

MANAGEMENT / BUEN GOBIERNO

La dirección por valores fomenta el compromiso

Cultiva la integridad directiva y forma a empleados leales

JUANMA ROCA

Madrid. Existen pocas empresas con una cultura corporativa tan exhaustiva como Hewlett-Packard. En 1939, dos grandes amigos, que se habían conocido años atrás mientras asistían a clases en Stanford, decidieron finalmente concretar un sueño: crear un negocio propio, que incursionara en el nuevo campo de los equipos de radio y TV. Fue así como nació HP.

Con más de medio siglo de historia, Hewlett-Packard es una de las compañías más admiradas por la forma en que ha transmitido sus valores entre sus empleados. Una máxima mueve tanto a los directivos como a los trabajadores: la mutua lealtad, que revierte en el compromiso de ambos por el éxito de la compañía. Es el denominado estilo HP, imitado por cientos de empresas y que pone el énfasis en la dirección por valores.

La dirección por valores, término acuñado por Salvador García y Simón Dolan en 1997, se basa en que la formulación explícita y participativa de sus valores intangibles finales e instrumentales da

Los principios animan a darse permiso para transformar la realidad

coherencia y sentido a la formulación de objetivos, proyectos, procesos y tecnologías tangibles, así como a las competencias conductuales y tangibles específicas y necesarias para ello. Como defiende el profesor Salvador García, "los valores son palabras. A veces, muchas veces, no son más que eso. Pero las palabras son poderosas y animan a darse permiso para transformar la realidad".

En el caso de HP, los empleados reciben las normas y valores que inspiran la compañía por escrito. La compañía ha recibido críticas desde diversos sectores, que tachan a la empresa de sectaria; pero no cabe duda



La nueva presidenta de Hewlett-Packard, Patricia Dunn, ha sustituido en el cargo a Carly Fiorina, que había impulsado la gestión basada en valores.

Trasladar la misión de la compañía al trabajo diario

Uno de los desafíos con los que se enfrentan los directivos de las empresas es trasladar los principios que emergen de la misión de la compañía al día a día de la gestión. Para el profesor del IESE Pablo Cardona, la misión suele quedar explícita en forma de breves frases grandilocuentes, principios, creencias o símbolos que dejan patente cómo ve el mundo y el mercado la empresa. Sin embargo, en muchos casos, esos principios, dice Cardona, se quedan en la alta dirección y no descienden a los niveles inferiores. Es lo que Cardona denomina "el hundimiento de la misión". Por este motivo, aboga por implantar la dirección por misiones, un

nuevo sistema de gestión que incorpora la misión en la elaboración de los objetivos a cada nivel. Este nuevo método facilita la identificación de las personas con la misión de la empresa y reduce la dicotomía entre dicha misión y la gestión diaria.

"La dirección por objetivos se centra en qué hay que conseguir, mientras que la dirección por misiones piensa en para qué hay que lograrlo", concreta Cardona. Se trata de definir una misión y lograr que los trabajadores se comprometan con ella. La misión, según el profesor del IESE, debe ser "una contribución, un servicio a la sociedad" que dé identidad a la empresa.

La compañía se sitúa entre la sensibilidad y el pragmatismo económico

bilidad y el pragmatismo económico del sistema capitalista. Podríamos decir que se trata de un proceso de reingeniería humanista de los valores del negocio", precisan.

Por este motivo, el primer requisito de la dirección por valores es la presencia de un líder humanista que comprenda la empresa como una realidad humana. El líder eficaz, por ello, es aquél que cultiva tanto la dirección como las virtudes humanas de templanza y paciencia, y sirve de ejemplo para sus empleados.

Integridad

Para Pérez Ayraut, dos valores resumen la dirección humanista: compromiso e integridad. "La integridad siempre será un valor, aunque la persona no sea íntegra. Ser comprometido me permite observar los resultados en todos los niveles de mi vida: alinearme con los objetivos de mi organización y hacerlos míos, cooperar y mostrar mi apoyo, ser más efectivo, y cuidar mis relaciones", concluye Pérez Ayraut.

de que el compromiso y la vigencia de esos valores entre la plantilla es una de las razones del éxito de la multinacional.

El director comercial de Infova, François Pérez Ayraut, señala que "los valores son una guía, un marco de juego, un referente que permiten dirigir el comportamiento hacia la propia realización. En sí mismos son una dirección a seguir".

En este sentido, la di-

rección por valores va más allá de la dirección por objetivos. No sólo propone un destino, una meta, que alcanzar, sino que encamina a la empresa tanto desde el punto de vista económico, como desde el lado ético y emocional. Es lo que García y Dolan denominan "empresa eutópica". "Una empresa eutópica es efectiva porque en ella es posible el afecto. Se sitúa entre la utopía de la sensi-