

# Valores, visión y misión en la dirección de negocios del siglo XXI

**Factores como la globalización o el impacto de la tecnología han impulsado el surgimiento de nuevos modelos de dirección de negocios que colocan en una posición central los valores (dirección por valores) o la misión (dirección por misiones) de la empresa.**

Las empresas del siglo XXI y sus líderes buscan un modelo de gestión que supere la creciente complejidad del entorno y retos como la orientación a la calidad y el cliente, la exigencia de motivación, autonomía y desarrollo profesional de los miembros de la organización, la evolución hacia estructuras organizativas más ágiles y menos jerarquizadas, y el creciente papel de la responsabilidad social corporativa. Por ello se ha impulsado el desarrollo de modelos de dirección de negocios basados en una visión integradora y compartida, que tratan de complementar y enriquecer la gestión orientada a objetivos o la gestión por instrucciones para superar algunas de sus carencias, como la visión cortoplacista, la excesiva competencia interna y la falta de colaboración en los equipos de trabajo, y la pérdida del compromiso y ánimo de los trabajadores. Estos modelos colocan en una posición central los valores (dirección por valores) o la misión (dirección por misiones) de la empresa. Ambos enfoques están interrelacionados: comparten puntos de partida y son en buena medida complementarios, y son aplicables en organizaciones maduras. Los valores funcionan en un estrato más básico que la misión, y le dan sentido. Dirección por valores y dirección por misiones pueden ser consideradas dos grados distintos en la evolución de un mismo modelo.

## Evolución de los modelos de dirección

A principios del siglo 20 se consideraba que la dirección por instrucciones era una buena manera de dirigir una organización. Hacia 1960, los directivos se dieron cuenta de que necesitaban una mayor flexibilidad en su actuación: la introducción de la dirección por objetivos les permitía elegir su propia estrategia. Pero, con la llegada de la globalización y el impacto de la tecnología, la dirección por objetivos demostró ser insuficiente en un mundo en continuo cambio. Las empresas comenzaron a verse como sistemas dinámicos y complejos en continua interacción con su entorno. Años de investigación han confirmado que la llave para comprender el comportamiento de las organizaciones está en entender los valores que las rigen. Los valores son los responsables del comportamiento de las personas, las organizaciones y la sociedad. De ahí la emergencia de la dirección por valores. Este término aplicado a la dirección de empresas fue acuñado en España, en 1997, por los profesores Simon Dolan y Salvador García (Madrid, McGraw Hill, 1997), el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor, *Managing by Values*.

Algunos elementos clave de la dirección por valores son:

- La destilación de los valores esenciales de la empresa: su integración en la visión y la misión de la organización.
- El paso de los valores esenciales a los objetivos de acción.
- La dirección de personas basada en valores.

**Simon Dolan es profesor de Recursos Humanos y director de Investigación del Instituto de Estudios Laborales en la Escuela de Negocios ESADE.**



La dirección por valores plantea una clara diferenciación entre visión y misión y sugiere la necesidad de una armonía sinérgica entre valores éticos, valores competenciales de control y valores competenciales de desarrollo.

- Los valores económicos, de control o *práxicos* (la eficiencia o la calidad): predominantes y nunca suficientemente desarrollados

- Los valores emocionales, de desarrollo, *poiéticos*, creativos o generativos (la imaginación o la calidez): abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática y de eficiencia

- Los valores éticos (la generosidad o la honestidad): integrados con toda normalidad con los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos aparte y sin considerarlos una categoría ni mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo. Incluso considerados como el eje central alrededor del cual giren las conductas de control y desarrollo.

La esencia de estos valores radica en la construcción de confianza como metavalor central, al que se da un papel más evolucionado e integrador que en la dirección por objetivos y la dirección por instrucciones. La dirección por valores no anula a la dirección por objetivos y ni siquiera a la dirección por instrucciones, sino que les confiere un mayor sentido, siempre y cuando no se planteen de forma hegemónica y desproporcionada. Así por ejemplo, si la agilidad es un valor corporativo, parecerá coherente definir objetivos anuales específicos para ser cada vez más ágiles. Y también deberán existir instrucciones detalladas en contextos de rutina o de su contrario, de emergencia: por ejemplo, para evacuar con

agilidad los locales de la empresa en caso de incendio. El problema es que muchos propietarios y directivos creen que permanecen crónicamente en un peligroso incendio que, lógicamente, hay que combatir a costa de lo que sea. Por otra parte, es evidente que los valores, sobre todo los finales, deben materializarse a través de la definición de objetivos estratégicos que encajan bien con la visión y la misión de la empresa.

Algunos elementos clave de la dirección por misiones son:

- La formulación de la misión.
- La concreción de la misión en los distintos niveles de la organización: el paso de las misiones a objetivos concretos.
- La integración de la misión en la gestión: el cuadro de mando de la misión (*mission scorecard*), que permite establecer indicadores para cada uno de los elementos que componen la misión de la empresa.

El cuadro (página siguiente) integra los modelos de la dirección por valores y la dirección por misiones, explica los elementos claves de cada uno y sugiere sus fortalezas y debilidades. En general, los dos modelos son complementarios.

## Hacia una empresa más ética

La dirección por valores y la dirección por misiones pretenden básicamente:

**1** El equilibrio entre la salud económica, emocional y ética de la empresa, para generar una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor.

# Liderazgo eutópico



## Dirección por valores

Estructura organizativa mínima y flexible, para manejar la ambigüedad sin destruir la iniciativa, la creatividad y la alegría. Basada en la confianza y la libertad más que en el control y el temor.

Fuente: Dolan S.L., García S. y Díez Pinol M., *Autoestima, estrés y trabajo*. Madrid, McGraw Hill 2005, p.212.

## Valores

Valores finales (visión-misión) ilusionantes y equilibrio eutópico de valores instrumentales compartidos (económicos, éticos y emocionales) para gobernar estratégicamente el sistema y dar pleno sentido a la acción cotidiana en libertad.

## Objetivos

Elección de objetivos estratégicos esenciales para alcanzar la visión y cumplir con la misión.

## Proyectos

Acciones concretas de mejora, producción o servicio llevadas a cabo mediante equipos de proyecto participativos para conseguir los objetivos estratégicos.

## Procesos y tecnologías

Secuencias de trabajo optimizadas, gestión de datos eficiente y procesos de gestión y desarrollo de personas bien definidos y aplicados.

## Competencias conductuales

Habilidades conductuales necesarias en los diferentes puestos de trabajo para asumir los procesos y hacer realidad los valores instrumentales compartidos (económicos, éticos y emocionales).

**2 Construir participativamente** una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego.

**3 Humanizar la empresa:** considerar a las personas como fines a potenciar y no como meros "recursos humanos a optimizar".

**4 Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad** de la propiedad y del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

## La dirección por valores, en la práctica

Dos compañías que se han dado cuenta de la importancia de los valores organizacionales y ya los han puesto en práctica son General Electric y Mondragón Corporación Cooperativa. Para afianzar la importancia de los valores en su cultura empresarial, General Electric decidió plasmarlos en unas pequeñas tarjetas de bolsillo que distribuyó entre todos los trabajadores de la compañía. Antes, se emplearon muchas horas en el Instituto de Liderazgo de General Electric para decidir cuáles eran los principales valores que debían cultivar los empleados. "Se convirtió en un honor para todos, no sólo llevar la tarjeta, sino también defender esos valores", explica Jack Welch, antiguo director de la empresa. "No había ninguna persona en General Electric que no llevara la *Guía de Valores*; en la cartera, en el bolsillo... Significa todo y lo vivimos. Y despedimos a quien no comparta esos valores, incluso cuando sus resultados eran buenos".

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) se creó como un experimento diseñado para afrontar la carencia de trabajo en la región y la consiguiente salida de personas que abandonaban Mondragón en busca de trabajo. Lo que comenzó como un experimento con sólo un puñado de personas, es hoy una organización con beneficios, con aproximadamente 72.000 empleados-propietarios y 230 entidades y empresas, así como 48 plantas productivas en países de todo el mundo. Fundada en el pensamiento católico, MCC se mantiene fiel a sus valores originales y a la creación de una mayor riqueza social a través de las personas y la producción. El reconocimiento de MCC como líder mundial en cooperativismo impulsó la creación, en 1987, de la Escuela Cooperativa y de Negocios. El objetivo del centro es impartir programas de enseñanza en torno a MCC y el cooperativismo a personas y organizaciones de todo el mundo. Su influencia cooperativista se ha hecho global a través de diversos grupos y organizaciones. La principal característica de Mondragón Corporación Cooperativa es su capacidad para combinar negocio empresarial y vocación social, como uno de sus valores centrales. MCC no sólo está creciendo, sino que numerosas organizaciones están adoptando este modelo, que representa una innovación en gestión. ■