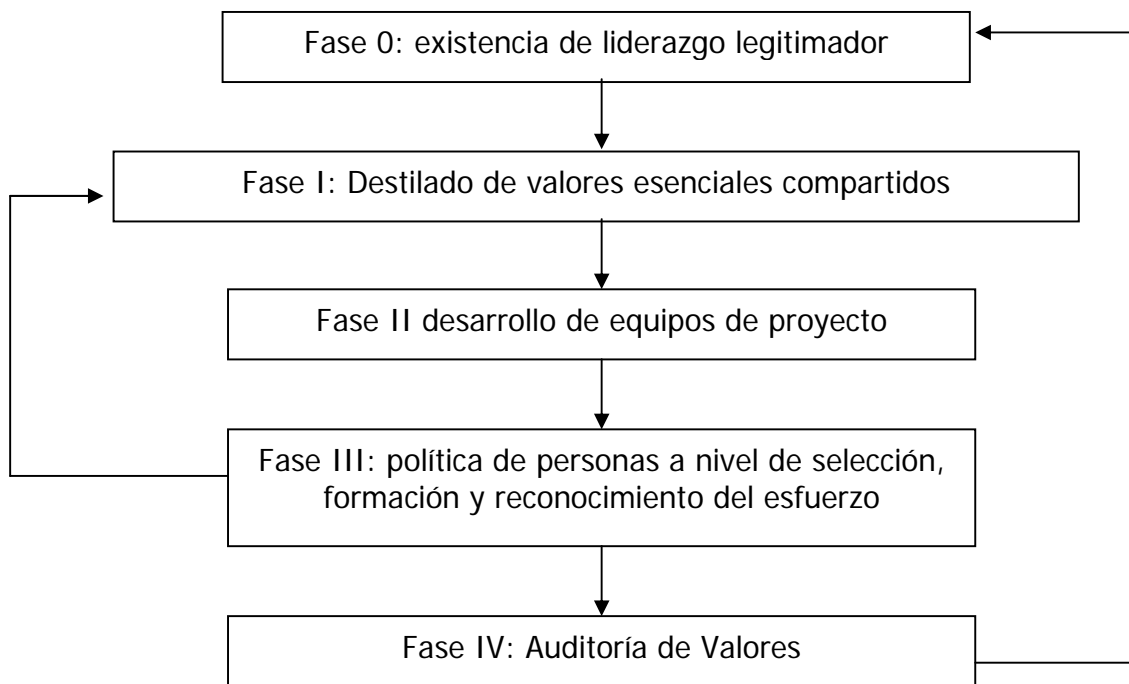
Fuente García, y Dolan, La Administración por valores.

Como todo líder sabe muy bien, sea en el terreno que sea, lo difícil no es llegar, sino mantenerse. *En* este sentido, una vez, puesta en marcha una DpV (Fases O, I y II), García, et al (1997, p. 278) afirma que es fundamental contemplar una fase de mantenimiento, la cual tiene dos niveles conceptuales diferenciados (Figura 3.5):

1. Puesta en práctica de nuevas políticas de personas a nivel de selección, formación y recompensa, con el fin de estabilizar y retroalimentar los valores esenciales (Fase III de la DpV).

2. Auditoría de Valores para monitorizar y garantizar la vitalidad cultural de la empresa, estimular el aprendizaje colectivo y plantear la necesidad de legitimación de nuevos cambios (Fase IV de la DpV).

Figura 3.5 Desarrollo evolutivo de la DpV.



Fuente García, y Dolan, La Administración por valores.

III.6.4 Fase III: Política de personas basada en valores

Los procedimientos internos en relación con las personas (selección, formación, promoción, incentivación, evaluación, etc.), según afirma García, et al (1997, p. 278) adolecen en la mayor parte de empresas de dos características básicas:

1. No están relacionados de forma suficientemente coherente con las estrategias formalmente manifestadas por la Dirección.
2. No están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de modelo o de ideas-fuerza, de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

La DpV puede ayudar u corregir estos problemas de las políticas de recursos humanos.

Un conocido refrán popular dice que “el movimiento se demuestra andando”. Según afirma García, et al (1997, p. 279), la verdadera consolidación del destilado de valores esenciales de la empresa únicamente podrá producirse si se ponen en práctica determinadas políticas de personas en tres áreas esenciales y tremendamente necesitadas de innovación y de desarrollo integrado: la selección, la formación y el reconocimiento del esfuerzo.

III.6.4.1. Selección por valores

Por más importantes que sean los sistemas de formación e incentivación, la piedra de toque básica de una DpV, y del funcionamiento de cualquier empresa en general, es la selección de las personas. García, et al (1997, p. 279) afirma al hablar de la génesis de los valores en la empresa que es muy difícil pretender que un adulto posea determinados valores, tanto morales como

de competencia (creatividad, honestidad, cordialidad, inteligencia, etc.) que no haya aún incorporado en su desarrollo como persona a lo largo de la vida.

La selección por valores es una práctica derivada de la DpV que resulta un elemento esencial de toda empresa culturalmente potente y “en forma”, y significa esencialmente que, más allá de seleccionar en función de las titulaciones del candidato, se tenga básicamente en cuenta la sintonía entre sus valores personales y los requeridos por la empresa, tanto a nivel general como a nivel de cada puesto de trabajo determinado. (García, et al, 1997, p. 279)

Cuanta más importancia tenga un candidato para la estrategia de la empresa, más interés cobra la selección por valores, aunque de hecho toda buena selección es ya una “selección por valores”. Cada vez, está más claro que la mayoría de puestos de trabajo no específicamente técnicos, tales como los de dirección, gestión y consultoría, no requieren tanto perfiles académicos específicos como determinadas características individuales y, sobre todo, ganas de aprender y desarrollarse. (García, et al, 1997, p. 279)

Así, por ejemplo, para dirigir un equipo de 50 personas dedicadas a distribuir productos electrónicos, ¿qué es más importante: tener una titulación de Ingeniero Industrial, tener una licenciatura en Económicas o, simplemente, tener el valor de haber demostrado saber liderar, coordinar y motivar equipos y, además, sintoniza con la forma de pensar y hacer las cosas en esa determinada empresa?

Incluso en los puestos de trabajo para los que se requiere una titulación técnico-profesional específica de base (Medicina, Derecho, Ingeniería, Psicología, etc.) la diferenciación entre unos candidatos u otros también tiende a efectuarse más según valores personales que según el número de títulos acumulados. García, et al (1997, p. 280) afirma que lo que ocurre es que determinados títulos ya dicen mucho sobre «el valor» de un candidato. Así, por ejemplo, un individuo que haya cursado un MBA en una universidad extranjera de prestigio demuestra tener una serie de valores personales interesantes, tales como iniciativa, dominio de idiomas, capacidad de superar pruebas de admisión, apertura mental, capacidad de trabajo, etc., más allá de los conocimientos técnicos específicos que dicho programa formativo le haya podido aportar.

Por otra parte, muchos puestos de trabajo no tienen por qué estar perfectamente definidos de antemano, siendo el propio individuo el que lo va configurando a lo largo del tiempo según sus valores y valías y según las necesidades de cada momento. García, et al (1997, p. 280)

Mención aparte merece el “valor de la experiencia”. La experiencia de alguien verdaderamente interesante para una empresa que quiera ser innovadora no es la de haber repetido la misma función rutinariamente durante muchos años, sino la experiencia de haber sabido adaptarse a cambios, de haber tenido éxito en situaciones difíciles, etc. García, et al (1997, p. 280)

Por supuesto, un requisito lógico imprescindible de la selección por valores según afirma García, et al (1997, p. 280) es que la empresa haya hecho previamente el ejercicio de definir cuáles son sus principios de acción

esenciales, tanto en general como en relación con cada tipo de puesto de trabajo que pretenda cubrir. Así, por ejemplo, una empresa puede tener como valores esenciales generales la capacidad de trabajo en equipo y la creatividad, pero, además, para los puestos de trabajo que tengan relación directa con los clientes, requiere también la cordialidad y un buen aspecto físico.

También se presentan tres categorías esenciales para agrupar los valores idóneos de un candidato: valores en sintonía con la visión y la misión de la empresa, valores en sintonía con la cultura operativa de la empresa y valores personales para puestos de trabajo específicos. Dentro de estos últimos se puede diferenciar entre habilidades personales y capacidades técnicas. Sin embargo, hasta cierto punto es una diferenciación forzada, pues las habilidades se sustentan en técnicas que pueden aprenderse y las competencias técnicas también pueden considerarse habilidades. (García, et al, 1997, p. 280),

Los valores constituyen una dimensión tan esencial de las competencias profesionales que según afirma García, et al (1997, p. 281) más que hablar de la crecientemente popularizada selección por competencias sería mejor plantear la conveniencia de una selección por valores. Recordemos, además, que entendemos por "valor" tanto las elecciones preferenciales de la persona (calidad, versus chapuz, transparencia, versus opacidad, etc.) como la valía de lo que posee (simpatía, conocimientos específicos, etc.) e, incluso, en una tercera acepción del término, su valentía, riesgo o espíritu emprendedor. Además, suena mejor "selección por valores" que "selección por competencias", lo cual no es nada superficial, pues siempre es importante para transmitir ideas.

En empresas privadas, la selección por valores requiere desarrollar los esquemas mentales de la selección de personal. Según afirma García, et al (1997, p. 281), a nivel de la Administración Pública se requiere algo todavía mucho más difícil: cambiar la legislación que sustenta el caduco sistema de oposiciones y concursos de méritos. Siguiendo el más puro espíritu burocrático, estos sistemas de oposiciones están diseñados teóricamente para evitar arbitrariedades o favoritismos en la selección de personal, al poder presentar todos los aspirantes haremos "objetivables". Sin embargo, en la práctica se convierten en sistemas normativos que bloquean seriamente el pensamiento empresarial dentro de las organizaciones que los han de acatar.

A modo de ejemplo, en las entrevistas de selección en una empresa que funcione mediante una DpV y que tenga claros cuáles son los valores que orientan sus esfuerzos cotidianos, son oportunas preguntas tales como:

- ¿Cuáles diría que son sus valores o principios de acción a la hora de trabajar (constancia, creatividad, etc.)?
- ¿Cómo cree que hay que comportarse con los clientes?
- ¿Podría referirme alguna anécdota o experiencia de éxito profesional o personal en que estos valores queden reflejados?

III.6.5 Fase IV: Auditoría de valores operativos

El error más frecuente y lamentable a la hora de reformular la visión, misión y valores operativos de la empresa, según García, et al (1997, p. 289) es el de publicarlo en un bonito formato y después no hacer absolutamente nada para evaluar y recompensar su asimilación y cumplimiento.

En la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos han de ser convenientemente evaluados. García, et al (1997, p. 289). Por ejemplo, es obvio que si se formula la innovación como valor esencial, se han de evaluar periódicamente las realizaciones en este sentido. Lo mismo ocurre con valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo o el respeto medioambiental.

No cabe duda de que la introducción de un diálogo colectivo para la reformulación de los valores esenciales compartidos que supone la DpV es ya en sí misma un cambio cultural y una oportunidad de aprendizaje colectivo de primera magnitud. Pero, más allá de eso, lo que supone realmente mejora continua es el ejercicio de "auditar" o confrontar la diferencia entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa, desde la Dirección General hasta la Recepción. Esta confrontación de datos es el verdadero reto de los cambios de cultura en general y de la DpV en particular. García, et al (1997, p. 290)

El maestro Lewin (1951, p. 82) decía que la mejor forma de conocer cómo es realmente una organización es tratar de cambiarla. Esto es lo mismo que ocurre con las personas en los viajes a lugares no habituales que obligan a

un cierto esfuerzo de adaptación: es cuando mejor se conocen sus virtudes y sus defectos.

Es lógico pensar que la traducción de valores en conductas ha de seguirse de reflexión, aprendizaje y, quizá, nuevos cambios. Sin embargo, la energía dedicada a poner en marcha los procesos de cambio es habitualmente tan elevada que fácilmente se descuida pensar en su posible evaluación. La noción de auditoría está básica y tradicionalmente ligada a la contabilidad y finanzas de la empresa:

Una auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que procedan. García, et al (1997, p. 290)

Sin embargo, el objetivo de la denominada "auditoría verificativa" o "de procedimientos" es algo más amplio, pudiendo ser definido como la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la Dirección. Dentro de esta auditoría verificativa entrarían las auditorías comerciales de respeto medioambiental, de comunicación, de calidad o de otros sistemas y procesos internos de la empresa. García, et al (1997, p. 290)

Toda auditoría según García, et al (1997, p. 290), es un examen sistemático de datos de la realidad para confrontarlos con principios teóricos (por ejemplo, principios de contabilidad), con exigencias legales (por ejemplo, normas de calidad ISO) o con voluntades expresamente formuladas por la

Dirección de la empresa. Este último caso es el que justifica la existencia de la denominada "Auditoría de Valores" o "Auditoría Cultural".

Llevar a cabo una Auditoría de Valores a todo lo largo y ancho de la empresa, no tiene por qué tener connotaciones de control y sanción de otros tipos de auditorías, sino más bien de oportunidad de coherencia y compromiso. García, et al (1997, p. 291).

La denominada "Auditoría de Valores" según García, et al (1997, p. 291), tiene dos formas básicas: una que puede llamarse constituyente o de revitalización inicial y otra de seguimiento o de revitalización permanente. La auditoría constituyente es, de hecho, la que hemos dicho que se realiza para recoger las creencias y valores existentes en un determinado momento de la empresa con el fin de plantear un proceso de revitalización o reformulación estratégica, llegando a definir la cultura idónea de futuro. La auditoría de seguimiento es la que corresponde más específicamente a la base IV de mantenimiento de la DpV.

Una auditoría de valores pretende básicamente asegurar la coherencia entre los datos planteados en el discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre las realizaciones prácticas de tal discurso. Según afirma García, et al (1997, p. 292), una buena parte del discurso directivo es tácito, no expresándose formalmente sino que se infiere a partir de las conductas que derivan de él. Los datos del discurso directivo se obtienen a partir de diversas fuentes:

- Discursos de la Dirección recogidos en publicaciones internas o específicamente transcritos.
- Entrevistas semiestructuradas específicas a los directivos de la empresa. El término auditar hace referencia a escuchar lo que las personas piensan, y para poder escuchar hay que saber preguntar.
- Folletos publicitarios y otros soportes de comunicación formal en el exterior.
- Documentos específicos que formulen la visión, la misión y/o la cultura operativa de la empresa: plan estratégico, memorias, misión de la empresa, etc.
- Análisis informatizado del discurso directivo. Esta es una posibilidad en fase de experimentación consistente en analizar el contenido de un considerable volumen de declaraciones en cuanto a las palabras que aparecen con más frecuencia, las categorías de conceptos, etc.

Los datos de la realidad sobre las aplicaciones del discurso directivo formalmente expresados según García, et al (1997, p. 293), se pueden obtener a partir de una diversidad de fuentes de información:

- Entrevistas semiestructuradas específicas a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

- Entrevistas a otros grupos de interés a los que, se haga referencia en el discurso directivo: clientes, proveedores, ciudadanos en general, etc.
- Seguimiento de las conductas que deberían derivarse de los valores contenidos en el discurso directivo: compromiso con la calidad, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad, franqueza, etc.
- Análisis de las costumbres tradicionales o rituales de empresa que reflejan los valores existentes: celebraciones, reconocimientos públicos, despedidas, etc.
- Sesiones de focus group, en las que se cita a grupos heterogéneos de seis a ocho personas de todos los niveles alrededor de algún documento representativo de los valores de la empresa y se registran preguntas diversas. La grabación de los diálogos es especialmente importante para la confección del informe final de la auditoría.
- Sesiones de técnica de grupo nominal, en las que se pide a grupos homogéneos de diferentes ámbitos de la empresa que consensúen y jerarquicen los principales problemas de aplicación de los valores esenciales.
- Sondeos de opinión masivos en los que se formulan preguntas a todos los miembros de la empresa. Es recomendable que dichos sondeos sean precedidos por una carta legitimadora de la Dirección, así como que soliciten opinión del cumplimiento de valores de forma tanto ascendente

como descendente. Cuando los subordinados evalúan el cumplimiento de los valores esenciales por parte de sus jefes acostumbran a estimular extraordinariamente la vitalidad cultural de la empresa.

Por supuesto, tanto de estos sondeos como de otras sesiones con grupos reducidos, es factible llegar a obtener datos estadísticos sobre la realidad de la percepción del cumplimiento de valores, lo cual es una poderosa herramienta en manos de la Dirección General si desea llevar la DpV a su máxima eficiencia. Las escalas analógicas reforzadas con intervalos cuantitativos, pueden ser las más convenientes para la medición del cumplimiento de valores según el consenso de grupos.

SÍNTESIS FINAL

La Dirección por Valores es algo así como la Constitución de la empresa, la cual ha de orientar las conductas y decisiones cotidianas. Claro que, después se tienen que definir, de forma coherente, los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, los diferentes proyectos con sus correspondientes objetivos, los procesos de trabajo y los sistemas de información relacionados, así como las competencias conductuales concretas para desempeñar cada una de las funciones dentro de la empresa.

El valor nuclear de la Dirección por Valores es la confianza, el antídoto para que no degenera en un sistema sectario dominador y cerrado es la libertad, y las condiciones críticas para que llegue a hacerse realidad son la coherencia, la integridad y el coraje.

Definitivamente la Dirección por Valores es una oportunidad para comprometer en libertad, para dar pleno sentido al esfuerzo del trabajo bien hecho y para generar salud económica, ética y emocional.

La auténtica "DpV" no es un producto fácil de vender, pero su compra es altamente efectiva si se desea construir una empresa verdaderamente sólida, sana y sensible.

REFERENCIAS

- ALLPORT, F. H. *Social psychology*. New York. Roland Press. 1924, 70 p.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Missouri. Addison-Wesley, 1978, 145 p.
- ARGYRIS, C., PUTNAM, R. MCLAIN, S. *Action Science*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1987, 231 p.
- BLANCHARD, K. *Administración por Valores. Introducción: Los actos de la vida*. Bogotá. Editorial Norma, 1997, 343 p.
- FLOWER, J. *A conversation with Margaret, J. Wheatley. The power of chaos*. Michigan. Healthcare Forum Journal, 1993, 86 p.
- GARCIA, S., DOLAN, S. *La dirección por valores (DpV). El camino más allá de la dirección por objetivos*. Madrid. McGraw-Hill Interamericana de España, 1997, 307p.
- GARZÓN, A., GARCÉS, J. *Hacia una conceptualización del valor*. En: *Tratado de psicología general. Creencias, actitudes y valores*. Rodríguez, S. y Seoane, J. Madrid, 1989, 211 p.
- GORE, E. Cambio y aprendizaje organizacional. *Gestión del Cambio*. 1990, número 4. 167 p.

KARLÖF, B. *Benchmarking*. England. John Wiley & Sons Ltd. 1993. 342 p.

LEWIN, K. *Field theory in social Science: Selected Theoretical papers*. New York, 1951. 192 p.

LORENZ, N. E. *La esencia del Caos*. Madrid. Editorial Debate Pensamiento, 1995, 283 p.

MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York. McGraw-Hill, 1960, 350 p.

PETERS, T. *Nuevas Organizaciones en Tiempos de Caos*. 3ª ed. Bilbao. Editorial Deusto., 1994, 277 p.

PRIGOGINE, I., STENGERS, I. *Order out of chaos*. Nueva York. Bantam, 1984, 178 p.

ROCKEACH, M. *The nature of human values*. New York. Mac Millan, 1973, 282 p.

SALVADOR, S. *La dirección por valores*. Madrid. Editorial McGraw-Hill, 1997, 307 p.

SHEFF, D. *Game over: How Nintendo happened an American industry, captured your dollars, and enslaved your children*. New York. Random House, 1993, 129 p.

SHEIN, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Editorial Plaza & Janés. 1988, 221 p.

SHEIN, E. H. *Process Consultation*. New York. Addison-Wesley International. 1987, 178 p.

TURNER, R. H., KILLIAN, L. M. *Collective behavior*. Englewood. Cliffs NJ, 1987, 165 p.