

# LA DIRECCIÓN POR VALORES



# Contenido

---

<b>Prólogos</b> .....	<b>xv</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>xxi</b>
<b>A quién va dirigido el libro</b> .....	<b>xxv</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>xxvii</b>

## **I. LA LÓGICA DE LA DIRECCIÓN POR VALORES (DpV)**

<b>1. ¿Qué es la dirección por valores (DpV)?</b> .....	<b>3</b>
1.1. La DpV: Una «nueva» herramienta de liderazgo estratégico basada en valores .....	4
1.1.1. Su definición .....	4
1.1.2. Su triple finalidad .....	7
1.2. La DpV como evolución de la Dirección por Instrucciones (DpI) y la Dirección por Objetivos (DpO) para absorber complejidad. ....	7
1.2.1. Cuatro tendencias adaptativas generadoras de complejidad .....	7
1.2.1.1. Necesidad de calidad y orientación al cliente. ....	8
1.2.1.2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional .....	9
1.2.1.3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores .....	10
1.2.1.4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles .....	11
1.2.2. Los valores como «atractores» del caos .....	15

1.2.3.	¿Cuándo es necesaria la Dirección por Instrucciones? .	18
1.2.4.	Importancia de los objetivos libremente escogidos para el «éxito psicológico» . . . . .	19
1.2.4.1.	La teoría de establecimiento de metas . . . . .	21
1.2.5.	¿Qué es realmente la Dirección por Objetivos (DpO)?	22
1.2.6.	Limitaciones de la DpO . . . . .	26
1.2.7.	Comparación entre la DpI, la DpO y la DpV . . . . .	30
1.3.	La DpV para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión estratégica de futuro . . . . .	31
1.3.1.	Dos niveles constituyentes de la «cultura» de la empresa.	31
1.3.2.	La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa de la empresa . . . . .	35
1.3.3.	La «gestión del cambio» para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad actual de la empresa . . .	40
1.3.4.	Valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica.	43
1.4.	La DpV para integrar la dirección estratégica con la política de personas y aumentar el compromiso . . . . .	46
1.4.1.	La coherencia directiva entre lo que se piensa y lo que se hace . . . . .	46
1.4.2.	La importancia de «dar moral» y sentido para el trabajo profesional bien hecho (antiguamente, «motivar») . . .	49
1.4.3.	La renegociación del «contrato psicológico» . . . . .	53
1.4.4.	El autoajuste equitativo entre lo que se da y lo que se recibe . . . . .	53
1.5.	DpV y ética empresarial: Dos conceptos próximos, pero no iguales.	55
1.6.	Referencias bibliográficas . . . . .	59
<b>2.</b>	<b>Pero, ¿qué son realmente los valores? . . . . .</b>	<b>61</b>
2.1.	Las tres dimensiones de la palabra «valor» . . . . .	62
2.1.1.	Dimensión ético-estratégica: Las elecciones preferenciales.	63
2.1.2.	Dimensión económica: La valía . . . . .	64
2.1.3.	Dimensión psicológica: La valentía . . . . .	65
2.2.	Los valores éticos, ¿son fines o son simplemente medios? . . .	66
2.2.1.	¿Todos los valores valen lo mismo? . . . . .	69
2.3.	De las creencias a las conductas, pasando por los valores . . . .	71
2.3.1.	¿Qué son las creencias? . . . . .	71
2.3.2.	¿Qué son las normas? . . . . .	72
2.3.3.	¿Qué son las actitudes? . . . . .	73
2.3.4.	Un ejemplo: El caso del estrés profesional . . . . .	74
2.4.	Los valores, ¿se heredan o se aprenden?: Su formación en la empresa . . . . .	77
2.4.1.	¿Cómo se conforman los valores en la empresa? . . . .	77
2.4.2.	Valores y posición en el sistema . . . . .	79

2.5.	El poder del conocimiento humanista de los valores como creador de riqueza . . . . .	80
2.6.	Referencias bibliográficas . . . . .	81
<b>3.</b>	<b>Renovarse o morir (y otras razones para el cambio de cultura) .</b>	<b>83</b>
3.1.	¿Por qué hay que renovarse? . . . . .	84
3.1.1.	Razones estratégicas, optimizadoras, éticas y otras . . .	86
3.1.2.	Pero, ¿qué es lo que está verdaderamente cambiando en el famoso entorno? . . . . .	89
3.1.3.	Indicadores organizativos de la necesidad de revitalización cultural . . . . .	91
3.1.3.1.	Conductas que impulsan la necesidad de cambio de cultura . . . . .	92
3.2.	¿Hasta dónde hay que renovarse? . . . . .	93
3.2.1.	¿Qué es lo que hay que cambiar? . . . . .	93
3.2.1.1.	La necesidad de «encaje» entre estrategia, estructura, procesos y política de personas: papel de los valores . . . . .	94
3.2.2.	¿Cambios adaptativos o cambios transformadores? . . .	98
3.2.2.1.	Profundidad del cambio según la distancia entre la visión de futuro y la situación actual .	98
3.2.2.2.	¿«Más de lo mismo» o «cambio del cambio»? .	99
3.2.2.3.	Qué hacer: ¿Disminuir, optimizar o reinventar?.	101
3.2.2.4.	El cambio de creencias y valores como generadores de una empresa «genéticamente» distinta . . . . .	104
3.2.2.5.	El cambio de imagen y el cambio de cultura.	106
3.2.3.	La importancia del mantenimiento de valores tradicionales . . . . .	106
3.3.	¿Cuándo hay que renovarse? . . . . .	108
3.3.1.	¿Cambio permanente o (mejor) aprendizaje permanente? . . . . .	108
3.3.2.	¿Hay que cambiar cuando las cosas van bien o cuando van mal? . . . . .	109
3.3.3.	¿Cambios rápidos o cambios lentos? . . . . .	111
3.4.	Referencias bibliográficas . . . . .	111
<b>4.</b>	<b>La lógica de la cultura del control y de la cultura del desarrollo. 113</b>	
4.1.	La necesidad de alternancia e integración entre la orientación al control y la orientación al desarrollo . . . . .	115
4.1.1.	¿Sobrevivir o realizarse? . . . . .	116
4.1.2.	La relación entre Producto Interior Bruto (PIB) y valores postmaterialistas . . . . .	118

4.1.3.	¿Concentrarse o expandirse? . . . . .	119
4.1.4.	¿Primero la persona o primero la empresa? . . . . .	121
4.2.	Significado de los valores en la cultura de orientación al control y en la cultura de orientación al desarrollo . . . . .	122
4.3.	Las creencias racional-económicas de la empresa de principios del siglo xx: quizá no tan lejanas . . . . .	123
4.4.	La lógica de la estructuración formal y de la burocracia «de toda la vida» . . . . .	130
4.5.	Creencias a mantener si se quiere fracasar en el siglo xxi . . . . .	135
4.6.	¿Cuál es la utilidad del denominado «efecto Hawthorne»? . . . . .	136
4.7.	Las creencias «humanistas» de la «Teoría Y» . . . . .	138
4.8.	La forma de pensar del enfoque denominado «sociotécnico» . . . . .	140
4.9.	¿Qué es el «Desarrollo Organizativo» (DO) . . . . .	142
4.9.1.	Educación y respeto en el trato a los empleados y en las relaciones interpersonales en general . . . . .	144
4.9.2.	Confianza, comunicación, apoyo mutuo y legitimación del aprendizaje a partir del análisis de los errores . . . . .	144
4.9.3.	Trabajo en equipo . . . . .	145
4.9.4.	Disminución de niveles jerárquicos y autonomía responsable . . . . .	145
4.9.5.	Participación para el cambio . . . . .	145
4.9.6.	Interés genuino por la calidad de vida profesional . . . . .	146
4.9.7.	La empresa innovadora capaz de aprender . . . . .	149
4.9.7.1.	La empresa innovadora . . . . .	149
4.9.7.2.	La empresa capaz de aprender . . . . .	149
4.9.8.	Estructuras y procesos a rediseñar para la evolución cultural desde el control hacia el desarrollo . . . . .	153
4.9.8.1.	Aligeramiento de estructuras organizativas y desarrollo de equipos . . . . .	153
4.9.9.	Rediseño de procesos de trabajo y de comunicación para aumentar la motivación . . . . .	156
4.9.9.1.	Mejora de procesos según sus características psicológicas motivadoras . . . . .	157
4.9.9.2.	Mejora de procesos de comunicación interna. . . . .	157
4.10.	Principales creencias a asumir para el éxito en el siglo xxi . . . . .	161
4.11.	Referencias bibliográficas . . . . .	163

**II. LA PRÁCTICA DE LA DIRECCIÓN POR VALORES (DpV)**

<b>5.</b>	<b>¿Cómo gestionar la resistencia al cambio de cultura? . . . . .</b>	<b>167</b>
5.1.	La resistencia al cambio . . . . .	168
5.1.1.	«Teorías prácticas» para disminuir la resistencia al cambio. . . . .	169
5.1.2.	Las tres fases del cambio . . . . .	170

La empresa constituye el auténtico motor de la actividad económica. Y la actividad económica configura, a su vez, uno de los aspectos fundamentales de la evolución de la realidad de nuestro tiempo. Por ello, la empresa es, en este momento, la célula básica que impulsa el extraordinario y acelerado desarrollo material en el cual las personas tendrán que constituir la verdadera esencia de las empresas y su única vía posible para administrarlas y conducirlas en un contexto de competitividad y complejidad crecientes.

Esta situación conferirá, indudablemente, nuevas e importantes responsabilidades de todo orden a los directivos de empresa, que habrán de afrontar, con voluntad y decisión, nuevos y auténticos retos en su labor. Por ello es de primordial importancia que las empresas se esfuercen en adoptar técnicas avanzadas de gestión que conduzcan no sólo a su óptimo desarrollo, sino también, y fundamentalmente, a la realización humana y profesional de las personas que la componen.

Es precisamente en esta línea que la aportación efectuada por los autores de la presente obra es doblemente importante. Por una parte, el estudio de la evolución experimentada por las técnicas de dirección y sus diferentes características. Por otra, el análisis exhaustivo y documentado del potencial que supone un nuevo estilo de gestión, basado en los valores y su asociación a la cultura empresarial como inspirador e impulsor de fundamentales y trascendentales cambios.

Es incuestionable que el modelo de dirección de empresas utilizado a principios de siglo está ampliamente superado y debe evolucionar profundamente. La orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura empresarial y la inclusión de principios éticos y sociológicos, habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal adquieren una nueva y enriquecedora dimensión cuando son aplicados a la actividad de la empresa.

Sólo desde el profundo convencimiento de que las empresas son algo más que estructuras generadoras de riqueza —es decir, al ser además estructuras humanas poseedoras de una cultura y de un conjunto de valores que configuran su identi-

dad— puede abordarse, en toda su magnitud, el cambio que supone la incorporación de esta nueva técnica de dirección y su repercusión en el conjunto de la empresa.

Creo que merece destacarse la aportación de los autores sobre el poder del conocimiento humanista de los valores como creador de riqueza, así como la certera reflexión de que las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos de las empresas han de ir transformándose continuamente si quieren permanecer vivas. Ello sustenta una nueva filosofía que, además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la empresa, permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente.

Es también interesante analizar cómo puede incidir en el desarrollo empresarial un cambio de imagen asociado a un cambio de cultura, así como comprobar la importancia del mantenimiento del sentido profundo de valores tradicionales, cuando se trata de discernir entre cambios adaptativos o cambios transformadores efectuados en el seno de una organización.

La generación de impulsos mediante nuevos valores de orientación al desarrollo y al aprendizaje, tales como la creatividad, la autonomía, la variedad, etc., además de influir en la progresiva desaparición del modelo organizativo basado en el control jerárquico, promueve una emergente cultura de futuro orientada hacia la gestión de un responsable desarrollo.

En la nueva interpretación de la dirección de empresas mediante valores, las técnicas del «Organizational Development» constituyen su base conceptual. Ello nos permite evaluar en toda su magnitud cuál es el alcance de esta nueva técnica de dirección de empresas, ya que incorpora un importante conjunto de creencias, valores y técnicas de intervención psicosociales, orientadas a mejorar la ventaja competitiva y la rentabilidad de las empresas a través de la potenciación de las personas.

Desde hace años, la experiencia me ha llevado a tener la absoluta convicción de que las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa. La mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en los valores. La aplicación de técnicas novedosas en este campo, así como la puesta en marcha de sistemas de formación no convencionales, permitirán, sin duda, construir una sólida base conceptual para iniciar el proceso de cambio.

Estamos asistiendo, por tanto, al nacimiento de una nueva forma de pensar y de hacer las cosas en el seno de la empresa. Ello supone facilitar su acción estratégica de futuro mediante la diferenciación entre visión, misión y cultura operativa, definidas como su núcleo constitucional. Es en este sentido, que es especialmente importante, la comunicación de una motivadora e ilusionante visión de futuro, que sirva como nexo para vincular el nivel estratégico empresarial con el

psicológico individual. Es por ello que suscribo la opinión de que las empresas con más futuro serán las que mejor desarrollen nuevas formas de influir positivamente en la vida de los individuos, mejorando con ello su percepción de satisfacción vital.

Tal como conocemos nuestro mundo en este último quinquenio del siglo xx, tanto las ideas como las estructuras convencionales están inmersas en una profunda crisis. Solamente la empresa puede avanzar para constituirse en el elemento básico para asumir el gran reto de construir una sociedad humana sostenible. Para ello es absolutamente esencial que las empresas estén conducidas por personas sensibles y dotadas de libertad responsable, sinónimo del máximo potencial creativo, porque no existe creatividad sin libertad.

Por ello, el impulso permanente de los valores morales, culturales, éticos y estéticos, que tanto a nivel personal como social deben impregnar a las empresas, sólo puede ser llevado a cabo por personas dotadas de especial sensibilidad para asumir el liderazgo legitimador del cambio de cultura.

La incertidumbre es uno de los rasgos que caracterizan nuestra época. Pero, a la vez, o precisamente por ello, también debemos efectuar el esfuerzo necesario para, con responsabilidad y en conciencia, perfeccionar el presente y así poder preparar el futuro.

Por otra parte, estamos también viviendo una transición desde la era industrial a la era del conocimiento. Esta nueva era del conocimiento, fruto de la evolución de la sociedad postcapitalista, que a través de la era de la información ha hecho posible que dentro y fuera de la empresa la información sea considerada como un valor en sí mismo y no como un medio, da un papel preponderante a la persona, al ser a la vez única productora y consumidora de la única materia prima, el conocimiento, inagotable por definición, y también la única absolutamente indispensable para el desarrollo moderno.

Hoy sabemos que no es cierto que el hombre, apoyándose en la ciencia y en la razón aplicada linealmente, pueda dominar el futuro y construir una sociedad feliz y estable. Y no es cierto porque el racionalismo sólo es válido en situaciones estables, y hoy sabemos que todo está en permanente y rápida evolución, siempre lejos de una posición de equilibrio o de una segura relación de causalidad.

La interpretación de la evolución de las cosas desde la visión biológica o cibernética es la visión de hoy. Es la visión del azar, de la incertidumbre, del cambio permanente dentro de la inestabilidad, considerada como el fundamento íntimo de la vida. Es una interpretación que, contrariamente a la visión lógica y determinista, acepta la ingobernabilidad entendida como la incapacidad de prever y, a la vez, entendida como una realidad inherente a la propia naturaleza de las cosas. Esta interpretación conduce a otorgar confianza a la autonomía de las personas y a su libertad de dar la respuesta de adaptación necesaria a su entorno, siempre en imprevisible cambio.

Esta interpretación biológica de las cosas puede definir, casi con exactitud, cómo ha de ser la persona en un nuevo humanismo que, aplicado a la empresa, habrá de permitir que ésta se convierta en una pieza absolutamente clave en el

proceso de cambio que habrá de experimentar la sociedad, en la medida en que unos nuevos valores, centrados en la libertad responsable y la sensibilidad, la impregnen de ahora en adelante y hagan posible su proyección hacia el futuro.

\* \* \*

Quisiera enmarcar, de forma muy sintética, el contexto actual de las empresas u organizaciones para comprender y situar el proyecto y la realidad de una obra como *La Dirección por Valores*, de dos excelentes autores como son Salvador García y Shimon Dolan.

En su informe anual, el Banco de Pagos Internacionales de Basilea, el Banco Central de los bancos centrales de cada país, ha certificado que los niveles de inflación empiezan a estar bajo control y en su nivel más bajo desde hace treinta años. La estabilidad de precios se puede conseguir en los próximos cinco años y, con ello, los primeros apuntes sobre la deflación o caída de precios, en el mundo occidental e industrializado de la OCDE, debido a las políticas restrictivas de precios que nos han llevado a una gran preocupación social, organizativa y personal.

El nivel excesivo de los déficit públicos, la carga fiscal que sostienen empresas y trabajadores y las ineficiencias en los mercados de trabajo van a tener repercusiones no descabables sobre las prestaciones sociales a que los gobiernos se han obligado durante la creación del estado del bienestar.

También hemos de reconocer que las innovaciones tecnológicas que nos otorgan el máximo de seguridad nos frenan la creación de empleo, al menos a corto y medio plazo.

En la carrera para llegar a la Unión Europea Monetaria, con inventos de creatividad contable incluidos, los países miembros de la Unión Europea están realizando un esfuerzo más que notable para cumplir los requisitos económicos establecidos.

Resumiendo: el coste de reducir la inflación de sus bajos niveles a cero es muy alto en términos de seguridad de empleo y de prestaciones sociales, con nuevas tecnologías que reducen la posibilidad de empleo, mayor competencia interna con desregulaciones y privatizaciones y externa por el concepto de mercados globales con países de muy bajo coste salarial.

Con esta situación podemos afirmar que el sentido de pertenencia a Europa no puede crecer con satisfacción, los empresarios y directivos tienen que pensar, crear, debatir y hacer participar a sus empleados en nuevos proyectos de empresa para desarrollar las organizaciones y sus equipos de trabajo si desean obtener resultados económicos.

En el entorno actual, cargado de deberes y obligaciones, no hemos dejado aprender el sentido de responsabilidad a las personas jóvenes que deben incorporarse al mundo laboral.

Las organizaciones, obsesionadas por la necesidad de controlar generan profecías de autocumplimiento, sin margen para la responsabilidad creativa de tener que aplicar nuevas iniciativas para mejorar los procesos del propio trabajo.

Si no damos responsabilidad a las personas jóvenes, no podemos esperar conductas responsables en los puestos de trabajo. Un exceso de responsabilidad puede inducir a errores; una carencia de responsabilidad empobrece el sentido del propio trabajo.

Si deseamos modificar las relaciones profesionales reforzando valores como el compromiso, la confianza y la responsabilidad con los objetivos organizativos, necesitamos crear y fomentar el sentido de cambiar la cultura organizativa orientada al control por la cultura orientada al desarrollo, incorporando enfoques de Desarrollo Organizativo y Proyectos de Empresa que los autores Salvador García y Shimon Dolan especifican en su libro *«La Dirección por Valores*, de forma que se pueda construir nuevas creencias y valores que realicen la visión estratégica de hacia dónde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante».

En nuestras organizaciones actuales debemos afirmar el sentido de pertenencia a través de diseños participativos de valores y actitudes que puedan incorporarse y actualizarse a través de una Dirección por Valores. ¿Por qué? Básicamente porque necesitamos clarificar y objetivar nuestra lógica empresarial, para conseguir excelentes colaboradores asociados a Proyectos de Empresa a corto, medio y largo plazo.

Nosotros creemos y pensamos que un estilo de dirección que tenga por objetivo aglutinar, cohesionar y dar participación a los valores de sus profesionales, debe facilitar la realización de una visión o propósito común que genera ilusión, esfuerzo y sentido de pertenencia a los objetivos organizativos.

Aunque el debate más profundo y necesario debemos iniciarlo con las siguientes preguntas: ¿cómo podemos conseguir una mayor implicación y participación del trabajador en los procesos de su trabajo, al tiempo que disminuir las altas cotas de absentismo físico y psíquico, con las nuevas condiciones laborales y sociales de esta década? ¿Por qué la sociedad en general y las organizaciones en particular han ido olvidando los valores y actitudes de las personas como motor y energía para dirigir las organizaciones y conseguir mejores resultados económicos y sociales?

La aceptación plena de la responsabilidad de compartir e influir en los valores de cada organización nos debería conducir a una sociedad más responsable y comprometida con el progreso de cada organización.

La sociedad actual, y dentro de la misma sus organizaciones, sólo se preocuparán de sus colaboradores en tanto en cuanto éstos añadan valor a su trabajo.

Las organizaciones actuales no pueden garantizar un contrato de trabajo indefinido. Tenemos que buscar formas más creativas y flexibles para organizar el trabajo. Cada organización va a crear nuevas pequeñas unidades organizativas, la mayoría en el sector de servicios, con un pequeño núcleo de personas clave para

decidir las estrategias y políticas de actuación y un grupo de personas asociadas que trabajarán por objetivos de acuerdo con la organización matriz.

Los profesionales asociados serán independientes, proveedores, colaboradores periféricos, colaboradores a tiempo parcial, empresas aliadas y socios agrupados en diferentes formas de asociación legal.

Dirigir estas nuevas organizaciones no va a ser nada fácil. Ya no se trata de quién dirige y quién es dirigido, sino de cómo diseñamos el marco cultural para construir relaciones sólidas de ayuda, y de apoyo con valores profesionales de autonomía, autoestima, cooperación, compromiso con la organización, confianza y participación.

Los servicios centralizados deberán ser reducidos para dar poder a los servicios periféricos que añadirán valor a sus decisiones porque serán más operativas, de aplicación inmediata y al estar cerca de cada situación, su análisis y decisión pueden ser más eficaces.

Para finalizar, en el inmediato futuro, no va a ser suficiente incorporar la innovación tecnológica más adecuada, ni lograr la mejor relación calidad-precio del mercado, sino podemos acompañar a la oferta de producto una dirección moderna y actual con los valores de los fundadores, propietarios y directivos incorporados en el diseño de la cultura de empresa, compartidos y participados de forma evidente y activa a través de las estrategias de recursos humanos en ejecución.

Estos son los argumentos y las prácticas organizativas que pienso puedan contestar las dos preguntas que planteaba en el prólogo de este libro fresco, valiente e innovador y, por todo ello, una excelente invitación a la reflexión de directivos y empresarios de nuestro país.

# Introducción

---

*Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPERY

El sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX ya no resulta adecuado hoy día para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente.

El antiguo modelo, que ha estado claramente orientado al control jerárquico de las personas en entornos estables, ha de evolucionar decididamente hacia la integración con otra forma de pensar y hacer las cosas —lo que se denomina «otra cultura»— que, manteniendo mecanismos de control descendente sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de *todos* y *cada uno* de los miembros de la empresa.

En esto, casi todo el mundo está teóricamente de acuerdo. Lo que muchas veces no se sabe es qué creencias y valores se han de llegar a cambiar exactamente, cuándo se ha de iniciar el cambio, hasta dónde se ha de cambiar y —sobre todo y más importante— cómo liderar y gestionar esta «reingeniería cultural» sin generar rupturas, amenazas o riesgos excesivos, sino consiguiendo que se entienda el cambio como una oportunidad espectacular de revitalización y mejora.

Sin una comprensión profunda por parte de la dirección general de lo que verdaderamente significa liderar y gestionar nuevas creencias y valores de las personas, las sucesivas modas de *Total Quality*, *Learning Organization*, *Continuous Improvement*, *Just in Time*, *Lean Management*, *Business Process Reengineering* y otras muchas venideras, están condenadas a la incompreensión y al fracaso más o menos relativo.

### **Todas las teorías son falsas**

Creo firmemente en la teoría de que la Tierra es plana. Llegamos a pensar que descubrimos LA VERDAD hace varios centenares de años: la Tierra no es plana, es redonda. ¡Fuera lo viejo y paso a lo nuevo!

Recientemente, mientras estaba aterrizando en el aeropuerto de Shipol, en Amsterdam, y miraba por la ventanilla del aeroplano, pensaba: ¿puede creer alguien, realmente, que han corregido la curvatura de la Tierra para construir esta pista de aterrizaje? En otras palabras, para determinados fines verdaderamente prácticos, la teoría de que la Tierra es plana permanece verdaderamente aceptable. Por supuesto, era de esperar que el piloto no la utilizara en su vuelo desde Gotemburgo. Para pilotar aviones, la teoría de que la Tierra es redonda no está nada mal. Pero no es más verdad que la teoría de que la Tierra es plana, pues, si no lo fuera, los aviones que van a Ginebra desde Italia chocarían contra los Alpes. Es decir, la Tierra no es perfectamente redonda, sino que está llena de baches. De hecho, la Tierra no es, en absoluto, redonda, puesto que está achatada en los polos.

Lo verdaderamente cierto es que resulta arrogante considerar cualquier teoría como verdadera, ya sea nueva o antigua. (¡Hay quien ha dicho que los científicos físicos se sostienen sobre los hombros de sus predecesores, mientras que los científicos sociales lo hacen sobre sus caras!). Todas las teorías son falsas: no son más que palabras y/o anotaciones y/o garabatos en una hoja de papel. En definitiva, las teorías son más o menos útiles dependiendo de las circunstancias, lo que significa que las antiguas teorías pueden ser en ocasiones tan útiles como las más nuevas.

**Henry Mintzberg.** Comunicación personal

En todo caso, como veremos a lo largo del texto, tanto la Dirección por Instrucciones (DpI) como la Dirección por Objetivos (DpO) resultan hoy día notablemente insuficientes, apareciendo la Dirección por Valores (DpV) como una herramienta de liderazgo estratégico de gran potencial de desarrollo debido a su gran interés a diversos niveles:

- La DpV absorbe en mayor medida que la DpO y que la DpI la complejidad cotidiana derivada de la creciente necesidad de calidad y orientación al cliente, de agilización de la estructura organizativa, de evolución de jefes a facilitadores del éxito de sus colaboradores, y de necesidad de autonomía responsable y comprometida por parte de todas las personas que componen la empresa.
- La DpV ayuda a encauzar la autonomía de los esfuerzos profesionales cotidianos hacia la consecución de la visión estratégica de hacia dónde pretende ir la empresa, otorgando así un mayor sentido y compromiso a los procesos y objetivos intermedios de acción.

- La DpV plantea «rediseños culturales» en sintonía con los postulados que el enfoque humanista del denominado Desarrollo Organizativo o «DO» viene propiciando ya desde mediados del siglo xx. De hecho, algunas de las empresas más competitivas y orientadas al éxito en sus respectivos sectores, dimensiones y realidades geográficas, hace ya tiempo que están esforzándose en esta dinámica, aunque en muchos casos de forma todavía incipiente. La DpV es, pues, un *neo-humanismo*.
- La DpV facilita, además, la inclusión de principios éticos y ecológicos en el liderazgo estratégico de las empresas, sin los cuales la supervivencia de nuestro mundo y, por tanto, de las empresas mismas, es difícilmente imaginable. Hablar de ética empresarial ha de dejar de ser percibido como una amenaza para pasar a ser contemplado como una oportunidad de diferenciación y éxito.

El libro está dividido en dos grandes partes: la lógica de la DpV y su práctica. Dentro de la primera parte, sobre los fundamentos conceptuales de la DpV, se encuentran los primeros cuatro capítulos.

El Capítulo 1 define y justifica la DpV como evolución de otras filosofías de dirección basadas en instrucciones o únicamente en objetivos.

El Capítulo 2 profundiza en la comprensión del núcleo esencial de la DpV y de la «cultura de empresa» en general: los valores, algo de gran valor transformador sobre lo que mucho se habla pero poco se reflexiona.

El Capítulo 3 plantea la necesidad de que la empresa esté abierta al «cambio de cultura», así como una reflexión sobre el nivel de profundidad de cambio que esto significa.

El Capítulo 4 avanza en la comprensión de la lógica de la cultura de orientación al control y de la cultura de orientación al desarrollo, lo cual es fundamental para poder gestionar el rediseño de valores que supone evolucionar de la una a la otra.

En la segunda parte aparecen tres capítulos orientados a la puesta en práctica de la DpV.

El Capítulo 5 transmite las claves para gestionar la resistencia a un cambio de cultura, fundamentalmente a nivel de las habilidades de comunicación necesarias.

El Capítulo 6 desarrolla los papeles necesarios en un proceso de cambio cultural, sobre todo el más crítico para su éxito: el del liderazgo legitimador.

El Capítulo 7 propone un modelo de fases y herramientas de intervención para llegar a poner en marcha y mantener una DpV.

Finalmente, en el Epílogo, se plantean algunas de las dificultades y condiciones de éxito de esta filosofía de dirección de empresas.

### **La necesidad de integrar perspectivas**

«Los principios de gestión que nos han guiado durante el siglo que está a punto de finalizar han estado oscilando constantemente entre la "dirección

científica del trabajo'', la cual infravalora la diversidad y el potencial de los seres humanos, y la ''dirección de relaciones humanas'', la cual sobrevalora el papel de las personas e infravalora el de la tecnología».

Obviamente, las organizaciones están compuestas por personas, por lo que las personas han de ser tenidas en cuenta seriamente. Pero también es igualmente cierto que las organizaciones existen para llevar a cabo determinadas tareas, las cuales implican el uso de tecnologías sofisticadas, como es el caso de la manufactura de productos complejos.

Así pues, para gestionar eficazmente y para comprender en profundidad las organizaciones hemos de adquirir una perspectiva «sociotécnica», lo cual significa tomar en serio tanto a la tecnología como a las personas, así como buscar conceptos y modelos que nos permitan pensar de forma sistemática e integradora con respecto al conjunto de ambos factores.

En lugar de continuar perpetuando modas cíclicas, hemos de desarrollar modelos integradores, especialmente en la medida en que el mundo es cada vez más complejo y rápidamente cambiante.

**Edgar Schein.** Comunicación personal

# A quién va dirigido el libro

---

Este libro está esencialmente escrito para **directivos de primer nivel y de cualquier área funcional** (no sólo de Recursos Humanos), así como a **empresarios innovadores**, que estén convencidos de al menos dos cosas:

1. Que a ellos sí que verdaderamente «se les paga para pensar».
2. Que tienen la responsabilidad de liderar los cambios culturales estratégicamente necesarios en sus empresas para mantenerse en el mercado y continuar desarrollándose en el futuro.

**El libro pretende facilitarles que descubran el gran valor añadido de tener valor para dirigir mediante valores.**

También va dirigido a estudiantes de dirección y organización de empresas que deseen adquirir perspectivas teóricas próximas a las realidades e inquietudes prácticas.

Asimismo, si algún colega consultor o docente obtiene de este libro alguna idea que le resulte útil en su función profesional, nos daremos por muy satisfechos.

## **REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

- A lo largo del texto, el lector podrá ir encontrando recuadros de anclaje como éste, en el que se le invita a reflexionar sobre la aplicación práctica de las ideas precedentes en su caso particular.
- La realización de estos ejercicios con su equipo de colaboradores puede tener un especial valor añadido.
- Cualquier comentario que desee aportar para el desarrollo de la DpV puede hacerlo a la dirección de correo electrónico: [sgarcia@psi.ub.es](mailto:sgarcia@psi.ub.es) o [dolan@ere.umontreal.ca](mailto:dolan@ere.umontreal.ca)

PARTE I

**LA LÓGICA  
DE LA DIRECCIÓN  
POR VALORES (DpV)**

# ¿Qué es la Dirección por Valores (DpV)?

*La confianza mutua es un lubricante crítico para el funcionamiento de los sistemas sociales.*

JOSEPH ARROW (premio Nobel de Economía 1972)

*Honestidad, seriedad profesional, buena organización y aprecio a las personas es la base de nuestro negocio desde hace tres generaciones.*

JOSÉ M.<sup>a</sup> ANZIZU (propietario de Fincas Anzizu)

La DpV, ¿es una nueva moda? ¿Para qué puede servir la DpV? ¿Cuál es la diferencia entre la Dirección por Instrucciones (DpI), la Dirección por Objetivos (DpO) y la DpV? La DpV, ¿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?

En este capítulo encontrará:

**La DpV: Una «nueva» herramienta de liderazgo estratégico basada en valores:**

- Su definición.
- Su triple finalidad.

**La DpV, como evolución de la Dirección por Instrucciones (DpI) y la Dirección por Objetivos (DpO) para absorber complejidad:**

- Cuatro tendencias adaptativas generadoras de complejidad.
- Los valores como «atractores» del caos.

- ¿Cuándo es necesaria la Dirección por Instrucciones?
- Importancia de los objetivos libremente escogidos para el «éxito psicológico».
- ¿Qué es realmente la Dirección por Objetivos (DpO)?
- Limitaciones de la DpO.
- Comparación de la DpI, la DpO y la DpV.

**La DpV para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión estratégica de futuro:**

- Dos niveles constituyentes de la «cultura» de la empresa.
- La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa de la empresa.
- La «gestión del cambio» para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad actual de la empresa.
- Valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica.

**La DpV, para integrar la dirección estratégica con la política de personas y aumentar el compromiso:**

- La coherencia directiva entre lo que se piensa y lo que se hace.
- La importancia de «dar moral» y sentido para el trabajo profesional bien hecho (antiguamente «motivar»).
- La renegociación del «contrato psicológico».
- El autoajuste equitativo entre lo que se da y lo que se recibe.

**DpV y ética empresarial: dos conceptos próximos pero no iguales**

## 1.1. LA DpV: UNA «NUEVA» HERRAMIENTA DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO BASADA EN VALORES

### 1.1.1. Su definición

Empecemos por una definición genérica de la DpV que puede desglosarse en dos componentes:

1. *La DpV es una «nueva» herramienta de liderazgo estratégico.* La DpV, más que una nueva moda de dirigir empresas es una nueva 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

\* Peter Drucker sabe recoger muy bien la idea de que tras la Era de la Agricultura, la Era de la Industria y la Era de la Información, la sociedad «postcapitalista» está entrando en una Era Poscapitalista del Conocimiento (Drucker, P., 1993, *La Sociedad Poscapitalista*, Barcelona, Apostrofe).

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 DpV es —como veremos— una actualización de los planteamientos ya clásicos del denominado Desarrollo Organizativo (DO). 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.

2. *La DpV, por supuesto, 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.

**El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores.**

De hecho, la DpV 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 e ilusionantes.

Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores 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.

**La DpV 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 e ilusionantes.**

En definitiva, una organización empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o «tecnestructuras» 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<sup>(1)</sup> en los años sesenta, 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 va-

**Una organización empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o «tecnestructuras» cognitivas y emocionales.**

lores de su empresa sea un verdadero activo de la misma y que, por tanto, deba ser adecuadamente gestionado. Puede pensarse que esto es debido a que tienen otras preocupaciones más acuciantes 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.

La sintonía de creencias y valores sustentados por la propiedad de la empresa y los empleados es una importantísima fuente de ventaja competitiva\*.

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? Sin embargo, ¿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 las excelencias de dicho hotel?

**Un conjunto de paredes, máquinas y capital no es nada, es un conjunto muerto.**

**Conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo líder ha de desempeñar.**

### **REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

- **¿Sabría usted decir cuáles son los principales valores o principios de acción que orientan los esfuerzos de trabajo en el día a día de su empresa?**

- **¿Sabe usted qué respondería a esta misma pregunta el empleado encargado de la recepción o de la portería?**

\* Desde los trabajos ya clásicos de Porter, por «ventaja competitiva» se entiende aquello que tenemos positivo que nos diferencia de forma significativa de nuestros competidores.

\*\* Éste es el lema de la cadena Ritz-Carlton.

### 1.1.2. Su triple finalidad

La utilidad de la DpV como herramienta de liderazgo puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer. Veámoslo con algo más de detalle.

**La DpV es una herramienta de liderazgo basada en valores con una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer.**

1. Absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a 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.

## 1.2. LA DpV COMO EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN POR INSTRUCCIONES (DpI) Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DpO) 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 (DpI) tradicional de principios de siglo xx dio lugar a la Dirección por Objetivos (DpO)

**Está empezando a surgir algo que podemos denominar Dirección por Valores (DpV).**

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 (DpV).

### 1.2.1. Cuatro tendencias adaptativas generadoras de complejidad

La Figura 1.1 muestra un esquema en el que se plantea que, fundamentalmente, esta evolución de la DpI a la DpV, pasando por la DpO, es la consecuencia de la aparición en las últimas décadas de cuatro tendencias organizativas necesarias para adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible.



**Figura 1.1.** Continuidad evolutiva de tres formas de dirigir empresas: por instrucciones, por objetivos y por valores.

Estas cuatro tendencias adaptativas son, a su vez, condicionantes directos de un considerable aumento de complejidad e incertidumbre en las empresas\*. 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.

### 1.2.1.1. 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 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.

\* Esta conceptualización se basa en ideas planteadas por Richard Norman en un seminario sobre aprendizaje organizativo realizado en Estocolmo en 1992.

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.

Esta primera necesidad adaptativa es tan obvia y hay tanto escrito en los últimos años que no vamos a extendernos aquí sobre ella. 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.

### 1.2.1.2. 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 anteriormente mencionada, 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 conlleva 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 operario o un «dependiente». Y la autonomía es esencial para llegar a ser responsable.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: Un manual bien «simple».**

##### **Manual del empleado de Comercial Aceitunera:**

- *Bienvenido a Comercial Aceitunera. Nos complace tenerle como parte de nuestra empresa.*
- *Nuestra primera prioridad es brindar un servicio sobresaliente a nuestros clientes.*
- *Esperamos que usted se fije metas altas tanto en lo personal como en lo profesional, y tenemos la mayor confianza en su capacidad para lograr esas metas.*

##### **Reglas de la empresa:**

1. Emplee su mejor juicio profesional en cada situación.
2. No habrá ninguna otra regla más importante para nuestra primera prioridad.

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

### 1.2.1.3. 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 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 grandilocuente, 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 «orden y mando».

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: ¡Haga usted algo grande!**

Tom Peters, el brillante y radical divulgador de la importancia de la cultura de orientación al desarrollo de las personas, refiere una anécdota muy ilustrativa en su libro *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*<sup>(2)</sup>. Hablando de un libro sobre el sorprendente éxito de Nintendo<sup>(3)</sup>, destaca que, en cierta ocasión, el diseñador de juegos, Gunpei 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 tal diálogo le tuvo cavilando 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 Sidney y Melbourne. Ninguno en Kuala Lumpur. Uno entre 1.200 en Atlanta...*

Decir a alguien «haga usted algo grande», ¿es marcar un objetivo específico y medible o es, más bien, saberle despertar el valor de tener valor para llegarse a realizar hasta su máxima valía?

### 1.2.1.4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles

La ineficiencia de las estructuras burocráticas rígidas, con muchos niveles jerárquicos y compartimientos estancos, ya no es tolerable en empresas que deban competir en un entorno abierto.

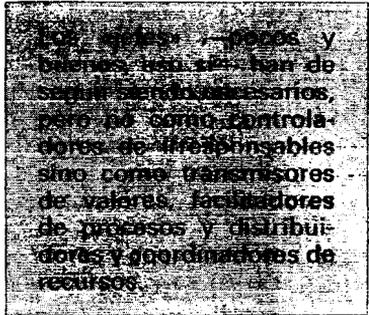
Está bien demostrado que la reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y hoy día casi nadie discute la necesidad de «aplanamiento» de la estructura organizativa, así como del desarrollo de equipos eficientes. Otra cosa es ponerlo en práctica, cuya verdadera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

Una de las características esenciales de la cultura tradicional de orientación al control jerárquico, que veremos con más detenimiento en el Capítulo 4, plantea una clara división entre tres estamentos de personas dentro de la empresa:

1. Quiénes dirigen y piensan (o, al menos, eso se supone).
2. Quiénes controlan a los que producen.
3. Quiénes producen.

Tal como plantea la Figura 1.2, 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. Dicho en tono de humor (¿o no tanto?), a pesar de este control de los jefes intermedios, hay quien consigue trabajar y satisfacer las necesidades de los clientes, que son —en definitiva— quienes mantienen a todos los demás.

Los «jefes» —pocos y buenos, eso sí— 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.



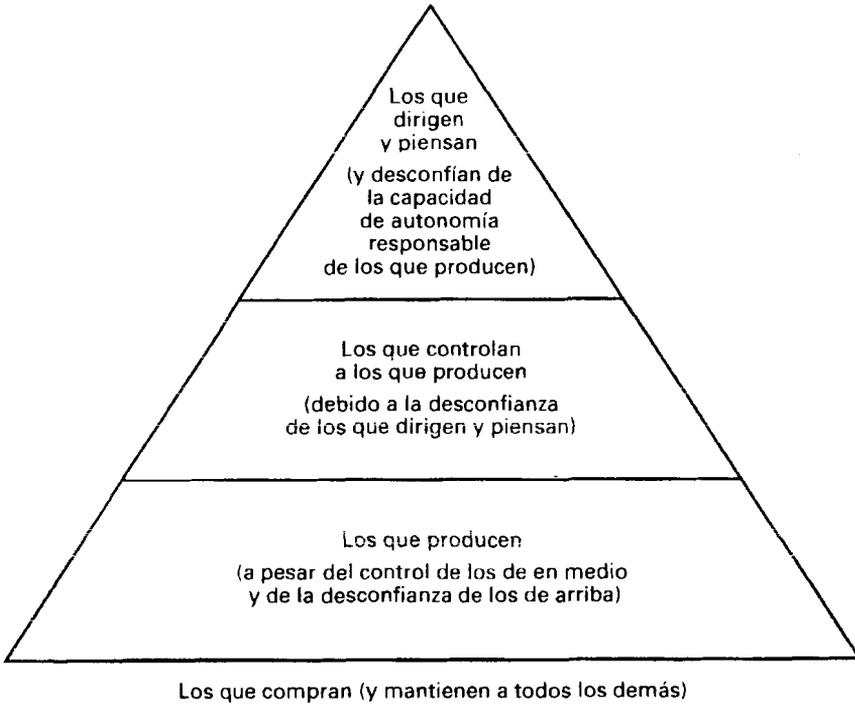
#### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Hasta qué punto cree que puede ser conveniente y factible «aplanar» la estructura del organigrama en su empresa reduciendo el número de niveles de «los que han de controlar a los que producen»?

---



---



**Figura 1.2.** Los tres niveles de la empresa vertical «de toda la vida» orientada al control jerárquico.

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 la pautas de descentralización y que concreten prácticas de comunicación horizontal, superando definitivamente los modelos jerárquicos burocráticos característicos del inicio del desarrollo industrial.

Sin embargo, los organigramas flexibles y horizontalizados generan mucha más ambigüedad e incertidumbre que los típicos esquemas piramidales «en rastrillo».

La Figura 1.1 mostraba también algo importante: la complejidad organizativa creciente generada por estas cuatro variables y representada por una flecha curva ascendente no es lineal, sino que decae en el extremo superior derecho del recuadro, indicando que la DpV sirve precisamente para absorber

Tener unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir inevitablemente complejidad e incertidumbre que recibir unos objetivos y, por supuesto, más que recibir unas instrucciones o seguir un manual de procedimientos.

dicha complejidad. Esto significa que tener unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente complejidad e incertidumbre que recibir unos objetivos y, por supuesto, más eficiente que acatar unas instrucciones o un manual de procedimientos, aunque, a veces, pueda parecer lo contrario.

**APUNTE DE LA REALIDAD: Un «Proyecto de Empresa» con ideas claras.**

En el «Proyecto de Empresa» del Grupo Iberdrola pueden leerse los siguientes párrafos altamente significativos:

*Complejidad es el calificativo apropiado para definir el ambiente de cambio continuo en el que en estos tiempos se desenvuelve la actividad empresarial.*

*Se tiende a eliminar la burocracia, a reducir los niveles jerárquicos, a evitar filtros y obstáculos a la iniciativa y a la comunicación. El papel del personal directivo pasa de ejercer control, inspección y autoridad a prestar confianza, colaboración, ayuda y apoyo.*

*Se trata, en definitiva, de explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos los empleados, liberando para ello su energía y su entusiasmo.*

*Con independencia de la política, de las estrategias y de los planes específicos que se adopten para afrontar épocas determinadas, la empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que basar sus planteamientos y actuaciones. La leal adhesión de sus miembros a estos valores constituye un factor decisivo para la supervivencia y el éxito de la empresa.*

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.

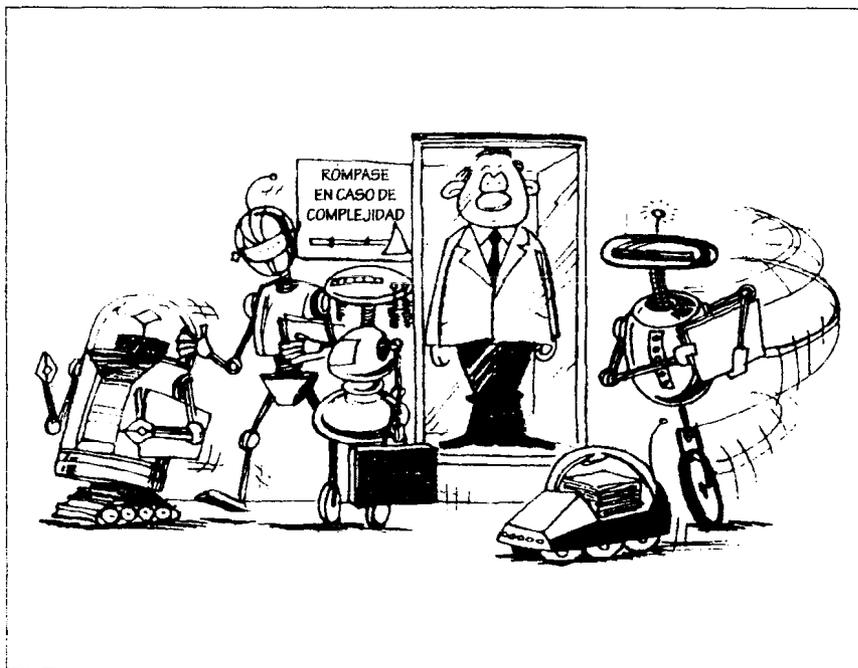
Ser capaz de tolerar ambigüedad es una condición fundamental para el desarrollo profesional, e incluso podríamos llegar a decir que para el desarrollo personal en general. Una persona que únicamente desee saber qué botón debe apretar cuando aparezca una determinada luz no está tolerando ambigüedad o complejidad alguna, pero tiene muchas probabilidades de quedarse toda su vida apretando el mismo botón y viendo la misma luz.

Tal como muestra en clave de humor la Figura 1.3, 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 la que ha sido programada.

¿Se imagina que una máquina, incluso el ordenador más sofisticado, pueda llegar a comportarse de forma «honesta», «creativa», con «seguridad en sí mismo» 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. 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.

**¿Se imagina que una máquina, o incluso el ordenador más sofisticado, pueda llegar a comportarse de forma «honesta», «creativa», con «seguridad en sí mismo» o «amable con los clientes»?**

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.



**Figura 1.3.** En caso de complejidad... ¿«hardware» o «peopleware» («tecnología de sistemas humanos» para liberar creatividad)?

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

• Hasta qué punto su empresa está respondiendo satisfactoriamente a cada una de estas complejas tendencias organizativas necesarias hoy día para su competitividad:

	Nada					Muchísimo				
1. Orientación al cliente y a la calidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Evolución de jefes a facilitadores del éxito de sus colaboradores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Desburocratización y aligeramiento de la estructura organizativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Desarrollo de la autonomía y responsabilidad profesional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada					Muchísimo				

**1.2.2. Los valores como «atractores» del caos**

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»<sup>(4)</sup>.

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.

Las organizaciones empresariales son excelentes representaciones de lo que en física y matemáticas son denominados «sistemas caóticos» o «sistemas complejos».

Cuando se contempla un sistema caótico en un momento determinado del mismo, todo lo que se ve es caos, es decir, desorden, aparente ausencia de orden e impredecibilidad total. Sin embargo, 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. Veamos con algo más de detalle el significado de estos conceptos quizá algo abstractos:

- La empresa es un sistema caótico porque no pueden realizarse predicciones de certeza sobre su comportamiento en el futuro, el cual es en apariencia aleatorio 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* (no estático) 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 impredeciblemente mayor que la suma de sus partes.

Las empresas son sistemas sociales caóticos, los cuales no pueden regularse mediante instrucciones ni mediante objetivos dirigistas. Su capacidad de *autoorganización* deriva esencialmente de que sus componentes asuman libremente un conjunto de valores o principios de acción compartidos.

**APUNTE DE LA REALIDAD: La opinión de un empresario al que le encantan «las locuras responsables».**

**Tal como piensa Pedro Durán Farell, presidente del grupo Gas Natural<sup>(5)</sup>:**

*Al igual que en los sistemas complejos de la física moderna, la fuerza secreta del hombre se manifiesta únicamente en los estados alejados del equilibrio. En la vida ordinaria orientada mediante objetivos a corto plazo únicamente utilizamos una pequeña parte de nuestros recursos. Para moverse en el terreno de la incertidumbre, el cambio permanente y la complejidad es necesaria la libertad. El azar y la incertidumbre son los auténticos reguladores del flujo de la vida real. La libertad ha de dejar de estar condicionada por leyes y normas a estar condicionada por valores democráticamente asumidos.*

Tomemos el ejemplo de una pista de esquí. ¿Podemos imaginar que su aparente desorden de esquiadores efectuando trayectorias no predecibles con exactitud pueda ser regulado por un director de pista que reparta instrucciones mediante un megáfono?: «¡El del gorro rojo, un poco más a la izquierda!» o «¡Eh!, todos los de menos de dos años de experiencia, que dejen paso a los veteranos!». Con toda seguridad, a los pocos minutos la pista se convertiría en una amasijo de quejidos y huesos rotos.

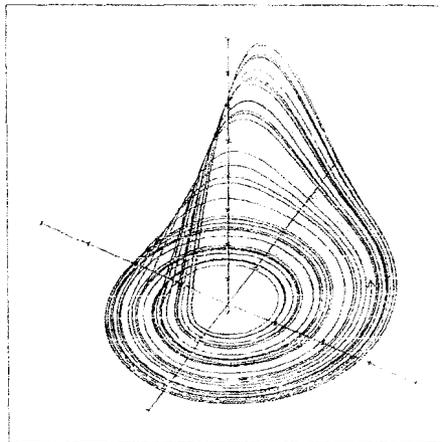
Existen, según el premio Nobel Prigogine<sup>(6)</sup>, dos tipos de sistemas caóticos: los de baja energía y los de alta energía. Un ejemplo de sistema caótico de baja energía es un montón de cartas de póker desordenadas al azar. Sin la adición de más energía (tal como unos jugadores de póker), el sistema 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.

Otro estudioso de estos conceptos<sup>(7)</sup>, 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 período 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 el sustrato 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.

**En las organizaciones empresariales, los «principios» acaban siendo los «finales» a largo plazo.**

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 (Figura.1.4) que predicen el comporta-



**Figura 1.4.** Atractor o estado geométrico final de un sistema caótico, algo equivalente a los valores en los sistemas empresariales.

miento a largo plazo de los sistemas complejos. Podría ser algo más que un juego de palabras decir que en las organizaciones empresariales —como en todos los sistemas sociales en general— los «principios» acaban siendo los «finales» a largo plazo.

### 1.2.3. ¿Cuándo es necesaria la Dirección por Instrucciones?

Tradicionalmente, la utilidad de la DpI se manifiesta claramente en dos tipos de situaciones bien distintas:

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, a la DpI se le puede denominar «Dirección de Operarios».

¿Se imagina que para que un empleado trate con amabilidad a un cliente hubiera que darle instrucciones precisas tales como: «1. Mírele a los ojos», «2. Extienda el antebrazo y estreche su mano», «3. Interésese por su familia», etc.? Esto no quiere decir que no deban existir manuales de procedimientos con fines formativos y de garantía de calidad. Lo que es absurdo es que dichos manuales se conviertan en pautas rígidas dirigidas a ordenar conductas que, de hecho, han de asumir considerables grados de variabilidad e incertidumbre.

En entornos estables en los que se busca una producción cuantitativa mediante planteamientos racionales y disciplinados, la DpI tiene todo su sentido. Éste era el entorno de las empresas industriales después de la Segunda Guerra Mundial, época en la que se fraguaron las teorías de dirección de empresas predominantes hasta finales del siglo xx.

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. Por ejemplo, en el caso de que se produzca un incendio en una factoría, lo que hay que hacer es actuar según unas instrucciones previas sin pensárselo dos veces: no utilizar los ascensores, correr por los pasillos señalizados, etc.

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. La dramática frase de «a usted no se le paga para pensar» tiene entonces pleno sentido.

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.

Es de destacar 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.

<p><b>REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué casos concretos sigue siendo vigente la Dirección por Instrucciones (DpI) hoy día en su empresa?</li></ul> <hr/> <hr/> <hr/>
---

#### 1.2.4. Importancia de los objetivos libremente escogidos para el «éxito psicológico»

Chris Argyris es un profesor de la Universidad de Harvard sumamente riguroso. Sin embargo (¿o quizá por ello?) 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 propone la existencia de dos paradigmas organizativos básicos<sup>(8)</sup>:

- El burocrático/controlador (lo que denomina «Modelo I»).
- El orientado al aprendizaje mutuo continuo (el «Modelo II»).

Argyris viene a plantear que el paradigma burocrático o «Modelo I» no es que sea ineficaz *per se*, sino que, tal como dijimos al referirnos 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 y 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 monotonas 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.*

**Las empresas no acostumbran a tener suficientemente presente la necesidad de los empleados de triunfar psicológicamente.**

Desde el punto de vista psicológico, la vivencia de «éxito» ha de contener cuatro elementos esenciales<sup>(9)</sup>:

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. Posibilidad 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 requiera 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.

### **REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

• ¿Quiénes en su empresa creen que tienen mayores probabilidades de poder experimentar habitualmente situaciones de «éxito psicológico»?:

- Los propietarios o socios.
- La alta dirección.
- Los directivos intermedios.
- Los empleados de base.

¿Por qué? ¿Cuáles son los condicionantes?

\* Este absentismo al que hace referencia Argyris, tanto puede ser absentismo literal o, como señala Ceterí Soler en su Tesis Doctoral (Universidad de Barcelona, 1996), puede tratarse de «absentismo psíquico».

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 tratar a todos sus empleados como adultos con criterio y posibilidad de «tener éxito» si desean obtener de ellos el rendimiento de alta calidad necesario para su supervivencia competitiva.

#### 1.2.4.1. *La teoría de establecimiento de metas*

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

Es curioso reparar en que el termino futbolístico «gol» proviene del inglés *goal*, que significa meta. La teoría de establecimiento de metas plantea una premisa básica:

*Las intenciones conscientes de la persona (sus metas u objetivos) son los determinantes primarios de su motivación para el esfuerzo de acción.*

Esta teoría fue desarrollada por Edwin Locke<sup>(10)</sup> y sus colaboradores, quienes demostraron claramente 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 la consecución de unos objetivos más fáciles de obtener.

**Cuando las personas persiguen unos objetivos desafiantes desarrollan un mejor rendimiento que cuando pretenden la consecución de unos objetivos más fáciles de obtener.**

La teoría del establecimiento de metas plantea que existen cinco principios justificativos 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 conllevarán 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 que 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.

### 1.2.5. ¿Qué es realmente la Dirección por Objetivos (DpO)?

Así como la DpI hace referencia a una «dirección de operarios», la DpO tiene una connotación de «dirección de empleados». De cara a aumentar la productividad y la eficiencia de los directivos y del resto de empleados de la empresa, es obvio que plantear objetivos es algo más razonable que transmitir instrucciones.

Está claro que el objetivo fundamental de toda empresa tiene que ser el de maximizar la rentabilidad a largo plazo de los recursos que utiliza. Pero este objetivo es demasiado genérico y, con el fin de racionalizar y motivar los esfuerzos de las personas, debe descomponerse en otros objetivos más específicos y que las diferentes áreas funcionales y miembros de la empresa puedan hacerse suyos.

Éste es el fundamento conceptual de la DpO, la cual es una herramienta de dirección propuesta desde mediados del siglo XX para racionalizar y motivar la eficiencia productiva y que está científicamente basada en los principios del «éxito psicológico» de Argyris<sup>(9)</sup> y en la teoría de establecimiento de metas de Locke<sup>(10)</sup> (aunque ni su introductor, Peter Drucker, ni ninguno de sus más destacados autores y recopiladores<sup>(11)</sup> lo haya mencionado jamás).

En su obra, ya clásica, *The Practice of Management*<sup>(12)</sup>, Drucker plantea que:

*Un directivo eficiente tiene que integrar dotes de un «teórico» competente junto con las de un práctico «eficaz». He escogido la palabra «eficiencia» porque, en mi opinión, la auténtica clave de la empresa eficiente, o la del directivo eficiente, estriba en el siguiente acto: hacer las cosas que hay que hacer.*

*En otro sentido, la «eficacia» la entiendo como: hacer bien las cosas que se hacen, y llamo la atención, por contraste, sobre el caso en que se dedique tiempo y esfuerzo a ¡hacer correctamente y bien cosas que no interesa hacer en absoluto!*

Es de destacar que el concepto de eficiencia de «lo que hay que hacer» planteado por Drucker ya se aproximaba más a un concepto de elecciones estratégicas o valores que a un concepto de operatividad de gestión cuantitativa. De hecho existen dos diferentes corrientes para definir la DpO:

1. La DpO como filosofía de dirección para convertir las necesidades de la empresa en objetivos de los individuos. En este caso se hablaría más bien de Dirección Participativa por Objetivos (DPPO). Por ejemplo:

*La DpO establece un puente de unión entre la orientación a los resultados promovida por la «escuela cuantitativa» y los conceptos de trabajo en equipo y motivación personal defendidos por los científicos del comportamiento, especialmente por la escuela del «desarrollo organizativo».*

*Un sistema dinámico que busca integrar la necesidad empresarial de clarificar y lograr sus objetivos y crecimiento con la necesidad de aportación profesional y de autorrealización personal del directivo.*

*La DpO es, de hecho, un enfoque práctico basado en los fundamentos de una buena dirección general<sup>(13)</sup>.*

Otra definición clásica es la de Odiorne<sup>(14)</sup>:

*La DpO consiste en un proceso por el cual los directivos y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre, y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la sección, departamento, etc., de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos participantes.*

2. La DpO como filosofía de dirección más influenciada por la escuela económica cuantitativa, de que «Si no lo puedes medir, olvídate de ello». Por ejemplo:

*La DpO es la determinación de áreas y estándares de medida eficientes para los puestos directivos y las conversiones periódicas de éstos en objetivos a cumplir, en fechas determinadas, asociados a ellas, vinculados horizontal y verticalmente y con la planificación futura<sup>(15)</sup>.*

Una propuesta ortodoxa de DpO plantea de una forma u otra seguir los cuatro pasos siguientes:

1. *Definición de objetivos:*

- a) Identificar variables críticas de éxito generales o, lo que es lo mismo, sectores de responsabilidad o actividades que son consideradas cruciales para el éxito a largo plazo de la empresa. Clásicamente:

- Posición en el mercado.
- Rentabilidad.
- Productividad.
- Innovación.
- Formación del personal.
- Recursos físicos.
- Recursos financieros.
- Responsabilidad social.
- Relaciones industriales.

- b) Identificar variables críticas de éxito de cada área funcional y de cada unidad en la organización. Por ejemplo, dentro de la función económico-financiera, una variable crítica de éxito puede ser «fluidez en la gestión de facturación».
  - c) Determinar los indicadores para poder medir cada objetivo.
  - d) Determinar el nivel actual y el nivel deseado (si procede, especificando los niveles mínimos y máximos que se pretenden).
2. *Desarrollo de planes de acción:*
- a) Dividir en etapas todas las tareas y actividades necesarias, definiendo el propósito de cada etapa, formulando los requisitos para llevarlas a cabo y exponiendo los resultados esperados.
  - b) Marcar las relaciones entre las etapas.
  - c) Decidir quién es el responsable de cada etapa.
  - d) Determinar qué recursos son necesarios (asignación de presupuestos).
  - e) Estimar el tiempo requerido para realizar cada etapa y asignar fechas para su término.
  - f) Fijar un plan que muestre las fechas de comienzo y finalización de todas las etapas.
3. *Realización de revisiones periódicas:* Establecimiento de un sistema de controles que supervise los rendimientos y determine si la acción que se lleva a cabo dará como resultado el logro de los objetivos formulados.
4. *Evaluación de resultados anuales (al finalizar el ejercicio económico).*

Por supuesto, todo esto suena —y es— demasiado encorsetado. Sin embargo, ¿en qué empresa sus directivos van a negar que el establecimiento de objetivos es esencial?

Existen cinco condiciones esenciales de adecuación de una DpO que raramente se cumplen en la mayoría de empresas que dicen «trabajar mediante objetivos» (que, en teoría, son casi todas):

1. *Especificidad, realismo y cuantificación.* Un buen objetivo no es simplemente un desco («me gustaría que...»), sino que ha de consistir en una frase que defina una acción concisa y específica («incrementar, suprimir, mejorar...») que sea factible de asumir y cuyo resultado sea posible cuantificar.
2. *Diseño genuinamente participativo.* Ésta es la diferencia esencial entre la DpO convencional y la denominada Dirección Participativa por Objetivos (DPpO). En la DpO convencional los objetivos se definen en la cúpula de la empresa y se van transmitiendo en cascada de forma descendente. Cuanto más participativa

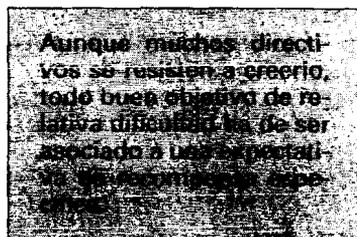
**Cuanto más participativa sea la cultura de la empresa, más diálogo habrá en cada nivel entre los jefes y sus equipos para asumir los objetivos descendentes y elaborar los suyos propios de forma adecuada e ilusionante.**

sea la cultura de la empresa, más diálogo habrá en cada nivel entre los jefes y sus equipos para asumir los objetivos descendentes y elaborar los suyos propios de forma adecuada e ilusionante. La DPpO tiene una serie de requisitos para que pueda funcionar con éxito:

- Tiempo para dialogar y participar.
- Los objetivos han de incluir aspectos significativos para los intereses de calidad de vida de los empleados.
- Debe existir una cultura de empresa que apoye la participación y esté orientada al desarrollo de sus miembros.
- Debe haber un nivel suficiente de formación en habilidades de comunicación y de negociación por parte de los directivos.

Lógicamente, en una empresa burocrática, cuya cultura está claramente orientada al poder y al control jerárquico, es imposible que pueda surgir y prosperar una verdadera DPpO.

3. *Plazos concretos.* Lo más típico es que la mayoría de objetivos tengan el plazo de un año acorde con el ejercicio económico, aunque también pueden ser trimestrales, semestrales, mensuales, etc.
4. *Reevaluación periódica planificada.* Cuanto más complejo sea el objetivo, más necesario será reunirse periódicamente para evaluar su desarrollo y revisar la posibilidad de acciones correctoras para asegurar su cumplimiento final.
5. *Recompensas asociadas.* Aunque muchos directivos se resisten a crearlo, todo buen objetivo de relativa dificultad ha de ser asociado a una expectativa de recompensa específica. Los seres humanos, quiérase o no, funcionamos así. No basta decir cosas tan peregrinas como que «para eso les pagamos». Las expectativas de recompensa pueden ser económicas (honorarios variables) o de reconocimiento profesional. Mucho mejor si se combinan ambas.



La inmensa mayoría de empresas competitivas están poniendo en práctica una forma u otra de DpO desde hace escasas décadas, y otras están empezando ahora a descubrirla. En muchas empresas altamente burocratizadas y estáticas, como por ejemplo buena parte de las empresas públicas españolas, una verdadera DPpO es todavía a finales del siglo xx una asignatura pendiente.

La DpO, adecuadamente desarrollada, la cual —a nuestro juicio— se acerca más al concepto de DPpO, tiene dos utilidades básicas:

- Centrar el uso de recursos financieros y humanos en aquello que es realmente importante, en aquello que influye en los beneficios.
- Valoración de rendimientos profesionales para su recompensa y promoción.

### 1.2.6. Limitaciones de la DpO

Sin embargo, ¿funciona verdaderamente bien la DpO en alguna empresa? La Dirección por Objetivos (DpO) deja de cumplir muchas veces con su pretendida función racionalizadora y motivadora de la acción precisamente por no tener en cuenta las anteriores premisas sobre el éxito psicológico y la teoría de objetivos. Cuando preguntamos a alguien cuál es su opinión sobre la DpO, casi invariablemente nos remite a la percepción de un procedimiento burocratizado de control interno de la producción, y no lo hace precisamente con un exceso de entusiasmo.

¿Qué es lo que pasa con la DpO? ¿Acostumbra a ser rechazada porque no se aplica de forma suficientemente participativa? Probablemente es así. Sin embargo, la DpO tiene un defecto fundamental: se ha planteado como un sistema de dirección global cuando, de hecho, no es más que una herramienta instrumental más para dar respuesta a otros planteamientos mucho más de fondo, como es la necesidad de encontrar sentido al trabajo de cada día.

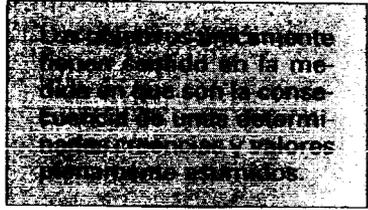
La DpO tiene una serie de limitaciones que justifican la necesidad de ir más allá y plantear precisamente la DpV:

- Convertir una DpO en DpV es difícil, a no ser que se induzca un importante cambio cultural en la empresa.
- La necesidad de asignar suficiente tiempo para el diálogo y la participación ha de estar específicamente legitimada dentro de una nueva forma de pensar y hacer las cosas.
- La DpO se refiere básicamente a «lo que deben hacer» los directivos y los mandos intermedios, pero no suele implicar tanto al resto de empleados.
- La DpO tiende a convertirse en muchas empresas en una «burocracia que hay que cumplir para que no te molesten los de arriba en el trabajo diario realmente importante».
- La DpO acostumbra a generar grandes volúmenes de papel: documentación, instrucciones, fichas, etc., que, además de ser cuantiosas, tienen una imagen excesivamente fría y técnica, difícil de ilusionar positivamente en cuanto a su cumplimiento.

Por otra parte, la DpO tiende a caer en determinados errores:

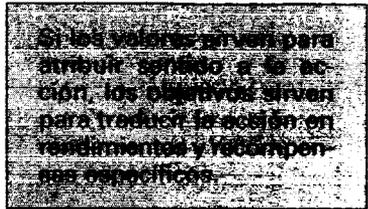
- Generar una cierta sensación de impotencia al establecer objetivos sobre los que no se tiene poder de influencia y consecución.
- No llegar a establecer planes de acción, quedándose en meras formulaciones de intenciones.
- Pretender demasiado («les pido que vendan 20, y así se quedarán en 10; si les pidiera 10, sólo harían 8»).
- Tratar de implementarla sin un plan de formación previo adecuado.

- Concebir los objetivos como un juego que hay que ganar cueste lo que cueste, llegándose a obsesionar por él y olvidando el resto de tareas cotidianas u otras que puedan surgir de forma imprevista que, sin embargo, pueden tener una mayor importancia estratégica.



Pero, la principal limitación de la DpO es la de entender los objetivos como algo que tiene pleno sentido por sí mismo. Los objetivos, únicamente tienen sentido en la medida en que son la consecuencia de unas determinadas creencias y valores plenamente asumidos.

Si los valores sirven para atribuir sentido a la acción, los objetivos sirven para traducir la acción en rendimiento y recompensas específicos.



Tal como muestra el Cuadro 1.1, los objetivos transforman los valores en conductas operativas para llegar a influir sobre la realidad. En este ejemplo, el principio o valor «calidad» únicamente se concretará en la obtención de una certificación oficial de calidad si se llega a articular un objetivo de acción específico y con una perspectiva temporal concreta y realista.

Por otra parte, cuanto más importante es un propósito más difícil es de cuantificar. Por ejemplo, ¿no le parece ridículo que —siendo la amistad algo importante en la vida— se pueda llegar a plantear objetivos tales como «hacer tres amigos en el plazo de 10 años»?

**Cuadro 1.1. Relación entre valores, objetivos y realidad**

	<b>Esencia conceptual</b>	<b>Ubicación en la secuencia toma de decisión-acción</b>	<b>Ejemplo</b>
VALORES ↓	«Así es como ha de ser»	Elección estratégica inicial. Naturaleza fundacional o constitucional	¡¡Calidad, calidad, lo primero!!
OBJETIVOS ↓	«Esto es lo que vamos a conseguir»	Propósito instrumental intermedio	Conseguir cumplir con la normativa de calidad ISO 9001 en el plazo de un año
REALIDAD ↓	«Esto es lo que hemos conseguido»	Consecuencia observable al final de la acción	Emisión de la certificación oficial de calidad

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- Con el fin de comprender la importancia de la claridad del establecimiento de objetivos, ¿se aproxima al siguiente cuadro?

Recuerde: Un buen objetivo ha de ser específico, realista y, sobre todo, medible.

Establecimiento de objetivos		
	Profesionales	Extraprofesionales
A corto plazo (dentro de un año)	1	2
A medio plazo (dentro de uno-tres años)	3	4
A lo largo de la vida	5	6

¿Cuál de las casillas cree que es más difícil de rellenar? ¿Por qué?

---

¿Está de acuerdo en que cuanto más importante es algo, más se aproxima al concepto de «valor» y más forzado resulta tratarlo con las cualidades de «un buen objetivo»?

Muchas de las aplicaciones de la DpO que han resultado fallidas o insatisfactorias pueden haberlo sido por tratar de aplicar una técnica que se basa en la necesidad del ser humano de tener éxito por sí mismo en unas empresas cuya cultura está orientada al control jerárquico de las personas.

Cuando se pretende aplicar la DpO en un contexto cultural de orientación al control jerárquico, su pontencialidad de herramienta

Cuando se pretende aplicar la DpO en un contexto cultural de orientación al control jerárquico, su pontencialidad de herramienta motivadora queda amortada, convirtiéndose en una mala DpI más o menos remendada.

motivadora del esfuerzo por el trabajo bien hecho queda anulada, convirtiéndose en una mera DpI más o menos refinada. De hecho, recibir un objetivo, tal como «aumentar la producción un 9 por 100 en los próximos seis meses», no es demasiado diferente de recibir una instrucción, sobre todo en la medida en que no se haya tenido una participación directa en la formalización de dicho objetivo.

Hablar de valores no significa, ni mucho menos, que los objetivos deban olvidarse. Ambos se necesitan mutuamente. Así, la DpV no anula a la DpO, sino que la complementa y facilita su puesta en práctica al otorgarle un mayor sentido. De hecho, toda DpO

**Toda DpO inteligente ya maneja valores. Lo que la DpV pretende es sistematizarlos.**

inteligente ya maneja valores de alguna manera. Lo que pretende la propuesta de la DpV es sistematizarlo. Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental intermedio. Lo veremos al hablar de la puesta en práctica de la DpV (Capítulo 7).

Una empresa en que nunca se haya puesto en marcha una DpO, o que lo haya sido de forma insuficiente, tiene una oportunidad idónea para plantear esta herramienta de dirección y motivación precisamente dentro de una DpV, como consecuencia lógica de haber formulado previamente los valores esenciales de la empresa.

**Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental intermedio.**

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

• ¿En qué cree que hay que avanzar en la Dirección por Objetivos (DpO) en su empresa en este momento?

- En empezar a ponerla en práctica por primera vez.
- En hacerla más participativa.
- En que sea consecuencia de una formulación clara y consensuada de los valores o principios esenciales de la empresa.
- En asociarla a recompensas económicas variables según el cumplimiento de objetivos.
- En \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

### 1.2.7. Comparación entre la Dpl, la DpO y la DpV

En el Cuadro 1.2 se reflejan de forma resumida las diferencias básicas entre los tres enfoques de dirección que estamos considerando: la Dpl, la DpO y la DpV.

**Cuadro 1.2.** Diferencias entre la Dpl, la DpO y la DpV

	<b>Dpl</b>	<b>DpO</b>	<b>DpV</b>
SITUACIÓN DE APLICACIÓN PREFERENTE	Rutina o emergencias	Complejidad moderada. Producción relativamente estandarizable	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos
NIVEL MEDIO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	Baja escolarización (dirección de operarios)	Profesionalización media moderada (dirección de empleados)	Alto nivel de profesionalización media (dirección de profesionales)
TIPO DE LIDERAZGO	Dirigista tradicional	Administrador de recursos	Legitimador de transformaciones
TIPO DE CONSUMIDOR	Usuario-comprador	Usuario-cliente	Cliente con criterio y libertad de elección
TIPO DE OFERTA DE PRODUCTOS	Monopolista. Estandarizada	Segmentada	Altamente diversificada y cambiante
TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Piramidal con múltiples niveles	Piramidal con pocos niveles	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipos de proyecto
NECESIDAD DE TOLERANCIA DE AMBIGÜEDAD	Baja	Media	Alta
NECESIDAD DE AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD	Baja	Media	Alta
ESTABILIDAD DEL ENTORNO	Entorno estable	Entorno moderadamente cambiante	Entorno muy cambiante
ORGANIZACIÓN SOCIAL	Capitalista-industrial	Capitalista-Postindustrial	Postcapitalista

**Cuadro 1.2.** (Continuación)

	<b>DpI</b>	<b>DpO</b>	<b>DpV</b>
FILOSOFÍA DE CONTROL	Control-supervisión descendente	Control-estímulo del rendimiento profesional	Potenciación del autocontrol de las personas
PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN	Mantenimiento de la producción	Optimización de resultados	Mejora constante de procesos
ALCANCE DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
VALORES CULTURALES BÁSICOS	Producción cuantitativa Fidelidad Conformidad Cumplimiento Disciplina	Racionalización Motivación Eficiencia Medición de resultados	Desarrollo Participación Aprendizaje continuo Creatividad Confianza mutua Compromiso

### 1.3. LA DpV PARA REDISEÑAR CULTURAS Y ENCAUZAR CAMBIOS HACIA LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE FUTURO

Además de su función genérica de absorber complejidad organizativa, la DpV está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas. Con el fin de desarrollar esta idea hemos de comprender cuatro elementos conceptuales:

1. Los dos niveles de la «cultura» de empresa.
2. La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa.
3. La «gestión del cambio» para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad actual.
4. Los valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica.

#### 1.3.1. Dos niveles constituyentes de la «cultura» de la empresa

El concepto antropológico y psicosocial de «cultura» de empresa fue popularizado desde que Tom Peters y Robert Waterman, entonces consultores de McKinsey, plantearan en su éxito de ventas *En busca de la excelencia*<sup>(16)</sup>, de los años ochenta, que determinadas empresas que obtenían resultados espectaculares se diferenciaban de su competencia precisamente por tener una determinada «cultura».

ra» (Cuadro 1.3.). Entre estas empresas citaban a Digital Equipment, Hewlett-Packard, Texas Instruments, Data General, Intel, Eastman Kodak, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Avon, Levi Strauss, Merck, Revlon, Caterpillar, McDonald's, Delta Airlines, Disney Productions, Dow Chemical, DuPont, etc.

Estos mismos divulgadores de las teorías psicosociales de la empresa, tras literalmente «estirar, cortar y colocar» algunas de las variables que definen lo que es una organización, tuvieron la feliz idea de crear, bajo el prestigio de marca McKinsey, el conocido marco conceptual de las «7S», que coloca en el centro los valores compartidos o «Shared values»\* y a su alrededor, en forma de satélites, otras «6S»: «Strategy» (Estrategia), «Structure» (Estructura), «Systems» (Sistemas y procedimientos), «Staff» (Equipo humano) y «Style» (Estilo de liderazgo).

Aunque algunas de dichas «empresas excelentes» hayan podido tener considerables problemas de supervivencia en los últimos años, desde entonces se habla con normalidad de este concepto, aunque no existan demasiadas herramientas operativas para el rediseño cultural hasta la excelencia. De hecho, la presente obra pretende transmitir herramientas conceptuales para contribuir a paliar esta laguna.

Un estudio de José M.<sup>a</sup> Viedma ha recogido los principios de excelencia de las principales empresas españolas (Chupa Chups, Miguel Torres, Pascual Hermanos, El Corte Inglés, Editorial Planeta, etc.). Según dicha investigación<sup>(17)</sup>, todas ellas tienen un liderazgo carismático («visible y asequible, con visión de futuro y gran espíritu de trabajo») alrededor del cual (de forma visualmente similar a la del modelo de las «7S» coloca los valores compartidos), se agrupan tres categorías denominadas «estratégicas» («el exterior: fuente principal del negocio», «construir sobre bases preexistentes» y «potenciar sus capacidades») y otras tres denominadas «culturales»: «integrar y motivar», «fomentar un espíritu emprendedor» y «sistema de valores de orden superior». El «sistema de valores de orden superior» detectado se basa «en cuatro grandes pilares»: *fe en el negocio, honestidad, seriedad y cordialidad*.

**Cuadro 1.3. Siete «atributos» característicos de las «empresas excelentes» identificadas por Peters y Waterman**

1. Orientación a la acción.
2. Proximidad al cliente.
3. Autonomía y espíritu emprendedor interno.
4. Productividad gracias a las personas.
5. Dirigidas mediante valores en la práctica diaria.
6. Se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien.
7. Estructura simple y ágil.

\* La «S» de «Shared values» («valores compartidos») ha sido en ocasiones tratada como equivalente de «Supraordinary goals» («metas» u «objetivos» de orden superior), quedando desprovista entonces de la significativa acepción de «valores» y de «compartidos». También los «Shared values» se utilizan muchas veces como sinónimos de «Core values» o «valores nucleares» o «esenciales».

La cultura de una empresa, o forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, es equivalente, por analogía, al concepto de personalidad a nivel individual. En parte es «heredada» y en parte es una resultante de un proceso de aprendizaje para la solución de problemas desarrollados, a lo largo del tiempo para tratar de adaptarse a las circunstancias del entorno y a sus tensiones internas.

Según uno de los psicólogos empresariales más respetados, Edgar H. Schein<sup>(18)</sup>, la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

1. El nivel de *lo que se piensa en la empresa*, el cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y —sobre todo— los valores esenciales. Los valores esenciales, nucleares o compartidos son los valores primarios de la cultura predominante. Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromiso, más allá del interés individual inmediato.
2. El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los «artefactos culturales» y que está compuesto a su vez por otros dos niveles:
  - El nivel de *lo que la empresa hace*: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, etc.
  - El nivel más superficial de *lo que la empresa aparenta que es* a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación, etc.

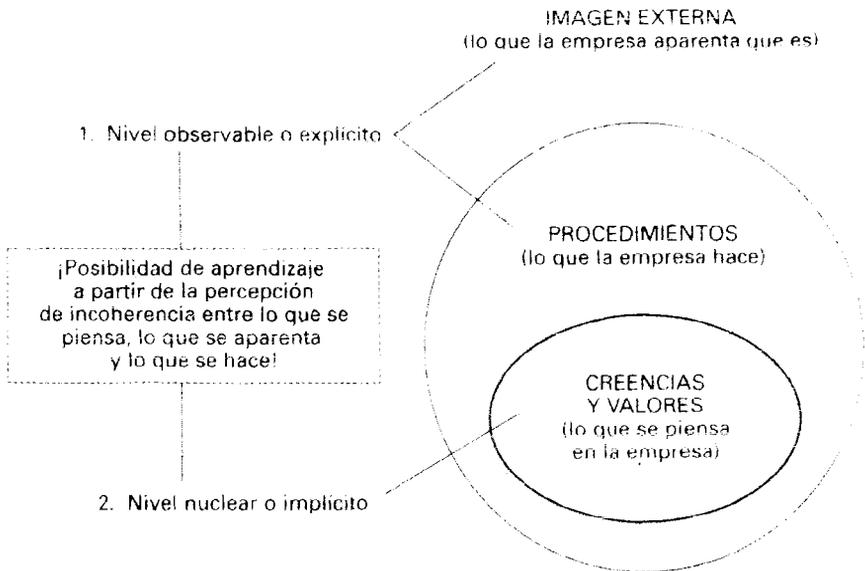


Figura 1.5. Niveles constituyentes de la «cultura» de una empresa.

La importancia de esta diferenciación de niveles de la cultura de la empresa radica en la posibilidad de aprendizaje a partir de la confrontación entre lo que se dice que se piensa a nivel de principios o presunciones básicas y lo que se está haciendo todos los días. La denominada «auditoría de valores» dentro de la DpV, es una herramienta de alta potencia para el diagnóstico y desarrollo de la cultura de la empresa, y se basa en la detección de incoherencias entre valores propuestos y conductas reales a todos los niveles, desde la alta dirección hasta los de base empleados.

Así como para los antropólogos el estudio de las diferentes culturas de tribus y otras agrupaciones sociales tiene el motivo fundamental de comprenderlas y describirlas, en el contexto empresarial la idea de «cultura» de empresa rápidamente se asocia a la posibilidad de rediseñarla con fines estratégicos.

Sin embargo, hay que advertir que muchas veces se habla del «cambio de cultura organizativa» con excesiva frivolidad, sin ser del todo conscientes de las dimensiones que entraña. Evidentemente, cambiar la imagen de papelería de la empresa puede tardar semanas, pero cambiar creencias básicas de los directivos, tales como la de que «el saber está arriba», puede llegar a ser cuestión de meses e incluso años y —por supuesto— es mucho más complejo y significativo que cambiar el logotipo. Los «cambios de cultura» más habituales son los que se basan en desburocratizar, orientar al cliente, habituarse al cambio, etc.

Decíamos que la cultura de una empresa es equivalente analógicamente a la personalidad a nivel individual. Lo que en psiquiatría se conoce como «trastornos de la personalidad» constituye alteraciones difíciles de tratar y cuya existencia empeora el pronóstico de cualquier otro problema sobreañadido. No existe farmacología específica para tales problemas mentales. Entre estos trastornos están el trastorno paranoide, el trastorno por evitación o el trastorno compulsivo, caracterizados, respectivamente, por mostrar unos elevados niveles de desconfianza, retraimiento o perfeccionismo.

— Naturalmente, es mucho más fácil cambiar la imagen externa que la personalidad de base. Lo que sí es más factible cambiar, a nivel individual, es el estado de humor, que sería equivalente al «clima» o ambiente a nivel organizacional.

Pero más allá de esforzarse por inducir cambios de cultura, lo que está muy claro es que todo directivo ha de estar constantemente gestionando y desarrollando la cultura actual de su empresa. Volviendo a nuestro símil, podríamos decir que cambiar la personalidad es difícil, sobre todo cuanto más «trastornada» esté. Sin embargo, no cabe duda de que una personalidad medianamente bien construida ha de estar siempre desarrollándose.

La cultura de una empresa se desarrolla y consolida a través de diversos mecanismos:

- *Rituales*: Celebraciones, reuniones, reconocimientos públicos, etc.
- *Símbolos*: Logotipos, edificios, uniformes, etc.
- *Lenguajes propios*: Conceptos técnicos y otras palabras de uso común provenientes de sesiones de formación, argot profesional, etc.
- *Transmisión oral de leyendas y mitos*: *Historias del pasado, biografía del fundador, etc.*

Y, sobre todo, a través de dos elementos clave:

- Los sistemas de recompensa económica y no económica de los esfuerzos por cumplir con los valores esenciales de la empresa.
- El mantenimiento de diálogos de calidad entre la dirección y los empleados

### 1.3.2. La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa de la empresa

El general de división Alonso Baquer, estratega del Estado Mayor español, sabe plantear con gran claridad conceptos clásicos de estrategia militar: «En primer lugar está la ética y la política —dice—. Luego viene la estrategia, después la táctica y la logística, y, finalmente, el combate».

Haciendo una analogía con la empresa, muchos de sus directivos están tan enfrascados en el «combate» diario que todo lo más que llegan a pensar es en objetivos logísticos y tácticos, pero no llegan a realizar una verdadera formulación estratégica, y mucho menos a pensar en las decisiones políticas y éticas que sustentan sus acciones cotidianas.

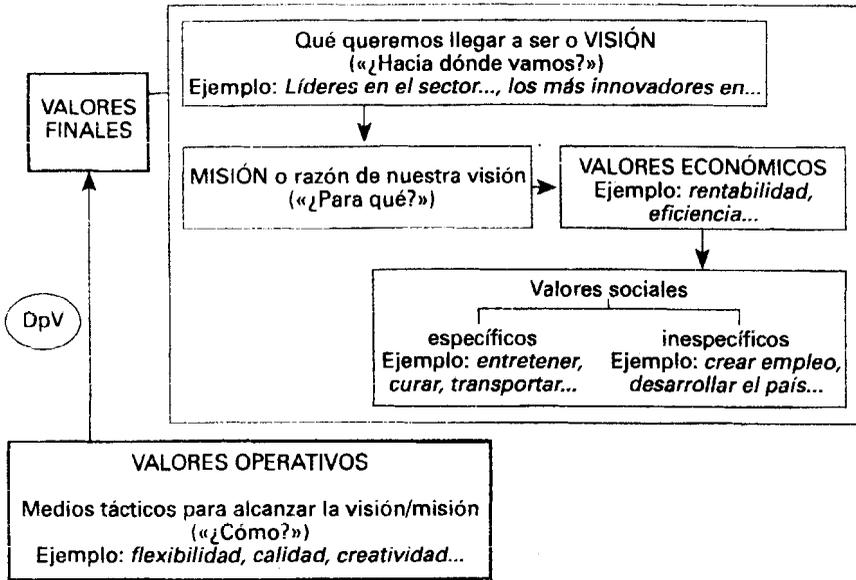
Los libros sobre estrategia de empresa y los casos reales de planes estratégicos muestran una considerable confusión entre los términos de visión, objetivos, finalidades tácticas, propósito estratégico, misión, metas, ambiciones, principios, guías de comportamiento, etc. La DpV propone una clarificación práctica al diferenciar simplemente entre visión, misión y otros valores operativos. Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos (Figura 1.6):

1. Los valores finales asociados con su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?).
2. Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.

Así, por ejemplo, una cosa es que la misión de la empresa sea obtener beneficios (valor final) y otra que la calidad sea un medio para obtenerlos (valor operativo o instrumental).

**Muchos directivos están tan enfrascados en el «combate» diario que todo lo más que llegan a pensar es en objetivos logísticos y tácticos, pero no llegan a realizar una verdadera formulación estratégica, y mucho menos a pensar en las decisiones políticas y éticas que sustentan sus acciones cotidianas.**

**Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas (fines) y de sus principios (valores).**



**Figura 1.6.** Clasificación de los valores a gobernar en la empresa.

Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principios o, lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores operativos. Lógicamente, a continuación han de venir los objetivos intermedios.

Esta diferenciación entre valores finales y operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo, y hacen referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa.

Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la empresa. Toda empresa tiene una doble misión: una económica y otra social, dependiendo claramente la segunda de la primera. Mientras que la misión económica hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la misión social hace referencia tanto a aspectos inespecíficos de toda empresa (generar empleo, desarrollar profesionales, etc.) como a aspectos específicos según el sector y la actividad: enseñar, transportar, satisfacer necesidades de estatus, limpiar, asegurar, etc.

Por otra parte, los valores tácticos configuran la que podemos denominar «cultura operativa», y equivalen a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Lógicamente, al hablar de la puesta en práctica de la DpV, desarrollaremos algo más sobre cómo configurar todas estas ideas.

El contar con una formulación explícita de los valores estratégicos de la empresa tiene otra utilidad adicional a la de aumentar la coherencia interna: los valores que una empresa expresa hacia el exterior a través de la publicidad y otros medios sirven para que los clientes confíen e incluso se identifiquen con ella. Por ejemplo, una empresa que exprese su misión de contribuir al desarrollo económico de su país puede suscitar determinadas simpatías por parte de sus compatriotas.

**APUNTES DE LA REALIDAD: Ejemplos de misiones estratégicas de alto valor económico y social.**

**Misión de la empresa textil boliviana D'Colores:**

- *Satisfacer las necesidades de abrigo que demanda el ciudadano boliviano, especialmente las damas bolivianas, a quienes va dirigida la fabricación de las prendas acorde a las exigencias climatológicas del país.*
- *Provocar y alcanzar distinción en la manera de vestir del estudiante boliviano.*
- *Brindar la oportunidad de trabajo a la mano de obra boliviana mediana y altamente cualificada.*

**Misión de Mercedes-Benz de Norteamérica** (la cual, como ocurre en otras muchas empresas, fusiona las ideas de misión con las de visión):

- *Nos dedicamos a la satisfacción de nuestros clientes y a la calidad en todo lo que hacemos con el fin de mantener nuestro liderazgo en el mercado norteamericano de coches de lujo.*

Obviamente, cuando los valores internos de la empresa, tales como creatividad, amabilidad, calidad, etc., trascienden al exterior a través de la publicidad, lo hacen para aumentar la confianza del cliente hacia sus productos.

Así, el lema publicitario de Leche Pascual de «La calidad y la salud, nuestra razón de ser», juega con este tipo de ideas. De hecho, su calidad no es un valor final, sino instrumental, y la salud sería más bien un valor final para empresas de asistencia sanitaria. Sin embargo, el anuncio publicitario consigue asociar la marca de unos excelentes productos lácteos a algo más que un negocio lechero, lo cual sirve para justificar unos precios más elevados que los de la competencia.

Otro ejemplo de la proyección publicitaria de los valores de la empresa queda reflejado en la Figura 1.7, en la que Canon refleja, mediante una analogía deportiva, los valores operativos (en el anuncio denominados «skills» o «habilidades») que constituyen su estrategia: desde la «ecología» hasta el «compromiso», destacando la «creatividad» como valor principal.

## OUR STRATEGY

THE STRATEGY WE USE TO GROW OUR BUSINESS IS SIMILAR TO THE STRATEGY WE USE TO WIN AT SPORTS.

**Canon**  
• PLEASURES OF MANY WITH

ACHIEVING GOALS TAKES A SPECIAL MIX OF SKILLS.  
 PRACTICE AND PLANNING. INDIVIDUAL SKILLS AND TEAMWORK.  
 NATURAL TALENT PERFECTED BY PRACTICE. IT'S ALL PART  
 OF ONE OVERALL APPROACH AT CANON. TO HELP MANY  
 MORE OF OUR CLIENTS LIVE BETTER. WE BELIEVE IN OTHER  
 YOUR OFFICE TOGETHER. TO BE CREATIVE AND EFFICIENTLY GET  
 HARD IN HARD. PRODUCE RESULTS. TO ALL THE MORE. TO SHARE  
 THE PLEASURE AND PROFIT. SHARE YOUR RIGHTS.  
 LIFE IS A GAME. AND EVERYONE CAN BE A WINNER.  
 WITH THE RIGHT STRATEGY. OURS. AND YOURS.  
 SO TOGETHER, LET'S CARE.

Figura 1.7. La formulación estratégica como reclamo publicitario.

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- Le proponemos que realice el siguiente ejercicio, en este momento, antes de leer el conjunto del libro. Si lo desea, cuando finalice, puede volver a repetirlo y comprobar el fruto de su lectura.

La visión estratégica de futuro de su empresa (¿«Hacia dónde vamos») es la siguiente:

---

---

---

Su misión o razón de ser como empresa (¿«Para qué?») es:

1. Valores económicos:

---

---

---

2. Valores sociales:

---

---

---

Los valores operativos compartidos para encauzar el camino hacia su visión y su misión, son:

---

---

---

---

---

---

### 1.3.3. La «gestión del cambio» para cubrir la distancia\* entre la visión de futuro y la realidad actual de la empresa

El concepto de «gestión del cambio»\*\* está utilizándose desde hace escasos años para hacer referencia al necesario manejo de los aspectos humanos en todo plan de cambio en la empresa a cualquier nivel:

- Introducción de nuevas tecnologías.
- Empresarialización de las administraciones públicas.
- Fusiones-adquisiciones.
- Reestructuraciones de plantillas.
- *Planes estratégicos.*
- Cierres de factorías.
- Reubicaciones físicas.
- Programas de *calidad total.*
- Nuevos esquemas de pensiones.
- Programas de *reingeniería.*
- *Proyectos de empresa.*
- Etc.

La DpV aparece como una herramienta de liderazgo para avanzar en la gestión de los aspectos humanos de los cambios organizativos.

De hecho, la DpV aparece como una herramienta de liderazgo para avanzar en la gestión de los aspectos humanos de todo tipo de cambios adaptativos en la empresa, pero, sobre todo, de los cambios organizativos adecuadamente planificados.

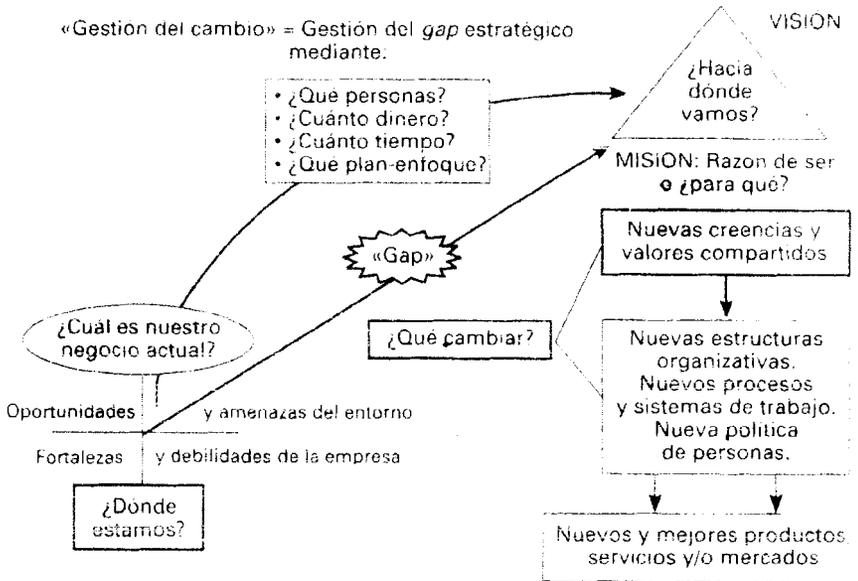
El cambio organizativo óptimamente planificado ha de ser siempre la consecuencia de una reflexión estratégica que implique un replanteamiento sistematizado a todos los niveles, incluyendo, por supuesto, el nivel de las creencias y valores. El estresante sentido de urgencia de muchas situaciones, junto con la falta de formación y mentalización de muchos directivos en temas de estrategia y gestión del cambio, hacen que este tipo de recomendaciones sólo se cumpla en empresas especialmente bien gobernadas.

En la Figura 1.8 se ilustra el concepto de «gestión del cambio» en la empresa, el cual puede definirse como:

La adecuada función de liderazgo legitimador del empleo de recursos (personas, tiempo y dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles de la empresa *mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores* que sustenten nuevas estructuras,

\* Utilizamos el término «distancia» como equivalente al inglés «gap», que también podría traducirse por «hiato», por «brecha» o por «desnivel».

\*\* El concepto inglés de «change management» lo entendemos como equivalente al de «gestión del cambio», ya que su traducción por «dirección del cambio» suena demasiado dirigista y la de «administración del cambio», también utilizada en algunos textos, sugiere la administración de una pócima (quizá de forma no del todo inconsciente). Por otra parte, sería incluso más apropiado hablar de «gobierno del cambio» por utilizar las resonancias políticas y náuticas de este concepto.



**Figura 1.8.** Esquema global de la «Gestión del cambio».

nuevos procesos internos y nueva política de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante.

Veamos esta definición de «gestión del cambio» con algo más de detalle:

1. *Adecuada función de liderazgo legitimador:* Es evidente que la gestión del cambio es una cuestión de liderazgo en su más pura esencia. Es también —por tanto— una cuestión de dinámica política. Sin un adecuado liderazgo legitimador no hay «gestión del cambio» que valga. De hecho, la gestión del cambio es más bien una dimensión instrumental derivada de lo que podría denominarse «gobierno del cambio»
2. *Empleo de recursos específicos (personas, tiempo y dinero):* Un proceso de cambio significativo en una organización empresarial siempre es algo crítico para su supervivencia y desarrollo. Sin embargo, en pocas ocasiones dichos procesos son adecuadamente presupuestados en cuanto a los recursos necesarios para su éxito. Obviamente, un proceso de cambio estratégico requiere la existencia de personas dedicadas específicamente a él. Otro recurso escaso, y muy valioso, que también es imprescindible para un proceso de cambio significativo: el tiempo. Hablar de asignar personas y tiempo es ya hablar de asignar dinero, aunque —por supuesto— también se

- requiere asignación económica específica para acciones de formación, consultoría y comunicación directamente relacionadas con el plan de cambio.
3. *Para consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles:* Es obvio que toda empresa adecuadamente dirigida ha de esforzarse por conocer sus puntos fuertes y débiles (e incluso por reconocerlos) a nivel de estructuras organizativas, productos, estilos de liderazgo, cultura, tecnologías, personas, posicionamiento en el mercado, imagen, finanzas, etc. Precisamente en la consolidación de puntos fuertes y en el fortalecimiento de los débiles radica todo proceso de cambio para mejorar.
  4. *Mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos y nuevas políticas de personas.* Muchos planes de cambio fracasan por no ser más que un deseo más o menos difuso de la alta dirección de la empresa. Uno de los mayores retos de todo proceso de cambio es el de que su sentido se ha de construir de la forma más participativa posible. Por otra parte, es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar nuevas estructuras organizativas, nuevos procesos internos (incluyendo nuevas tecnologías) y nuevas políticas de personas (selección, recompensa, formación etc.).

Es bien sabido que la inmensa mayoría de cambios que se intentan realizar en las empresas, sean del tipo que sean, carecen de una intención consciente —y por supuesto de un plan sistematizado— para abordar lo más importante: el cambio cultural, creyendo ingenuamente que ya se producirá por la fuerza de las circunstancias. Quizá radique aquí gran parte de los numerosos fracasos e interrupciones de muchos proyectos de cambio. Sin el cambio de creencias y valores, los intentos de cambio se quedan forzosamente en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

Es fácil entender y aceptar que tanto los cambios estratégicos como los de estructuras y de procesos técnicos y —por supuesto— los cambios de cultura, están condenados al más rotundo de los fracasos si no se fundamentan en cambios en los individuos, los cuales han de ser libremente asumidos para que puedan llegar a ocurrir. Ahí radica la dificultad y el reto del verdadero cambio de cultura organizativa que la DpV puede ayudar a gobernar.

5. *Con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos y servicios y/o entrar en nuevos mercados:* Lógicamente, todo proceso de cambio estratégico ha de servir en último término para producir nuevos y mejores productos y servicios más competitivos, para entrar en nuevos mercados o para

**En definitiva, todo cambio empresarial ha de servir para aumentar la satisfacción del cliente e incrementar ventas y beneficios.**

ambas cosas a la vez. En definitiva, todo cambio empresarial ha de servir para aumentar la satisfacción del cliente e incrementar ventas y beneficios.

6. *Realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la empresa:* Sin los elementos anteriores es imposible que la empresa consiga alcanzar una visión de futuro sustancialmente mejor que su realidad presente. De hecho, éste es el verdadero sentido del esfuerzo de cambio.

Obviamente, según sea la distancia existente entre la situación actual y lo lejana que se sitúe la visión estratégica, mayor será el «salto» o «gap» que se deberá realizar y, por tanto, mayor será el cambio que deberemos gestionar dentro de nuestra organización: desde cambios adaptativos menores hasta cambios transformadores profundos. Lo veremos más adelante al hablar de «renovarse o morir» (Capítulo 3).

7. *Para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante:* En definitiva, se trata de que, tras comprender la situación de las nuevas circunstancias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, organizativas, de mercado, etc., se ha de contemplar el cambio como una oportunidad para «repensar» y relanzar estratégicamente a la empresa más que como una amenaza para el *status quo* heredado del pasado.

**Se ha de contemplar el cambio como una oportunidad para «repensar» y relanzar estratégicamente a la empresa más que como una amenaza para el *status quo* heredado del pasado.**

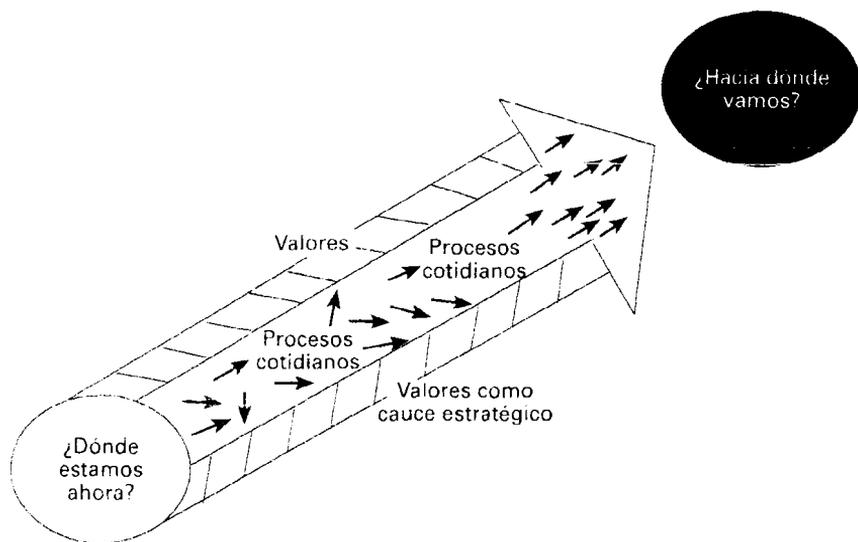
relanzar estratégicamente a la empresa más que como una amenaza para el *status quo* proveniente del pasado. En este sentido, cambiar significa aumentar la posibilidad de llegar a competir con éxito en el futuro, protegiéndose de las amenazas del entorno que pueden conducir a la desaparición de la empresa y aprovechando las oportunidades que nos ofrece.

### 1.3.4. Valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica

Tal como muestra la Figura 1.9, una utilidad esencial de los valores desde el punto de vista estratégico y organizativo es su función como elementos reguladores del flujo de procesos cotidianos entre la situación actual de la empresa y la visión de su futuro deseado.

Algo tan simple, y a la vez tan complejo, como es la existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos y compartidos por todas las personas que componen la empresa es inmensamente más potente para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico que el más completo (y engorroso) libro de procedimientos.

**Algo tan simple, y a la vez tan complejo, como es la existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos y compartidos por todas las personas que componen la empresa es inmensamente más potente para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico que el más completo (y engorroso) libro de procedimientos.**



**Figura 1.9.** Los valores como cauce estratégico hacia el futuro.

Todo verdadero liderazgo o gobierno de una empresa o sistema social en general opera mediante valores. De hecho, como hemos visto, la idea de «gestión del cambio» hace referencia a la legitimación del uso de recursos para la construcción de una arquitectura estratégica entre la visión de futuro y la realidad presente. Los valores son como el armazón de esta arquitectura estratégica. Otros autores asocian los valores a una analogía de «pegamento»<sup>(19)</sup> para poder afrontar cambios sin rupturas.

**Todo verdadero liderazgo o gobierno de una empresa opera mediante valores.**

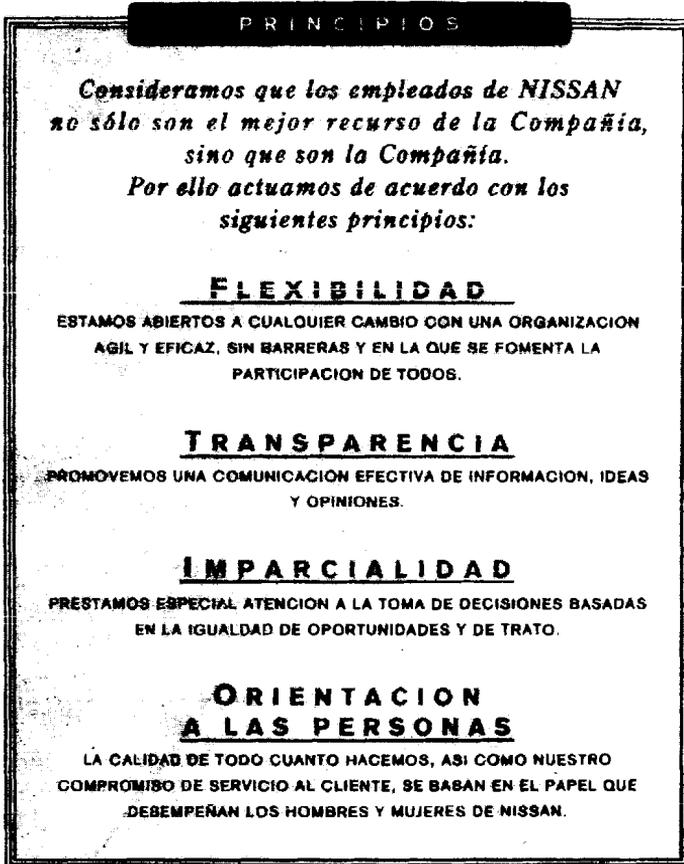
Las turbulencias del entorno comercial internacional, los saltos tecnológicos, la inestabilidad política, etc., hacen que sea prácticamente imposible planificar con mediana exactitud lo que va a hacer realmente una empresa a largo plazo. Lo único que sí puede hacerse es construir lo que se denomina «profecías que se autocumplan» en el terreno de los valores organizacionales necesarios para encauzar el proceso hacia el éxito en el futuro.

Así, por ejemplo, una empresa puede no saber exactamente qué es lo que ocurrirá en su entorno en el plazo de unos años, pero lo que sí puede saber es que va a esforzarse en ser «los mejores en nuestro sector mediante calidad, confianza en nosotros mismos y creatividad para sorprender al cliente y —a la vez— reducir costes».

Más que analizar problemas del pasado, o incluso deficiencias actuales, de forma racionalista, la DpV facilita el liderazgo para la construcción de un «debe

ser» colectivo y unas «reglas del juego» para encauzar el futuro libremente escogidas y asumidas, teniendo así un incalculable valor transformador e introductor de coherencia a todo lo largo y ancho de la empresa.

La Figura 1.10 muestra el ejemplo de los «principios» internos de NISSAN, empresa pionera en este terreno: *flexibilidad, transparencia, imparcialidad y orientación a las personas.*



The infographic is enclosed in a double-line border. At the top, a black bar contains the word "PRINCIPIOS" in white capital letters. Below this, the text is centered and reads: "Consideramos que los empleados de NISSAN no sólo son el mejor recurso de la Compañía, sino que son la Compañía. Por ello actuamos de acuerdo con los siguientes principios:". The four principles are listed in bold, underlined capital letters, each followed by a short explanatory sentence in all caps.

**PRINCIPIOS**

*Consideramos que los empleados de NISSAN no sólo son el mejor recurso de la Compañía, sino que son la Compañía. Por ello actuamos de acuerdo con los siguientes principios:*

**FLEXIBILIDAD**  
ESTAMOS ABIERTOS A CUALQUIER CAMBIO CON UNA ORGANIZACION AGIL Y EFICAZ, SIN BARRERAS Y EN LA QUE SE FOMENTA LA PARTICIPACION DE TODOS.

**TRANSPARENCIA**  
PROMOVEMOS UNA COMUNICACION EFECTIVA DE INFORMACION, IDEAS Y OPINIONES.

**IMPARCIALIDAD**  
PRESTAMOS ESPECIAL ATENCION A LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE TRATO.

**ORIENTACION A LAS PERSONAS**  
LA CALIDAD DE TODO CUANTO HACEMOS, ASI COMO NUESTRO COMPROMISO DE SERVICIO AL CLIENTE, SE BASAN EN EL PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS HOMBRES Y MUJERES DE NISSAN.



Figura 1.10. Principios culturales de Nissan.

## 1.4. LA DpV PARA INTEGRAR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CON LA POLÍTICA DE PERSONAS Y AUMENTAR EL COMPROMISO

La DpV, además de servir para gobernar cambios estratégicos, también es de alta utilidad para navegar entre los escollos del día a día que obstaculizan poder sacar el máximo partido a lo que tenemos.

La DpV es una herramienta conceptual idónea para relacionar e integrar la dirección estratégica con la gestión de recursos humanos, las cuales acostumbran a estar relativamente distantes.

Una de las funciones básicas de todo directivo-líder es la de procurar el alto rendimiento cotidiano de sus colaboradores, sea cual sea el tamaño y sector de su empresa, y no hay duda de que esto no se consigue por el mero hecho de desearlo. Para ello —entre otras muchas cosas— un directivo líder ha de saber manejar valores, y no sólo de forma «constitucional» o en las grandes ocasiones, sino en el día a día.

Un directivo-líder ha de saber manejar valores, y no sólo de forma «constitucional» o en las grandes ocasiones, sino en el día a día.

### 1.4.1. La coherencia directiva entre lo que se piensa y lo que se hace

Muchos estudiosos de la conducta organizativa han señalado muy claramente la curiosa y extendida falta de coherencia entre la teoría y la práctica que se observa en todos los países cuando los directivos afirman los principios que orientan sus acciones, existiendo una sorprendente distancia entre sus «valores formalmente expuestos»\* y sus «valores en acción».

La frecuente incoherencia o conflicto entre lo que se teoriza que se hace y lo que realmente se hace es fuente de confusión, de falta de compromiso y de «absentismo psíquico» por parte de los empleados.

#### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Por qué el destino final de los maravillosos y coloreados folletos anunciadores de los principios de muchas grandes empresas es —en el mejor de los casos— el de ser olvidados en un estante?

\* El término inglés «spoused theory», de Chris Argyris<sup>177</sup>, puede traducirse por «teoría formalmente expuesta», aunque *spoused* significa realmente «estar casado con...», por lo que podría decirse que una cosa es la teoría o conjunto de supuestos con que uno se casa «hasta que la muerte nos separe» y otra lo que hace realmente en la vida cotidiana.

Esta incoherencia o conflicto entre lo que se teoriza que se hace y lo que realmente se puede observar que se practica en el día a día es fuente de confusión, de falta de compromiso y de absentismo psíquico por parte de los empleados. Tal como ya mencionamos al hablar de los dos niveles de la cultura organizativa -, el verdadero aprendizaje y cambio surge de la confrontación de tales incoherencias.

Todo el mundo ha escuchado las típicas y tópicas declaraciones de que «las personas son nuestro principal activo», seguidas de una drástica reducción de personal como primera medida escasamente imaginativa para afrontar una crisis.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: Hablar es más fácil que actuar.**

En un momento determinado de la historia de una empresa de gran tamaño, su Director General empezó a hablar de la importancia de la confianza como valor en todos sus discursos, tanto ante el Comité de Dirección como ante la Junta de Accionistas. Hasta este momento, la cultura de la empresa se había caracterizado por unos elevados niveles de secretismo y de distanciamiento de la Dirección con respecto a los empleados, la cual incluso era catalogada ocasionalmente como «clasista». Obviamente, esta falta de confianza contribuía a crear un ambiente de trabajo formalista y poco espontáneo, en el que la comunicación de calidad y la creatividad eran prácticamente desconocidas.

Por tanto, el desarrollo comprometido del valor «confianza» por parte de todos los directivos de la empresa, empezando por su Director General, hubiera supuesto una herramienta de gran valor para regular las interacciones cotidianas entre los directivos y el resto de los empleados, de otra manera mucho más motivadora. Pero tomar todo esto en serio hubiera supuesto un gran esfuerzo de comunicación y aprendizaje a todos los niveles de la empresa.

Lamentablemente, como en tantas otras ocasiones, los mensajes de la Dirección General quedaron sólo en palabras, perdiendo una nueva ocasión de generar «moral» entre los empleados.

Sin embargo, esta falta de coherencia tan frecuentemente observada por los demás, no siempre es vivida como tal por quien la desarrolla. ¿Por qué?

Una de las más influyentes teorías en psicología social es, sin duda, la de la «disonancia cognitiva»<sup>(20)</sup>. De acuerdo con esta teoría, cualquier decisión entre cursos alternativos de acción llevará a un estado psicológico de tensión o «disonancia» en la medida en que el atractivo puro de las dos alternativas sea similar. Con el fin de disipar la incomodidad emocional, no basta embarcarse en un curso de acción u otro, sino que el individuo efectúa algún razonamiento o «trabajo cognitivo».

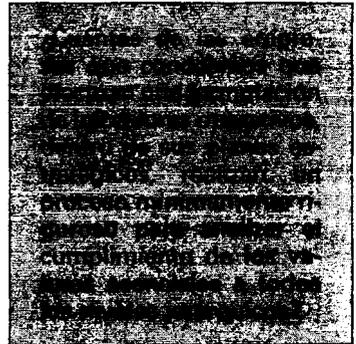
Así, por ejemplo, la convicción de que la solidaridad es importante para su autoestima puede llevar a un ciudadano de un país desarrollado a adoptar una actitud positiva ante la posibilidad de ayuda económica al Tercer Mundo. Sin embargo, ¿qué es lo que ocurre cuando dicho ciudadano de un país desarrollado que se cree a sí mismo solidario, e incluso en ocasiones lo expone públicamente, contempla un dramático reportaje televisivo sobre la hambruna africana mientras está comiendo y continúa haciéndolo tan tranquilamente? Desde luego, el no salir corriendo hacia la oficina bancaria más cercana es debido a la ocurrencia de algún tipo de trabajo cognitivo, tal como «la culpa la tienen los gobiernos», «no tiene solución», o —algo más sutil— «me cuesta mucho ganar el dinero que gano».

En definitiva, la teoría de la «disonancia cognitiva» viene a demostrar la continua existencia de mecanismos de racionalización que utilizamos para ir manteniendo el concepto más o menos positivo que tenemos de nosotros mismos a pesar de las inconsistencias entre nuestros valores y nuestra conducta social.

Obviamente, la credibilidad del liderazgo y la confianza mutua son elementos esenciales para el buen funcionamiento de toda organización. La DpV es una oportunidad para esforzarse de forma sistemática en aumentar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre las intenciones estratégicas con respecto a los valores esenciales de la empresa y la conducta cotidiana de todo el mundo, desde el Director General hasta el último empleado.

Aunque saber manejar valores es la esencia de todo verdadero liderazgo y de todo verdadero cambio cultural, éstos son tratados habitualmente de forma muy superficial, e incluso frívola, sin una adecuada formulación, monitorización y evaluación.

¿Cuántas de las empresas que conocemos que efectúan una formulación de los valores operativos dentro de sus planes estratégicos, realizan un proceso mínimamente riguroso para analizar el cumplimiento de los valores esenciales a todos los niveles jerárquicos?



**APUNTE DE LA REALIDAD: El caso del folleto de «principios» encontrado en una papelerera.**

En cierta ocasión, un alumno de la asignatura de Conducta Organizativa de un máster de dirección de empresas de una universidad catalana aportó en una sesión sobre DpV un folleto perfectamente editado que dijo haber encontrado en una papelerera de su empresa, una determinada multinacional, y del que él —un mando intermedio de la misma— no tenía ninguna noticia previa.

Dicho folleto estaba precedido de firmas de altos directivos con nombres extranjeros y fue impreso en otro país. En un castellano que a todas luces reflejaba una traducción no contrastada con la gente; hablaba a lo largo de casi veinte páginas de ideas tales como «cooperación con mutua confianza», «establecer misiones según el mérito» e, incluso, de conceptos tan inquietantes como «practicar la coparticipación». Eso sí, en uno de sus apartados, dicho folleto hablaba de la necesidad de «aprovechar la diversidad de opiniones, argumentos y culturas» de la empresa.

¿Patético, lamentable o ambas cosas a la vez? Obviamente, éste es un excelente ejemplo de que a la DpV le queda todavía mucho camino por recorrer.

Otra de las consecuencias preocupantes de la falta de coherencia directiva entre lo que se dice públicamente y lo que realmente se hace es su repercusión directa sobre el compromiso a permanecer en la empresa. Esto es lo que viene a ocurrir en las que se han venido a denominar «organizaciones hipócritas»<sup>(21)</sup>. Tal como destaca Nuria Chinchilla<sup>(22)</sup>:

*En realidad, es el superior jerárquico en cada nivel organizativo quien opera el propósito de la organización al tomar decisiones. Según sean los valores reales —coherentes o incoherentes con los valores teóricos de la organización— que han impulsado las decisiones del superior jerárquico, se estará facilitando o dificultando la generación del compromiso por parte del empleado con la organización.*

Sin ningún género de dudas, el elemento de la DpV más crítico para su éxito es precisamente la coherencia de los directivos entre lo que dicen que piensan y lo que verdaderamente hacen a lo largo del proceso.

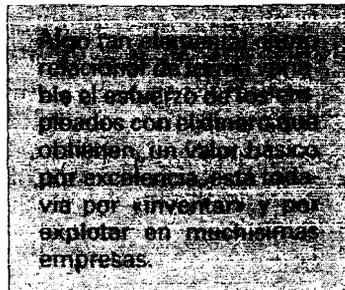
**El elemento de la DpV más crítico para su éxito es precisamente la coherencia de los directivos entre lo que dicen que piensan y lo que verdaderamente hacen a lo largo del proceso.**

### **1.4.2. La importancia de «dar moral» y sentido para el trabajo profesional bien hecho (antiguamente, «motivar»)**

¿Nos damos cuenta de lo que estamos diciendo cuando afirmamos que los empleados están «desanimados» o «desmoralizados»? Estamos diciendo que falta alma («ánima») y que falta moral colectiva para dar de sí con una máxima

implicación y rendimiento. La palabra moral proviene del latín *mores* o costumbres. Faltan costumbres o valores por los que valga la pena esforzarse, costumbres adecuadas para la «vida buena» o «ética» del sistema.

Las ideas y documentos de muchas empresas tienden a ser excesivamente técnicos y desprovistos de «alma» e ideas que transmitan «moral» y sentido para el esfuerzo de máximo rendimiento a sus empleados, lo que es uno de sus principales problemas para su eficiencia y competitividad. Incluso algo tan elemental como relacionar de forma variable el esfuerzo de los empleados con el dinero que obtienen, un valor básico por excelencia, está todavía por «inventar» y por explotar en muchísimas empresas.



#### APUNTE DE LA REALIDAD: La clave del éxito de Continental Airlines<sup>(23)</sup>.

Continental Airlines quebró en 1992 tras una política de contención de costes para abaratar tarifas durante 10 años que se llegó a hacer famosa por eliminar totalmente el *catering* y no ofrecer más que cacahuetes.

Su nuevo presidente, G. Bethune, planteó un cambio radical de valores: en lugar de apostar por reducir costes, apostó por aumentar calidad. El nuevo responsable de la compañía ha planteado un nuevo plan de cambio estratégico denominado «hacia delante», con el que ha logrado implicar a todos los trabajadores de la compañía en un objetivo común: mejorar la empresa hasta llegar a ocupar el primer puesto en el *ranking* de las compañías aéreas norteamericanas. Y lo ha conseguido.

¿Cuál es la clave de tal «milagro»? Muy sencillo: en lugar de reducir salarios para ajustar costes (como ha hecho, por ejemplo, la española Iberia), se ha decidido por ofrecer un «plus» salarial significativo por cada indicador de mejora en los *ratios* de puntualidad, manejo de equipajes y servicio. En dos años, la compañía ha pagado en bonos 26 millones de dólares, pero ha obtenido unos ingresos en el primer semestre de 1996 de 3.100 millones de dólares, lo cual constituye un récord histórico en los 62 años de existencia de la empresa.

«La verdadera razón de este éxito son nuestros trabajadores» —afirma Bethune.

Éste es un ejemplo del valor de tener valor necesario para dirigir mediante valores, aunque «sólo» sea mediante el valor «dinero». En la misma línea está la política de reconocimiento del esfuerzo de Levi-Strauss y otras empresas líderes en sus sectores.

La Figura 1.11 muestra la triada básica condicionante del esfuerzo para el trabajo bien hecho: poder, saber y querer. Un elemento determinante del querer esforzarse y del orgullo de pertenencia es la sintonía de creencias y valores entre los sustentados por el individuo y por la empresa para la que trabaja. En el caso anterior, o de Continental Airlines, se plantea claramente una creencia común bien simple: *a más esfuerzo debe haber más dinero*. Valores comunes pueden ser el orgullo de ser los mejores o la creatividad para mejorar procesos.

Las creencias y valores compartidos aportan, sin duda alguna, la clave más importante para comprender y facilitar la conducta humana en el trabajo: la percepción de que éste tenga sentido y valga la pena esforzarse profesionalmente por encima de lo estrictamente obligado. La Figura 1.12 muestra un esquema que trata de desarrollar esta idea.

Hablar de motivar significa generar una relación de óptima eficiencia entre esfuerzo y rendimiento (curva C), lo cual ha de situarse por encima de lo simplemente aceptable (curva B). Por otra parte, la curva A refleja una relación esfuerzo-rendimiento bajo mínimos, lo cual es lógicamente inaceptable y sancionable.

El trabajo bien hecho por encima de lo estrictamente obligado (curva C en la figura 1.12), se produce cuando las personas adoptan actitudes y conductas «profesionales», no estrictamente «laborales». Por supuesto, no es lo mismo la actitud y conducta meramente laborales que la profesional. Lo que una empresa competitiva necesita son profesionales comprometidos, no simplemente empleados «laborales» o «dependientes» que se limiten a cumplir con los mínimos exigidos.

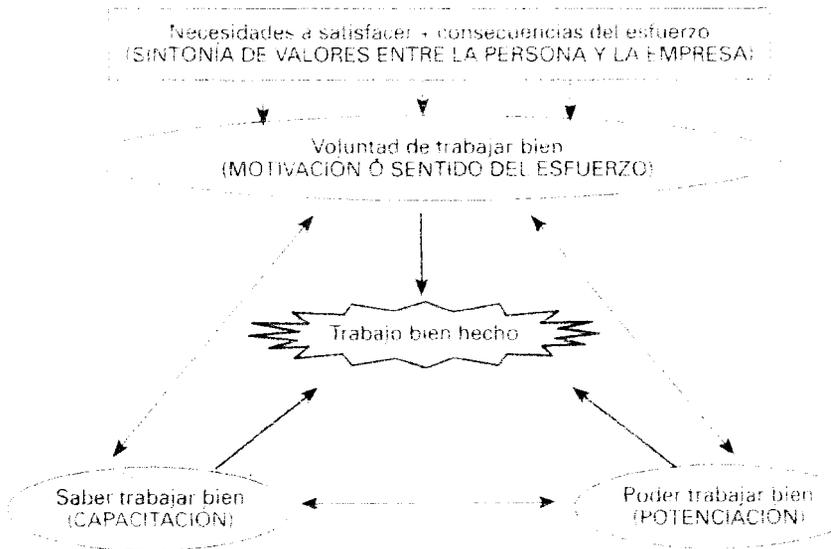


Figura 1.11. La triada clásica para el trabajo bien hecho: poder, saber y querer.

### 1.4.3. La renegociación del «contrato psicológico»

Edgar H. Schein plantea<sup>25</sup> que el contrato psicológico es el conjunto de expectativas mutuas entre el individuo y la empresa para la que trabaja. Estas expectativas no están normalmente escritas en ningún contrato legal de trabajo, pero regulan enormemente la conducta profesional diaria, desde la forma de vestir hasta las ganas de esforzarse para ser creativo. Este contrato psicológico va cambiando a lo largo del tiempo a medida que evolucionan y cambian las necesidades y circunstancias de ambas partes. Una persona de 25 años y sin hijos, no tiene las mismas expectativas con respecto a su empresa que otra de 45 años y con tres hijos.

Un contrato psicológico deteriorado, lo cual no es ni mucho menos infrecuente, contribuye a explicar conductas de rendimiento mínimo. En el caso extremo, este contrato llega a romperse subjetivamente, manteniéndose entonces una vinculación puramente utilitaria, en la que el trabajador transporta su cuerpo al lugar de trabajo, pero sus intenciones están en otros lugares. Lógicamente, por parte de la empresa, dicho trabajador no es más que un número.

En el contrato psicológico se producen constantes intercambios de valores, muchas veces de forma relativamente inconsciente. Así, se plantean diariamente situaciones en las que se producen diálogos imaginarios del tipo «usted denos lealtad, que nosotros le daremos seguridad», o «esfuércese por trabajar con calidad, que nosotros le recompensaremos económicamente el esfuerzo».

Un directivo que pretenda aplicar la DpV ha de esforzarse por tener diálogos reales de calidad con sus colaboradores en los que se vaya evaluando y renegociando el estado de vitalidad del contrato psicológico.

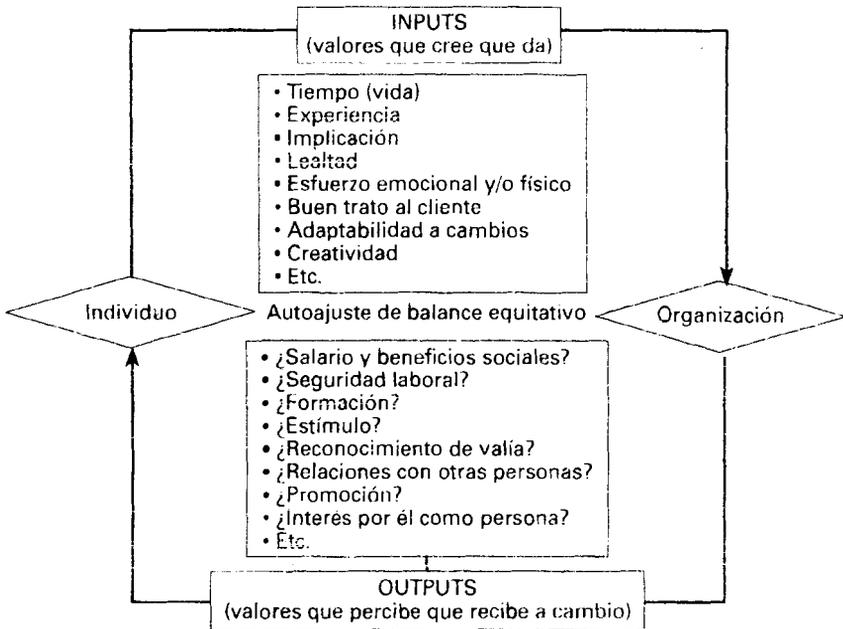
### 1.4.4. El autoajuste equitativo entre lo que se da y lo que se recibe

La relación entre el individuo y la organización en la que trabaja es una continua transacción entre lo que éste cree que da y lo que piensa que recibe a cambio (Figura 1.13).

Cuando la persona percibe un desequilibrio que valora como no equitativo entre los valores que ella cree que aporta («inputs») y los que cree que recibe («outputs»), tiende a actuar para disminuir la tensión o «disonancia cognitiva» derivada de dicha percepción de inequidad<sup>26</sup>.

La valoración de equidad del cociente entre los valores que el individuo A cree que recibe ( $R_A$ ) y los que él cree que aporta a cambio ( $A_A$ ) se efectúa mediante comparación con lo que cree que aporta y recibe otro referente ( $R_R$  y  $A_R$ ).

El cociente  $\frac{R_A}{A_A}$  se compara con el del referente  $\frac{R_R}{A_R}$



**Figura 1.13.** Teoría de la equidad en referencia a los valores que intercambian el individuo y la empresa.

Existen cuatro posibles niveles de comparación con referentes:

1. Comparación consigo mismo en otro puesto o situación anterior dentro de la misma empresa. Es más probable cuanto mayor sea el tiempo de permanencia.
2. Comparación consigo mismo en otro puesto o situación en otra organización anterior. Es más probable cuanto menor sea el tiempo de permanencia.
3. Comparación con otro individuo o grupo comparable dentro de la misma organización. Es más probable cuanto mayor sea el tiempo de permanencia.
4. Comparación con otro individuo o grupo comparable dentro de otra empresa. Es más probable cuanto mayor sea el salario, la educación y, por tanto, la información sobre el entorno.

Con el fin de restablecer o autoajustar «equitativamente» el balance entre los valores que cree que está dando y los que percibe que está recibiendo, la persona puede emprender diversos cursos de acción. Algunos de ellos pueden tener consecuencias para su autoestima y otros para su productividad:

1. Disminuir su rendimiento ( $A_A$ ) a alguno o varios niveles: por ejemplo, cumplir estrictamente el horario o incluso dejarlo de cumplir («para lo que me pagan...»).

2. Aumentar los beneficios que recibe ( $R_A$ ): por ejemplo, si es pagado por unidades producidas, aumentar la cantidad a expensas de la calidad.
3. Modificar las percepciones de sí mismo: «no soy tan bueno como creí que era».
4. Modificar las percepciones sobre los demás: «su trabajo no es tan interesante como parece a primera vista».
5. Escoger otro referente distinto: «no gano tanto como cualquier director de marketing aquí, pero sí más que un director financiero en la empresa pública».
6. Abandonar la empresa.

Tener presente este esquema es especialmente útil en las recomendables entrevistas periódicas de renegociación del contrato psicológico.

### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Hasta qué punto a los empleados de su empresa les falta «brotar» para rendir al máximo debido a las limitaciones de algunos de estos factores?
  - Falta de valores compatibles con el sistema de estimulación.
  - Falta de credibilidad de la Empresa por no observar en ellos lo que dice y lo que hace.
  - Falta de condiciones para el «contrato psicológico» a todos los niveles.
  - Falta de renegociación del «contrato psicológico».
  - Falta de relación adecuada entre los valores que ellos creen que aportan y los valores que creen que reciben a cambio.

## 1.5. DpV Y ÉTICA EMPRESARIAL: DOS CONCEPTOS PRÓXIMOS, PERO NO IGUALES

Hablar de «Dirección por Valores» no es exactamente lo mismo que hablar de la emergente disciplina de «Ética Empresarial» o «Business Ethics»\*, aunque sean enfoques emparentados. Así, por ejemplo, no es lo mismo hablar del valor de la creatividad para innovar y competir, lo cual es una preocupación central de la DpV, que hablar del derecho al trabajo de las minorías, lo cual constituye un tema característico de ética empresarial.

\* El auge del interés por la Ética Empresarial como disciplina académica viene confirmado por la aparición de numerosas revistas especializadas, tales como *Business and Professional Ethics*, *Journal of Business Ethics* o *Employee Rights and Responsibilities*.

Por otra parte, cuando se habla de «ética empresarial» se tiende a hacer más bien referencia a los condicionantes ético-morales del proceso individual de toma de decisiones de los directivos. En concreto, la ética empresarial hace referencia a cuatro dimensiones esenciales:

1. La toma de decisiones en dilemas ético-morales empresariales, tales como «¿es ético mentir a Hacienda para mantener puestos de trabajo?», «¿es ético no realizar determinados controles de higiene de un producto para poder disminuir su coste?», «¿es ético invertir en un país donde se practica la tortura o se están violando impunemente otros derechos humanos fundamentales?».
2. El establecimiento de códigos de conducta no fraudulenta, como los formulados por numerosas entidades bancarias de cara a su supervivencia.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: La necesidad de ética en la empresa bancaria**

Emilio de Ybarra, presidente del Grupo BBV, señala en el prólogo de un interesante libro sobre ética empresarial<sup>(27)</sup> de J. M. Ortiz, que:

*La ética empresarial es el código interno de cada compañía o grupo, por el que se establece una ley interior, escrita o consuetudinaria: un marco jurídico propio por el que se autorizan y sancionan determinadas conductas. Del avance de la ética empresarial dependerá en buena parte la modernización de España, así como de otros muchos países. Como empresarios, nuestro deber no consiste en predicar una moral sino en eliminar la corrupción, un método seguro de retroceso hacia el subdesarrollo.*

Según recoge la prensa<sup>(28)</sup>, la Banca March ha elaborado un código ético reclamando contundentemente «integridad, honestidad e independencia» después de que su anterior director hubiera sido despedido sin indemnización tras ocho años al frente de la entidad. Este directivo bancario ha sido descrito como «autodidacta que acumuló una considerable fortuna, que formó una potente cuadra de caballos y compró una gran finca con hipódromo privado...».

3. La necesidad de respeto de derechos humanos básicos de los empleados: no discriminación en función de raza, sexo o religión, derecho a ser tratado con dignidad, derecho a la intimidad, etc.

4. La incorporación de criterios explícitos de respeto medioambiental en todas las operaciones de la empresa. Es evidente que este imperativo ético es esencial para la supervivencia del planeta a medio-largo plazo.

En todo caso, ¿hasta qué punto el concepto de ética es incompatible o está reñido con el de ganar dinero? Nada más lejos de la realidad. Hablar de ética de un negocio es hablar simplemente de lo que le conviene a dicho negocio para su desarrollo sostenido o «vida buena» a lo largo del tiempo. Es hablar de saber elegir las reglas del juego adecuadas para la vida del negocio.

**APUNTE DE LA REALIDAD: Un «Credo» empresarial.**

El denominado «Our Credo», de Johnson & Johnson, se compromete a cumplir con toda una serie de responsabilidades éticas con sus clientes, sus empleados, su entorno social y sus accionistas. De forma bien específica, llega a plantear conceptos tales como que *«Hemos de buscar maneras de facilitar a nuestros empleados que cumplan con sus obligaciones familiares. Hemos de ser responsables para con las comunidades en las que vivimos y trabajamos, siendo buenos ciudadanos, dando apoyo a obras sociales y pagando nuestros impuestos. Hemos de mantener en buen estado las propiedades que tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales...»*.

Por supuesto, todo ello porque, *«...al operar según estos principios, nuestros accionistas deberán obtener los mejores beneficios...»*

Lo que ocurre es que, en ocasiones, lo que conviene para la supervivencia y desarrollo del negocio, al menos a corto plazo, puede no ser conveniente para la vida de las personas que lo integran o incluso para la vida de las personas que pueden resultar afectadas por él. Nos encontramos entonces ante un dilema ético, o, mejor dicho, ante un conflicto entre diferentes éticas o responsabilidades. De ahí que, por ejemplo, CIBA formulara lo que denominaba su visión de «asegurar la prosperidad de la empresa más allá del año 2000... mediante un equilibrio entre nuestras responsabilidades económicas, ante la sociedad y ante el medio ambiente» (Figura 1.14).

La clave está en contemplar «lo que conviene al negocio» desde una perspectiva suficientemente amplia. Lo que conviene a la cuenta de resultados a corto plazo no tiene por qué ser lo que conviene estratégicamente al negocio para su desarrollo a medio-largo plazo.

Por ejemplo, la conveniencia de elegir conductas de respeto medioambiental puede no verse reflejada en la cuenta de resultados para el próximo año, pero no cabe duda de que la conducta contaminadora de una determinada industria tiene

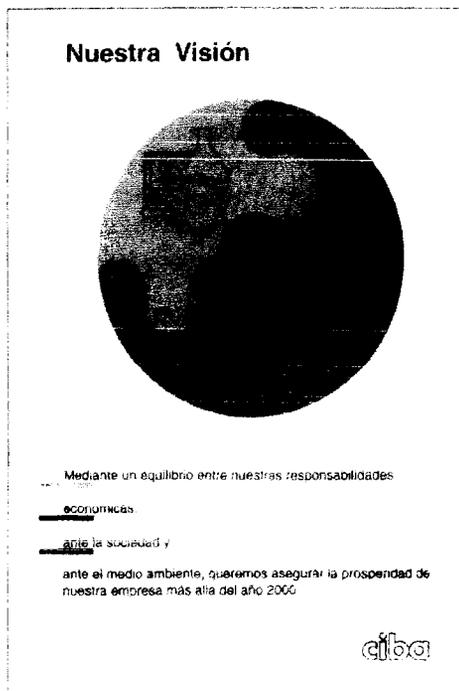


Figura 1.14. La «visión» de CIBA en un momento determinado de su historia.

muchas probabilidades de acabar afectando negativamente a sus beneficios a través de la mala imagen, las potenciales sanciones, el incumplimiento de la legislación internacional para entrar en nuevos mercados, la falta de identificación del consumidor con la marca, etc.

De hecho, no podemos pasar por alto que la palabra «beneficios» proviene del latín *bene-facere*: bien hacer, hacer o producir bienes, cosas buenas. Hasta los conceptos de «debe» y «haber» remiten a nociones éticas<sup>(29)</sup>. El pensamiento de que «hacer lo que es correcto resulta rentable para la empresa» transmite moral, da sentido y — en definitiva— motiva conductas emprendedoras por parte de los empleados. Por ejemplo, contratar empleados con determinadas discapacidades físicas puede ser altamente rentable debido al especial sentido de compromiso que puedan tener esas personas dentro de la empresa.

Adam Smith, padre de la economía capitalista, fue catedrático de Filosofía Moral de la Universidad de Glasgow y publicó una *Teoría de los Sentimientos Morales*, en la que se puede leer<sup>(30)</sup>:

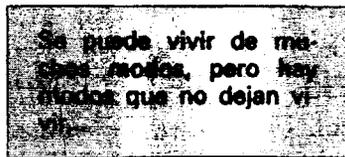
**El pensamiento de que «hacer lo que es correcto resulta rentable para la empresa» transmite moral, da sentido y — en definitiva— motiva conductas emprendedoras por parte de los empleados.**

*El principio del cual se deriva la riqueza pública y privada es el esfuerzo uniforme, constante e ininterrumpido de cada hombre para mejorar su condición.*

Lo que el teórico Adam Smith no llegó a formular es si dicho esfuerzo «uniforme, constante e ininterrumpido por mejorar la propia condición» debía hacerse o no a costa de cosas tales como los derechos de los demás o la falta de respeto del medio ambiente.

Desde el punto de vista ético, el esfuerzo de toda empresa por mejorar sus resultados debería incorporar unos principios de conducta compatibles con el respeto de todas las personas que de una forma u otra se relacionan con ella: empleados, accionistas, clientes, proveedores y ciudadanos en general. Éste «debería» tiene un profundo sentido de viabilidad estratégica, tanto a nivel de quienes dirigen la empresa como a nivel de la empresa misma, superando, por tanto, la incomodidad inicial que supone para muchos directivos plantearse el tema ético.

Tal como dice Fernando Savater a su hijo Amador<sup>(30)</sup> y se cita en el encabezamiento del capítulo siguiente para introducir lo que son realmente los valores:



*Se puede vivir de muchos modos, pero hay modos que no dejan vivir...*

## 1.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) McGregor, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York. McGraw-Hill.
- (2) Peters, T., 1994. *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao. Deusto.
- (3) Sheff, D., 1993. *Game over: How Nintendo happed an American Industry, captured your dollars, and enslaved your children*. New York. Randon House.
- (4) Lorenz, N. Edward, 1995. *La esencia del caos*. Madrid. Debate pensamiento.
- (5) Durán, P., 1992. *Me encantan las locuras responsables*. Nueva Empresa núm. 368.
- (6) Prigogine, I, y Stengers, I., 1984. *Order out of Chaos*. Nueva York. Bantam.
- (7) Flower, J., 1993. A conversation with Margaret, J. Wheatley. *The power of chaos*. Healthcare Forum Journal.
- (8) Argyris, C., y Schön, D. A., 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Mass. Addison-Wesley.
- (9) Argyris, C., Putnam, R. y McLain Smith, D., 1987. *Action Science*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- (10) Locke, E. A., 1968. *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance*. Mayo, 157-189.
- (11) Reddin, B. y Ryan, D., 1993. *Manual de Dirección por Objetivos*. Bilbao. Deusto.
- (12) Drucker, P., 1954. *The Practice of Management*. New York. Harper and Row.
- (13) Humble, J. W., 1970. *Improving Business Results*. New York. McGraw-Hill.
- (14) Odiome, G. S., 1974. *La dirección por objetivos*. Barcelona. Editorial Labor.

- (15) Reddin, B. «¿Difieren entre sí los sistemas de dirección por objetivos?». En: Reddin, B., y Ryan, D., 1993. *Manual de dirección por objetivos*. Bilbao. Deusto.
- (16) Peters, T. J. y Waterman, R. H., 1982. *In Search of Excellence*. New York. Warner Books.
- (17) Viedma, J. N., 1990. *La excelencia empresarial española*. Barcelona. Viama Editores.
- (18) Schein, E. H., 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Plaza & Janés.
- (19) Collins, J., y Porras, J., 1996. *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review.
- (20) Festinger, L., 1957. *A theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, C. A. Stanford University Press.
- (21) Vandenberg, R. J. y Lance, Ch. E., 1992. «Examining the casual order of job satisfaction and organizational commitment». *Journal of Management*, núm. 18.
- (22) Chinchilla, N., 1996. *Rotación de directivos*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- (23) EL PAIS, 7 de octubre de 1996. *Trabajo incentivado: el pago de bonos a los empleados dispara el beneficio de Continental Airlines*.
- (24) Hamer, M., y Champy, J., 1994. *Reingeniería de la empresa*. Barcelona. Parramón.
- (25) Schein, E. H., 1980. *Organizational Psychology*. Prentice-Hall. Foundations of Modern Psychology Series
- (26) Adams, J. S., 1965. *Inequity in Social Exchanges*. New York. Academic Press.
- (27) Ortiz, J. M., 1995. *La hora de la ética empresarial*. Madrid. McGraw-Hill.
- (28) EL PAIS, 21 de abril de 1996. *El grupo March ajusta el rumbo empresarial*.
- (29) Garay, J. 1994. *El juego. Una ética para el mercado*. Madrid. Díaz de Santos.
- (30) Savater, F., 1991. *Ética para Amador*. Barcelona. Ariel.

# Pero, ¿qué son realmente los valores?

---

*Se puede vivir de muchos modos, pero hay modos que no dejan vivir.*

FERNANDO SAVAIEK

*Primero, tienes que pasarlo bien. Segundo, tienes que poner amor en todo lo que haces. Tercero, tienes que ir en dirección opuesta al resto del mundo.*

ANITA RODDICK (Body Shop)

Si va usted a una librería especializada en temas de empresa y se interesa por el tema de los «valores», ¿cuántas posibilidades cree que tiene de que le dirijan inmediatamente a la sección de valores bursátiles? Sin embargo, la relación entre valores y resultados empresariales hace también referencia a otros significados y utilidades de la palabra «valor».

En este capítulo encontrará:

## **Las tres dimensiones de la palabra «valor»:**

- Dimensión ético-estratégica: las elecciones preferenciales.
- Dimensión económica: la valía.
- Dimensión psicológica: la valentía.

## **Los valores éticos, ¿son fines o son simplemente medios?:**

- ¿Todos los valores valen lo mismo?

**De las creencias a las conductas, pasando por los valores:**

- ¿Qué son las creencias?
- ¿Qué son las normas?
- ¿Qué son las actitudes?
- Un ejemplo: El caso del estrés profesional.

**Los valores, ¿se heredan o se aprenden?: Su formación en la empresa:**

- ¿Cómo se conforman los valores en la empresa?
- Valores y posición en el sistema.

**El poder del conocimiento humanista de los valores como creador de riqueza.**

Hemos tenido hasta ahora una visión general de la DpV en su función genérica de absorber complejidad organizativa, orientar la visión estratégica y aumentar el compromiso profesional. Y, para ello, hemos utilizado muchas veces el término «valor». Sin embargo, todavía no hemos definido qué se entiende realmente por dicho concepto, lo cual es esencial para trabajar con él.

## 2.1. LAS TRES DIMENSIONES DE LA PALABRA «VALOR»

Los valores son palabras. Lamentablemente, 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 *axios*, 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 para entender algo esencial en este libro: *el valor de tener valor para dirigir mediante valores*. Estas tres acepciones hacen referencia a la dimensión ético-estratégica, económica y psicológica del término «valor».

Los valores son palabras. Lamentablemente, en demasiadas ocasiones son sólo eso.

αξιος  
axios

### 2.1.1. Dimensión ético-estratégica: Las elecciones preferenciales

Milton 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 «valores» 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<sup>1)</sup>.*

Matizando la definición de otra manera, podemos decir 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.*

Los valores constituyen el núcleo de la libertad humana en cuanto que constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas

(a medio largo plazo) por unos modos de actuación frente a otros<sup>2)</sup> de cara a la supervivencia o *vida buena* de un determinado sistema. Lo volveremos a ver más adelante al hablar de los valores finales e instrumentales.

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* desgracia), la honestidad (*versus* conducta fraudulenta) o el espíritu de cooperación en equipo (*versus* individualismo).

**Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas.**

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: Un ejemplo de valores empresariales estratégicos.**

Digital Equipment Enterprise España, S. A., formulaba así en un momento determinado de su historia sus «normas básicas de conducta», las cuales constituyen «elecciones estratégicas» para conseguir cumplir con su misión de «*ser una empresa líder en proveer soluciones de calidad en la tecnología de la información*»:

1. Honestidad es la única ley.
2. Calidad es satisfacción al cliente.

**APUNTE DE LA REALIDAD: Utilidad del «análisis de valor»<sup>(5)</sup>.**

La empresa Deutsche Airbus, con sede en Hamburgo, utiliza el Análisis de Valor desde 1971. A lo largo de 20 años, sólo en el sector de la producción ha realizado más de 100 importantes proyectos con el objetivo de reducir costes y mejorar la calidad.

Mediante el estímulo de la comunicación y la creatividad grupal entre miembros de diferentes departamentos y funciones, los proyectos de análisis de valor han generado un ahorro 10 veces superior a su coste global. Esto ha sido fundamentalmente debido a que se han conseguido diseños con menos componentes, con materiales más idóneos y con mayor funcionalidad percibida por parte del cliente

Otro concepto económico es el de la «cadena de valor»<sup>(6)</sup>, el cual se refiere al conjunto concatenado de actividades (logística, operaciones, marketing, etc.) que desempeña la empresa y que añaden o restan valor hasta configurar el valor total del producto. Según Porter, la cadena de valor de una empresa es reflejo de su historia y de su estrategia, y es un elemento crítico y diferenciador para la ventaja competitiva. Pero la cadena de valor de una empresa es, además, en definitiva, un reflejo del valor de las personas que la constituyen.

**2.1.3. Dimensión psicológica: La valentía**

El diccionario también nos define la polisémica palabra *valor* como:

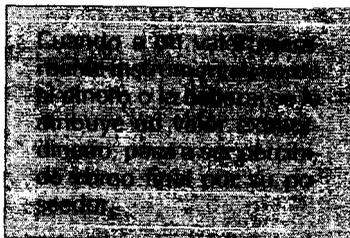
*Cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros.*

Esta última definición incluye, de hecho, los tres criterios de la definición de valor: ético-estratégico, psicológico (arresto o ausencia de miedo) y económico-empresarial (conducta emprendedora que asume riesgo). Obviamente, un verdadero empresario debe tener valor para afrontar el riesgo de plantear nuevas empresas, nuevos enfoques de gestión y, por supuesto, nuevos productos o servicios. También puede afirmarse que la orientación del esfuerzo mediante valores aumenta el valor o valentía de los individuos y grupos. Los valores pueden estar más o menos desactivados. Cuando se activa o hace consciente un valor es cuando se induce una conducta «valiosa» o incluso «valerosa».

A lo largo del texto, la acepción más utilizada del concepto valor será la de elección estratégica de un determinado principio de conducta, aunque también lo utilizaremos indistintamente como algo que es valioso o incluso como algo que genera conductas emprendedoras que asumen riesgo.

## 2.2. LOS VALORES ÉTICOS, ¿SON FINES O SON SIMPLEMENTE MEDIOS?

Muchas veces se confunden los valores en general con los valores éticos, los cuales no son, más ni menos, que medios adecuados para conseguir nuestras finalidades. Al hablar de valores es de gran importancia diferenciar entre los valores que podemos denominar finales y los valores de tipo instrumental. Los valores instrumentales son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a



conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. Así, por ejemplo, la honestidad puede considerarse un valor ético-instrumental para conseguir una de las finalidades existenciales más valoradas por la mayoría de personas: llegar a ser feliz.

### Los universitarios...



### ...además de estudiar...



### ...tienen pájaros en la cabeza.

La tienen toda. Son jóvenes, están mejor preparados que nunca quieren comerse el mundo y son audaces con la vida.

Ahora los universitarios tienen el mayor poder adquisitivo de la historia, crean moda y están abiertos para probar cosas nuevas.

Si crees que son un target interesante, anúnciate en:

**Gaceta Universitaria:** la publicación líder de los universitarios.



**Figura 2.1** Los universitarios, además de principios académicos, tienen metas ambiciosas.

Según algunos estudios del mismo Rockeach, mientras que el número de valores finales que las personas dicen habitualmente poseer no son mucho más de una docena, el número de valores instrumentales es más elevado, aunque no llega al centenar.

No existe necesariamente una correspondencia puntual entre valores finales e instrumentales: un modo de conducta puede ser instrumental para el logro de varios fines existenciales a la vez. Así, por ejemplo, la conducta respetuosa con los demás es un modo de conducta o «costumbre» que puede servir para diversos fines, tales como la justicia social, para la felicidad o incluso para la obtención de riqueza. Por otra parte, para la consecución de un determinado valor final, como por ejemplo, para la consecución de la felicidad, puede ser necesario un determinado conjunto de varios valores instrumentales: honestidad, dinero, pensamiento positivo, etc.

Hay algo que hemos de tener en cuenta: cuando a un valor meramente instrumental se le atribuye un valor extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor. Esto es lo que ocurre en determinados casos con valores instrumentales tales como el dinero, la belleza o con la forma física, que pueden llegar a ser vividos como valores existenciales en el caso de avaros o de personas obsesionadas por el cultivo de la apariencia física o del músculo, respectivamente.

Tal como muestra el Cuadro 2.1, los valores finales pueden subdividirse en dos tipos: personales y ético-sociales:

**Cuadro 2.1. Tipos de valores**

<b>VALORES FINALES (objetivos existenciales)</b>	
Valores personales <i>(¿Qué es para usted lo más importante en la vida?)</i>	Vivir, felicidad, salud, «salvación», familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.
Valores ético-sociales <i>(¿Qué quiere usted para el mundo?)</i>	Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc.
<b>VALORES INSTRUMENTALES (medios operativos para alcanzar los valores finales)</b>	
Valores ético-morales <i>(¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?)</i>	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc.
Valores de competencia <i>(¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?)</i>	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, etc.

1. *Valores personales*: Aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta de «¿qué es para usted lo más importante en la vida?», y van desde el genérico «ser feliz» hasta «tener prestigio».
2. *Valores ético-sociales*: Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medioambiental o el respeto de los derechos humanos. Responden a la pregunta «¿qué quiere usted para el mundo?».

Los valores instrumentales u operativos pueden ser de dos tipos: ético-morales y de competencia:

1. *Valores ético-morales*: Se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. De hecho, la palabra «moral» proviene del latín *mores*, que significa costumbre. Por ejemplo, la lealtad puede ser (o es) un valor instrumental para conservar las amistades (valor final). Responden a la pregunta «¿cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?».

Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen dos características bien peculiares:

- a) Se ponen en práctica en la relación con las demás personas.
- b) En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o, al menos, de malestar con uno mismo.

Algunas religiones son especialmente activas en la formulación y uso de valores morales para influir sobre la conducta a través del sentimiento de culpabilidad. Así, por ejemplo, una tendencia tradicional de dichas religiones es la de vincular la moral a la relación entre sexos, atribuyendo carácter de «inmoralidad» a conductas tales como no llevar velo las mujeres o utilizar preservativos. Esta influencia hace que, en muchos contextos culturales, se llegue a asociar el concepto de «moral» al de normas (fundamentalmente sexuales) sancionadas por la religión y el de «ética» al de conductas seculares.

En todo caso, la idea de ética no está tan relacionada con el contexto religioso o cultural en general en el que se produce, sino que hace referencia a algún tipo de ley natural. Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia.

**Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana.**

Por otra parte, los valores personales y los valores de competencia (Cuadro 2.1) también sirven para adaptarse y sobrevivir, pero pueden no considerarse de carácter necesariamente «ético». Así, por ejemplo, mientras que respetar los derechos humanos es un valor claramente ético-social, la inteligencia es un valor importante para la supervivencia, pero que no puede catalogarse como valor ético.

En la práctica, la mayoría de autores utiliza indistintamente los términos de «ética» y de «moral»<sup>(7)</sup>.

2. *Valores de competencia.* Otros valores instrumentales, los que se pueden llamar de competencia, son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Responden a la pregunta «¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?», y entre ellos están la imaginación, la iniciativa o la lógica.

A modo de ejemplo, comportarse honestamente conlleva el sentimiento de que se está actuando moralmente, mientras que comportarse creativamente conlleva el sentimiento de que se está actuando de forma competente. Es importante destacar que nadie se siente culpable, ni tan sólo incomodo, por no asumir un valor de competencia, a no ser que dicho valor sea compartido por un grupo de personas del cual deseamos formar parte. Es decir, nadie se siente culpable por el hecho de no comportarse de forma creativa, a no ser que se pertenezca a un grupo de referencia que haya consensuado que la creatividad es un elemento crítico para su supervivencia.

**Nadie se siente culpable ni tan sólo incomodo por no asumir un valor de competencia o no ser que dicho valor sea compartido por un grupo de personas del cual deseamos formar parte.**

El nivel de presión percibido para la incorporación de un nuevo valor y, sobre todo, para su traducción en conductas acordes con dicho valor, depende estrechamente con que dicho valor sea verdaderamente compartido por los miembros del grupo de referencia.

También hay que tener en cuenta que una persona puede experimentar conflicto entre dos valores morales (por ejemplo, comportarse honestamente con alguien y a la vez no hacerle daño) entre dos valores de competencia (por ejemplo, ser imaginativo y lógico a la vez) o entre un valor moral y un valor de competencia (por ejemplo, actuar de forma respetuosa y a la vez ser crítico).

### 2.2.1. ¿Todos los valores valen lo mismo?

El sistema o *escala de valores* es la jerarquización y priorización de valores según su importancia relativa. La importancia que atribuimos a los diferentes valores se va reajustando a lo largo de la vida según nuestras experiencias, nuestras reflexiones y las persuasiones sociales que nos acaban influyendo.

Es difícil mantener que los valores sustentados por las personas, dentro de su propia escala de priorización relativa, sean unos mejores que otros en términos absolutos universales. La clasificación entre valores finales e instrumentales tampoco permite efectuar dicha diferenciación. Así, es difícil afirmar que la imaginación sea un valor mejor que la honestidad o que la paz en el mundo sea mejor que la salud. En todo caso, ¿en base a qué?

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Qué es para usted lo más importante en la vida? (sus principales valores finales personales).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

- ¿Qué desea usted para el mundo? (sus principales valores finales ético-sociales).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

- ¿Qué cree usted que ha de tener para poder competir en la vida? (sus principales valores operativos de competencia).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

• ¿Cómo cree usted que se ha de comportar con quienes le rodean? (sus principales valores operativos éticomorales).

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

• ¿Se atreve usted a reflexionar sobre en cuál de todos los anteriores valores cree que hay más incoherencia entre su teoría y su práctica?

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_

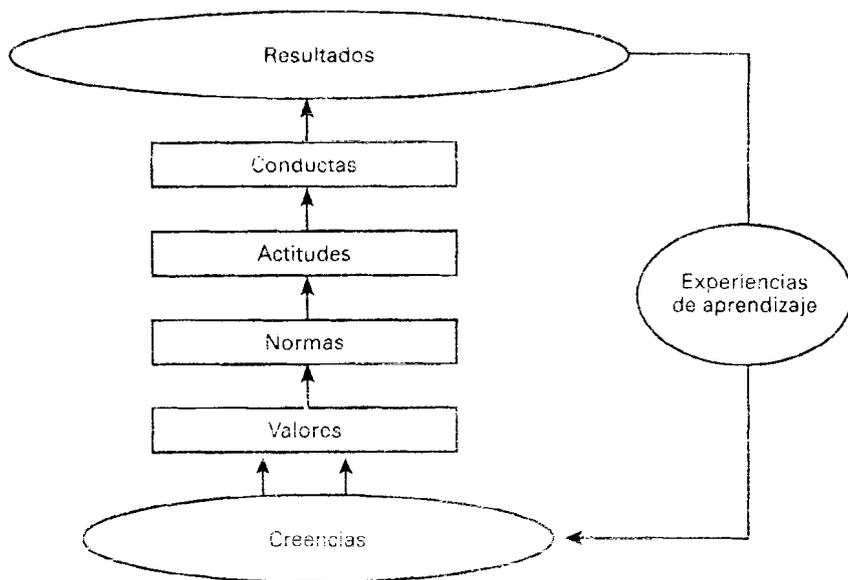
### 2.3. DE LAS CREENCIAS A LAS CONDUCTAS, PASANDO POR LOS VALORES

Existen tres términos propios de la psicología social y estrechamente relacionados con los valores cuya comprensión y correcta ubicación secuencial es necesaria para la comprensión y aplicación de la DpV: las creencias, las normas y las actitudes.

#### 2.3.1. ¿Qué son las creencias?

Tal como venimos diciendo, los valores pueden entenderse 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 acepción común 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 a la configuración de los valores.



**Figura 2.2.** Secuencia entre creencias y resultados.

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.

La relación entre creencias y valores es sumamente estrecha. Por eso, a lo largo del texto se habla muchas veces del «cambio de creencias y valores» más que del cambio de valores aisladamente. Tal como ilustra la Figura 2.2, y como veremos más adelante, al hablar de la práctica de la DpV, el «desaprendizaje» de creencias es esencial para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa.

### 2.3.2. ¿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, y se van generando y reforzando a lo largo de la vida.

Los valores pueden mantenerse a nivel individual. Sin embargo, las normas emergen de las interacciones grupales. Las normas son reglas de conducta con-

sensuadas, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas. Además, el incumplimiento de normas puede comportar sanciones externas, mientras que el incumplimiento de valores puede comportar sentimientos de culpabilidad y «sanciones internas».

La teoría de la «norma emergente»<sup>(8)</sup> plantea que en situaciones de confusión, novedad y ambigüedad (como en las situaciones de crisis), el individuo tiende a buscar una guía o norma que le permita estructurar y comprender la situación, así como a interaccionar más con los otros, y a dejarse influir por lo que hacen y dicen los demás, aumentando su sugestionabilidad. Ésta es la situación idónea para que surjan desde cordiales «gurús» 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 es una cuestión cotidiana la necesidad de superar la contradicción entre beneficios a corto plazo, *versus* viabilidad a largo plazo, rentabilidad, *versus* cuota de mercado, calidad, *versus* coste, etc.

### 2.3.3. ¿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.

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 reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a 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.

**Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que las preceden, no sólo las normas.**

### 2.3.4. Un ejemplo: El caso del estrés profesional

La relación básica entre creencias, valores y conductas tiene una ejemplificación muy clara en un tema pocas veces tratado en el mundo de la empresa a nivel formal: el estrés profesional.

El estrés profesional constituye hoy día una preocupación creciente en los países desarrollados, en los que un gran número de personas es cada vez más consciente de que su calidad de vida depende en gran parte de las condiciones de trabajo y de las relaciones entre éste y el resto de áreas biográficas, aunque una cosa es la preocupación y otra muy distinta es la ocupación para solucionar este problema.

Si los propios directivos y profesionales no disponen de una adecuada calidad de vida debido precisamente a sus condiciones estresantes de trabajo, difícilmen-

#### Cuadro 2.2. ¿Qué es el estrés?

Estrés significa esfuerzo de adaptación, por lo que tanto los cambios positivos como los negativos —por ejemplo, tanto un ascenso como un despido— lo producen. En todo esfuerzo de adaptación el organismo se activa para poder afrontar la situación, ya sea luchando o huyendo, produciéndose unos cambios fisiológicos característicos: aumento de la frecuencia del corazón, aumento de la presión arterial, aumento del consumo de glucosa, aumento de la respiración, etc. Un cierto grado de estrés o esfuerzo de adaptación es necesario para mantenerse vivo, activo y capaz de afrontar variables del entorno interpretadas como retos positivos.

Sin estrés no existe desarrollo. Estar vivo es estar adaptándose continuamente a nuevas variables, y este estrés resulta estimulante y saludable. Como dijo Hans Selye, el introductor del término «stress», la única forma de evitar definitivamente el estrés o esfuerzo de adaptación es estar muerto.

De hecho, podemos decir que existen dos tipos de estrés: el estrés sano o «eustrés» y el estrés perjudicial o «distrés». El estrés sano es toda activación del organismo orientada a adaptarse a una situación interpretada como desafío y que va seguida de percepción de logro y desactivación. Este proceso de activación/desactivación depende de la percepción de equilibrio entre las demandas de la situación y los recursos de control de las mismas, y se asocia a una experiencia emocional de bienestar y éxito. Los esfuerzos de adaptación vividos como retos positivos para alcanzar objetivos atractivos pueden llegar a movilizar recursos adaptativos insospechados, produciendo más bien activación positiva que estrés perjudicial.

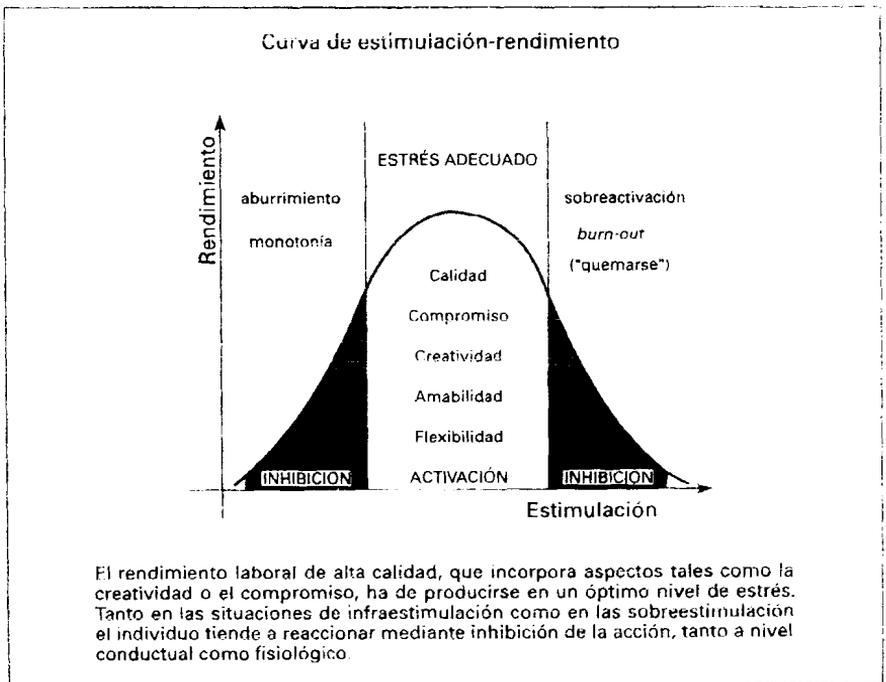
Por el contrario, el estrés perjudicial o distrés es toda activación del organismo orientada a tratar de adaptarse a una situación interpretada como amenaza y que no va seguida de desactivación y percepción de logro. La falta de desactivación propia de los estados de estrés perjudicial se asocia a un desgaste orgánico por hiperfunción y a una experiencia emocional o falta de control, irritabilidad y fracaso.

Mantener crónicamente un sobreesfuerzo por encima de los propios recursos de control constituye un fracaso adaptativo que conlleva una mayor vulnerabilidad a padecer enfermedades tales como la ansiedad, la depresión, el infarto de miocardio, la úlcera de estómago, o enfermedades de base inmunológica<sup>(9)</sup>.

te van a procurar de forma activa que el resto de los empleados desarrolle su trabajo en las condiciones psicológicas y ambientales adecuadas.

En el contexto de la DpV, es de especial importancia entender que determinados valores únicamente se activan cuando el individuo está «óptimamente estresado»\*. Tal como muestra la Figura 2.3, existen valores de alto rendimiento profesional, tales como la amabilidad, la creatividad, el gusto por el trabajo bien hecho o calidad, la flexibilidad, el buen humor, el compromiso con la empresa, etc., que tienden a inhibirse tanto cuando el sujeto se encuentra infraestimulado como cuando está infraestructurado como cuando está sobreactivado o «quemado».

La necesidad creciente de desarrollar organizaciones menos estresadas, significa que sus líderes han de saber vivir menos estresados. En el Cuadro 2.2 se presentan las principales creencias y valores que sustentan las conductas de estrés y de bienestar emocional.



**Figura 2.3.** Curva del estrés y valores de alto rendimiento profesional.

\* Un reto en este sentido es la dificultad de medición del nivel de estrés profesional, aunque existen algunos cuestionarios validados en nuestro medio, como, por ejemplo, el denominado PE-35.

**Cuadro 2.3.** Creencias, valores y estrés

	<b>Columna A</b>	<b>Columna B</b>
<b>CREENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que controlar a toda costa el mayor número de cosas en el menor tiempo posible.</li> <li>• El trabajo es lo primero.</li> <li>• Las cosas son «blancas o negras».</li> <li>• Si no eres agresivo, no te respetan (si no pisas, te pisan).</li> <li>• No hay que perder el tiempo haciendo las cosas lentamente.</li> <li>• No tener tiempo es signo de éxito.</li> <li>• Mostrar estrés es signo de debilidad.</li> <li>• Estar sin hacer nada es perder el tiempo.</li> <li>• No hay que ser fantasioso.</li> <li>• La autoestima se basa en la demostración de la valía a través del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que pensar «Esto es lo mejor que puedo estar haciendo en este momento», todo lo que se pueda.</li> <li>• Hay que equilibrar la energía dedicada al trabajo, a la familia y a uno mismo.</li> <li>• Hay que saber saborear las cosas.</li> <li>• Hay que darse buena marcha sin triturarse.</li> <li>• Hay que saber disfrutar por el trabajo bien hecho.</li> <li>• Hay que saber desconectar después del trabajo.</li> <li>• La autoestima se basa en la posibilidad de querer y ser querido.</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez, puntualidad.</li> <li>• Conducta enérgica (al hablar, trabajar, etc.).</li> <li>• Alta implicación en el trabajo.</li> <li>• Actividad.</li> <li>• Logro profesional.</li> <li>• Dinero.</li> <li>• Signos de estatus social elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Amabilidad.</li> <li>• Amistad.</li> <li>• Disfrutar en el trabajo.</li> <li>• Tiempo dedicado a la familia.</li> <li>• Sexualidad satisfactoria.</li> <li>• Buena forma física.</li> <li>• Cultura.</li> </ul>
<b>CONDUCTAS</b>	Conducta estresante predisponente a la percepción de incontrolabilidad y a la enfermedad.	Conducta favorecedora del bienestar emocional y la salud.

### **REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

Basándose en el Cuadro 2.3 sobre creencias, valores y conductas en relación con el estrés profesional:

- **Cuáles piensa que son predominantemente sus principales creencias personales con respecto a la forma idónea de ser y hacer las cosas, ¿las de la columna A o las de la columna B?**

- ¿Hasta qué punto cree que asume en la práctica los valores de una u otra columna?
- ¿Hasta qué punto piensa que sus creencias y valores tienen relación con su actual nivel de estrés profesional y su vulnerabilidad a enfermar?

## 2.4. LOS VALORES, ¿SE HEREDAN O SE APRENDEN?: SU FORMACIÓN EN LA EMPRESA

El dilema de «natura, versus nultura» sobre qué es más determinante para explicar la conducta humana, si la naturaleza («natura») o la crianza («nultura»), también puede aplicarse en el caso de la formación de los valores.

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 podría 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 en favor de nuestra familia o nuestro grupo de pertenencia, puede estar programado en nuestros genes mediante selección natural, favoreciendo así la representación de genes heroicos en las próximas generaciones.

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

### 2.4.1. ¿Cómo se conforman 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<sup>(10)</sup>:

*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 llegar a la verdad y el modo de controlar el tiempo y el espacio.*

Lógicamente, 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.

- *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 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 y la influencia 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.

**Lo que pretende la formación de adultos es facilitarles que se den permiso a sí mismos para activar valores que estuvieron latentes en su interior.**

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.

## 2.4.2. Valores y posición en el sistema

En toda empresa pueden diferenciarse tres posibles posiciones que desempeñan diferentes papeles con respecto a sus principios o valores esenciales<sup>(1)</sup>:

1. *El nivel de los generadores de valores del sistema.* Los generadores de valores son quienes poseen la empresa o quienes la representan, los cuales tienen la responsabilidad global sobre ella y determinan esencialmente cuáles son sus reglas del juego básicas. En el caso de la empresa privada, los representantes de la propiedad tienden a seguir mucho más fielmente las creencias y valores de los accionistas que, en el caso de la empresa pública, cuyos «propietarios» son obviamente los ciudadanos a través del pago de sus impuestos y que están débil o nulamente representados en sus centros de poder.
2. *El nivel de los gestores de valores.* El papel de los gestores de valores o de recursos valiosos corresponde al de los directivos y profesionales intermedios, situados entre quienes representan a los propietarios y a los miembros del sistema. Esta posición está también típicamente orientada a gestionar los conflictos de valores entre las otras dos.
3. *El nivel de los miembros del sistema de valores.* Están en la posición de «miembros del sistema» quienes trabajan en una empresa cuya constitución de principios y estructuras ha sido generada por otros. Los miembros

del sistema tienden a acatar el conjunto de principios y valores generado desde arriba únicamente cuando de su cumplimiento o no cumplimiento se deriva un sistema de recompensas y castigos, pero nunca llegan a considerarlo tan verdaderamente propio como quienes lo han generado directamente o incluso que quienes los están gestionando.

Una alternativa innovadora dentro del marco de la organización orientada no al control jerárquico de las personas sino al desarrollo de sus capacidades es la de que los miembros del sistema se sientan a la vez gestores o incluso generadores y propietarios del conjunto de principios y valores que han de gobernar la vida de la empresa.

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuál es su posición actual en la empresa, la de generador de valores, la de gestor de valores o la de miembro del sistema de valores?
- ¿Hasta qué punto cree que sería conveniente y factible que todos los miembros de la empresa se sintieran generadores y gestores de su sistema de valores?

## 2.5. EL PODER DEL CONOCIMIENTO HUMANISTA DE LOS VALORES COMO CREADOR DE RIQUEZA

En esencia, los valores son palabras y, por tanto, estructuras del pensamiento relativamente simples que, sin embargo, abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada. Los valores tienen la capacidad de trascender la percepción de lo inmediatamente existente para poder conceptualizar la visión de lo ideal. Esta conceptualización de lo deseable puede llegar a encerrar en unas pocas palabras más conocimiento que todo un plan estratégico, sobre todo cuando, como es habitual, no hay nadie que sea capaz de leerlo y asimilarlo.

Tal como detectan agudos observadores sociales como Drucker<sup>(12)</sup>, la sociedad poscapitalista deberá integrar el poder del capital con el poder del saber humanista si desea sobrevivir:

*La sociedad poscapitalista será dividida por una nueva dicotomía de valores y de percepciones estéticas (...más allá de la dicotomía entre cultura literaria y cultura científica...). La dicotomía está entre «intelectuales» y «gestores»; los primeros ocupándose de palabras e ideas; los segundos, de personas y trabajo. La persona instruida tendrá que estar preparada para vivir y trabajar simultáneamente en estas dos culturas.*

Lógicamente, el capital tiende a gravitar hacia donde hay ideas, valores, conocimiento y oportunidades de negocio, y no hacia donde sólo hay mera capacidad de administrarlo y contarlo.

Los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto que orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio<sup>(13)</sup>, estimulan el desarrollo y, como ya hemos dicho, permiten tolerar la complejidad de forma creativa mucho mejor que los inmanuales de procedimientos.

En definitiva, es difícil negar que la creación de empresas y riqueza depende, en definitiva, de la existencia de valores tales como la creatividad, la iniciativa, la vitalidad, la confianza, la valentía, el riesgo, la flexibilidad o la autonomía, tanto la autonomía psicológica como la financiera. Por eso precisamente, la DpV plantea la necesidad de gestionarlos como recursos escasos que son. Como veremos en el capítulo siguiente, gestionar valores significa gestionar la cultura de la empresa, potenciándola en el día a día y revitalizándola siempre que sea necesario.

**La creación de empresas y riqueza depende, en definitiva, de la existencia de valores tales como la creatividad, la iniciativa, la vitalidad, la confianza, la valentía, el riesgo, la flexibilidad o la autonomía, tanto la autonomía psicológica como la financiera.**

### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Para qué podría servir en concreto en su empresa introducir una reflexión sobre valores tradicionales a mantener y valores de futuro a incorporar?

---



---



---

## 2.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Rockeach, M., 1973. *The nature of Human Values*. New York. MacMillan.
- (2) Garzón, A., y Garcés, J., 1989. «Hacia una conceptualización del valor». En: *Traído de psicología general. Creencias, actitudes y valores*. Rodríguez, S., y Seoane, J., eds. Madrid. Alhambra Universidad.
- (3) Allport, F. H., 1924. *Social Psychology*. New York. Houghton Mifflin.
- (4) Zander, V., 1965. *Sociology*. New York. Roland Press.
- (5) Comisión de las Comunidades Europeas, 1994. EUR 14394. *Una mejor gestión mediante el análisis de valor*. Serie: Innovación. Luxemburgo. Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.
- (6) Porter, M. E., 1987. *Ventaja competitiva*. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental, S. A., de C. V. México.

- (7) Freeman, R. E., 1990. «Ethics in the workplace: recent scholarship». En: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 5. Cooper, C. L., y Robertson, I. T., eds. Chichester: Wiley & Sons.
- (8) Turner, R. H., y Killian, L. M., 1987. *Collective behavior*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
- (9) Valdés, M., de Flores, T.; Tobeña, A., y Massaña, J., 1983. *Medicina Psicosomática*. Bases psicológicas y fisiológicas. Ed. Trillas, México.
- (10) Shein, E. H., 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janés, Barcelona.
- (11) Oshry, B., 1977. *Power and Position*. Boston, Mass: Power & Systems Training, Inc.
- (12) Drucker, P. F., 1993. *La sociedad poscapitalista*. Barcelona. Apostrofe
- (13) Rockeach, M., 1976. *Beliefs, attitudes and values*. A theory of Organization and Change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

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

---

*He visto grandes negocios que se han convertido en el mero fantasma de un nombre debido a que alguien pensó que podían ser dirigidos como siempre, y aunque la forma de dirigir pudo ser excelente en su día, su excelencia consistió en estar alerta a su época y no en la esclavitud a su pasado.*

HENRY FORD, empresario «moderno» ya desde principios del siglo xx (1923)

*Todo en apariencia funciona bien hasta que alguien menos perezoso descubre una manera de que funcione mejor.*

FRANCESC BORRELL<sup>(1)</sup>, 1996

¿Por qué hay que estar abiertos al cambio de creencias y valores? ¿Cambiar y aprender es lo mismo? ¿Hay que cambiar porque está de moda la «gestión del cambio» o para seguir en el mercado, aprovechar nuevas oportunidades y poder llegar a crecer? ¿Hay que cambiar porque hemos hecho algo mal o porque queremos una estrategia verdaderamente nueva para mejorar resultados? ¿Qué otros motivos pueden impulsar al cambio? ¿Hay que cambiar cuando las cosas van bien o cuando van mal? ¿Qué hemos de hacer: reducir, optimizar o reinventar?

En este capítulo encontrará:

## ¿Por qué hay que renovarse?

- Razones estratégicas, optimizadoras, éticas y otras.
- Pero, ¿qué es lo que está verdaderamente cambiando en el famoso entorno?

- Indicadores organizativos impulsores de la necesidad de revitalización cultural

### ¿Hasta dónde hay que renovarse?

- ¿Qué es lo que hay que cambiar?
- ¿Cambios adaptativos o cambios transformadores?
- La importancia del mantenimiento de valores tradicionales.

### ¿Cuándo hay que renovarse?

- ¿Cambio permanente o —mejor— aprendizaje permanente?
- ¿Hay que cambiar cuando las cosas van bien o cuando van mal?
- ¿Cambios rápidos o cambios lentos?

La DpV 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 este «culturalmente en forma» a la hora de tener que estar adaptándose y transformándose constantemente.

La DpV constituye, en sí misma, un cambio cultural de primera magnitud. De hecho, más que «un cambio del cambio» (que más adelante concretaremos que significa), la DpV es un «cambio para el cambio».

Por consiguiente, trabajar mediante DpV 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?

La DpV, más que un cambio del cambio es un «cambio para el cambio».

## 3.1. ¿POR QUÉ HAY QUE RENOVARSE?

Así como la idea de perfeccionamiento continuo invade el mundo de la empresa en muchos países orientales industrializados<sup>8</sup>, 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, 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.

<sup>8</sup> Este es, por ejemplo, el caso de Japón y Corea del Sur.

*Una cultura de empresa que se anquilosa 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 (Cuadro 3.1). 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 Ernesto Gore<sup>(2)</sup>:

*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.*

**Una cultura de empresa que se anquilosa 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.**

**Lo único que no cambia es lo que está muerto.**

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. La única invariación es la muerte.

### Cuadro 3.1. Heráclito

τὸ δὴ φλῶει

(«todo fluye»)

Heráclito, filósofo griego nacido en Éfeso cinco siglos antes de Cristo y llamado en su época «el oscuro», a causa de la difícil comprensión de sus ideas, planteaba que *la fluencia perpetua, el eterno devenir, son la expresión última de la razón y de la medida, del fuego que es el representante de la justicia y de la suprema ley natural. El fuego es el principio del cambio y el cambio mismo: es un elemento a la vez creador y destructor, una ley por la cual se destruye toda desmesura*. Para Heráclito, todo está en movimiento y nada dura eternamente. Por eso —decía— *no podemos bajar dos veces por el mismo río, pues cuando descendiendo al río por segunda vez, ni yo ni el río somos los mismos.*

**APUNTE DE LA REALIDAD: El «suicidio» del no cambio.**

Sergio Aragón, director internacional de recursos humanos de Boehringer Ingelheim y dinamizador de su programa de cambio cultural «Visión y Liderazgo», llega a afirmar: «el cambio es la realidad, y pretender ignorarlo es suicida»

**3.1.1. Razones estratégicas, optimizadoras, éticas y otras**

Los directivos de las empresas actuales más competitivas, tanto las grandes como las pequeñas y medianas, son conscientes 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 burocrático-formales de principios de siglo.

Aun a riesgo de simplificar, los únicos casos en los que hoy día la apertura al cambio no es contemplada como necesaria son fundamentalmente de dos tipos:

- a) 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 presenten 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.

- b) Empresas privadas, especialmente familiares, gobernadas de forma dirigista y escasamente profesionalizada pero que continúan teniendo aceptables resultados económicos al tener la fortuna 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 en él con éxito— significa para las empresas en todo el mundo saber monitorizar su entorno, adelantarse al futuro y cambiar para ser viables, rentables y competitivos en una época de cambios acelerados.**

**Cuadro 3.2.** Ejemplo de los cambios culturales necesarios en un sector público: el sanitario

De:	a:
Pacientes/usuarios	Pacientes/clientes
Despilfarro	Conciencia de coste por parte de todos
Tratar enfermedades	Promocionar conductas saludables
Modelo bioclínico	Modelo biopsicosocial
Gestores/controladores	Gestores y líderes facilitadores
Desconfianza entre gestores y profesionales sanitarios	Colaboración entre gestores y profesionales sanitarios
Burocracia	Empresa
Imagen genérica	Posicionamiento estratégico
Ambiente frío, clínico	Ambiente familiar, cálido
Funcionarios laborales	Profesionales
Cambio como amenaza	Cambio como reto
Jerarquías	Redes
Centralismo	Descentralización
Corto plazo	Largo plazo
Seguridad laboral	Desarrollo profesional
Dirección por instrucciones	Dirección por objetivos
Dirección por objetivos	Dirección por valores

Llegar al siglo XXI —y seguir desarrollándose en él con éxito— significa para las empresas en todo el mundo saber monitorizar 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. Es bien sabido 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 la desvitalización y a la muerte.

Como decía en cierta ocasión un directivo de una empresa de gran tamaño:

*O cambiamos por nosotros mismos ahora o nos cambiarán desde fuera y de golpe, y va a ser mucho peor...*

Sin embargo, 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, optimizadores, normativo-legales, éticos u otros? En el siguiente cuadro de reflexiones para la acción se presenta algunos de estos motivos, recogidos de la experiencia y de las opiniones de numerosos participantes en seminarios de dirección estratégica y gestión del cambio.

Las empresas cuyos miembros no aprenden a «desaprender» por ellos mismos y readaptarse continuamente a las nuevas demandas de su entorno tienden a la desvitalización y a la muerte.

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuáles de los siguientes motivos cree que impulsan actualmente la necesidad de cambio de «cultura» en su empresa?

### 1. Motivos estratégicos para la supervivencia:

- Aumentar beneficios.
- Sobrevivir en un entorno cambiante.
- Poder cambiar en serio y a medio-largo plazo estructuras, procesos y estilos de liderazgo.
- Adelantarse al futuro.
- Gestionar el «gap» entre la visión de futuro y la realidad actual.
- Aprovechar oportunidades de negocio en el entorno.
- Protegerse de amenazas del entorno.
- Evitar ser cambiado a la fuerza.

### 2. Motivos optimizadores:

- Aprovechar al máximo las nuevas tecnologías.
- Disminuir costes de producción.
- Aprovechar al máximo la creatividad de los empleados.
- Actuar una cultura de mejora continua.
- Implementar con éxito programas de calidad total.
- Dar sentido al trabajo (antiguamente, «motivar»).

### 3. Motivos normativo-legales:

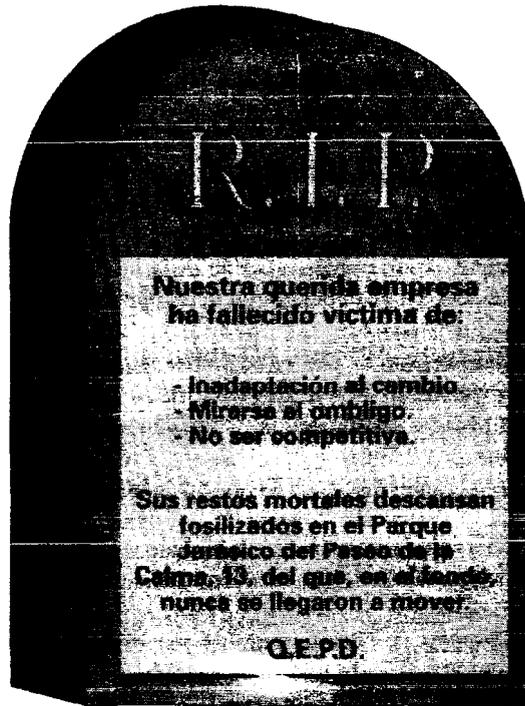
- Legislación medioambiental.
- Normas de calidad internacionales.
- Normativas de prevención de la salud en el trabajo.

### 4. Motivos éticos:

- Ser eficientes en el uso del dinero público.
- Proteger el medio ambiente.
- Coherencia con principios de igualdad de oportunidades.
- Respetar los derechos del cliente.
- Ser coherentes entre lo que se dice que se es y lo que verdaderamente se hace cada día.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Respetar valores democráticos participativos.
- «Vergüenza torera» (ética profesional).

### 5. Otros motivos:

- No mostrarse de aburrimento.
- Cambiar porque está de moda.
- Seguir recomendaciones de expertos.



**Figura 3.1.** Renovarse o morir.

Tal como podría adivinarse, pocas personas creen que la necesidad de cambio se atribuyan a motivos éticos. Los principales motivos de cambio son estratégicos, tales como protegerse de amenazas o aprovechar oportunidades del entorno o, en todo caso, la exigencia de cumplimiento de nuevas normativas, tales como la adaptación a normas de calidad. Sin embargo, los cambios inducidos por motivos éticos (eficiencia en el uso del dinero público, proteger el medio ambiente, etc.) también pueden entenderse como cambios estratégicos, incluso al más alto nivel.

### **3.1.2. Pero, ¿qué es lo que está verdaderamente cambiando en el famoso 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 —en el fondo— como un soberano aburrimiento.

Existen muchos elementos y circunstancias que están cambiando de forma acelerada en el entorno empresarial de finales del siglo xx 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 costes 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 del Bienestar.
- 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 productos innovadores 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 empresarialización de la administración pública.
- Aparición de nuevos mercados globales y nuevas áreas productoras de bajo coste en todo el planeta, sobre todo en el área asiática. Desplazamiento de la economía emergente del Atlántico al Pacífico.
- Aparición de valores «postmaterialistas» en los países más desarrollados (valor del tiempo libre, cuidado de la salud, respeto medioambiental, valor de la estética, necesidad de participación en la empresa, etc.).
- Acelerada desaparición y aparición de nuevas empresas en todos los sectores.
- Posibilidad tecnológica del trabajo con ordenador desde el propio domicilio.
- Nuevas alianzas estratégicas entre redes de empresas.
- Integración de proveedores y clientes en los diferentes procesos de la empresa (diseño, producción, logística, distribución, etc.), desdibujándose las fronteras entre unos y otros.
- Etcétera.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuáles de los anteriores cambios en el entorno cree que están hoy día influyendo en mayor medida en la necesidad de cambio en su propia empresa?

### 3.1.3. Indicadores organizativos de la necesidad de revitalización cultural

El discurso o conjunto de mensajes emitido por la dirección de la empresa tiene una validez temporal limitada. Las ideas se queman o se agotan. Y se necesitan otras nuevas periódicamente.

Para poder rendir de forma profesional y comprometida, las personas necesitan ideas, proyectos y valores por lo que puedan ilusionarse y encontrar sentido a tenerse que levantar cada mañana. Y especialmente, los lunes por la mañana.

Es difícil encontrar sentido al trabajo en una empresa culturalmente desvitalizada.

Para poder rendir al máximo, las personas necesitan valores por los que puedan ilusionarse y encontrar sentido a tenerse que levantar cada mañana. Y especialmente, los lunes por la mañana.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuántos de estos indicadores de «desvitalización cultural» se están produciendo en la actualidad en su empresa y justificarían la necesidad de una DpV?\*
- Los empleados hablan de los clientes como una obligación en lugar de como una oportunidad de trabajo y servicio.
- La honestidad y la confianza no forman parte de la cultura habitual y existe una tendencia creciente hacia la superficialidad y las precauciones políticas excesivas.
- Los jefes que pretenden supervisar superan en número a los líderes que tratan de desarrollar.
- Las presiones del día a día son aceptadas como excusa para dejar de celebrar rituales (sesiones de reflexión periódicas, despedidas, reuniones anuales, etc.).
- La visión de hacia donde se quiere ir se expresa de forma fríamente cuantitativa (por ejemplo, comentarios tales como «en el año próximo conseguiremos una ratio del 13,5 %»). Se dirige la organización con reglas técnicas o academicistas en lugar de tener en cuenta valores

\* Max de Pree<sup>(3)</sup> ha formulado una serie de predictores de declive cultural de la empresa que impulsan claramente la necesidad de «revitalizarla» mediante un cambio de creencias y valores.

- tales como espíritu de equipo, contribuciones excelentes, amabilidad o belleza.
- Los líderes ven las estructuras y las tecnologías como respuesta en lugar de decidir confiar en las personas.
  - Las recompensas económicas y las metas son vistos en general como si fueran la misma cosa.
  - Existe una tensión no verbalizada entre las personas clave de la organización.

**3.1.3.1. Conductas que impulsan la necesidad de cambio de cultura**

Todavía más concretamente, existen una serie de conductas que, en el caso que se estén produciendo en su empresa están bloqueando su posibilidad de desarrollo cultural, tendiendo a repetir patrones disfuncionales.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

• ¿Hasta qué punto cree que las siguientes conductas se están produciendo en la actualidad en su empresa y que, por tanto, deberían ser eliminadas si se desea evitar su estancamiento cultural?

	No	Sí
Conductas de desconfianza mutua . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Iritabilidad, mal humor . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Reproches mutuos . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Rigidez . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Conformismo . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Apatía, falta de iniciativa . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Trabajos chapuceros . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Agendas ocultas (dobles intenciones) . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Temor al riesgo . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Incapacidad de delegación eficaz . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Ir agobiado por falta de tiempo . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Retraso en las reuniones . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Falta de reconocimiento del esfuerzo . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Falta de planificación . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Mirarse el ombligo . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Miedo al cambio . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Ocultar los méritos de los subordinados . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Malgastar . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
Inercia . . . . .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10

	No										Sí									
Acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acción correcta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compromiso superficial (pero duradero) de las																				
estructuras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
procedimientos (papeleo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de compromiso con los objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de imaginación e innovación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de amabilidad con los clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actitud individualista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Si no se cambian estas conductas, la empresa tiene muchas posibilidades de quedarse estancada, y difícilmente va a poder desarrollar la creatividad e innovación necesarias para su desarrollo.

## 3.2. ¿HASTA DÓNDE HAY QUE RENOVARSE?

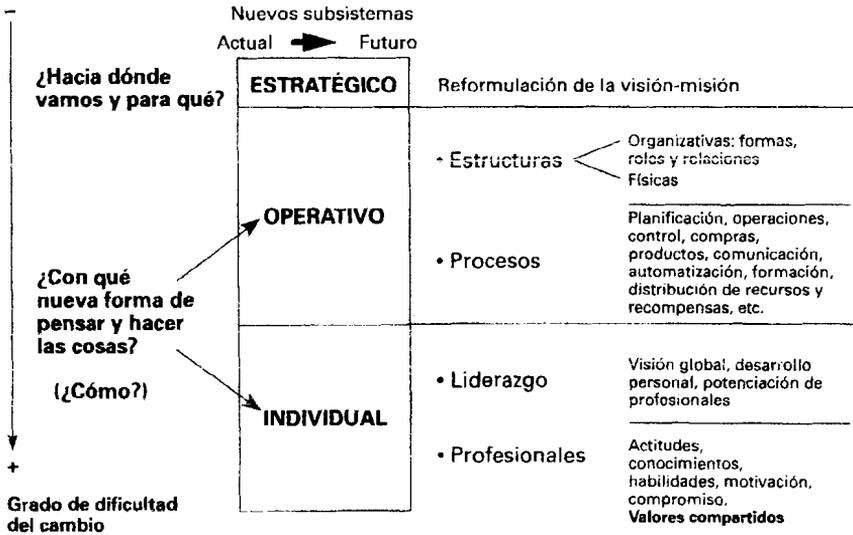
Al pensar en la necesidad de cambio cabe plantearse dos enfoques:

1. ¿Qué es lo que debe renovarse? ¿Cuáles son los posibles niveles de cambio: estratégico, operativo (estructuras-procesos) o individual?
2. ¿Cuál ha de ser la profundidad del cambio: adaptativo o transformador?

### 3.2.1. ¿Qué es lo que hay que cambiar?

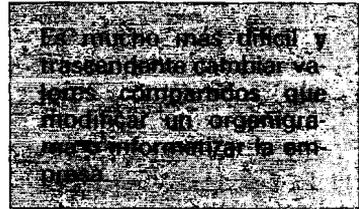
En una empresa orientada a la mejora continua, prácticamente en todo es necesaria la innovación o —al menos— una cierta renovación. Sin embargo, con el fin de ordenar los posibles niveles de cambio, puede considerarse la existencia de tres niveles (Fig. 3.2):

1. *Cambio de estrategia*: Reformulación de «hacia dónde vamos» y «para qué».
2. *Cambio operativo*: Cambio de estructuras organizativas y cambio de sistemas/procesos internos.
3. *Cambio individual*: Cambio del estilo de liderazgo, de la forma de pensar y de los valores compartidos por parte del conjunto de miembros de la empresa.



**Figura 3.2.** Niveles y dificultades de cambio en la empresa.

La Figura 3.2 destaca algo muy importante: cuanto más se desciende en el esquema hacia su base —hacia la dimensión de las personas— más difícil es el cambio. Por supuesto, es mucho más difícil y trascendente cambiar valores compartidos que modificar un organigrama o informatizar la empresa.



**3.2.1.1. La necesidad de «encaje» entre estrategia, estructura, procesos y política de personas: papel de los valores**

Toda organización empresarial es un «sistema abierto» en constante intercambio adaptativo con su entorno de mercado, recibiendo unos *inputs* o entradas de energía y procesando unos *outputs* o respuestas productivas que añaden valor a dichas energías.

Las entradas de energía vienen constituidas por el capital, las ideas, la historia previa particular, las personas, las tecnologías, etc. Los *outputs* o salidas producidas por la organización van desde sus productos o servicios hasta el desarrollo personal de sus miembros.

Este proceso de adición de valor depende del adecuado encaje o articulación de cuatro engranajes mutuamente dependientes: la estrategia, las estructuras organizativas, los procesos internos y la política de personas. Si uno de ellos falla, se queda estático, o no es congruente, es prácticamente imposible



(Subsistemas transformadores cuyo «encaje» añade valor)

**Figura 3.3.** La organización empresarial como sistema transformador de energía<sup>(4)</sup>.

que los otros puedan funcionar\*. Las creencias y valores esenciales de la cultura operativa actúan a modo de lubricante facilitador del encaje de estos tres engranajes.

Así, por ejemplo, unas estructuras organizativas de tipo burocrático difícilmente pueden encajar con un política de personas orientada al desarrollo de potenciales o una visión estratégica de liderazgo en el sector no es compatible con la existencia de procesos redundantes de nulo valor añadido. La existencia de una cultura operativa que legitime claramente valores compartidos tales como la agilidad, la comunicación interna de calidad o el estímulo de la creatividad de las personas facilita enormemente las cosas en la gestión del día a día.

La biología humana nos permite establecer algunas analogías para ilustrar la interdependencia de todos estos subsistemas:

- La estrategia es la visión de futuro, que radica en el cerebro.
- La cultura —como ya hemos referido— es equivalente a la personalidad o estilo de actuar, y se basa en el conjunto de creencias y valores aprendido a partir de la interacción con el entorno y de la integración de las tensiones internas. Al igual que la estrategia, también radica en el cerebro.
- La estructura es el esqueleto y las arterias, que sostienen y canalizan los procesos de movimiento y comunicación interna entre áreas funcionales.

\* Esto coincide plenamente con la idea de Nadler<sup>(4)</sup> de la necesidad de «fit» o «buena forma» entre todos los subsistemas de una organización empresarial.

**Cuadro 3.3. Necesidades de la empresa como sistema abierto**

- Conocer las características de su entorno: económicas, culturales, sociales, políticas y tecnológicas, y determinar que productos debe producir para poderse adelantar a sus competidores.
- Analizar los deseos de sus clientes y la valoración que hacen de sus productos y de los de la competencia.
- Saber que la gestión del cambio debe ser continuada, adaptándose e incluso adelantándose en cada momento a las necesidades de sus clientes actuales o potenciales.
- Gestionar una estrategia de comunicación externa, intentando transmitir a su entorno una imagen corporativa adecuada a los valores que persigue la sociedad que rodea la empresa.

- Los procesos productivos son la conducta observable, que ejecuta las intenciones de forma armónica.
- La política de personas es como el corazón, que bombea la sangre para hacer posible que llegue a alimentar y mantener funcionando al conjunto del sistema.

**APUNTE DE LA REALIDAD: El «humanismo» es económicamente rentable.**

Fincas Anzizu, S. A., es una empresa barcelonesa que se dedica especialmente a la administración de inmuebles (de alquiler y de comunidades de propietarios) y tiene también secciones de agencia de la propiedad, mantenimiento y seguros. A diferencia de otras empresas del sector, posee una filosofía de dirección basada en un enfoque «humanista» que coincide en buena parte con los planteamientos de la Dirección por Valores.

Fue fundada en 1904 como una oficina de administración de inmuebles de alquiler que era, de hecho, un apéndice del despacho de abogado del abuelo del actual propietario. Este abogado gozaba en su época de una alta reputación por su profesionalismo e integridad personal y transmitió a su hijo una determinada «filosofía» de empresa caracterizada por cuatro valores básicos: «honestidad, orden, aprecio a las personas y profesionalidad». Desde 1975 hasta 1994 la empresa ha pasado por un significativo período de «rejuvenecimiento» impulsado por su actual propietario-gerente y que ha consistido básicamente en los siguientes elementos:

- Rediseño del material de comunicación externa (papelería, anuncios, folletos, etc.) combinando la imagen «tradicional» y «de confianza» de la empresa con un enfoque moderno de gestión.
- Puesta en marcha de nuevos servicios además del tradicional de administración de inmuebles de alquiler, tales como la gestión de comunidades de propietarios, la agencia inmobiliaria, la gestión de seguros y la coordinación de mantenimiento de edificios.

- Creación de «redes informales» con otras empresas del sector a nivel catalán, español y europeo.
- Aumentar el volumen de negocio hasta el límite que permitiera seguir proporcionando un servicio personalizado y de alto nivel profesional.
- Profunda modernización de los sistemas informáticos.

Este rejuvenecimiento ha conducido a un aumento de dos mil a diez mil unidades administradas (cinco veces mayor), con un aumento del número de empleados de menos de la mitad (de 16 a 28 empleados) y a un aumento del rendimiento económico casi 60 veces mayor.

Todo este proceso de transformación ha implicado cambios notables a nivel de estrategia, de estructuras organizativas, de procesos técnicos y de política de personas. La coherencia de todos estos cambios ha girado alrededor de los valores y respuestas básicas de la cultura tradicional de la empresa, tal como se refleja en la Figura 3.4.

Supuestos básicos de la empresa:

- La historia no asegura el éxito por sí sola. Si desea sobrevivir, una empresa siempre ha de proveer servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- La atención a todas las personas conectadas con la empresa no es sólo una obligación social, sino una práctica empresarial eficaz en el sector de servicios profesionales.

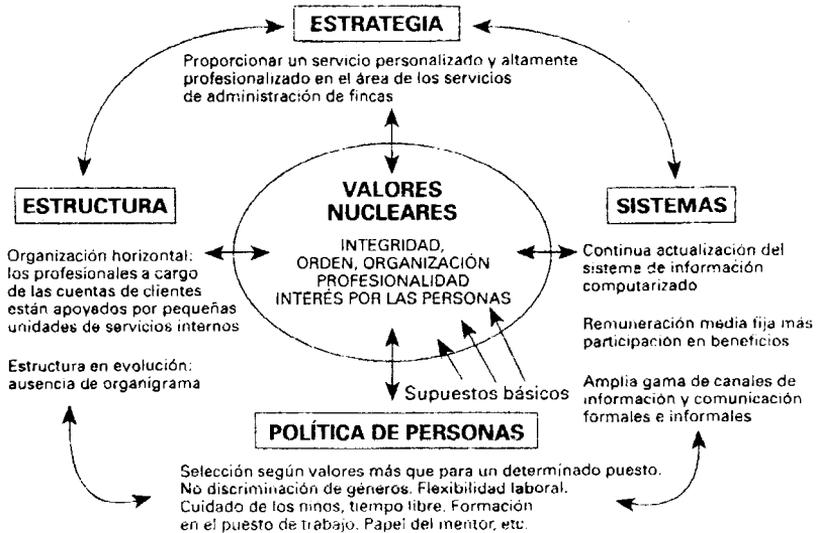


Figura 3.4. Fincas Anzizu. Elementos organizativos.

- Los beneficios siguen automáticamente a una elevada calidad de servicio a los clientes.
- El factor clave para el éxito de una empresa como la nuestra consiste en seleccionar, formar y motivar continuamente a los profesionales que sean capaces de gestionar las propiedades de los clientes de acuerdo con los valores de la empresa.
- En una empresa de servicios profesionales, los individuos que son responsables de las cuentas de un cliente deben compartir un porcentaje de los beneficios anuales.

En definitiva, el caso de Fincas Anzizu ilustra que valores tales como la honestidad, la buena organización, la profesionalidad y el aprecio por las personas sirven, entre otras cosas, para el principal objetivo de una empresa: obtener beneficios económicos.

### **3.2.2. ¿Cambios adaptativos o cambios transformadores?**

Renovarse, sí —pero, ¿hasta qué punto?—. La profundidad de un cambio en la empresa puede tener básicamente dos niveles: adaptativo o transformador, aunque en la práctica es muchas veces difícil de distinguir dónde acaba el uno y dónde empieza el otro.

#### **3.2.2.1. Profundidad del cambio según la distancia entre la visión de futuro y la situación actual**

A grandes líneas podemos hablar de cambios adaptativos o cambios transformadores según sea la distancia o «gap» a cubrir entre la visión estratégica de hacia donde quiere ir la empresa y su situación actual.

Así, una empresa que está obteniendo unos resultados aceptables, que se encuentra en una posición competitiva y estable dentro de su segmento de mercado y posee un funcionamiento interno acertado, difícilmente va a generar una visión muy distante a su situación actual y, por tanto, su nivel de necesidad de cambio en respuesta a su estrategia es más el de realizar un cambio adaptativo que le permita consolidarse y responder de mejor manera a las necesidades de sus mercados. Este cambio adaptativo puede implicar, por ejemplo, el rediseño de alguno de sus productos, cierto ajuste de costes en alguno de sus departamentos o algunas modificaciones en sus sistemas informáticos.

Por otra parte, una empresa que se plantee una visión especialmente ambiciosa con respecto a su situación actual, como por ejemplo pasar de ser una empresa familiar de carácter local a ser una pequeña multinacional dirigida de forma pro-

**Cuadro 3.4.** Diferentes niveles de profundidad del cambio en la empresa

Cambio adaptativo	Cambio transformador
«Gap» pequeño (distancia no muy grande entre visión de futuro y situación actual)	«Gap» grande (distancia grande entre visión de futuro y situación actual)
Cambio «tipo 1» («más de lo mismo»)	Cambio «tipo 2» («cambio del cambio»)
Disminuir u optimizar	Reinventar la empresa
Cambio de imagen y/o procedimientos	Cambio de cultura
Cambio «micro» (cambio de resintonía coyuntural con el mercado)	Cambio «macro» (cambio de las creencias y valores con respecto a la forma de tratar a los empleados)

fesionalizada, no cabe duda de que ha de emprender cambios auténticamente transformadores que impliquen profundos cambios de estructuras, de procesos internos y de política de personas. En definitiva, esta empresa deberá emprender profundos cambios de cultura.

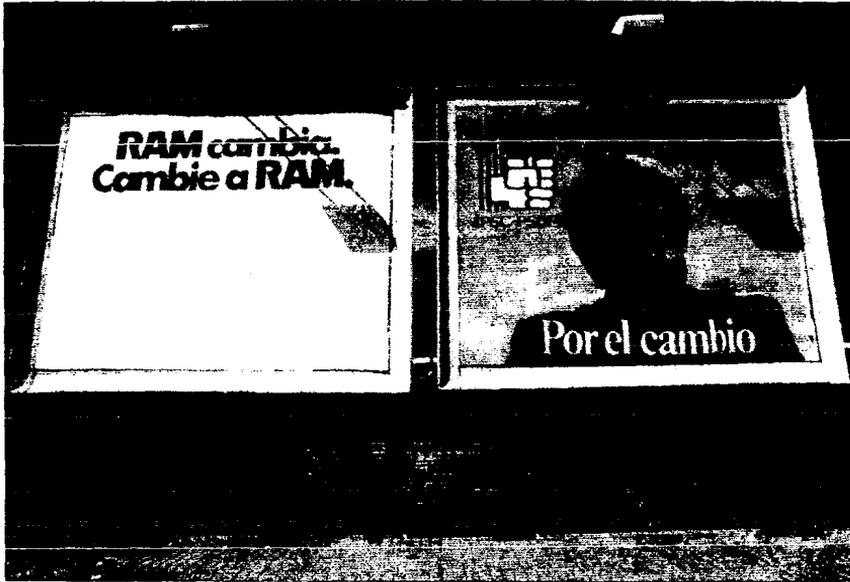
### 3.2.2.2. ¿«Más de lo mismo» o «cambio del cambio»?

Si aceptamos que la creatividad para la dirección de empresas se ha de nutrir de otros campos conceptuales, por dispares que puedan parecer, resulta interesante la reflexión planteada por Watzlawick<sup>(5)</sup> a partir de la psicoterapia y las matemáticas para diferenciar entre los que denomina «cambios 1» o cambios de «más de lo mismo» y los «cambios tipo 2» o «cambios del cambio». Veamos que signifiquen estos conceptos.

¿Qué es lo que supone un nivel mayor de profundidad de cambio, cuando un automóvil pasa de 0 km/h a 5 km/h o cuando lo hace de 5 km/h a 500 km/h? Según el planteamiento de la «solución de cambio tipo 1» y «solución de cambio tipo 2» formulado por Watzlawick el cambio de 5 a 500 km/h es un cambio dentro del mismo marco de referencia, en este caso el aumento de velocidad de un automóvil, y por espectacular que parezca, tal aumento de velocidad es «más de lo mismo» en cuanto al marco de referencia de estar en movimiento. Pasar de estar parado a estar en movimiento, por lento que este sea, es un cambio de mayor profundidad, denominado «cambio del cambio» o «metacambio».

Un popular chiste ilustra estas nociones. Dos amigos, uno de ellos muy pretencioso y el otro, que no se deja impresionar, van hablando por la calle. El pretencioso dice: «Yo he estado cinco o seis veces en Nueva York». A lo que el otro responde sin inmutarse: «Pues yo, cero o una.»

Otros ejemplos de cambio tipo 1 y cambio tipo 2 son los cambios en el tipo de



**Figura 3.5.** Sorprendente casualidad publicitaria que ilustra la usual trivialización comercial y política del concepto de «cambio», e incluso del «cambio del cambio», que llegó a ser un popular slogan del partido político PSOE en España.

sueños dentro de una pesadilla y el despertar de la misma, o bien en caso de insomnio esforzarse por dormir en lugar de realizar otras actividades hasta que llegue el sueño de forma natural.

En los casos de cambio tipo 1 muchas veces el intento de solución del problema es a su vez origen del mismo. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en el difícil dilema de la legalización de las drogas, en el que es su represión lo que encarece su precio y por lo tanto justifica el sucio negocio de los narcotraficantes. En este caso, la legalización sería un cambio tipo 2 con respecto al aumento de medidas represivas, que sería «más de lo mismo».

A nivel empresarial, mientras que buscar a un jefe de personal más autoritario y controlador para acabar con problemas de apatía y absentismo vendría a ser un ejemplo de cambio de «más de lo mismo», dotar a los empleados de más autonomía y responsabilidad sería un «cambio del cambio» o «cambio tipo 2» para tratar de acabar con el mismo problema.

Otro ejemplo de cambio de tipo 2 sería lo que se denomina «metanegociación» o negociación de las reglas del juego de una negociación. En lugar de enzarzarse un juego táctico sin fin de «yo gano y tu pierdes», dos

Los «cambios del cambio» no pueden ser impulsados desde dentro del sistema.

negociadores pueden dedicarse a negociar la adopción de un estilo colaborativo («yo gano y tu ganas») en lugar del inicial estilo competitivo.

Una característica peculiar de los «cambios del cambio» es la de que no pueden ser impulsados desde dentro del sistema. Tienen que ser impulsados por alguien que no sea miembro del sistema y que los contemple desde fuera, lo cual es una condición necesaria para abarcar a todos sus miembros. Volviendo a Watzlawick<sup>(5)</sup>:

*Según la teoría de los «tipos lógicos», cualquier cosa que comprenda o abarque a todos los miembros de una colección, no tiene que ser un miembro de la misma.*

*Un sistema que pase por todos sus posibles cambios internos sin que se verifique en él un cambio sistémico, es decir, un cambio 2, puede considerarse enzarzado en un juego sin fin. No puede generar desde su propio interior las condiciones necesarias para su propio cambio; no puede producir las normas para el cambio a partir de sus propias normas...*

La solución del cambio tipo 2 desafía toda lógica aristotélica: es el resultado creador de un proceso mental y emocional insólito en el que alguien que contempla un sistema desde su exterior lo asocia impredeciblemente con otro sistema que se rige con premisas radicalmente distintas al primero. Esto es lo que pretendía haber hecho el fabulador Barón de Munchausen cuando relataba ufano que se sacó a sí mismo de una ciénaga tirándose de su coleta.

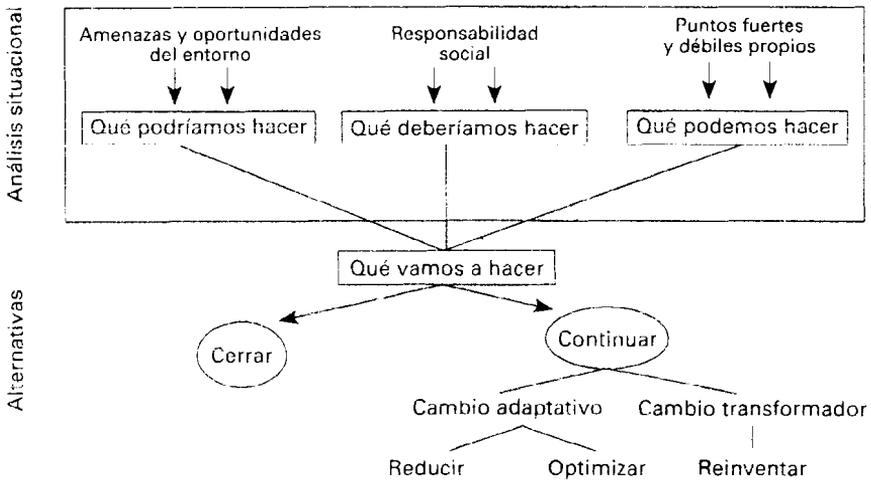
### 3.2.2.3. *Qué hacer: ¿Disminuir, optimizar o reinventar?*

El mayor dilema ante el que se puede encontrar un empresario es el de ¿qué hacer: cerrar o continuar? Esta decisión está básicamente en función de tres cuestiones:

1. ¿Qué podríamos hacer como alternativas para defendernos de amenazas y aprovechar oportunidades del entorno?
2. ¿Qué deberíamos hacer tras las posibles consideraciones pertinentes de responsabilidad social: mantenimiento de puestos de trabajo, futuro profesional de familiares y empleados, apoyo al desarrollo de la economía local, etc.?
3. ¿Qué podemos hacer según la realidad de la situación actual de los aspectos fuertes y débiles de la empresa?

Obviamente, si no se decide cerrar (o vender) no será para continuar de la misma manera. Habrá que renovarse. Y existen tres posibilidades básicas: reducir, optimizar o reinventar. Mientras que los dos primeros pueden considerarse cambios adaptativos, el tercero es un cambio de tipo transformador (Cuadro 3.5).

La pretensión de la organización de hacerse más pequeña se asocia a concep-



**Figura 3.6.** Proceso de reflexión para la adopción de alternativas estratégicas esenciales.

tos tales como reestructuración, reajuste, recorte, redimensionamiento o reflotación, y acostumbra a ser una respuesta reactiva orientada a la supervivencia en un contexto de crisis y fundamentalmente a costa de la reducción de costes fijos de personal, con despidos, jubilaciones anticipadas, etc. En este sentido, resultan especialmente llamativas las mundialmente difundidas y espectaculares reducciones de plantilla de 63.000 trabajadores de IBM en 1993, de 50.000 en Sears Roebuck este mismo año o de 40.000 en AT&T en 1996<sup>(6)</sup>. Cuando estos casos son lógicamente percibidos como «cambio a peor» por parte de los empleados, el discurso de creencias y valores se hace especialmente crítico. Muchas de estas decisiones expresan tácitamente un cambio en la cultura de la empresa, en la que quizás se pensaba que «nunca se iba a despedir a nadie».

El cambio como reestructuración hacia un menor tamaño, en el fondo es para todo verdadero empresario una forma de fracaso. Sin embargo, es en ocasiones la única salida adaptativa.

Por otra parte, la búsqueda de la eficiencia obliga casi constantemente a rediseños adaptativos cuyos sinónimos son reformas, reorientaciones, readaptaciones, optimizaciones o lo que podría llamarse «reingeniería no esencial». El cambio como reinención hacia algo esencialmente distinto es una posibilidad a realizar periódicamente en la vida de la empresa. Muchos autores actuales de muy diferentes proveniencias y estilos, tales como Hamel y Prahalad<sup>(7)</sup>, Tom Peters<sup>(8)</sup> o Richard Beckhard<sup>(9)</sup> abogan por la necesidad de este último tipo de cambio.

Tal como recuerdan Hamel y Prahalad<sup>(7)</sup>, el rendimiento de la inversión tiene dos componentes: un numerador, que es la renta neta, y un denominador, que es

**Cuadro 3.5.** Niveles de profundidad del cambio en la empresa

CAMBIO ADAPTATIVO («más de lo mismo» o «cambio tipo 1»)	HACERSE MÁS PEQUEÑA: Reestructuraciones, reajustes, recortes, redimensionamientos, reflotaciones, reducciones...
	HACERSE MÁS EFICIENTE: Reformas, reorientaciones, rejuvenecimientos, recambios, mejoras, readaptaciones, optimizaciones, reingenierías no esenciales, rediseños...
CAMBIO TRANSFORMADOR («cambio del cambio», metacambio o «cambio tipo 2»)	HACERSE DIFERENTE: Recreaciones, reinversiones, replanteamientos esenciales, reformulaciones, regeneraciones, revoluciones, reconfiguraciones, reingenierías de procesos radicales...

la inversión, los activos netos o el capital y recursos utilizados. Mientras que los cambios adaptativos pretenden disminuir el denominador mediante recortes y optimizaciones, los cambios transformadores buscan aumentar directamente el numerador a través del desarrollo innovador de nuevas oportunidades de negocio y nuevas formas de actuar.

$$\frac{\text{Renta neta}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Creatividad, crecimiento}}{\text{Coste mínimo, control del gasto}} = \text{Rendimiento de la inversión}$$

Los cambios transformadores constituyen una dimensión de cambio distinta, planteándose como reinversión o lo que Watzlawick llamaría «cambio del cambio», «metacambio» o «cambio tipo 2». En este caso, se trata de hacer las cosas esencialmente distintas a como se hacía antes, siendo sinónimos la recreación, la renovación, la reconfiguración o la reingeniería esencial. En este tipo de cambio, el replantearse a fondo la estrategia de la empresa puede dar lugar al desarrollo de productos y mercados totalmente nuevos.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: Reinventar el reloj.**

Nicolas Hayek, creador del innovador fenómeno Swatch que ha revitalizado toda la industria relojera suiza es un buen ejemplo de líder empresarial visionario. Hayek ha sabido entender intuitivamente algo aparentemente tan elemental como que un reloj de bajo precio pero hecho en Suiza siempre sería asociado a mayor calidad que cualquier reloj japonés, así como que un reloj de buen diseño no tiene por que ser para toda la vida. Que la

industria relojera Suiza pueda llegar a competir en precios con los países con salarios más bajos del mundo es algo que debe resultar muy ilustrativo a otras empresas de todos los países desarrollados.

Acudir simplemente al coste de la mano de obra para diferenciarse de la competencia es no tener imaginación ni visión de futuro.

Llegando a rizar el rizo, la última «reinención esencial» de Swatch se basa en su asociación con Mercedes-Benz para fabricar y comercializar un nuevo utilitario verdaderamente sorprendente.

### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

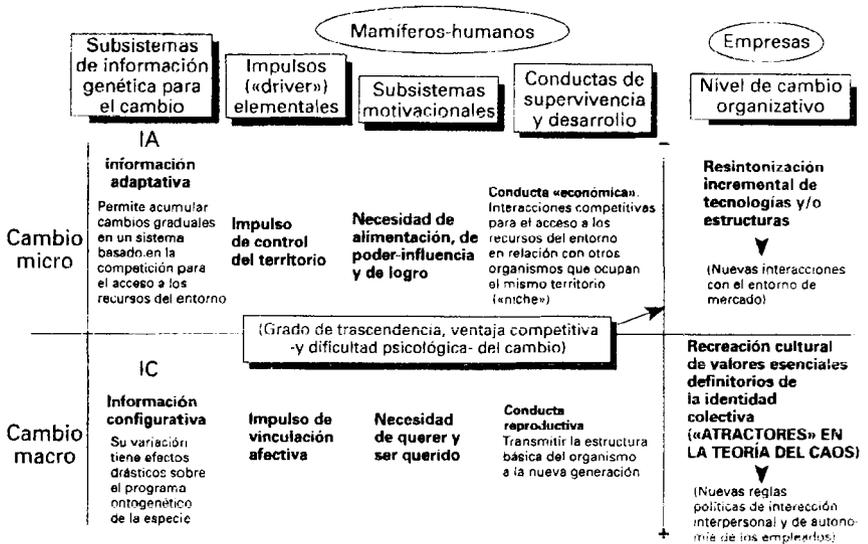
- ¿Qué tipo de cambio es el que necesita hoy día su empresa: hacerse más pequeña, hacerse más eficiente o hacerse diferente? ¿Por qué?
- 
- 

#### 3.2.2.4. *El cambio de creencias y valores como generadores de una empresa «genéticamente» distinta*

En la Figura 3.7 se presenta una conceptualización de dos de los niveles de profundidad de cambio: adaptativos (microcambios) o configurativos (macrocambios) que plantea sorprendentes analogías entre los sistemas biológicos y los empresariales. Su comentario es especialmente interesante para destacar el posible papel de los valores como elementos transformadores de la empresa.

Los sistemas biológicos, tales como los mamíferos, disponen de dos subsistemas de información genética para el cambio: los subsistemas denominados de información adaptativa (IA) y los subsistemas de información configurativa (IC)<sup>(10)</sup>. Mientras que el primer subsistema (IA) permite acumular cambios graduales en un sistema de cara a la competición para el acceso a los recursos del entorno, la variación del subsistema IC tiene efectos drásticos sobre el programa ontogénico de la especie. Así, por ejemplo, el crecimiento gradual del cuello de las jirafas les ha llegado a permitir acceder con mayor facilidad a las hojas más altas de los árboles. Sin embargo sería un notable cambio del «subsistema de información configurativa» que una jirafa se convirtiera en cebra.

La Sociobiología pretende comprender el comportamiento social en función de nuestra programación genética. Desde el punto de vista sociobiológico, existen dos impulsos elementales para la supervivencia física: el impulso de control del territorio y el impulso de vinculación afectiva<sup>(11)</sup>. Desde la perspectiva de las teorías de la motivación<sup>(12)</sup>, las necesidades de poder-influencia y de logro esta-



**Figura 3.7.** Perspectiva biopsicosocial de la persistencia/cambio de sistemas complejos.

rían relacionadas con el impulso de control del territorio, mientras que las necesidades de afiliación (querer y ser querido) estarían relacionadas con el impulso biológico de vinculación afectiva.

El nivel de cambio adaptativo micro condiciona conductas «económicas» o interacciones competitivas para el acceso a los recursos del entorno en relación con otros organismos que ocupan el mismo territorio o *niche*. Por otra parte, el nivel de cambio macro condiciona nuevas conductas «reproductivas» para transmitir la estructura o configuración básica del organismo a la nueva generación. Una de las preocupaciones esenciales en los procesos de relevo generacional en las empresas familiares es precisamente como reproducir la empresa sin que esta pierda su identidad.

A nivel de cambio en la empresa, el cambio micro supone resintonizar de forma incrementalista presupuestos, tecnologías, estructuras o procesos para interactuar de forma más competitiva con el entorno de mercado. Sin embargo, el cambio verdaderamente macro o reconfigurativo supone la recreación cultural de nuevas creencias y valores esenciales definitorios de la identidad

**En lugar de plantear únicamente nuevas reglas de interacción con el territorio de su entorno, el cambio macro o reconfigurativo llega a plantear nuevas reglas de interacción interna y de autonomía de los empleados.**

colectiva de la empresa. En lugar de plantear únicamente nuevas reglas de interacción con el territorio de su entorno, el cambio macro o reconfigurativo llega a plantear nuevas reglas políticas de interacción interna y de autonomía de los empleados.

### 3.2.2.5. *El cambio de imagen y el cambio de cultura*

Muchas veces ocurre que las empresas con intenciones de «modernización» acuden a consultores de marketing y publicidad que, por múltiples razones, no llegan a plantear a sus clientes la posibilidad de rediseñar a fondo su cultura. Así, muchos «cambios» quedan en meros maquillajes de imagen que a todas luces resultan ingenuos e incluso en ocasiones irrespetuosos para los mismos empleados de la empresa y hasta para sus clientes. Por supuesto, un cambio cultural es mucho más que un cambio de la publicidad o del logotipo de la empresa, por más que aparezca en formato *web*. Un cambio cultural es, en el fondo, un cambio de creencias y valores internos que se traduce en un cambio de conductas e imagen.

**REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

¿El concepto de «cambio de imagen» se han realizado en su empresa en los últimos años?

---

---

¿Alguna vez se ha realizado en su empresa un cambio verdaderamente transformador o «cambio del cambio»? ¿Por qué?

---

---

### 3.2.3. **La importancia del mantenimiento de valores tradicionales**

Sería muy frívolo pensar que se ha de cambiar la cultura de una empresa simplemente por el hecho de que se haya hecho ya habitual. Al pensar en la introducción de nuevos valores para la mayor eficiencia de la empresa, tales como flexibilidad, creatividad, autonomía o rapidez de respuesta, no hay que pa-

La pérdida de los valores tradicionales de una empresa viene condicionada con gran frecuencia por su adquisición por parte de una empresa de gran

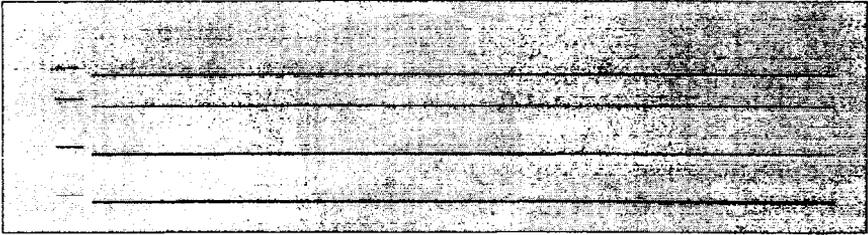
sar por alto que dicha empresa ha llegado donde está precisamente por la existencia de una determinada forma de pensar y hacer las cosas que con mucha probabilidad encierra valores muy valiosos, valga la redundancia, y que no hay que tirar por la borda de forma precipitada, sobre todo si la gente está orgullosa de ellos. En no pocas ocasiones, la resistencia al cambio a la hora de introducir intempestivamente nuevos estilos o procedimientos puede deberse precisamente al sentido común de querer preservar algunos de estos valores que son los que configuran la identidad cultural de la empresa y cuya pérdida puede tener consecuencias mucho más negativas de lo que muchos directivos con poca sustancia puedan llegar a imaginar.

Lamentablemente, la pérdida de los valores tradicionales de una empresa viene condicionada con gran frecuencia por su adquisición por parte de una empresa de gran tamaño financiero (término no equivalente al de «gran empresa») que únicamente valora otros activos más tangibles. Sin embargo, es más que un juego de palabras el afirmar que en el valor de una empresa pueden contribuir de forma significativa y sensible valiosos valores compartidos por las personas que la componen. Dichos valores compartidos son laboriosos de construir y fáciles de eliminar, y constituyen activos intangibles pero absolutamente reales para el éxito de la empresa.

tamaño financiero (término no equivalente al de «gran empresa») que únicamente valora otros activos más tangibles.

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuáles de los siguientes posibles valores «tradicionales» forman parte de la cultura de su empresa «de toda la vida» y no tienen porque ser necesariamente desplazados en cuanto aparecen otros más «modernos» tales como apertura al cambio, flexibilidad, etc.?:
- Cortesía con las personas en general.
- Cortesía con la mujeres.
- Honestidad profesional.
- Orgullo de pertenencia a una empresa «de siempre».
- Lealtad a una marca o a una familia propietaria del negocio.
- Puntualidad en las citas y reuniones.
- Sentirse ganadores.
- Conocer a los compañeros a nivel personal.
- No malgastar.
- No innovar por innovar.



### 3.3. ¿CUÁNDO HAY QUE RENOVARSE?

Renovarse, sí —pero, ¿cuándo?

#### 3.3.1. ¿Cambio permanente o (mejor) aprendizaje permanente?

Aprender significa, en el fondo, desaprender y cambiar. Por otra parte, todo cambio es una fuente de aprendizaje.

Si en lugar de preguntarnos cuándo cambiar nos preguntamos cuándo aprender, la respuesta es más probable que sea «siempre» con mucha mayor claridad. De hecho, hablar de cambio permanente resulta mucho más estresante que hablar de aprendizaje permanente. Aunque el concepto más correcto sería el de «desaprendizaje permanente».

¿Quién no está dispuesto a aceptar que a lo largo de una vida verdaderamente vivida siempre se está desaprendiendo clichés y aprendiendo cosas nuevas? De la misma manera, una empresa viva constantemente ha de estar aprendiendo. Lo cual no significa, ni mucho menos, que siempre tenga que estar haciendo seminarios de formación.

Una fórmula que resulta especialmente útil para relacionar aprendizaje y cambio es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de aprendizaje} > \text{tasa de cambio} &= \\ &= \text{éxito adaptativo de la empresa} \end{aligned}$$

El aprendizaje y el cambio permanentes se basan en la apertura continua a que se cuestionen nuestras creencias y supuestos básicos sobre lo que las cosas son.

Hablar de cambio permanente resulta mucho más estresante que hablar de aprendizaje permanente.

¿Quién no está dispuesto a aceptar que a lo largo de una vida verdaderamente vivida siempre se está desaprendiendo clichés y aprendiendo cosas nuevas?

El aprendizaje y el cambio permanentes se basa en la apertura continua a que se cuestionen nuestras creencias y supuestos básicos sobre lo que las cosas son.

### 3.3.2. ¿Hay que cambiar cuando las cosas van bien o cuando van mal?

Esta es una cuestión definitivamente crucial para el desarrollo estratégico de una empresa.

Existen básicamente dos tipos posibles de cambio en la empresa:

1. Los cambios reactivos o defensivos.
2. Los cambios proactivos o anticipatorios.

Mientras que los primeros cambios son una mera consecuencia o reacción ante hechos desencadenantes (crisis, legislaciones amenazantes, pérdidas de cuota de mercado, etc.), los segundos responden a la existencia de auténticos liderazgos y constituyen reacciones ante tendencias, no ante hechos ya conocidos por todos, anticipándose así a fenómenos del entorno o del interior de la organización. Alguien dijo —esperemos que todavía este vivo— que la mejor defensa es un buen ataque.

Los proyectos de cambio iniciados como respuesta a las tendencias observadas por los impulsores del cambio añaden una especial ventaja competitiva, pues no todas las empresas tienen la suficiente capacidad de monitorización de su entorno ni la rapidez de reflejos y el coraje de liderazgo necesario para cambiar cuando las cosas van relativamente bien. En cambio, toda empresa que desee meramente sobrevivir no tiene más remedio que plantearse cambios reactivos en situaciones de crisis generalizada o particular.

Por supuesto, los cambios reactivos no tienen el mismo valor estratégico que los cambios anticipatorios de carácter innovador y realizados en situación de relativo sosiego. Como es bien sabido, buena parte del éxito de las culturas de empresa inspiradas en los valores sociales orientales de autoperfeccionamiento continuo se basan en la constante renovación y mejora de productos y servicios, incluso aunque las cosas vayan bien.

Muchas veces ocurre que los cambios culturales que vienen siendo percibidos como necesarios por determinados impulsores únicamente pueden llegar a realizarse bajo la «excusa» de algún proceso desencadenante, tal como:

- Una fusión/adquisición.
- Una nueva legislación.
- Una reubicación física de la empresa
- La aparición de una normativa de estandarización de calidad.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD** La «excusa» de una fusión para un cambio cultural.

En cierta ocasión, José Miguel Martínez de Urquijo, director de diversificación de IBERDROLA, S. A., comentaba en uno de nuestros cursos: «la fusión entre Iberduero e Hidroeléctrica ha supuesto una magnífica oportu-

«nidad para llevar a cabo el cambio cultural que hace años estábamos intentando impulsar en nuestra empresa»

Lamentablemente, buena parte de los cambios inducidos por estos desencadenantes se quedan a un nivel tecnoestructural, desaprovechando la oportunidad de oro que suponen para catalizar cambios culturales que de otra manera no llegarían a producirse en mucho tiempo, si es que alguna vez llegan a producirse.

### **APUNTE DE LA REALIDAD ¿Reubicar paredes o reubicar poderes?**

Un prestigioso hospital de Barcelona está compuesto por un conjunto de maravillosos edificios modernistas de gran valor histórico pero de escasa funcionalidad operativa. Su posible reubicación física por cuestiones arquitectónicas puede constituir una oportunidad única para generar un proceso de reflexión colectiva sobre qué cultura es la idónea para el futuro del centro, si la cultura «gerencial» de las últimas décadas orientada al intento de control de los profesionales sanitarios por parte de los gestores administrativos, o bien otra cultura «profesional» orientada a otorgar a médicos y enfermeras una auténtica responsabilidad y protagonismo en la marcha estratégica y cotidiana del centro.

Por otra parte, la decisión de cambio está íntimamente ligada con el nivel de profundidad del cambio. Así, los cambios adaptativos no esenciales derivados del análisis situacional de puntos fuertes y débiles y amenazas y oportunidades del entorno (análisis DAFO) pueden e incluso deben realizarse anualmente. Sin embargo, la decisión de cambios reconfigurativos derivada de la elaboración de un nuevo plan de empresa que contemple la reformulación de sus fines y principios constituye unas funciones de liderazgo de la máxima trascendencia, cuya vigencia ha de tener un horizonte temporal de algunos años para que pueda llegar a consolidarse.

En todo caso, está claro que cuando una empresa que está obteniendo buenos resultados inicia un proceso de cambio significativo es porque tiene un liderazgo de notable nivel cualitativo que está adelantándose al futuro y tratando así de adquirir ventaja competitiva de alto valor diferenciador\*.

**Cuando una empresa que está obteniendo buenos resultados inicia un proceso de cambio significativo es porque tiene un liderazgo de notable nivel cualitativo que está adelantándose al futuro.**

\* Bill Gates afirma en este sentido que «en los 20 años de historia, Microsoft ha emprendido una reorganización más o menos cada dos años» (El PAÍS, 11 marzo 1996, pág. 60).

### 3.3.3. ¿Cambios rápidos o cambios lentos?

Otra dimensión temporal con respecto al cambio cultural es la de su rapidez. Muchos directivos tienden a pensar con respecto a los cambios que, una vez los han decidido, es mejor efectuarlos rápidamente y en una situación percibida como urgente. Obviamente, cuando esto ocurre es porque creen que dichos cambios van a ser percibidos como negativos por los empleados y no desean dar lugar a que se organice su capacidad respuesta. Este es el caso de muchas reestructuraciones de plantillas, reubicaciones de puestos, etc.

Por otra parte, es ridículo pensar que un cambio de cultura pueda ser cuestión de semanas o incluso de meses. Algo similar ocurriría con el símil del desarrollo de la personalidad, a nivel individual es más bien una cuestión de años de experiencia y de aprendizaje. Sin embargo, el pensamiento estratégico a medio y largo plazo no es una de las características esenciales de la mayoría de equipos directivos, y menos a nivel de estas cuestiones.

Una empresa que se plantee un cambio cultural realizado con la suficiente asignación de tiempo, es muy probable que sea una empresa singular. Tan singular que hasta es probable que sus directivos crean que los empleados han de ser tratados como adultos con responsabilidad y capacidad de emitir criterios oportunos para la buena marcha del negocio.

## 3.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Borrell, F., 1996. *Comunicar Bien para Dirigir Mejor*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- (2) Gore, E., 1990. *Cambio y aprendizaje organizacional*. Revista: Gestión del Cambio, núm. 4, Andersen Consulting.
- (3) Pree de, M., 1990. *Diriger est un art*. Aubert-París. France loisirs.
- (4) Nadler, D. A., y Tushman, M. L., 1980. *Managing Organizations*. Little Brown.
- (5) Watzlawick, P., 1989. *Cambio*. Barcelona, Herder.
- (6) El País, 3 de enero 1996. *La multinacional estadounidense AT&T anuncia el despido de 40.000 trabajadores*.
- (7) Hamel, G., y Prahalad, C. K., 1994. *Compiendo por el futuro*. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Ariel Sociedad Económica.
- (8) Peters, T., 1994. *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*. Bilbao. Deusto.
- (9) Beckhard, R., y Pritchard, W., 1992. *Changing the essence*. The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- (10) DeShon, R., y Svyantek, D., 1993. *Organizational attractors: a chaos theory explanation of why cultural change efforts often fail*. PAQ Fall. University of Akron.
- (11) Henry, J. P., y Stephens, P. M., 1977. *Stress, Health, and the Social Environment. A Sociobiologic Approach to Medicine*. Springer-Verlag. Hew York. Heidelberg. Berlín.
- (12) McClelland y Burnham, D. H. *Power Is the Great Motivator*. Harvard Business Review, March-April 1976.

# La lógica de la cultura del control y de la cultura del desarrollo

---

*La autoridad coordinadora ha de actuar desde la cúspide e irse va repartiendo conforme se va descendiendo por la pirámide, razón por la cual cada rol ha de estar claramente definido.*

FAYOL, directivo francés de 1945

*No es el dinero el combustible que se necesita para el viaje al futuro, sino la energía emocional e intelectual de todos y cada uno de los empleados.*

HAMEL y PRAHALAD, 1995  
(nueva lógica medio siglo después de Fayol)

¿Hasta qué punto las creencias básicas y valores que dieron lugar a las organizaciones de principios del siglo xx son las mismas que persisten hoy día en la mayoría de empresas actuales? ¿Cuáles son las nuevas creencias y valores que han de posibilitar los cambios de estructuras, procesos y política de personas necesarios para permanecer en el mercado y desarrollarse en el siglo xxi? ¿Qué hacer: orientarse al control o al desarrollo de las personas?

En este capítulo encontrará:

## **La necesidad de alternancia e integración entre la orientación al control y la orientación al desarrollo:**

- ¿Sobrevivir o realizarse?
- La relación entre Producto Interior Bruto (PIB) y valores postmaterialistas.
- ¿Concentrarse o expandirse?
- ¿Primero la persona o primero la empresa?

**Significado de los valores en la cultura de orientación al control y en la cultura de orientación al desarrollo.**

**Las creencias racional-económicas de la empresa de principios del siglo XX: quizá no tan lejanas.**

**La lógica de la estructuración formal y de la burocracia de «toda la vida»**

**Creencias a mantener si se quiere fracasar en el siglo XXI**

**¿Cuál es la utilidad del denominado «efecto Hawthorne»?**

**Las creencias «humanistas» de la «Teoría Y»**

**La forma de pensar del enfoque denominado «sociotécnico»**

**¿Qué es el «Desarrollo Organizativo» (DO)?:**

- Educación y respeto en el trato a los empleados y en las relaciones interpersonales en general.
- Confianza, comunicación, apoyo mutuo y legitimación del aprendizaje a partir del análisis de los errores.
- Trabajo en equipo.
- Disminución de niveles jerárquicos y autonomía responsable.
- Participación para el cambio.
- Interés genuino por la calidad de vida profesional.
- La empresa innovadora capaz de aprender.
- Estructuras y procesos a rediseñar para la evolución cultural desde el control hacia el desarrollo.
- Rediseño de procesos de trabajo y de comunicación para aumentar la motivación.

**Principales creencias a asumir para el éxito con el siglo XXI.**

Hemos visto hasta aquí qué es la Dirección por Valores (DpV), qué son los valores y cuáles son las razones para que la empresa deba estar abierta a cambios en su forma de pensar y hacer las cosas. Pero, ¿no habría que llegar a definir algo más en qué ha de poder consistir dicho cambio?

En el fondo, las diferentes corrientes de pensamiento sobre la forma idónea de pensar y hacer las cosas para dirigir organizaciones empresariales que han ido surgiendo desde la creación de las primeras industrias a principios del siglo xx pueden agruparse en dos grandes orientaciones:

- Las que pretenden racionalizar la empresa mediante valores tradicionales de orientación al control jerárquico (orden, obediencia, lealtad, seguridad, etc.).
- Las que pretenden impulsarla mediante nuevos valores de orientación al desarrollo de las personas y al aprendizaje continuo (creatividad, autonomía, variedad, riesgo, etc.).

La gran mayoría de las empresas actuales están basadas en el modelo organizativo tradicional 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.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: ¿El fin de la burocracia?**

Digital Equipment Enterprise España, S. A., afirma en su documento de «Misión y Objetivos» de la compañía que:

*En nuestra empresa consideramos que las decisiones han de ser tomadas por quien tiene el mejor conocimiento de la situación y en el momento en que es oportuno, sin demoras creadas por ninguna jerarquía.*

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. La Dirección por Valores (DpV) plantea que esta evolución estratégica «del 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. Los siguientes apartados tienen la intención de facilitar este proceso.

La Dirección por Valores (DpV) plantea que esta evolución estratégica «del 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.

### **4.1. LA NECESIDAD DE ALTERNANCIA E INTEGRACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL CONTROL Y LA ORIENTACIÓN AL DESARROLLO**

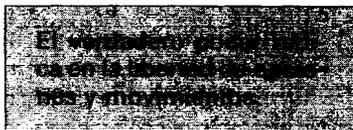
La resolución del dilema entre seguridad o riesgo (entre control o desarrollo) es esencial para la supervivencia y crecimiento de una empresa. Cada una de las dos opciones tiene asociado un determinado sistema de valores, y plantearemos aquí la conveniencia de saberlos alternar e integrar.

Aunque pueda parecer obvio, este enfoque es bastante novedoso en el mundo de la teoría de dirección de empresas, que —como hemos mencionado— se había nutrido hasta el momento de marcos teóricos que recomendaban bien la orientación hacia el control (organización burocrático-formal) o bien hacia el desarrollo (modelos humanistas, sociotécnicos y de desarrollo organizativo), pero no tanto la integración de ambos.

De hecho, el verdadero poder radica en la libertad de opciones y movimientos, aunque para muchas personas signifique erróneamente engancharse a una poltrona o adoptar un credo integrista. Tal como apunta Barry Oshry<sup>(1)</sup>:

*Poder no es posición; poder es la capacidad de reconocer y llevar a cabo el potencial de cualquier posición en la que nos encontremos.*

Tal como veremos a continuación, podemos identificar diversos conjuntos de valores aparentemente contrapuestos cuyo principal poder creador y transformador de la realidad radica no en optar de forma «fundamentalista»



por uno de ellos, sino en saberlos asumir flexiblemente dependiendo de cada contexto y cada momento evolutivo que vayamos viviendo o induciendo. (Cuadro 4.1.)

### 4.1.1. ¿Sobrevivir o realizarse?

Basándonos en la clásica teoría de Maslow<sup>(2)</sup>, podemos pensar que existen dos grandes grupos de valores (Cuadros 4.1 y 4.2):

- a) Los denominados «de orden inferior» o relacionados con las necesidades psicológicas existenciales primarias de supervivencia, defensa y protección.
- b) Los denominados «de orden superior» o relacionados con las necesidades psicológicas sociales de relación, desarrollo, riesgo, estatus, demostración de valía y «realización».

Siguiendo el planteamiento clásico de esta teoría de la motivación, únicamente cuando los valores «de orden inferior» están garantizados, la mayoría de personas piensan en los valores de desarrollo. Por otra parte, también es cierto que cuando la persona percibe que los valores de desarrollo le son negados, tiende a afanarse en mayor medida por asegurarse valores de protección más materialistas.

El concepto psicológico de «realización» (*self-actualization*) es especialmente interesante aquí. Se refiere a la posibilidad de llegar a ser todo lo que uno se cree capaz de poder llegar a ser, desarrollando para ello todas las capacidades y valías que crea tener. El medio de trabajo adecuadamente diseñado es un lugar idóneo para la realización de estas necesidades de la persona.

**Cuadro 4.1. Opciones de valor**

ORIENTACIÓN AL CONTROL <	>	ORIENTACIÓN AL DESARROLLO
¿Sobrevivir	o	realizarse?
¿Valores «materialistas»	o	valores «postmaterialistas»?
¿Concentrarse	o	expandirse?
¿Primero la empresa	o	primero la persona?

**Cuadro 4.2.** La necesidad de integración de valores de «supervivencia» y valores de «realización»

<b>SUPERVIVENCIA</b> (Valores de «orden inferior», defensa, control o supervivencia)	<b>REALIZACIÓN Y RIESGO</b> (Valores de «orden superior», realización, desarrollo o riesgo)
1. Seguridad 2. Conservar 3. Cumplimiento 4. Dominio de sentimientos 5. Prudencia en decir lo que se piensa 6. Conocerse los puntos fuertes 7. Información (acopio de datos)  8. Saberse defender automáticamente 9. Representación de papeles según el contexto (precaución política) 10. Comodidad a toda costa (evitar el dolor) 11. Control sobre los demás 12. Capacidad de contacto con la realidad y permanencia 13. _____ 14. _____	1. Libertad 2. Progresar 3. Creatividad 4. Espontaneidad emocional 5. Poder decir lo que se piensa 6. Reconocerse los puntos débiles 7. Conocimiento (construcción de la verdad) 8. Vulnerabilidad sin intimidarse 9. Autenticidad (ser siempre el mismo en cualquier contexto) 10. Verdad a toda costa (aceptación del dolor) 11. Autocontrol de cada persona 12. Potencial de transformación y cambio 13. _____ 14. _____

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuáles de los valores expuestos en el anterior Cuadro 4.2 predominan en su empresa en la actualidad, los de «supervivencia» o los de «realización»?

---

- ¿Hasta qué punto cree que deberían desaparecer por completo los valores denominados «de orden inferior» en su empresa?

---

- ¿Hasta qué punto sería conveniente integrar en la estrategia de su empresa más valores «de desarrollo»?

---

- ¿Cuál o cuáles de estos valores deberían equilibrarse en un sentido u otro en su empresa?

---

Como en tantos otros aspectos, puede efectuarse un paralelismo entre lo que ocurre a nivel individual y lo que ocurre a nivel organizativo. Así, mientras que unas empresas pueden estar inmersas en un sistema de valores orientado al mantenimiento y supervivencia mediante el control, otras pueden pretender valores acordes con la posibilidad de llegar a «realizar» todo su potencial, no mediante una orientación al control sino mediante una orientación al desarrollo. Éste es, de hecho, el núcleo de la filosofía de la DpV, la cual más que plantear la lógica necesidad del «control de gestión», habla de la lógica de plantear una nueva «gestión del control-desarrollo».

**La DpV, más que plantear la lógica necesidad del «control de gestión», habla de la lógica de plantear una nueva «gestión del control-desarrollo».**

#### 4.1.2. La relación entre Producto Interior Bruto (PIB) y valores «postmaterialistas»

Existe un buen número de estudios demostrativos de que las sociedades industriales económicamente más desarrolladas (con un mayor PIB), aun siendo de cultura predominantemente materialista, están paulatinamente cambiando hacia un sistema de valores que puede denominarse «postmaterialista»<sup>(3)</sup>.

Según la conceptualización de Ronald Inglehart, basada en el planteamiento clásico de Maslow, los valores «materialistas» hacen referencia a las necesidades de seguridad física y a las necesidades de seguridad económica. Por otra parte, los valores «postmaterialistas» hacen referencia a las necesidades sociales y de realización personal, ya sean estéticas e intelectuales o bien relacionadas con el sentido de pertenencia y autoestima (Cuadro 4.3).

**Cuadro 4.3.** Valores y Producto Interior Bruto (PIB)

<b>Valores «materialistas»</b> (en países de PIB bajo)	Seguridad física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerzas de defensa fuertes.</li> <li>• Lucha contra el crimen.</li> <li>• Mantenimiento del orden.</li> </ul>
	Seguridad económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía estable.</li> <li>• Crecimiento económico.</li> <li>• Lucha contra el alza de los precios.</li> </ul>
<b>Valores «postmaterialistas»</b> (en países de PIB alto)	Dimensión estética/intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudades/naturalezas más bellas.</li> <li>• Importancia de las ideas.</li> <li>• Libertad de expresión.</li> </ul>
	Sentido de pertenencia y autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad menos impersonal.</li> <li>• Que la propia opinión tenga más peso en el trabajo.</li> <li>• Que la propia opinión influya más sobre el gobierno.</li> </ul>

### 4.1.3. ¿Concentrarse o expandirse?

Aunque a primera vista pueda parecer una asociación desconcertante, e incluso generadora de una cierta inquietud, el origen del universo y del crecimiento empresarial tienen al menos una dinámica en común: la alternancia entre concentración y expansión. Sin embargo, podemos tranquilizarnos con el pensamiento de Scott Fitzgerald:

*La prueba de la existencia de una inteligencia superior es la capacidad de mantener dos ideas opuestas en la cabeza y todavía seguir funcionando.*

Existe un modelo explicativo de origen de la vida que plantea una dinámica de continua expansión a partir de un estado inicial de concentración máxima. Según el modelo del *big-bang*, el universo se está expandiendo vertiginosamente a partir de un estado primordial de elevadísima compresión, el cual llevaba consigo un inimaginable gradiente de densidad y temperatura.

Las empresas que sobreviven y crecen son aquellas que gestionan adecuadamente la tensión creativa generada por la adecuada alternancia de adopción de valores de expansión y valores de concentración (Cuadro 4.4.). Obviamente, muchas de estas opciones se ven influidas por el momento del ciclo económico general en el que esté sumida la empresa. En momentos de regresión, la mayoría de empresas tiende a adoptar valores de concentración, tendiendo a mantenerse, reduciendo estructuras, etc. Pero no hay que perder de vista que son precisamente las empresas que van en contra de la corriente las que tienen mayor posibilidad de diferenciarse y triunfar.

**Las empresas que sobreviven y crecen son aquellas que gestionan adecuadamente la tensión creativa generada por la adecuada alternancia de adopción de valores de expansión y valores de concentración.**

Una empresa que permanezca aferrada a valores de concentración, tales como mantenimiento de compartimentos propios *versus* apertura de territorios, mantenimiento *versus* innovación, u orientación local *versus* visión internacional, tiene altas posibilidades de estancarse y aislarse, pudiéndose llegar a desvitalizarse por exceso de orden. E incluso puede llegar a morirse de aburrimiento, tanto de forma figurada como literal. Al realizar el ejercicio propuesto en el Cuadro 4.4, cuanto más se acerque la puntuación total a - 80, mayor será la probabilidad de que se trate de una empresa desvitalizada por un exceso de valores de concentración.

### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuál de las siguientes opciones de valor cree que predominan actualmente en su empresa? ¿Hasta qué punto cree que deberían equilibrarse en un sentido u otro?

---



---



---

**Cuadro 4.4. La necesidad de saber integrar valores de expansión con valores de concentración**

	← VALORES DE EXPANSIÓN	→ VALORES DE CONCENTRACIÓN	
1. Territorios abiertos	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Compartimentos propios
2. Crecimiento de estructuras	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Estructuras mínimas
3. Adquirir	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Ahorrar
4. Diferenciación	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Integración
5. Diversidad	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Homogeneidad
6. Diversificación	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Especialización
7. Innovación	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Mantenimiento
8. Riesgo	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Contención, seguridad
9. Visión global	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Focalización
10. Proceso	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Resultado
11. Participar	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Aceptar
12. Desaprender	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Retener conceptos
13. Internacional	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Local
14. Explorar	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Dominar
15. Apertura al exterior	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Recogimiento
16. Cambiar	+5 +4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4 -5	Permanecer
<b>Total: (máx = 80)</b>	_____		<b>Total (máx = -80)</b> _____
<b>Estatus de expansión/concentración (margen entre +80 y -80) = _____</b>			
CAOS ←	→		ORDEN
Declive por sobreactivación			Declive por inhibición

Por otra parte, una empresa que se oriente excesivamente a valores de expansión, tales como diversificación *versus* especialización, riesgo *versus* seguridad, adquirir *versus* ahorrar, explorar *versus* dominar, etc., tiene igualmente muchas probabilidades de desvitalizarse en una situación caótica de pérdida de identidad, dispersión y sobreestimulación. Al realizar el ejercicio propuesto en el Cuadro 4.4.

cuanto más se acerque la puntuación total a +80, mayor será la probabilidad de que se trate de una empresa en declive por asumir en exceso valores de expansión.

Como en tantas otras cosas, el equilibrio no consiste en mantenerse de forma «virtuosa» y estática entre dos opciones de «bueno-malo», lo cual, por otra parte, es imposible. El equilibrio consiste en saber alternar adecuadamente oscilaciones a partir de un determinado punto medio que puede estar en sí mismo decantado hacia uno u otro extremo.

Imaginemos una empresa que, con respecto a la opción de valor entre explorar y dominar crea estar situada en el punto +2. Esto significaría, por ejemplo, que dicha empresa tiende a realizar regularmente estudios de mercado y está bastante alerta a lo que pasa en su entorno. Sin embargo, también procura ejercer dominio sobre lo que conoce bien, dedicándose a explotar convenientemente los mercados en los que está.

#### 4.1.4. ¿Primero la persona o primero la empresa?

Otro dilema de la organización de empresas es el constituido por la tensión entre la orientación hacia la primacía del sistema (de la empresa) y la orientación hacia la primacía de la persona. En el caso de la orientación hacia la primacía de la empresa, la supervivencia y crecimiento de ésta es preferente a la libertad de los individuos. Por otra parte, en el caso de la orientación de valor hacia la primacía de la persona, es la libertad individual la que tiende a predominar sobre la supervivencia de la empresa.

Podemos afirmar, sin ningún género de dudas, que la adecuada alternancia e integración entre los valores de orientación al sistema y los valores de orientación a la persona es una de las claves de éxito del arte de dirigir empresas.

**Cuadro 4.5.** ¿Primacía de la empresa o de la persona?

Valores de orientación a la primacía de la empresa	Valores de orientación a la primacía de la persona
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación con la empresa y orgullo de pertenencia</li> <li>2. Preservar la estructura del sistema</li> <li>3. Obediencia</li> <li>4. Orden y claridad de dirección</li> <li>5. Respeto a la autoridad</li> <li>6. Mantenimiento de la tradición</li> <li>7. Lealtad a la empresa</li> <li>8. Capacidad de sufrimiento: no quejarse</li> <li>9. Sentido del deber</li> <li>10. No crear problemas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación con el género, la profesión u otras características individuales</li> <li>2. Respeto a la libertad individual</li> <li>3. Autoperfeccionamiento</li> <li>4. Participación</li> <li>5. La autoridad no se da, se gana</li> <li>6. Apertura al cambio</li> <li>7. Coherencia personal</li> <li>8. Capacidad de disfrutar: buscar placer</li> <li>9. Capacidad de agradecimiento</li> <li>10. Valentía</li> </ol>

**REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

- Según el planteamiento del anterior Cuadro 4.5, ¿hasta qué punto podría decirse que los valores que predominan en su empresa son de orientación a la primacía de la empresa o a la primacía de la persona?

---



---

- ¿Cree que sería necesario equilibrar o alternar en mayor medida alguno o algunos de estos valores en uno u otro sentido?

---



---

## 4.2. SIGNIFICADO DE LOS VALORES EN LA CULTURA DE ORIENTACIÓN AL CONTROL Y EN LA CULTURA DE ORIENTACIÓN AL DESARROLLO

Los valores son palabras que pueden ser utilizadas de forma muy distinta según el contexto en el que se formulen y el significado que se les atribuya. Así, por ejemplo, tal como comenta Fernando Savater<sup>14</sup>:

*Para unos, ser bueno significara ser resignado y paciente, pero otros llamarán buena a la persona emprendedora, original, que no se acobarda a la hora de decir lo que piensa.*

Así, por ejemplo, valores tales como el apoyo, el respeto, la integridad y la eficacia pueden tener significados operativos muy distintos, según se formulen en una cultura organizativa clásica orientada al control o en otra cultura innovadora orientada al aprendizaje y desarrollo. En el Cuadro 4.6 se desarrollan los significados de cada uno de estos valores en ambas culturas, y recomendamos su lectura detenida

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuál es el significado de los valores en su empresa según el Cuadro 4.6? ¿El correspondiente a la columna de la izquierda o de la derecha? ¿Alguno de estos significados es especialmente característico de su cultura organizativa?

---



---

**Cuadro 4.6.** Significado de valores esenciales en la antigua cultura orientada al control y en la cultura de futuro orientada al desarrollo

	<b>Cultura de empresa de principios del siglo xx orientada al control</b>	<b>Cultura de empresa innovadora orientada al desarrollo y al aprendizaje</b>
<b>CONTROL</b>	Estructurar la supervisión y corrección de desviaciones de resultados con respecto a las normas y previsiones establecidas por la dirección (control externo).	Facilitar la orientación de la autonomía y la responsabilidad profesional hacia las metas organizativas (autocontrol).
<b>APOYO</b>	Decir lo que crees que otros quieren oír. Aprobar y alabar. Ayudar a disimular errores.	Ayudar a otros a comprobar la eficacia de sus propósitos y aprender de sus errores.
<b>INTEGRIDAD</b>	Mantenerse firme en los propios principios, valores y creencias. No ceder nunca.	Disposición a modificar principios, valores y creencias cuando honestamente se cree que se está equivocado o se puede mejorar.
<b>RESPECTO</b>	No cuestionar los razonamientos de otras personas, sobre todo si son los jefes.	Confiar en que los demás (incluso si son jefes) tienen interés y son capaces de aprender.
<b>SEGURIDAD EN UNO MISMO</b>	Mostrar gran capacidad para ganar, para persuadir y para mantener la propia postura ante los demás, sobre todo ante los subordinados.	Mostrar gran capacidad para afirmar criterios, así como para someterlos a juicio. Gran capacidad para hacerse vulnerable voluntariamente sin sentirse intimidado, incluso ante los subordinados.

### 4.3. LAS CREENCIAS RACIONAL-ECONÓMICAS DE LA EMPRESA DE PRINCIPIOS DEL SIGLO XX: QUIZÁ NO TAN LEJANAS

La lógica del pensamiento «racional-económico» predominante en la dirección de empresas desde el inicio de la Revolución Industrial hasta finales del siglo xx tiende a basarse en controlar el rendimiento de las personas más que en potenciarlo, en reducir costes más que en crear nuevas ideas, e incluso en producir más que en vender.

La Figura 4.1 está dedicada, con todo afecto, a buen número de jefes tradicionales que son impulsados a actuar como pequeños dioses controladores de la vida laboral de sus subordinados, lo que podríamos llamar el «jefe Zeus», sin percatarse —o incluso percatándose— de que sus esfuerzos están inhibiendo el verdadero desarrollo de las potencialidades de rendimiento de estos mismos subordinados.

Sin embargo, no hay que saltar precipitadamente a conclusiones. En primer lugar, hay que llegar a comprender más a fondo la lógica de creencias y valores de la empresa tradicional. Luego podrá pasarse a considerar qué es lo que debe conservarse de ella y qué es lo que ha de ser sustituido por otra forma de pensar y hacer las cosas que pueda ser más conveniente para mantenerse en el mercado y seguir creciendo en el futuro.

Como hemos dicho, las organizaciones industriales de principios del siglo xx fueron diseñadas según un conjunto de creencias sobre cómo es la naturaleza humana en relación con el trabajo que fue heredado de los primeros teóricos de la economía de mercado, tales como Adam Smith, y que podemos denominar creencias *racional-económicas*. La doctrina de que la naturaleza humana es racional-económica deriva en última instancia de la filosofía del hedonismo, que argumenta que las personas actúan para maximizar su propio interés.



**Figura 4.1.** Fantasías mitológicas del «jefe Zeus».

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

• Sinceramente, ¿con cuál o cuáles de las creencias «racional-económicas» sobre la naturaleza humana en relación con el trabajo (*homo aeconomicus*) está básicamente de acuerdo?:

- El hombre persigue siempre su beneficio a expensas de los demás.
- Los empleados están motivados básicamente por incentivos económicos y actuarán siempre en el sentido que les comporte un mayor beneficio económico.
- Puesto que los incentivos económicos están bajo el control de la empresa, el empleado es esencialmente un agente pasivo a ser manipulado, motivado y controlado por ella.
- Los sentimientos son, por definición, irracionales e impredecibles, por lo que debe evitarse a toda costa que interfieran en el cálculo racional de lo que interesa a la empresa.
- Los objetivos naturales de los empleados son opuestos a los de la empresa, por lo que deben ser controlados para asegurar que trabajen para los objetivos organizativos.
- Debido a sus sentimientos irracionales, los empleados son básicamente incapaces de disciplina y control por sí mismos.
- Sin embargo, las personas pueden dividirse en dos grandes grupos: uno —la mayoría— en el que se cumplen todos los supuestos anteriores (personas en las que no se puede confiar, indisciplinadas, motivadas básicamente por el dinero...) y otro compuesto por personas automotivadas, autocontroladas, menos dominadas por sus sentimientos, responsables, en las que se puede confiar, que constituyen una élite moral que debe asumir naturalmente las responsabilidades de organización y dirección del resto de empleados.

Lo que el autodenominado «especialista en costes», Frederic Taylor\* denominaba «Dirección Científica del Trabajo»<sup>(5)</sup> se sustentaba en estas creencias, las cuales condicionan un sistema de incentivos limitado a los estímulos económicos (*homo aeconomicus*), así como un vínculo de la persona con la organización reducido a una pura relación contractual y en la que el trabajador tiene un papel meramente dependiente. Por supuesto, el nombre de «dependiente» de un comercio no está muy lejano a estos postulados racional-económicos.

\* En la tarjeta profesional de Taylor figuraba, bajo su nombre, el título de «Ingeniero Consultor», así como la especificación de: «Especialista en Costes de Manufacturas y Sistematización Comercial».

Taylor, convencido de que la «holgazanería» o «instinto natural a no apurarse» de los obreros era consustancial a su naturaleza humana y debía ser controlada por la dirección de la empresa mediante un estricto sistema de definición de tareas e incentivos, planteó, ya antes de la Primera Guerra Mundial, un modelo de organización del trabajo que sigue básicamente vigente en nuestros días en no pocas empresas, sobre todo industriales.

Una aportación básica de Taylor fue la idea de la «tarea» individual, la cual proponía como el elemento singular más característico de la entonces moderna «dirección científica». *La tarea de cada trabajador debe estar completamente planificada —decía— y cada cual ha de recibir instrucciones escritas describiendo al minuto los detalles del trabajo que debe desempeñar, así como los medios a utilizar para conseguirlo.*

La aparición de la idea de tarea es esencial para la consolidación del concepto de gestión o dirección de empresas (*management*), pues transfiere a la dirección de la empresa la propiedad y el control del proceso del trabajo que anteriormente tenía el trabajador artesanal<sup>(6)</sup>.

La idea de la tarea fue muy poderosa porque no fue una elucubración teórica posteriormente aplicada, sino porque recogía y sistematizaba lo que ya estaba sucediendo en la mayoría de industrias de la época. Algo parecido puede ser que ocurra con la Dirección por Valores (DpV).

La productividad propuesta a través de la idea de la tarea provenía, según Taylor, de que:

*Recoge, sistematiza y transmite ordenadamente a los trabajadores todos los conocimientos y habilidades artesanales que se están perdiendo y destruyendo con los nuevos métodos industriales.*

Sin embargo, más que «transmitir ordenadamente» los conocimientos artesanales, las tareas consistieron, de hecho, en una fragmentación de funciones, de forma que los trabajos quedaron reducidos en perspectiva y habilidades a desarrollar, con la consecuencia inicialmente favorable para la dirección de que los trabajadores podían ser tratados —y remunerados— como cada vez menos cualificados y profesionalizados.

En este sentido, el enfoque taylorista ha contribuido a la degradación del trabajo y a la pérdida del sentido de propiedad psicológica sobre su proceso y resultado que caracteriza a la producción industrial. De hecho, cuando hoy día se habla del *empowerment*\* o liberación de la potencialidad creativa de los empleados, no es más que un intento de corregir este fenómeno histórico.

---

\* El término inglés *empowerment* puede equivaler en castellano al de «potenciación», aunque algunos textos curiosos lo traduzcan como «facultación» o, incluso, «empoderamiento».

**APUNTE DE LA REALIDAD: Muchas «onzas» de visión.**

Edward Cadbury, propietario y director de la justamente famosa firma de chocolates que todavía hoy lleva su nombre, decía de forma visionaria, en 1914, al referirse a la implementación de la Dirección Científica del Trabajo:

*La reducción del obrero a una herramienta viviente, con esquemas de bonos diferenciales para inducirle a emplear hasta su última onza (sic) de energía, mientras que la iniciativa, juicio y libertad de movimientos les son vetados, ha de desmoralizar a largo plazo a la fuerza del trabajo, o, lo que es más probable en Inglaterra, ha de generar un gran resentimiento y producir graves diferencias entre jefes (masters) y personas<sup>(6)</sup>.*

Visto desde la perspectiva actual, es posible llegar a pensar que lo que Marx debió reclamar más que la propiedad literal de los medios de producción era la propiedad psicológica de los procesos de producción. La verdadera despotenciación del artesano convertido en obrero industrial ha radicado en la pérdida de su sentido de propiedad y control psicológico sobre su trabajo.

La verdadera despotenciación del artesano convertido en obrero industrial ha radicado en la pérdida de su sentido de propiedad y control psicológico sobre su trabajo.

**Cuadro 4.7. Principios científicos del trabajo de Taylor (1915)**

1. Ciencia, no azar.
2. Armonía, no discordia.
3. Cooperación, no individualismo.
4. Máximo rendimiento, no rendimiento mínimo.
5. Desarrollo de cada hombre hasta su mayor grado de eficiencia y prosperidad.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- Tras examinar el Cuadro 4.7, ¿cuál o cuáles de los cinco principios de la «Organización Científica del Trabajo» formulados teóricamente por Taylor asumiría usted plenamente?

- |    |    |    |
|----|----|----|
| 1. | SI | NO |
| 2. | SI | NO |
| 3. | SI | NO |
| 4. | SI | NO |
| 5. | SI | NO |

En todo caso, no parece justo relegar a Taylor a un papel estereotipado de inhumano mecanicista o explotador. Por una parte, sus «principios» (Cuadro 4.7) son básicamente humanistas sobre el papel (como casi siempre pasa cuando se emiten principios teóricos sobre la forma correcta de actuar) y, por otra, las referencias de sus biógrafos nos lo describen como una persona rígida y contradictoria, pero preocupada de forma paternalista por la justicia social:

Los «principios» genéricos de Taylor son básicamente humanistas sobre el papel (como casi siempre pasa cuando se emiten principios teóricos sobre la forma correcta de actuar).

*Existen dos Taylor que constituyen un perfecto ejemplo del diálogo que existe en cada uno de nosotros entre impulsos sociales y tecnológicos, entre control externo y autocontrol, entre autoridad e independencia. La tensión que McGregor inmortalizó como Teorías X e Y.*

*Uno de los dos Taylor era un ingeniero mecanicista, dedicado obsesivamente al control rígido y racionalización del trabajo, un autoritario sin sentimientos que convirtió su propia neurosis en un anatema de métodos represivos para los trabajadores. El otro Taylor era un reformista social humanitario, que creía que los trabajadores podrían producir más con menos estrés, podrían conseguir un mejor trato en función de sus resultados y podrían cooperar con la empresa para el bien de la sociedad. Este Taylor ha sido difícilmente reconocido desde 1925.*

*El primer Taylor, obsesionado con el autocontrol, inventó un arnés cuando tenía 12 años para mantenerse durmiendo boca arriba, confiando que de este modo podría evitar sus frecuentes pesadillas. Este Taylor era también un brillante inventor, poseedor de múltiples patentes, descubridor tras cientos de experimentos de un sistema de fabricación del acero que ha supuesto uno de los mayores hitos tecnológicos del siglo XX.*

*El segundo Taylor era un devoto padre de familia, que relegó su propia fama para atender a su esposa, gravemente enferma, que adoptó tres hijos y que se identificaba con los trabajadores y los invitaba a su casa.<sup>(6)</sup>*

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Hasta qué punto rebatiría usted las siguientes reflexiones de Taylor?

*Uno de los primeros requisitos para el tipo ideal de acarreador de lingotes de hierro es que ha de ser tan estúpido y flemático que, en su conformación mental, ha de parecerse más a un buey que a ningún otro ser. El hombre mentalmente despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que para él sería la agotadora monotonía de un trabajo de este tipo.*

*Cuando un hombre naturalmente enérgico trabaja varios días junto a otro perezoso, la lógica de la situación es indiscutible: ¿por qué tengo yo que trabajar arduamente cuando este perezoso obtiene la misma paga que yo y no hace más que la mitad del trabajo?*

En esta última reflexión está la base de la necesidad de cambio cultural que —de cara a su supervivencia y desarrollo— han de emprender aceleradamente muchas organizaciones sindicales ancladas en el pasado, las cuales continúan reivindicando incrementos salariales lineales.

McGregor<sup>(7)</sup> recogió las creencias económico-racionales tradicionales y las sintetizó en lo que denominó la Teoría X (Cuadro 4.8), en contraste con su Teoría Y, que veremos más adelante.

**Cuadro 4.8.** La «Teoría X»: Las creencias «de siempre» sobre la dirección y el control en la empresa

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. La mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones para que desarrollen el esfuerzo adecuado a los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

¿Con cuál o cuáles de las tres creencias de la «Teoría X» tradicional sobre la naturaleza humana en relación con el trabajo descritas en el Cuadro 4.8 está básicamente de acuerdo?

1

2

3

Por supuesto, las organizaciones actuales —incluso las industriales— difieren en muchos aspectos de las de principios de siglo caracterizadas por las creencias racional-económicas que sustentan la Teoría X. Sin embargo, debe reconocerse que, en el fondo, estos supuestos todavía calan profundamente en los esquemas básicos de muchas conductas directivas a finales del siglo xx.

#### 4.4. LA LÓGICA DE LA ESTRUCTURACIÓN FORMAL Y DE LA BUROCRACIA «DE TODA LA VIDA»

Mientras que Taylor se ocupó básicamente de las organizaciones industriales como ingeniero consultor, sus contemporáneos Fayol en Francia; Urwick en Inglaterra y Mooney en Estados Unidos, trataron de sistematizar sus propias experiencias como directivos formulando principios que pudieran servir para la práctica de la dirección en cualquier tipo de organizaciones. Sus conclusiones sobre la necesidad de estructuras organizativas muy formalizadas y con principios claros de autoridad conducen a su denominación como «teóricos de la organización formal» (Figura 4.2).

Tanto las ideas de Taylor a nivel de trabajos manuales, como las de los teóricos formales a nivel de contextos administrativos, han constituido el sustrato ideológico básico de la dirección empresarial hasta finales del siglo xx.



**Figura 4.2.** Imagen de la época en que los teóricos de la «organización formal» y de la «burocracia» formulaban su lógica del control jerárquico.

Es de destacar que, tal como señala Quijano<sup>(8)</sup>, las empresas estudiadas por los teóricos de la estructura formal y la burocracia se situaban en entornos extraordinariamente estables, tanto desde el punto de vista comercial como tecnológico, tales como la General Motors en sus comienzos en el caso de Mooney o una importante firma minera y metalúrgica denominada Commentry-Fourchambault en el caso de Fayol. Por otra parte, Urwick constituyó la base de sus ideas sobre la organización militar en tiempo de guerra, en la que obviamente la planificación y la disciplina jugaban un papel fundamental.

Los principios propuestos por los teóricos de la organización formal a mediados del siglo XX pueden sintetizarse en cuatro<sup>(9)</sup>:

1. *Unidad de mando*. Para evitar los conflictos es preciso que cada trabajador reciba órdenes sólo de un superior, no de varios a la vez, debiéndose distinguir además entre cuadros jerárquicos (*line*) y asesores (*staff*).
2. *Principio «escalar»*. La autoridad coordinadora actúa desde la cúspide y se va repartiendo conforme se va descendiendo por la pirámide, razón por la cual cada rol ha de estar claramente definido.
3. *Principio de excepción*. Cuanto más importante sea para la marcha de la organización una decisión, tan más arriba de la escala jerárquica deberá ser tomada, y sólo las decisiones rutinarias pueden ser tomadas por un nivel inferior.
4. *Esfera de control*. Dentro de la estructura piramidal en la que únicamente el director general ejerce un control global sobre la organización, ni él ni nadie debe controlar a más de diez personas directamente (*sic*).

## REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuál o cuáles de los principios de la «organización formal» clásica cree que sigue vigente hoy día en su empresa?
  - Unidad de mando.
  - Principio «escalar».
  - Principio de excepción.
  - Esfera de control.
- Y, ¿cuál o cuáles de ellos cree que deberían ser definitivamente descartados y sustituidos por otros más convenientes?
  - Unidad de mando.
  - Principio «escalar».
  - Principio de excepción.
  - Esfera de control.

En la misma línea, el directivo francés Fayol<sup>(10)</sup> planteó en los años veinte cinco funciones propias de la dirección de empresas que en modo alguno carecen de lógica:

1. *Planificar*, pues «gobernar es prever».
2. *Organizar*, o «dotar a la empresa de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capitales, personal».
3. *Mandar*, o «hacer funcionar al cuerpo social», para lo que «cada directivo debe obtener, en interés de la empresa, el mayor provecho posible de los agentes que forman su unidad».
4. *Coordinar*, o «establecer la armonía entre todos los actos de una empresa para facilitar su funcionamiento».
5. *Controlar*, o «comprobar el grado de desviación de la actividad diaria con respecto a la prevista».

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuál o cuáles de las precedentes tareas de la dirección cree que ya no son necesarias hoy día en su empresa?

- Planificar.
- Organizar.
- Mandar.
- Coordinar.
- Controlar.

---



---

- ¿Definiría de otra manera alguna de estas funciones?

---



---

- ¿Añadiría alguna otra función directiva que a su juicio sea necesaria en la actualidad?

---



---

Max Weber —teórico de las relaciones de poder y autoridad en las burocracias— entendía por poder la posibilidad de obligar a los individuos a obedecer aun en contra de su voluntad, mientras que la autoridad se manifiesta al lograr el cumplimiento voluntario de las instrucciones recibidas. Weber distingue cuatro tipos de autoridad<sup>(11)</sup>:

1. *Autoridad carismática*, basada en la existencia de ciertas características excepcionales de liderazgo. Es la autoridad esencial de todo verdadero líder.
2. *Autoridad tradicional*, basada en el precedente y la costumbre. Es la autoridad, por ejemplo, de la familia propietaria de un negocio o de la monarquía.
3. *Autoridad racional-legal*, basada en un cargo legalmente instituido para emitir reglas y procedimientos. Es la autoridad de directivos que ocupan puestos oficiales en la Administración o puestos ejecutivos formalmente designados dentro de las empresas.
4. *Autoridad racional-experta*, basada en la capacidad de influencia derivada del conocimiento y competencia técnica. Es la autoridad de profesionales y consultores que actúan como asesores, aunque no tengan atribuciones ejecutivas.

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

• ¿Hasta qué punto cree usted que tiene poder o tiene autoridad en su empresa?

• ¿Qué tipo o tipos de autoridad cree usted que tiene en su empresa?:

- Carismática.
- Tradicional.
- Racional-legal.
- Racional-experta.
- Ninguna.

Según sus planteamientos iniciales, la dirección burocrática surge como un intento de racionalización y profesionalización de la empresa, evitando la actuación arbitraria y escasamente profesionalizada:

*Dirección burocrática significa fundamentalmente ejercicio del control basado en el conocimiento (competencia técnica). Y este rasgo es lo que la hace específicamente racional.*

Algunas de las principales creencias en las que se fundamenta la organización burocrática clásica son las siguientes:

1. El empleo es una «carrera» que ha de desarrollarse de acuerdo con un sistema previsto y prefijado de promociones y ascensos, normalmente basado en la antigüedad y en los conocimientos técnicos que se van adquiriendo, no en favoritismos.
2. Ha de existir una jerarquía de autoridad que satisfaga las necesidades de coordinación y cumplimiento de normas.
3. Las relaciones entre los miembros de la organización han de ser impersonales y regidas por criterios formales, no en base a la amistad, la relación familiar o la pertenencia a algún grupo social.
4. Todas las decisiones se han de registrar por escrito.
5. Cada puesto de trabajo ha de estar detalladamente descrito, lo cual facilita el control, las recompensas y las penalizaciones según los resultados obtenidos por cada individuo.
6. Ha de existir una clara separación entre la propiedad de la organización y las personas que trabajan en ella, de forma que se facilite la adopción de decisiones racionales en beneficio del conjunto de la organización, evitando que las decisiones que se adopten se vean mediatizadas por intereses particulares.

### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuáles de las seis creencias de las organizaciones burocráticas clásicas anteriormente expuestas cree que han de quedar ya definitivamente obsoletas en su empresa?

1     2     3     4     5     6

Una de las principales consecuencias negativas de la organización burocrática es que el empleado o funcionario, sometido a una intensa exigencia de conformidad con las normas, tiende a confundir la naturaleza y finalidad de éstas, llegándolas a considerar como un fin en sí mismas. De esta forma, los aspectos formales e instrumentales de la tarea burocrática (el papeleo) resultan más importantes que aspectos sustantivos como el buen servicio a los clientes. Ante las protestas de los usuarios del servicio, el burócrata se defiende actuando de forma cada vez más rígida y formalista.

Otra de las críticas básicas a la burocracia es la de que las diferentes subunidades del sistema burocrático tienden a infravalorar los fines de la organización en beneficio de los suyos propios, con lo que se produce un aumento de «reinos de taifas» generadores de normas propias, creándose un círculo vicioso del que resulta difícil salir.

Por supuesto, una cosa es la burocracia y la rigidez formal de las estructuras organizativas y otra muy distinta es la necesidad de control dentro de la empresa.

En este sentido, un estudio sobre las empresas británicas excelentes<sup>(12)</sup>, caracteriza que éstas asumen la necesidad de control desde varias dimensiones:

- Control de todos los aspectos financieros, asegurando que el dinero se dirige hacia donde es más efectivo y crea más riqueza.
- Control simplificado en base a un pequeño número de ratios clave, reaccionando ante las anomalías de forma directa e inmediata.
- Exigencia a los directivos de niveles de rendimiento elevados.
- Información constante sobre resultados en forma de ida y vuelta (*Feedback*).

#### 4.5. CREENCIAS A MANTENER SI SE QUIERE FRACASAR EN EL SIGLO XXI

Cambiar es, fundamentalmente, desaprender y cambiar creencias que fueron dadas por válidas en el pasado, cuando la empresa tenía otros clientes, otros empleados, otras tecnologías y —sobre todo— otros entornos.

##### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

*Un hombre civilizado se caracteriza por su consentimiento a que se pongan en cuestión sus más profundas creencias.*

A. Anaut

- ¿Cuáles de las siguientes creencias forman parte de la forma de pensar de la cultura de su empresa «de toda la vida» y deberían ser «desaprendidas» desde ahora mismo de cara a aumentar su posibilidad de mantenerse en el mercado y desarrollarse en el próximo futuro?
  - El cambio es un peligro.
  - El conocimiento está arriba.
  - Producir es lo que más cuenta.
  - Hay que ser racional y no exteriorizar emociones.
  - Mi tiempo es más importante que el de los demás.
  - El interés por las personas genera más gastos que beneficios.
  - Ser líder es ser el más grande.
  - Hablar es más importante que escuchar.
  - No tener tiempo para la familia y para uno mismo es signo de éxito en la vida.
  - El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo.
  - A los empleados no se les paga para pensar.

- Cop quien se ha de quedar bien es con el jefe inmediato (digan lo que digan sobre que el cliente es el rey).
- Cuando se detecta un error, lo que hay que hacer es buscar al responsable para reprenderlo.
- Al trabajo no se va a pasárselo bien.
- Primero la estructura, luego la función.
- Cada trabajador debe recibir instrucciones de un solo superior.
- Es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta.
- La honestidad es algo demasiado ingenuo si una empresa desea sobrevivir.
- Los recursos de capital son más escasos que los recursos humanos.
- Cuanto mejor definidas y especializadas estén las tareas, mayor será la productividad.
- El mejor criterio para promocionar a un directivo es el de que no haya generado problemas a lo largo de su gestión anterior.
- Cuantos más subordinados tenga un jefe, más importante es.
- La misión de una empresa de éxito es ganar dinero, todo lo demás son tonterías.
- La responsabilidad es del individuo, no del equipo.
- Cada empleado no es más que una rueda de un engranaje: la mejor estrategia es no levantar la cabeza y no generar problemas.

#### 4.6. ¿CUÁL ES LA UTILIDAD DEL DENOMINADO «EFECTO HAWTHORNE»?

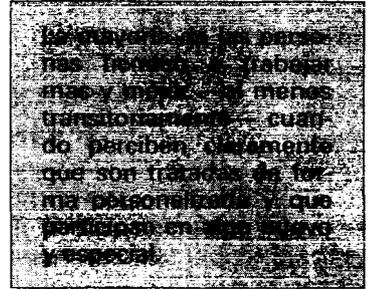
Por la misma época de los años veinte en la que Taylor representaba el modelo de «consultor ingeniero» de la época, el psicólogo de la Universidad de Harvard, Elton Mayo, dirigió una histórica investigación experimental en la Western Electric Company de Hawthorne, en las cercanías de Chicago. Este experimento supuso el inicio del modelo de dirección de empresas orientado al desarrollo de las personas y es extrapolable a muchas situaciones actuales.

El objetivo de la investigación era estudiar el efecto de diferentes condiciones de trabajo sobre la productividad de un grupo de mujeres que trabajaban en una línea de montaje de teléfonos.

A medida que los experimentadores iban mejorando factores tales como la iluminación, el número y momento en que podían hacer las pausas de descanso, la posibilidad de organizarse la forma de trabajar, etc., encontraban que cada uno de los cambios se asociaba a un aumento de la productividad.

Como toda investigación experimental, una vez probadas todas las condiciones se remitió de nuevo al grupo de trabajadoras a sus condiciones basales de mala iluminación y larga jornada laboral sin descansos. Ante el asombro del grupo de investigadores, la productividad volvió a aumentar, incluso a un nivel superior al observado durante la mejor de las condiciones experimentales.

¿Qué es lo que ocurrió? Los investigadores tuvieron que considerar otros factores subyacentes a los que habían manipulado deliberadamente: era evidente que las trabajadoras fueron inducidas a estar extremadamente motivadas a trabajar mucho y bien. Las razones de este alto grado de moral fueron las siguientes:



1. Las mujeres se sentían especiales porque habían sido elegidas para una investigación singular, lo cual significaba que la dirección creía que eran importantes y las trataba como personas.
2. Las mujeres desarrollaron buenas relaciones entre ellas y con el supervisor porque tenían considerable libertad para desarrollar su ritmo de trabajo y para distribuirse su labor de la forma más cómoda para ellas.
3. La facilitación de contacto social hizo el trabajo más agradable.

El denominado «efecto Hawthorne», que en ocasiones se argumenta para prevenir el sesgo de toda intervención sobre las condiciones de trabajo y el aumento de la productividad, viene, pues, a plantear algo esencial: *la mayoría de las personas tienden a trabajar más y mejor —al menos transitoriamente— cuando perciben claramente que son tratadas de forma personalizada y que participan en algo nuevo y especial. Sea lo que sea lo que se haga como «algo nuevo y especial» y siempre que sea percibido como bien intencionado.*

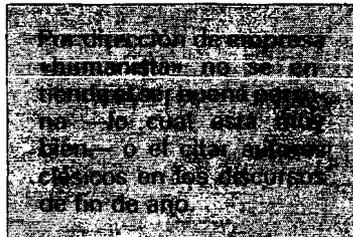
De hecho, todo nuevo proyecto u objetivo adecuadamente diseñado supone una forma de poner en marcha el «efecto Hawthorne».

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Alguna vez ha experimentado personalmente el «efecto Hawthorne»?  
¿Cuándo?  
\_\_\_\_\_
- ¿Cree que sería conveniente extenderlo en mayor medida en su empresa?  
¿Cómo?  
\_\_\_\_\_

## 4.7. LAS CREENCIAS «HUMANISTAS» DE LA «TEORÍA Y»

Por dirección de empresa «humanista» no se entiende que sus directivos sean buenas personas —lo cual está muy bien— o que sepan citar autores clásicos en los discursos de fin de año, lo cual es de dudosa utilidad práctica pero acostumbra a quedar francamente elegante.



La corriente de pensamiento para la dirección de empresas denominada «humanista», iniciada a partir de las experiencias de Elton Mayo, en Hawthorne, pretende superar las limitaciones de los planteamientos burocráticos formales de principios y mediados del siglo XX para centrarse en las posibilidades de desarrollo personal y social del individuo dentro de un nuevo modelo de organización.

Como ejemplo de esta forma de pensar cabe citar el siguiente párrafo de Warren Bennis, de 1970<sup>(13)</sup>:

*Frente a la solución centralizada de problemas por parte de la jerarquía en las organizaciones burocráticas surgirá en el futuro un tipo de liderazgo más complejo, no concentrado en un solo miembro, sino distribuido en función de las competencias y especialización de los diversos miembros de la organización.*

Por otra parte, tal como ejemplifica la siguiente afirmación de Likert, de 1979<sup>(14)</sup>, el modelo humanista tiende a incluir los supuestos sociales y grupales de la naturaleza humana en relación con el trabajo:

*La dirección de la empresa utilizará plenamente la capacidad potencial de los recursos humanos sólo cuando todos y cada uno de los empleados sean miembros de uno o más equipos de trabajo bien establecidos y de funcionamiento eficiente, que tengan gran capacidad de interacción y elevadas metas de desempeño.*

Douglas McGregor planteó en su obra, ya clásica, *The Human Side of Enterprise*<sup>(15)</sup> que muchas de las creencias tayloristas que hasta entonces sustentaban la manera más eficaz posible de dirigir a las personas (lo que, como hemos visto, denominó Teoría X: Cuadro 4.8) eran erróneas. Y siguiendo las aportaciones del psicólogo Maslow, concluyó que:

*La dirección y el control externo son métodos inútiles para motivar a la gente cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y cuyas necesidades de realización personal son predominantes.*

Si para Taylor la «dirección científica» del trabajo significaba la aplicación de métodos físico-cuantitativos para la racionalización de los esfuerzos productivos industriales, para McGregor, el directivo «humanista» o «profesional» es aquel que adopta los conocimientos científicos de la psicología y otras ciencias de la conducta con el fin de servir a los objetivos económicos de la empresa.

**El directivo «humanista» o «profesional» es aquel que adopta los conocimientos científicos de la psicología y otras ciencias de la conducta con el fin de servir a los objetivos económicos de la empresa.**

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Hasta qué punto está usted de acuerdo con estas observaciones «humanistas»?
  - La mayor parte de los individuos desea la aprobación o aplauso de sus compañeros y superiores de trabajo además de las recompensas económicas.
  - La habilidad de un trabajador corriente es capaz de burlar cualquier sistema de controles organizados por la dirección de la empresa.

#### Cuadro 4.9. Teoría Y de McGregor: la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. La persona se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones psicológicas asociadas con su logro, tales como la satisfacción de sus necesidades sociales y de la realización de sí mismo.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir responsabilidades, la falta de ambición y la insistencia en la seguridad son generalmente consecuencia del aprendizaje.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver los problemas de la empresa es característica no de una minoría sino de la mayoría de miembros de la empresa.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte\*.

\* Esta idea la refleja magistralmente Rosabeth Moss Kanter, experta en gestión del cambio, cuando dice en sus seminarios internacionales que «hoy día, las empresas verdaderamente competitivas no pueden permitirse el lujo de desaprovechar ni una brizna de talento».

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuál o cuáles de las seis creencias «humanistas» de la Teoría Y expuestas en el anterior Cuadro 4.9 ha podido comprobar que son ciertas según su experiencia en el mundo del trabajo ?

1     2     3     4     5     6

Al igual que en ingeniería el control consiste en acomodarse a las leyes físicas naturales, el humanista McGregor argumenta que muchos de nuestros intentos por controlar la conducta humana violan directamente la naturaleza del hombre en lugar de representar adaptaciones selectivas.

En este sentido, la denominada «Teoría X» (Cuadro 4.8), más que describir la naturaleza humana en relación con el trabajo, explica las consecuencias de las teorías de dirección de empresas basadas en las creencias racional-económicas y burocrático-formales. Sin embargo, este otro conjunto de supuestos de la denominada Teoría Y (Cuadro 4.9) plantea que las personas sólo son verdaderamente capaces cuando su trabajo tiene sentido para ellas y sus valores y necesidades individuales se pueden llegar a integrar con los objetivos de la empresa.

**Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando su trabajo tiene sentido para ellas y sus valores y necesidades individuales se pueden llegar a integrar con los objetivos de la empresa.**

#### **4.8. LA FORMA DE PENSAR DEL ENFOQUE DENOMINADO «SOCIO-TÉCNICO»**

Tal como nos ha recordado Edgar Schein en la Introducción, la denominada perspectiva «socio-técnica» plantea algo tan evidente como muchas veces ignorado. La organización de la forma de trabajar más eficiente tiene dos dimensiones diferenciadas y a la vez dependientes entre sí: una tecnológico-económica y otra psicológico-social.

Iniciada a mediados del siglo xx por un grupo de autores de orientación psicoanalítica del Instituto Tavistock de Londres, la teoría sociotécnica ha dado

apoyo conceptual a las intervenciones de «Calidad de Vida en el Trabajo» realizadas fundamentalmente en países socialmente avanzados, tales como los escandinavos. Estas intervenciones tienden a optimizar de forma sinérgica la organización de la empresa y las instalaciones de trabajo con las condiciones psicológicas y sociales del mismo.

De hecho, el concepto de tecnología puede ser más o menos amplio: podemos incluir en dicho concepto tanto el conjunto de instrumentos técnicos físicos (*hardware*) como los procesos productivos y formas de organización del trabajo (*software*) o incluso la propia «tecnología de sistemas humanos» o *peopleware*, que es de lo que se trata, precisamente, la DpV (Figura 1.3, p. 14).

La DpV trata de *peopleware* o «tecnología de sistemas humanos».

Trist<sup>(15)</sup> propuso a finales de los setenta un cuadro comparativo entre el paradigma sociotécnico de eficiencia organizacional que él vislumbraba para finales del siglo XX con respecto al paradigma clásico de principios del mismo siglo (Cuadro 4.10).

**Cuadro 4.10.** Paradigmas clásico y sociotécnico de organizaciones eficientes

<p><b>Paradigma clásico</b> (principios del siglo xx)</p>	<p><b>Paradigma sociotécnico</b> (a «finales del siglo xx», según Trist en 1978. A lo largo del siglo xxi, según la realidad predominante de finales del siglo xx)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fascinación por la tecnología.</li> <li>• La persona como extensión de la máquina.</li> <li>• Las personas como piezas de recambio no escasas.</li> <li>• Tareas estrechas, habilidades simples y repetitivas.</li> <li>• Control externo: supervisión individual y libro de procedimientos.</li> <li>• Muchos niveles, estilo autocrático.</li> <li>• Competición.</li> <li>• Únicamente los propósitos de la organización.</li> <li>• Facilitación de la alienación: «No es más que un trabajo».</li> <li>• No búsqueda de riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización conjunta de sistemas sociotécnicos.</li> <li>• La máquina complementa a la persona y es su servidora.</li> <li>• Las personas como recursos escasos.</li> <li>• Habilidades múltiples y amplias, con visión global de procesos.</li> <li>• Autocontrol: equipos semiautónomos y valores compartidos.</li> <li>• Estilo participativo, organización menos jerarquizada.</li> <li>• Cooperación.</li> <li>• Inclusión de propósitos individuales y valores sociales dentro de la misión de la organización.</li> <li>• Estimulo del compromiso: «Es <i>mi</i> trabajo».</li> <li>• Apertura a la innovación.</li> </ul>

### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Hasta qué punto su empresa es en la actualidad una viva demostración de que las predicciones de los teóricos de la dirección de empresas de enfoques humanistas y sociotécnicos de principios y mediados del siglo XX estaban en lo cierto o, por el contrario, de que eran más bien excesivamente utópicas?

---



---



---



---



---



---



---

## 4.9. QUÉ ES EL «DESARROLLO ORGANIZATIVO» (DO)

Existe una considerable confusión sobre el concepto de «desarrollo organizativo»\*, utilizándose muchas veces como sinónimo de mayor organización de la empresa o asociándose simplemente a la idea de crecimiento ordenado. Es algo muy común que las personas que utilizan este término no estén familiarizadas con las obras teóricas que lo sustentan<sup>116-117</sup>.

El Desarrollo Organizativo o «DO» es una herramienta de dirección de empresas y una práctica de consultoría basadas en los mismos conocimientos de las ciencias de la conducta que inspiran los enfoques humanistas y sociotécnicos. Sus principales autores son profesores norteamericanos de dirección de empresas que publicaron sus primeras obras en la década de los sesenta (McGregor, Schein, Beckhard, Argyris, Bennis, etc.), cuando empezó a surgir como alternativa a la organización racional-económica y burocrático-formal característica de aquella época.

**El desarrollo organizativo constituye la base conceptual de la DpV.**

\* El término inglés *Organizational Development* (internacionalmente «OD») se traduce muchas veces al castellano por «desarrollo organizacional», pero parece más propio hablar de «desarrollo organizativo» o, en todo caso, de «desarrollo de las organizaciones».

El DO puede definirse como la aplicación de la psicología social y otras ciencias de la conducta para aumentar los beneficios de las empresas a través de la potenciación de las personas, y constituye la base conceptual de la Dirección por Valores.

A las puertas del siglo XXI, el DO todavía no ha sido mayoritariamente comprendido y aplicado a nivel internacional. Algunas de las razones de este fenómeno son las siguientes:

1. La realidad implacable de las presiones económicas de la rentabilidad a corto plazo, que atenaza el espíritu verdaderamente empresarial orientado al riesgo y el desarrollo de la creatividad.
2. Falta de contenidos teórico-prácticos en DO de los cursos MBA y similares programas conformadores de los mapas mentales de los directivos.
3. Ideología social insuficientemente participativa a nivel de la realidad social de las empresas.
4. Predominio absoluto de economistas, abogados, ingenieros, químicos, etc., en puestos de dirección de empresas (y, por tanto, de dirección de personas) sin una suficiente formación profesional en psicología y otras ciencias sociales.
5. Falta de prescripción del DO por parte de las principales consultoras de prestigio internacional de gran tamaño. Esto puede ser debido, a su vez, a diversos factores:
  - Muchas de ellas se comportan, de hecho, con su propia gente de forma muy similar a la de la mayoría de sus propios clientes.
  - Pueden tener el temor de que el cliente se asuste al no estar suficientemente maduro para comprar DO (con lo cual, lógicamente, nunca acabará estándolo).
  - Falta de formación teórico-práctica en DO de sus propios consultores.
  - La propia filosofía del DO —estimuladora de la autonomía del cliente— puede hacer disminuir sus necesidades de dependencia, con la potencial disminución de contratación de los servicios profesionales del consultor.

Para conseguir el fin de aumentar los beneficios de la empresa a través de la potenciación de las personas, el Desarrollo Organizativo cuenta con un potente conjunto de creencias, valores y técnicas de intervención. Estas creencias y valores pueden llegar a constituir en sí mismos cambios culturales esenciales en muchas empresas, motivo por el cual han de ser, lógicamente, impulsados y legitimados por la alta dirección. Veámoslos.

El DO puede definirse como la aplicación de la psicología social y otras ciencias de la conducta para aumentar los beneficios de las empresas a través de la potenciación de las personas.

Para conseguir el fin de aumentar los beneficios de la empresa, a través de la potenciación de las personas, el Desarrollo Organizativo cuenta con un potente conjunto de creencias, valores y técnicas de intervención.

### 4.9.1. Educación y respeto en el trato a los empleados y en las relaciones interpersonales en general

El respeto por las personas no es lo mismo que la educación formal, aunque la incluye. Una de las principales causas de desvitalización cultural y falta de compromiso en muchas empresas es la insuficiente educación y respeto con respecto a las opiniones y sentimientos de los empleados.

Esta falta de respeto puede ir desde no decir un simple «buenos días» hasta no comunicar de forma adecuada las razones de una reestructuración de puestos de trabajo. Un ejemplo cotidiano de falta de educación puede ser el del típico jefe que mientras está concediendo una entrevista a uno de sus subordinados —o incluso a un colega— le está interrumpiendo el teléfono en innumerables ocasiones por no saber filtrar llamadas y priorizar el tiempo para cada cosa.

Por supuesto, esta educación y respeto también se han de producir de forma horizontal y ascendente, así como con los clientes, proveedores y todas las personas que de una forma u otra se relacionan con la empresa. La buena educación, a todos los niveles, es una regla de oro para el buen funcionamiento social de una empresa.

**La buena educación, a todos los niveles, es una regla de oro para el buen funcionamiento social de una empresa.**

### 4.9.2. Confianza, comunicación, apoyo mutuo y legitimación del aprendizaje a partir del análisis de los errores

Las organizaciones eficientes y culturalmente emprendedoras se caracterizan por tener un clima de confianza, sinceridad y apoyo mutuo para poder arriesgarse, equivocarse y aprender. Los problemas —e incluso los fracasos— no deben barrerse debajo de la alfombra, sino que deben poder ser analizados y confrontados abiertamente.

Como veremos más adelante al hablar de «la empresa que aprende», la detección de un error o un problema, a cualquier nivel, no ha de ser motivo de búsqueda de culpables a los que castigar, sino que ha de ser contemplada como una oportunidad de aprendizaje, e incluso de éxito.

En este sentido, en la gran mayoría de empresas queda mucho camino por recorrer para que los empleados puedan llegar a decir a sus jefes lo que verdaderamente piensan de ellos, de su trabajo o de la misma empresa. Sin embargo, es evidente que el éxito de un jefe depende de que sus subordinados se lo faciliten. Únicamente cuando apreciamos verdaderamente a alguien le llegamos a comunicar los errores que observamos en él para que aprenda y mejore. Lógicamente,

**En la gran mayoría de empresas queda mucho camino por recorrer para que los empleados puedan llegar a decir a sus jefes lo que verdaderamente piensan de ellos, de su trabajo o de la misma empresa.**

para que esto se produzca en el mundo de la empresa sin un excesivo riesgo de traumas, tienen que existir una reglas del juego muy concretas con respecto a lo que significan la confianza, el diálogo y el aprendizaje.

### **4.9.3. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo consigue una mayor creatividad y sinergia productiva que el realizado mediante tareas más fragmentadas e individualizadas. La transformación y consolidación de grupos en verdaderos equipos humanos bien cohesionados requiere considerables inversiones de recursos que las empresas más avanzadas desde el punto de vista organizativo consideran altamente rentables.

### **4.9.4. Disminución de niveles jerárquicos y autonomía responsable**

Las organizaciones eficaces y sanas no hacen hincapié en la burocracia ni en la autoridad jerárquica. Esto no quiere decir que no deba haber una estructuración básica de niveles de responsabilidad, sino que se ha de conseguir que los empleados en contacto con los clientes estén potenciados o facultados para tomar decisiones sin necesidad de tener que recurrir a sucesivos escalones superiores.

Por otra parte, es difícil pensar que pueda darse conducta profesional de alto rendimiento sin un suficiente margen de autonomía para decidir la forma de trabajar. Este alto rendimiento profesional se asocia mucho más al autocontrol que a la supervisión externa.

Cuando las personas son tratadas como responsables y capaces de ser autónomas y creativas es mucho más probable que acaben siéndolo. Tratar a todos los empleados como adultos, con criterio y con necesidad de éxito, puede ser una de las «innovaciones» más espectaculares a realizar en materia de optimización de recursos mentales y emocionales dentro de la empresa.

**Cuando las personas son tratadas como responsables y capaces de ser autónomas y creativas es mucho más probable que acaben siéndolo.**

### **4.9.5. Participación para el cambio**

En la medida en que las personas afectadas por un cambio estén implicadas en las decisiones que rodean a dicho cambio, más estarán comprometidas en la implementación de dichas decisiones. Todo proceso de cambio en el que las personas no se sientan tratadas con respeto, no participen en su diseño, no puedan opinar, se transmitan las ideas de forma descendente a través de múltiples niveles jerárquicos y, además, sea percibido como una fuente adicional de deterioro de la calidad de vida, está condenado al más absoluto de los fracasos a medio plazo.

Esto puede explicar el elevado índice de fracasos de la denominada «reingeniería de procesos» y otras modas de gestión cuando con frecuencia se convierten en meros neo-taylorismos productivistas, carentes de una auténtica dimensión de mejora sustantiva de la relación psicológica entre el profesional y la organización para la que trabaja.

#### 4.9.6. Interés genuino por la calidad de vida profesional

El rendimiento profesional de alta calidad, que —como hemos visto— incluye dimensiones tales como la creatividad, el compromiso y la amabilidad de trato con los clientes, supone una importante ventaja competitiva para la empresa<sup>(18)</sup>.

Este alto rendimiento únicamente surge a partir de una adecuada relación psicológica entre el individuo y la empresa, la cual es difícil que se produzca en situaciones de estrés profesional en la que las

**La preocupación por las condiciones de trabajo de sus empleados es un imperativo ético para todo verdadero empresario.**

**Cuadro 4.11.** Valores y creencias subyacentes en las intervenciones de desarrollo organizacional (DO)

Creencias básicas	Valores derivados
Tratar a los empleados con educación y respeto es esencial para promover su compromiso.	Educación y respeto en el trato a los empleados.
El trabajo en equipo consigue una mayor creatividad y sinergia productiva que el realizado mediante tareas más fragmentadas e individualizadas.	Trabajo en equipo.
Los problemas y errores detectados a cualquier nivel no deben barrerse debajo de la alfombra, sino que deben ser confrontados y analizados abiertamente. Ésta es la fuente del aprendizaje mutuo y la innovación.	Aprendizaje mutuo a partir de los errores.
Cuando las personas son tratadas como responsables y capaces de ser autónomas y creativas es mucho más probable que acaben siéndolo.	Autonomía responsable.
En la medida en que las personas afectadas por un cambio estén implicadas en las decisiones que rodean dicho cambio, más estarán comprometidas en la implementación de estas decisiones.	Participación para el cambio.
El desequilibrio entre cargas de trabajo y recursos de afrontamiento deteriora el compromiso, la creatividad y la amabilidad de trato con los clientes.	Calidad de vida profesional.

cargas de trabajo desborden a los recursos de afrontamiento. Una de las principales fuentes de recursos para afrontar el estrés profesional es el equilibrio de tiempo dedicado al trabajo, a la familia y a uno mismo.

Además, la preocupación por las condiciones físicas y psicológicas de trabajo de sus empleados es un imperativo ético para todo verdadero empresario.

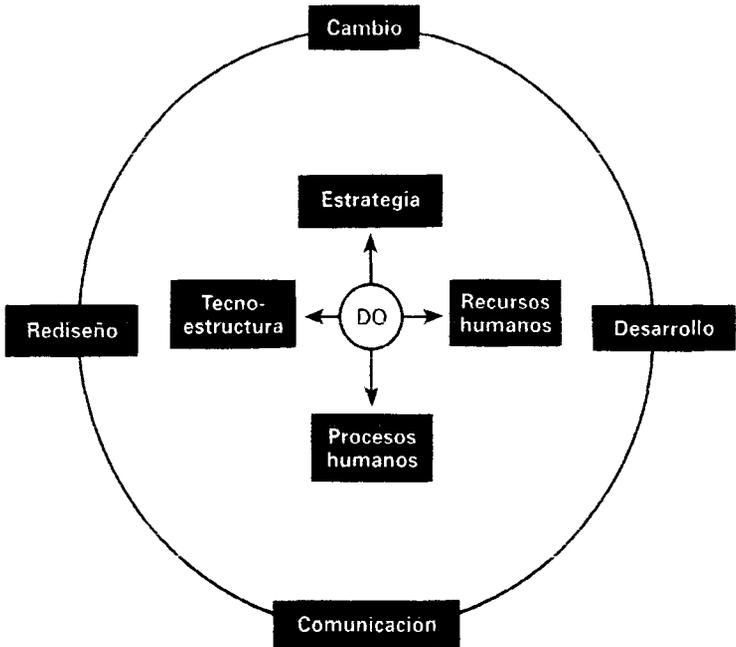
<b>REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN</b>		
<p>• ¿Cuál cree que es el grado de utopía y el grado de necesidad de los valores propuestos por el enfoque de dirección de empresas denominado Desarrollo Organizativo?</p>		
	Grado de utopía del 1 al 10	Grado de necesidad del 1 al 10
Educación y respeto en el trato a los empleados	_____	_____
Trabajo en equipo	_____	_____
Aprendizaje mutuo a partir de los errores	_____	_____
Autonomía responsable	_____	_____
Participación para el cambio	_____	_____
Calidad de vida profesional	_____	_____

La Figura 4.3 recoge las diferentes técnicas de intervención de DO agrupadas en cuatro grandes categorías según lo hacen Cummings y Huse<sup>(16)</sup>.

1. *Intervenciones a nivel de procesos humanos.* Son las intervenciones más clásicas e iniciales del DO, y hacen referencia a un aspecto general básico de la organización, como es la comunicación interpersonal; por ello se sitúan significativamente en la base del esquema.

Entre ellas están la consultoría de procesos —que veremos más adelante al hablar del papel de los facilitadores del proceso de cambio— las sesiones de *team building* (desarrollo de equipos), el arbitraje de conflictos, la gestión de conflictos intergrupales, el *survey-feedback* (recogida, análisis y devolución de información), la asamblea de reflexión organizativa y los programas de formación en comunicación interpersonal.

2. *Intervenciones a nivel de gestión de recursos humanos.* Son, en realidad, técnicas de gestión de recursos humanos tales como la selección por valores, la dirección participativa por objetivos, el rediseño de sistemas de incentivos, los planes de carrera, los programas de formación



**Figura 4.3.** Niveles de intervención del DO.

sobre gestión de estrés en el trabajo o los programas de evaluación del rendimiento.

3. *Intervenciones tecnoestructurales.* Se trata de intervenciones para reestructurar la forma organizativa (equipos de proyecto, matrices, redes, procesos, etc.), rediseñar la forma de trabajar para aumentar la motivación o poner en práctica programas de mejora ergonómica y psicosocial de calidad de vida en el trabajo.
4. *Intervenciones estratégicas.* Corresponden al DO más reciente y, en apoyo a los planteamientos estratégicos de la alta dirección de la empresa, consisten en programas de gestión del cambio organizativo, programas de aprendizaje organizativo, desarrollo de redes y alianzas funcionales entre organizaciones o, por supuesto, la implantación y mantenimiento de la misma DpV.

Los principales beneficios del DO son los siguientes:

1. Facilitación del éxito de los cambios en la empresa mediante su gestión de forma metodológicamente sistematizada.
2. Revitalización del compromiso genuino de las personas con los objetivos de la organización, potenciando la motivación para el trabajo bien hecho.

3. Mejora de la comunicación interpersonal y de la capacidad de trabajo en equipo.
4. Estimulo de la creatividad ascendente para la solución de problemas complejos.

De hecho, lo que el DO permite en el fondo es facilitar que la empresa pueda orientar su sistema de creencias y valores hacia una mayor salud psicológica de sus miembros, pudiendo éstos llegar a expresar más abiertamente sus sentimientos y llegando a estar más comprometidos con los objetivos de la empresa.

Lo que el DO permite en el fondo es facilitar que la empresa pueda orientar su sistema de creencias y valores hacia una mayor salud psicológica de sus miembros, pudiendo éstos llegar a expresar más abiertamente sus sentimientos y llegando a estar más comprometidos con los objetivos de la empresa.

#### 4.9.7. La empresa innovadora capaz de aprender

El enfoque del Desarrollo Organizativo, que sustenta conceptualmente a la DpV, se puede plantear de forma genérica bajo dos formas de entender la empresa: la empresa innovadora y la empresa capaz de aprender. Ambas ideas están muy relacionadas entre sí, y su comprensión puede facilitar pautas para gestionar la evolución desde culturas orientadas al control hacia culturas orientadas al desarrollo de las personas.

##### 4.9.7.1. La empresa innovadora

El Cuadro 4.12 pone de manifiesto las principales diferencias entre organizaciones de tipo estático y organizaciones innovadoras a ocho niveles más característicos de una y otra:

1. Estructura del organigrama.
2. Clima o atmósfera general.
3. Función de los jefes.
4. Estilo de toma de decisiones.
5. Flujos de comunicación interna.
6. Filosofía económico-financiera.
7. Valores predominantes.
8. Tolerancia de la ambigüedad.

##### 4.9.7.2. La empresa capaz de aprender

Otra forma de conceptualizar la empresa orientada al desarrollo, según los postulados del DO, es bajo la idea de la «empresa que aprende» (*learning organiza-*

**Cuadro 4.12.** Dos alternativas de organización de empresas: estáticas e innovadoras

	<b>Organización estática</b>	<b>Organización innovadora</b>
Estructura del organigrama	Rígida y complicada, con un gran número de niveles jerárquicos y compartimentos estancos y permanentes.	Flexible y simple, plana (con pocos niveles) y sin unidades aisladas. Uso de equipos de proyecto temporales. Colaboración funcional y territorios móviles.
Clima o atmósfera	Centrada en las tareas, impersonal. Fría, formal, reservada. Susplicacia.	Centrada en las personas, facilitadora, cálida, informal. Confianza.
Función de los jefes	Mandar y controlar al personal. Precaución. Actitud de evitar errores.	Facilitar el éxito de las personas y estimular su energía. Se asumen riesgos. Actitud de aprender de los errores.
Estilo de toma de decisiones	Centralización del poder y de las decisiones en los miembros de la dirección. Mucha participación arriba y poca abajo. Distinción entre el establecimiento de normas y su ejecución. Toma de decisiones por mecanismos legales.	Descentralización del poder y participación en la toma de decisiones. Posible participación de las personas afectadas por las decisiones. Se establecen normas y se ejecutan de forma colaborativa.
Comunicación interna	Flujo restringido. Unidireccional. De arriba abajo. Sentimientos reprimidos u ocultados.	Flujo abierto. Multidireccional. Hacia arriba, abajo y lateral. Expresión de sentimientos sin sentirse intimidados.
Valores predominantes	Permanecer, mantenimiento, continuar, ahorro, control, fidelidad, obediencia o seguridad, tradición, jerarquía, orden y normatividad.	Riesgo, participación, cambio, desaprender, flexibilidad, confianza, compromiso y creatividad.
Filosofía económico-financiera	Mayor orientación a la contención de costes que a la inversión	Mayor orientación a la inversión que hacia la obsesión por los costes.
Tolerancia de la ambigüedad	Poca tolerancia a la ambigüedad y gran orientación hacia la seguridad. Poca capacidad de poder adaptarse a entornos complejos e inestables.	Gran tolerancia a la ambigüedad y capacidad de poder adaptarse a entornos muy complejos e inestables.

tion)<sup>(19)</sup>. Hay quien cree —o le han hecho creer— que una organización que aprende es aquella cuyos directivos asisten a gran cantidad de seminarios de formación. Sin embargo, una «empresa que aprende» puede definirse como aquella cuya cultura y liderazgo promueven el aprendizaje continuo de todos sus miembros a todos los niveles, *legitimando el diálogo interpersonal de calidad en todas direcciones* y transformándose continuamente para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno e integrar sus nuevas tensiones internas.

Una definición genérica de una empresa que aprende es aquella que es capaz de desaprender valores, supuestos y pautas de conducta del pasado para adoptar otros nuevos más eficaces para conseguir sus objetivos de futuro.

Existen siete elementos característicos de una empresa que aprende. Su consideración permite captar las enormes posibilidades y, a la vez, las grandes dificultades que entraña este tipo de planteamientos:

1. *En todos sus niveles jerárquicos se es capaz de «desaprender»* periódicamente creencias, valores y formas de hacer que habían sido dadas por válidas «de toda la vida». Por ejemplo, una empresa que aprende es aquella que olvida su antigua creencia de que «aquí venimos a trabajar, no venimos a pasármolo bien» para legitimar que sus miembros puedan llegar a divertirse trabajando.
2. *Se facilita el diálogo interpersonal de calidad*, el cual se basa en la posibilidad de comunicarse afirmando criterios y, a continuación, solicitar *feedback*. De hecho, el estilo y contenido de comunicación cotidiana entre las personas, más allá del nivel jerárquico que ocupen, es el contexto en el que se produce el aprendizaje y cambio permanente en la empresa.

La comunicación para el aprendizaje y el cambio se ha de basar en un estilo de comunicación en el que las personas dialoguen en base a datos de la realidad a la vez que han de estar abiertas a la comprobación de sus afirmaciones.

Frases como: «corrígeme si me equivoco, pero pienso que, en base al dato tal y cual...», serían típicas de una comunicación para el aprendizaje y el cambio. Lo volveremos a ver más adelante con algo más de detalle.

3. *Todos sus miembros tienen una visión lo más global posible del conjunto de la empresa*. No existen tareas estrechas; todo el mundo recibe información suficiente sobre los planes estratégicos de la empresa e incluso existe un cierto nivel de participación en el análisis de problemas y el diseño mismo de la estrategia.

Utilizando un símil arquitectónico, visualicemos una vidriera del rosetón de una catedral gótica e imaginemos que sus componentes tienen vida. Cualquiera de los cristales que lo componen tiene una visión monocroma de la realidad y —por supuesto— no se ve a sí mismo como rosetón, sino como simple pieza de un cierto engranaje indeterminado.

4. *No existen territorios cerrados* física ni conceptualmente. Hay pocos tabiques y mucha «fertilización transversal» de ideas, lo cual quiere decir que existe una buena comunicación horizontal entre departamentos y unidades.
5. *Se legitima la autonomía y margen de maniobra* de equipos capaces de aprender. El verdadero aprendizaje se produce en los diálogos de calidad a nivel de los miembros de un equipo con confianza mutua.
6. *Una función esencial de los directivos es la de ofrecer recursos de contención y apoyo emocional.* La ansiedad derivada de una ambigüedad o de una inseguridad excesivas bloquea el aprendizaje. En muchas empresas, una de las principales quejas de los subordinados es la «falta de apoyo» por parte de sus jefes, los cuales quizá ya creen que hacen bastante conteniendo su propia ansiedad.
7. *Se legitima el aprendizaje a partir de los errores al asumir riesgos.* Sin este principio es prácticamente imposible la conducta emprendedora y la innovación dentro de la empresa. Es absolutamente típico de las culturas burocráticas estáticas que la aparición de errores se asocie a la búsqueda de culpables, con lo que los errores que constantemente detectan sus miembros son inmediatamente ocultados.

**El verdadero aprendizaje se produce en los diálogos de calidad a nivel de los miembros de un equipo con confianza mutua.**

**APUNTE DE LA REALIDAD: Otro consejo del hombre más rico del planeta.**

Bill Gates afirma que en Microsoft ponen en práctica el principio simple, y a la vez revolucionario, de que «De los errores se aprende más que de los éxitos»:

*Reaccionar tranquila y constructivamente ante un error no es lo mismo que tomarlo a la ligera. Cuando los empleados saben que los errores no se traducen en un castigo, se crea una atmósfera en la que la gente está deseando proponer ideas y sugerir cambios. Esto es importante para el éxito a largo plazo de una empresa. Y aprender lecciones de las equivocaciones reduce la posibilidad de que los errores se repitan o se agraven<sup>(20)</sup>.*

Es obvio que una empresa culturalmente muy orientada al control difícilmente podrá asumir todos estos principios.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Hasta qué punto su empresa es una «organización que aprende»?
- ¿Cuántas de las siete características anteriormente descritas reúne en la actualidad?

1     2     3     4     5     6     7

#### 4.9.8. Estructuras y procesos a rediseñar para la evolución cultural desde el control hacia el desarrollo

Concretando algo más, desde la óptica del Desarrollo Organizativo, existen dos elementos esenciales a rediseñar para la evolución cultural desde la orientación al control jerárquico hacia el desarrollo de las personas:

1. Aligeramiento de estructuras organizativas y desarrollo de equipos.
2. Rediseño de procesos de trabajo y de comunicación para aumentar la motivación.

##### 4.9.8.1. Aligeramiento de estructuras organizativas y desarrollo de equipos

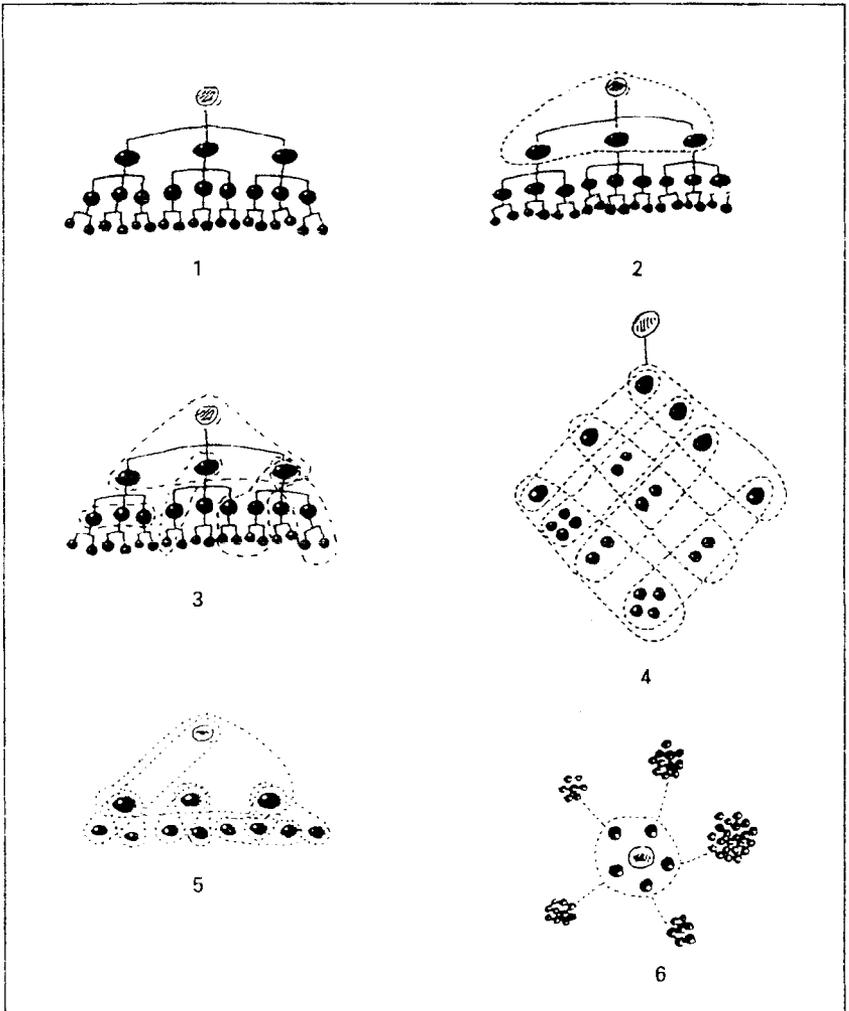
La lógica antigua señala que el control requiere estructuras jerárquicas perfectamente formales. Sin embargo, la verdadera potenciación interna requiere un replanteamiento de la estructura piramidal. La «nueva» lógica del Desarrollo Organizativo requiere el aplanamiento de la organización y la creación de otra estructura de roles que, en lugar de estar concebida alrededor de categorías profesionales o funciones aisladas, esté en función del desarrollo de pequeños grupos o mininegocios. No es suficiente crear equipos de solución de problemas al estilo de los programas de Calidad Total, ni tampoco es suficiente organizarse alrededor de procesos como preconizan las interesantes ideas de Reingeniería.

La disminución y reestructuración de niveles jerárquicos hace que los miembros de niveles inferiores deban asumir responsabilidades de pensar y decidir con mayor rapidez y autonomía sobre procesos más globales. Esto coincide con los postulados clásicos del Desarrollo Organizativo sobre el enriquecimiento (*job enrichment*) y ensanchamiento de trabajos (*job enlargement*) que, con toda certeza, son el sustrato conceptual del denominado *empowerment* y de la «Reingeniería de Procesos».

Por supuesto, el cambio estructural implica cambios de roles y relaciones que se han de acompañar de cambios físicos, comportando nuevas distribuciones de espacios, separaciones, rediseños ergonómicos, desaparición de tabiques entre despachos, creación de espacios de reunión de equipos, etc.

En la Figura 4.4 se muestran seis diferentes estructuras organizativas posibles en la evolución desde la compartimentalizada clásica hasta la molécula virtual:

1. Burocracia rígida «en rastrillo».
2. Burocracia con un equipo directivo cohesionado.
3. Burocracia con equipos de proyecto.
4. Organización matricial.
5. Organización basada en proyectos.
6. Red o molécula virtual con núcleo corporativo y vinculaciones funcionales.



**Figura 4.4.** Evolución posible de estructuras organizativas; de la burocracia a la empresa virtual.

1. *Burocracia rígida*. La lógica del organigrama «en rastrillo» propio de las empresas formal-burocráticas de principios de siglo e inspirado en el paradigma militar y eclesial es todavía vigente en una gran mayoría de empresas convencionales estáticas. En muchas de ellas la estructura llega a dominar muchas veces la estrategia, en lugar de que fuera lógicamente la estrategia la que influyera sobre el tipo de estructura necesaria.

Corresponde a organizaciones que creen tener un entorno estable y donde la inmensa parte del poder reside autoritariamente en la cúspide de la empresa, con poca o nula valoración real del potencial diferenciador que puede llegar a tener la creatividad ascendente. Aunque este tipo de estructura no corresponde a las demandas de los entornos cambiantes de las empresas actuales, que requieren agilidad y rapidez de respuesta, todavía hay muchas empresas organizadas de esta forma, sobre todo en el sector público.

2. *Burocracia con un equipo de dirección cohesionado*. Esta estructura posee mayor agilidad y puede dar mayores respuestas a su entorno, aunque todavía respeta las características jerárquicas esenciales de una organización burocrática formal. De hecho, reúne las mismas características que la anterior excepto que ahora no recae todo el poder en una única persona sino en un verdadero «equipo de dirección» bien cohesionado, lo cual no es nada fácil de conseguir plenamente. Consiste habitualmente en un comité formado por la dirección general y los distintos directores de las diversas áreas funcionales o departamentos en que se divida la empresa.
3. *Burocracia con equipos de proyecto*. Este tipo de estructura ya pierde la gran verticalidad que poseían las dos anteriores, reduce niveles jerárquicos y se empieza a organizar en equipos de proyecto. Estos equipos responden a tareas o misiones determinadas, pudiendo unir temporalmente a componentes de diversas áreas de la empresa con distinto nivel jerárquico. De esta forma se empieza a perder el respeto a la jerarquía como gran elemento de poder regulador fundamental y a la estricta división en áreas de las estructuras formales anteriores.
4. *Organización matricial*. Este tipo de estructura, algo más compleja, se caracteriza por plantear una subdivisión entre áreas funcionales de apoyo (marketing, informática, I+D, etc.), y líneas de productos o proyectos, pasando a ser las primeras una especie de agencias internas para el desarrollo de las segundas. Es normal entonces que se dé la paradoja de que una misma persona tenga dos dependencias: la de su área funcional (por ejemplo, marketing) y la del proyecto en el que está integrada (por ejemplo, chocolates).

Su principal ventaja es que permite una mayor adaptación de la empresa a las necesidades de cada uno de sus principales proyectos y clientes. Por otra parte, requiere grandes dosis de tolerancia a la ambigüedad y un buen nivel de madurez y calidad de relación interpersonal.

5. *La organización por equipos de proyectos.* Este tipo de estructura es una evolución de la burocracia con equipos de proyecto. Desaparece la estructura jerárquica formal tradicional y se forman equipos de proyecto para responder con misiones específicas a necesidades concretas de la organización. Cuando los objetivos del equipo se dan por alcanzados, el equipo se disuelve y sus componentes empiezan a formar parte de otro equipo.

Las organizaciones estructuradas de esta forma poseen gran agilidad y pueden responder a las necesidades de su entorno con gran rapidez. De sus miembros se espera una gran polivalencia para poderse adaptar a los diversos equipos y a las diversas tareas. Como veremos más adelante, en los proyectos de cambio los equipos de proyecto juegan un papel primordial.

6. *Organización en red virtual.* Esta última estructura organizativa es seguramente la forma como van a estar organizadas una gran mayoría de empresas que sobrevivan en el futuro. Este tipo de organización está formado por un núcleo reducido de socios y profesionales que conforman el eje de la empresa. Alrededor de este núcleo se va desarrollando una serie de alianzas funcionales o redes de apoyo con proveedores y otras empresas asociadas que se activan ante necesidades concretas de la organización.

En la organización en red o molécula virtual, parte de las funciones de la empresa se encuentran contratadas a empresas del exterior y parte de la plantilla es adaptable según las necesidades de cada momento de la organización. Es el máximo exponente de una organización que se adapta a su entorno, consiguiendo de esta forma reducir los costes fijos de la empresa y transformándolos en costes variables. La DpV puede ser especialmente útil para cohesionar este último tipo de organización.

#### **4.9.9. Rediseño de procesos de trabajo y de comunicación para aumentar la motivación**

Por proceso organizativo se entiende una secuencia de funciones o variables interdependientes que debe ser «organizada» para atribuir sentido y capacidad de añadir valor a la transformación productiva que efectúa la empresa.

Los cambios de procesos internos son cambios técnicos tales como automatizaciones en la transmisión de datos, nuevos canales de comunicación interna, delegación de funciones, nuevos sistemas de producción, descentralización de decisiones, simplificación de circuitos administrativos, nuevos sistemas de recompensas, etc.

La denominada «reingeniería de procesos» es una excelente oportunidad para replantear los procesos productivos de la empresa de forma que éstos añadan

cada vez más valor al producto final que el cliente compra<sup>(21)</sup>. Sin embargo, dicho enfoque no siempre considera de forma explícita la necesidad de replantear los procesos productivos de forma que añadan cada vez más valor motivador o sentido al esfuerzo del empleado.

Existen dos procesos internos cuyo óptimo funcionamiento es esencial para el alto rendimiento profesional:

1. Procesos asociados a las características psicológicas del puesto de trabajo.
2. Procesos de comunicación interna.

#### 4.9.9.1. *Mejora de procesos según sus características psicológicas motivadoras*

Muchas veces se pasa por alto que las fuerzas motivadoras de los directivos y profesionales —que incluso llegan a ser generadoras de auténtica adición al trabajo— no consisten única y pasivamente en su mayor salario o en su profesionalidad intrínseca, sino en la existencia de condiciones psicológicas de trabajo prácticamente negadas para el resto de la plantilla.

En el Cuadro 4.13 se exponen estas características psicológicas de los procesos de trabajo motivadores<sup>(22)</sup> junto con una breve definición y ejemplo de su aplicación en una red de supermercados<sup>(23)</sup>.

#### 4.9.9.2. *Mejora de procesos de comunicación interna*

Desde un punto de vista de evolución social, por encima del nivel de la innovación tecnológica está la posibilidad de generar nuevos intercambios de datos y significados entre personas. En la gran mayoría de las empresas en las que se realiza cualquier tipo de «estudio de clima», de «auditoría de comunicación», de «diagnóstico organizativo» o similares análisis, una de las quejas más sentidas es la de la «falta de comunicación». Y, tal como dice Lee Iacocca: *la única forma de motivar a las personas es comunicándose con ellas*.

**La única forma de motivar a las personas es comunicándose con ellas.**

La comunicación interna tiene tres direcciones esenciales:

*Comunicación descendente.* Es de tipo fundamentalmente informativo, y tiene un moderado efecto motivador y orientador de la acción de los empleados.

La comunicación descendente basada en las teorías burocrático-formales es la dimensión de comunicación que mejor funciona habitualmente en muchas organizaciones, sobre todo en las de gran tamaño, en las cuales acostumbra a verse reforzada mediante revistas internas, correo electrónico, vídeos corporativos y otros medios de difusión de mensajes altamente profesionalizados.

**Cuadro 4.13.** Características del puesto/proceso de trabajo bien diseñado

Característica	Definición	Ejemplo de aplicación en un supermercado <sup>(23)</sup>
Autonomía	Posibilidad de autoorganizarse el proceso de trabajo, las pausas, las habilidades a emplear, etc.	Las cajas organizan a su criterio la disposición de los pequeños productos de consumo alrededor de la caja.
Variedad	Ausencia de monotonía.	Los mismos dependientes pasan ocasionalmente cuestionarios de satisfacción a los clientes. Se busca la polivalencia máxima en todos los puestos.
Identidad	Percepción de «propiedad» del proceso y de su resultado.	Junto a los números de cada caja hay un pequeño letrero con el nombre de la persona que realiza esa función.
Importancia	Creencia de que el resultado del proceso es útil o tiene sentido para la vida de otras personas.	Invitación a todos los empleados a filas preferentes de la final de la liga del equipo local de hockey parcialmente subvencionado por la empresa.
Equidad	Creencia de adecuación entre lo que se percibe que se da a la empresa y lo que se percibe que se recibe de ella.	Entrevista anual para evaluar «cómo van las cosas» entre el empleado y la empresa.
Feed-back	Recepción de información sobre el resultado del esfuerzo.	Comunicación de las ventas mensuales y de las encuestas de satisfacción de los clientes de cada supermercado en una reunión específica.
Apoyo social	Creencia de que se dispone de relaciones interpersonales de calidad para afrontar situaciones de dificultad en el trabajo.	Estímulo del espíritu de apoyo mutuo mediante la entrega del «premio anual al mejor compañero», elegido por todos y consistente en un lote especial de Navidad.

*Comunicación ascendente.* Sin embargo, ¿por qué en muchas de las empresas donde existe una aceptable comunicación descendente los empleados se continúan quejando de la «falta de comunicación»? Probablemente sus quejas hacen referencia implícita a la falta de comunicación interpersonal y ascendente. ¿Cuántas empresas conocemos donde la gente pueda hablar libremente? ¿En cuántas empresas quienes detectan errores no los esconden sino que son estimulados a exponerlos y reciben respuesta para ponerse manos a la obra y corregirlos?

## REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuál de las siguientes características psicológicas de un proceso de trabajo bien diseñado (Cuadro 4.13) corresponden a su función actual?

	Nada	Muchísimo
Autonomía	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Variación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Identidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Importancia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Equidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Feedback	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Apoyo social	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

- ¿Cuál de las siguientes características psicológicas de los procesos de trabajo psicológicamente bien diseñados cree que son actualmente deficientes en su empresa. (Por lo que deberían aumentarse de cara a la motivación de los empleados.)

	Nada	Muchísimo
Autonomía	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Variación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Identidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Importancia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Equidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Feedback	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Apoyo social	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

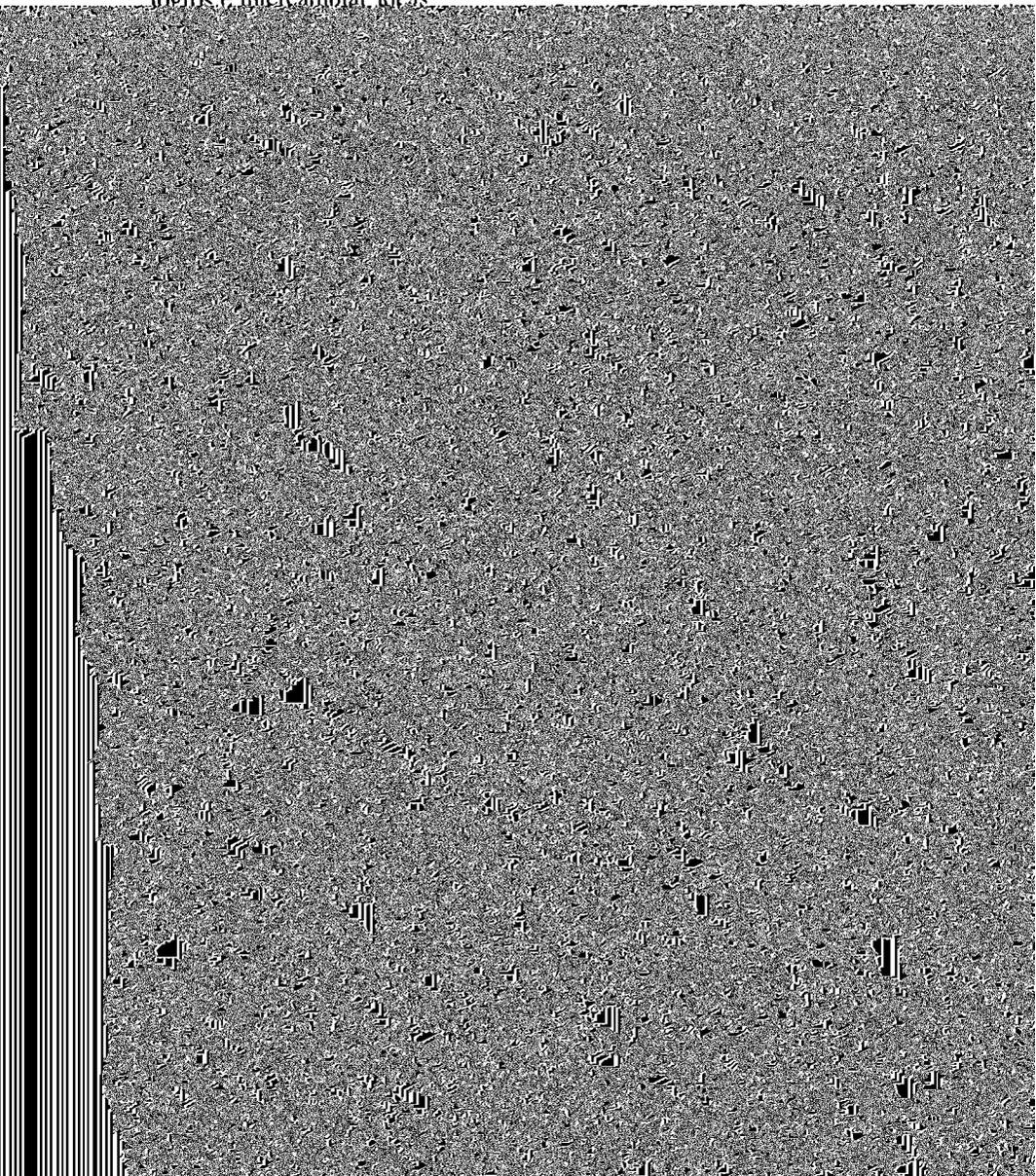
Una de las acciones más significativas para promover una cultura de empresa innovadora es la de decidirse a legitimar de una vez por todas que los subordinados puedan realmente opinar. Solamente esto ya puede significar un cambio cultural de primerísima envergadura en muchas empresas orientadas al control jerárquico. Aunque para ello es evidente que se requiere la existencia de un verdadero liderazgo de talante liberador y transformador, no únicamente de una dirección gestora del *status quo*.

Cuando en una empresa existe un adecuado burbujeo ascendente de ideas, opiniones y sentimientos, de forma similar a lo que ocurre —por ejemplo— con el buen cava catalán (Figura 4.5), es que verdaderamente se trata de una empresa distinta y con gran potencial de innovación y resultados brillantes.

Tal como sugiere esta analogía de la copa de cava, el burbujeo ascendente de ideas en una organización es algo sutil y elaborado, que no sólo depende de la

mera intención y que fácilmente se puede perder si no se respetan determinadas reglas básicas de tratamiento de las personas.

*Comunicación horizontal.* Por comunicación horizontal se entiende tanto la comunicación entre grupos o unidades como la comunicación interpersonal dentro del mismo nivel jerárquico, los cuales están habitualmente muy compartimentalizados. Por ejemplo, una reunión mensual de todos los responsables de diferentes unidades operativas es especialmente útil para darse apoyo, comentar sus logros e intercambiar ideas.



**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuáles de los siguientes niveles de comunicación interna cree que deberían incrementarse hoy día en su empresa?

	Nada										Muchísimo									
Comunicación descendente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación horizontal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación ascendente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### 4.10. PRINCIPALES CREENCIAS A ASUMIR PARA EL ÉXITO EN EL SIGLO XXI

Hemos visto que los enfoques humanistas de la dirección de empresas propuestos desde mediados del siglo xx tienden a contrarrestar algunas de las limitaciones del enfoque racional-económico y burocrático-formal predominante desde sus inicios. Sin embargo, a finales del siglo xx, dicho enfoque humanista todavía no ha sido plenamente asumido por la mayoría de empresas.

Hoy día se acepta ampliamente que toda empresa competitiva ha de estar orientada al cliente. Lo que no es tan comúnmente aceptado es la necesidad de innovación en la orientación al cliente interno, es decir, a los empleados. En el fondo, ésta es la revolución competitiva pendiente.

**REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuáles de las siguientes creencias han de formar parte de la cultura de su empresa si desea mantenerse en el mercado y desarrollarse en el próximo futuro?

- La misión de la empresa ha de incluir la mejora de la calidad de vida de sus clientes y de sus empleados.
- El cambio es una oportunidad, no una amenaza.
- El exceso de orden mata la creatividad.
- Cada vez más, el mundo es un mercado sin fronteras.
- Un buen jefe es aquel que aspira a hacerse innecesario porque ha hecho crecer a la gente a su alrededor.

- Las decisiones de los empleados se han de basar en elecciones libres e informadas, como verdaderos «clientes internos».
  - La empresa no puede tener más empleados de los que verdaderamente necesita.
  - La formación de calidad es imprescindible para que las cosas lleguen a suceder.
  - Adecuadamente estimulados, los empleados muestran que el saber y la creatividad no sólo están arriba.
  - Más que escuchar al cliente (tanto al externo como al interno) hay que asombrarle, anticipándose a necesidades y gustos que nunca hubiera pensado que se le pudieran satisfacer.
  - Las capacidades de imaginar y adaptarse son tanto o más atractivas para el capital que la capacidad de ordenar y administrar.
  - Cuando las tareas fragmentadas se convierten en responsabilidades sobre procesos con mayor sentido global y autonomía de decisión, aumenta la motivación y la calidad, así como disminuyen los tiempos de respuesta y los costes de producción.
  - La empresa necesita profesionales afectivamente equilibrados y suficientemente cultos.
  - Para mejorar de forma significativa el trato al cliente hay que convencerse de que los empleados tratan a los clientes de la misma manera en que ellos se sienten tratados por la empresa.
  - No sólo hay que recortar gastos y optimizar, sino que hay que esforzarse por innovar y crear nuevas oportunidades de crecimiento rentable, llegando a ser percibidos de forma diferente ante los ojos de los clientes y de los posibles aliados.
- Para que una empresa haga cosas diferentes a otras, su personal ha de pensar de forma imaginativa y diferente, desde la recepción hasta el despacho de la dirección general.
- La calidad y la orientación al cliente ya no serán una diferenciación competitiva, sino simplemente el precio inexcusable de la entrada y permanencia en el mercado.
  - Ocuparse en serio de la calidad de vida en el trabajo es empezar a ser consecuente con aquello de que «los empleados son el activo más importante de nuestra empresa».
  - El alto rendimiento profesional sólo se produce en un contexto de libertad responsable.
  - Los empleados son clientes internos con necesidades a satisfacer. Si no se les trata como clientes —en definitiva, como adultos con criterio y capacidad de elegir— es difícil que pueda esperarse de ellos algo más que aceptación resignada.

**APUNTE DE LA REALIDAD: Importancia de los fundadores.**

Muchas de las empresas más avanzadas del mundo desde el punto de vista del DO, como son Hewlett-Packard, DuPont, Decathlon, etc., lo hacen debido a que sus fundadores asumieron este enfoque hace ya varias décadas, aunque sus propios miembros actuales tiendan a creer que lo descubrieron de forma totalmente singular.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuál cree que es la aplicabilidad real del DO en su empresa en la actualidad? ¿Por qué?
- 
- 

**4.11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- (1) Oshry, B., 1977. *Power and position*. Power & Systems Trainings, Inc.
- (2) Maslow, A. H., 1954. *Motivation and Personality*. New York. Harper.
- (3) Díez, N. J., y Inglehart, R., 1994. *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos*. Madrid. Fundesco.
- (4) Savater, F., 1991. *Ética para Amador*. Barcelona. Ariel.
- (5) Taylor, F. W., 1915. *The Principles of Scientific Management*. New York. Harper & Row.
- (6) Weisbord, M. R., 1989. *Productive workplaces*. San Francisco y Londres. Jossey-Bass Publishers.
- (7) McGregor, D., 1969. *El aspecto humano de las empresas*. México. Diana.
- (8) De Quijano, S. D., 1993. *La psicología social en las organizaciones: Fundamentos*. Barcelona. PPU.
- (9) Levy-Leboyer, L., 1975. *Psicología de las organizaciones*. Barcelona. Planeta.
- (10) Fayol, H., 1956. *Principios de la administración científica*. Buenos Aires. El Ateneo.
- (11) Weber, M., 1968. *Economic and societies*. New York. Bedminster.
- (12) Goldsmith, W., y Clutterbuck, D., 1985. *The Winning Streak*. Penguin B.
- (13) Bennis, W., 1962. *Toward a Truly Scientific Management: The Concept of Organizational Health*. General Systems Yearbook, 7, págs. 269-282.
- (14) Likert, R., 1979. *Nuevos patrones de Administración*. En: *Motivación y Alta Dirección*. V. H., y Deci, E. I., México. Trillas.
- (15) Trist, E. L., 1978. *Adapting to a Changing World*. En: *Readings in Quality of Working Life*. Sanderson, G. F. Ottawa. Labour Canada.
- (16) Cummings, T. G., y Huse, E. F., 1989. *Organization development and Change*. New York. West Publishing Company.

- (17) Serie de Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley. Iberoamérica.
- (18) García Sánchez, S. *La qualitat de vida professional com avantatge competitiu*. Revista de Qualitat. Nov. 1993: 4-9. Generalitat de Catalunya. Departament d'Indústria y Energia. Centre Català de Qualitat.
- (19) Argyris, C., y Schön, D. A., 1978. *Organizational Learning*. Reading Mass. Addison-Wesley.
- (20) El PAIS, 2 de mayo de 1995. *La importancia de cometer errores*.
- (21) Hammer, M., y Champy, J., 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Nueva York. HarperBusiness.
- (22) Hackman, J. R., y Oldman, G. R., 1980. *Work Design*. New York. Addison-Wesley.
- (23) García Sánchez, S. y Masip Pous, R., 1997. Estrategia de Empresa I. En: Curso Superior de Administración de Empresas. Centro de Formación Continuada «Les Heures». Ediciones Deusto.

## PARTE II

# LA PRÁCTICA DE LA DIRECCIÓN POR VALORES (DpV)

---

# ¿Cómo gestionar la resistencia al cambio de cultura?

---

*Nos damos cuenta de que tenemos poder cuando sentimos que el sistema se mueve y que somos nosotros los que estamos en el centro de ese movimiento*

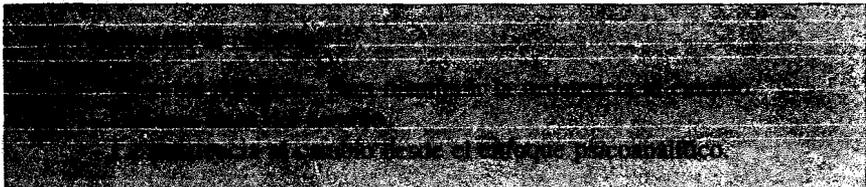
BARRY OSBRY 1977

*No hay nada más difícil de planear, ni éxito más incierto, ni más peligroso de administrar, que el dirigir la introducción de un nuevo orden de gobierno: aquel que introduzca un nuevo orden hace enemigos de todos aquellos que derivaron ventajas del orden anterior, y no encontrará más que defensores divididos entre aquellos que están en posición de beneficiarse del nuevo régimen*

MAQUIAVELO, Tres siglos antes (en 1513)

¿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?

En este capítulo encontrará:



**La comunicación para gestionar la resistencia al cambio en la empresa**

- ¿Qué significa «comunicación para el cambio cultural» en la empresa?
- La comunicación persuasiva para el cambio.
- La comunicación para gestionar la dinámica política en un proceso de cambio cultural.
- La comunicación gestora de emociones para el cambio.
- La comunicación interpersonal para aprender y cambiar.

**La gestión del estrés en el proceso de cambio.**

**Un modelo integrador de las variables psicológicas para el cambio.**

Poner en práctica una Dirección por 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.

## 5.1. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Hablar de gestionar o gobernar un cambio organizativo en general y de un cambio cultural como el que significa la DpV en particular 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 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.

**Gobernar un cambio de cultura significa más específicamente gestionar emociones y poderes para disminuir la resistencia al mismo.**

**Cuando no hay resistencia alguna, no hay cambio que «gestionar» ni «gobernar».**

\* Hay que tener en cuenta que, cuanto más presionamos a un sistema, mayor es la presión que éste devuelve.

Obviamente, estas conductas de resistencia ante el cambio de forma de pensar y hacer las cosas entorpecen la implantación 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, etc.

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

1. *Resistencia al cambio implícita.* La resistencia al cambio implícita se traduce en pérdida de motivación, aumento de errores, aumento de absentismo injustificado, etc.
2. *Resistencia al cambio diferida.* Por otra parte, la resistencia al cambio diferida consiste en conductas negativas que aparecen «inesperadamente» y «fuera de proporción» semanas, meses o incluso años después del cambio («la gota de agua que desborda el vaso»).

Es importante tener presente que las resistencias al cambio implícitas y diferidas son más difíciles de detectar y manejar que las resistencias abiertas e inmediatas.

Sin embargo, es importante destacar que la resistencia al cambio no siempre es disfuncional o cosa de retrógrados o conservadores a ultranza:

- En ocasiones 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, advirtiendo que se pueden estar infravalorando valores comunes que han funcionado en el pasado y que, como vimos, 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.

### 5.1.1. «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 *gurus* 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 los del futuro— se basan en los hallazgos de Lewin sobre la naturaleza humana<sup>(1, 2)</sup>.

sido recogidas posteriormente por Edgar H. Schein<sup>(3)</sup> al hablar de la intervención de Desarrollo Organizativo denominada «consultoría de procesos».

Un proceso de cambio planificado tiene básicamente tres fases: «descongelación», cambio y estabilización.

### 5.1.2.1. Fase I. *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 la necesidad de generar una dinámica psicológica de «descongelación» (Unfreezing). 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 tres mecanismos consecutivos:

1. Reconocer 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. Como comentaremos más adelante, 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.

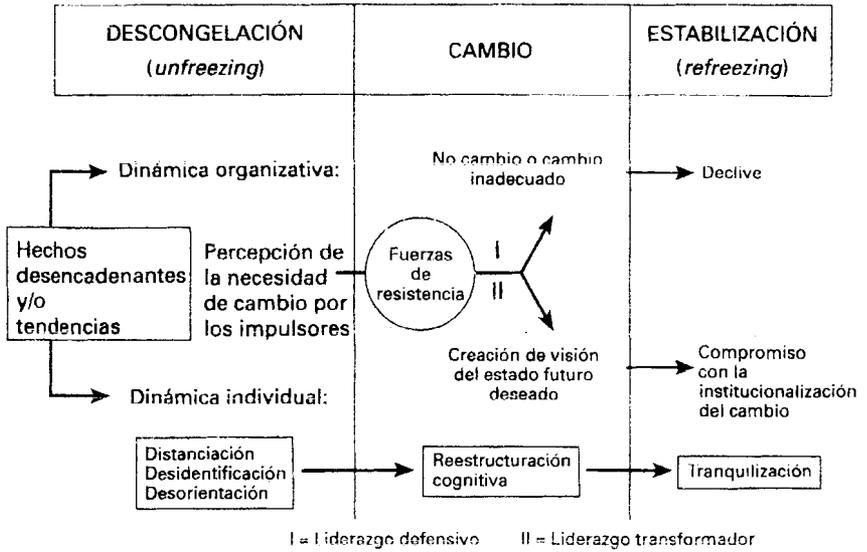
En otras palabras, si queremos que alguien disminuya su resistencia a cambiar, no se le puede decir que lo hace todo mal, pues por un básico impulso de afirmación de su *ego* tenderá a negar de forma igualmente masiva la información racional que le podamos estar proporcionando con respecto a su conducta susceptible de cambio. En este sentido, si queremos que alguien cambie, siempre habrá que acompañar las informaciones negativas sobre su conducta con valoraciones 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 (Figura 5.1).

### 5.1.2.2. Fase II. *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:

1. Exploración 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*<sup>(4)</sup>.



**Figura 5.1.** Las tres fases de los procesos de cambio.

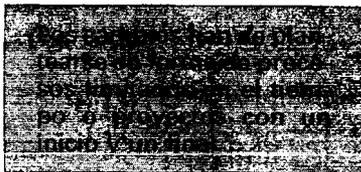
Tal como muestra la Figura 5.1, es en esta fase intermedia de «reestructuración» cognitiva donde más pueden influir las fuerzas de resistencia técnicas, psicológicas, sociales, etc. Según se gestionen estas fuerzas de resistencia se creará la visión compartida del estado futuro deseado, generando compromiso con la institucionalización del cambio, o bien fracasará el cambio, con la consiguiente y peligrosa desvitalización de la empresa. Como veremos más adelante, la existencia de un liderazgo transformador que legitime el cambio desde el primer momento es absolutamente crítica para afrontar o no las fuerzas de resistencia.

**5.1.2.3. Fase III. 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 obstaculizadoras, tranquilizando así el sistema y generando un compromiso estable con el nuevo estado de cosas. Por 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.

Esto quiere decir 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.



### 5.1.3. La resistencia al cambio desde el enfoque psicoanalítico

Aunque pueda parecer a primera vista alejado de toda aplicación empresarial, el enfoque psicoanalítico ayuda a comprender algunos de los mecanismos básicos de resistencia al cambio en el contexto de la empresa. Esto es así tanto en un sentido figurado, extrapolando conceptos provenientes del terreno de la psicoterapia, como en un sentido psicológico directamente aplicable.

Kets de Vries ha sabido divulgar de forma especialmente brillante este tipo de conceptos al hablar de las «organizaciones neuróticas»<sup>(5)</sup>, en las que los mecanismos de defensa contra la ansiedad por parte de sus líderes impregnan su funcionamiento cotidiano.

Desde el punto de vista psicodinámico, las personas pueden no querer cambiar y dejar de sufrir por muchas razones, como por ejemplo porque los síntomas de sus problemas les reportan determinados beneficios de ser cuidados y atendidos por otros. Es decir, algunas personas se pueden resistir a cambiar porque llegan a creer inconscientemente que su enfermedad les reporta —en el fondo— más beneficios que su salud o —lo que es lo mismo— que sus problemas les gratifican más que la solución de los mismos.

En otras ocasiones, el cerrarse al cambio aunque la situación actual comporte padecimiento, puede estar relacionado con tratar de evitar el dolor, quizá mayor, de descubrir las verdaderas raíces de nuestros problemas.

A otro nivel, incluso más sofisticado desde el punto de vista psicológico, a veces una persona puede llegar a no querer cambiar y aferrarse a los síntomas de sus problemas porque llega a creer que no se merece el alivio de los mismos. En sentido positivo, diríamos que únicamente podemos llegar a ser felices cuando creemos que nos lo merecemos. En sentido negativo, alguien que no crea que merece ser feliz nunca llegará a serlo.

Las denominadas resistencias defensivas constituyen mecanismos psicológicos de protección contra la ansiedad. En muchos procesos de cambio aparecen una o varias de estas resistencias, las cuales pueden llegar a impedir seriamente el

**Una persona puede llegar a no querer cambiar y aferrarse a los síntomas de sus problemas por creer que no se merece el alivio de los mismos.**

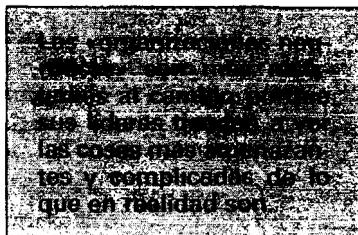
cambio cuando adquieren proporciones significativas. Los seis principales mecanismos de resistencia defensiva al cambio cultural en una empresa son los siguientes:

1. *Represión.* La represión se manifiesta mediante lagunas en la memoria y olvidos; como si no existieran en la vida consciente del individuo datos que generan ansiedad. Por ejemplo: el directivo que se olvida de una cita con un consultor para tratar de un plan de cambio en el fondo no aceptado por despertarle una ansiedad no tolerable en ese momento dada su evolución personal y profesional.
2. *Regresión.* La regresión consiste en recurrir a conductas que nos proporcionaron seguridad en épocas anteriores de nuestro desarrollo cuando vemos que nuestra autoestima está amenazada y nuestra forma de manejar el estrés es inadecuada. Por ejemplo: un directivo que retrocede a estilos de liderazgo más autoritarios en un proceso de cambio participativo en el que se percibe a sí mismo especialmente vulnerable y le cuesta tolerarlo.
3. *Proyección.* La proyección es la atribución a otra persona o grupo de una actitud o cualidad que uno tiene. Por ejemplo: un Director General que es ostensiblemente incapaz de formar un equipo cohesionado a su alrededor pero que, sin embargo, achaca a otro directivo subordinado dicha insuficiencia, al cual utiliza entonces como *chivo expiatorio* de su propia mediocridad.
4. *Identificación con el agresor.* La identificación con el agresor consiste en pensar, sentir o actuar como se imagina uno que piensa, siente o actúa la persona o grupo agresor, y más que una resistencia al cambio es un mecanismo de defensa que comporta cambios aparentes. Por ejemplo: un subordinado que cada vez se parece más a su jefe en la forma de tratar con malos modos a sus propios subordinados; cambiar hacia un estilo más educado que el de su jefe le supondría una amenaza de agresión y una ansiedad intolerables. En este tipo de mecanismo de defensa se basa el denominado «Síndrome de Estocolmo», en el que el secuestrado acaba poniéndose de parte de sus secuestradores, e incluso enamorándose de ellos.
5. *Formación reactiva.* La formación reactiva es un mecanismo llamado «contrafóbico», mediante el cual un sentimiento de temor es ocultado mediante la exageración de su opuesto. Por ejemplo: el temor de una determinada persona a no agradar a sus compañeros y jefes se oculta mediante una conducta extraordinariamente amable y servicial. Otro ejemplo sería cuando el temor a ser catalogado como inmovilista o poco avanzado impulsa a un directivo a decidir cambios especialmente arriesgados y espectaculares.
6. *Negación.* La negación es uno de los mecanismos de defensa más frecuentes contra la ansiedad, y consiste en ignorar la existencia de una parte de realidad desagradable o no querida. Por ejemplo: un equipo directivo que no reconoce que es su propia falta de espíritu emprendedor lo que hace que la empresa esté estancada.

Otras resistencias al cambio desde la perspectiva psicodinámica son las denominadas resistencias de beneficio secundario y las resistencias del superyó. La «resistencia de beneficio secundario» se manifiesta en la conducta de pedir ayuda para cambiar cuando, en realidad, lo que se quiere es atención (el beneficio secundario). Éste es un fenómeno relativamente frecuente en casos de solicitud de servicios de consultoría de cambio que no llegan a concretar ningún plan de implementación.

Por otra parte, las denominadas «resistencias del superyó» entran en vericuetos psicodinámicos más profundos y hacen referencia al hecho de cometer errores (tales como el error de no cambiar) para ser castigado y, finalmente, perdonado.

En todo caso, tal como sugiere De Vries, lo que caracteriza a una intervención de cambio efectiva es la capacidad de encontrar simplicidad dentro de la complejidad. Las «organizaciones neuróticas» son más resistentes al cambio porque sus líderes —al igual que las personas neuróticas— tienden a ver las cosas más amenazantes y complicadas de lo que en realidad son.

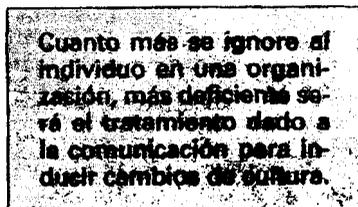


## 5.2. LA COMUNICACIÓN PARA GESTIONAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA EMPRESA

La comunicación en la empresa no es sólo esencial para el cambio, sino para su eficiencia en general. Tal como afirma Edgar Schein<sup>(6)</sup>, uno de los autores iniciales del Desarrollo Organizativo:

*«... la eficiencia de toda organización empresarial gira alrededor de la buena comunicación interna, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico genuino de todos sus miembros.»*

Las personas pueden cambiar de dos maneras: a la fuerza o voluntariamente. De un trabajo forzado difícilmente pueden surgir dimensiones tales como la creatividad y la amabilidad con el cliente que hoy día requieren las empresas para obtener resultados. Así pues, se impone que las personas cambien de forma de pensar y hacer las cosas de forma libre, responsable y estable en el tiempo. La comunicación es la única herramienta de que disponemos para obtener tal «milagro».



Lógicamente, cuanto más se ignore al individuo en una organización, más se ignorará la necesidad del cambio de cultura hacia el desarrollo de las personas y más deficiente será el tratamiento dado a la comunicación para inducirlo.

Otra dimensión esencial del tema es la del tamaño de la organización. Cuanto mayor sea el tamaño de una organización, mayor ha de ser el interés y esfuerzo dedicados a la comunicación en la gestión del cambio. Lo cual no significa que las medianas y pequeñas empresas deban descuidarla, haciendo en ocasiones planteamientos tan ingenuos y peligrosos como que «ya se enterará todo el mundo cuando llegue el momento».

### 5.2.1. ¿Qué significa «comunicación para el cambio cultural» en la empresa?

En una empresa, toda comunicación pretende, de forma más o menos consciente, influir sobre el cambio/no cambio a algún nivel: cambios de actitudes, valores, opiniones, ideas, conductas, etc. Así, por ejemplo, un letrero indicador de salida es un sistema de información que pretende inducir un cambio en la trayectoria de quienes circulen por un determinado pasillo. Igualmente, la presentación de una flamante memoria de actividades del ejercicio anual puede pretender mantener sentimientos de orgullo de pertenencia a la empresa y/o evitar actitudes de desánimo.

Sin embargo, hay que tener claro que acciones tales como comunicar una nueva estrategia de la empresa mediante un brillante despliegue de medios descendentes no son verdadera comunicación para el cambio de cultura. Ni siquiera puede decirse que sean buena comunicación a secas: es simple información o transmisión de directrices. Y bastante ingenua, por cierto. Algo parecido ocurre con la práctica habitual de colocar etiquetas descalificadoras a jefes o a subordinados sin molestarse en explicar el porqué ni suscitar respuesta.

El concepto de comunicación para el cambio cultural en la empresa puede entenderse a tres diferentes niveles<sup>(7, 8)</sup>:

1. *La comunicación como herramienta para el cambio.* Desde esta perspectiva, la comunicación juega un papel instrumental crítico para el cambio, siendo una de las tácticas esenciales para disminuir la resistencia al mismo. Cuanto más persuasiva sea la comunicación para manejar poderes y emociones, mejor cumplirá su función como herramienta para el cambio.
2. *La comunicación como medio en el que se produce el fenómeno del cambio.* El cambio cultural es creado, producido y mantenido no sólo «a través de», sino —sobre todo— «dentro de» la comunicación inter-

**El cambio cultural es creado, producido y mantenido no «a través de» sino «dentro de» la comunicación interpersonal. Si no se llega a cambiar la forma de hablar entre las personas, no puede decirse que se haya producido cambio cultural alguno.**

personal. Si no llega a cambiar la forma de hablar entre las personas, no puede decirse que se haya producido cambio cultural alguno.

3. **La comunicación como objetivo del cambio.** En la medida en que el cambio cultural es en esencia un cambio en las interacciones que constituyen una determinada representación de la realidad, y que dichas interacciones se sustentan en la comunicación, ésta pasa de ser una mera herramienta o medio a ser un objetivo mismo del cambio. En este sentido, la comunicación para el cambio puede llegar a contemplarse como un cambio esencial: una nueva forma de hablar —y aprender— dentro de la empresa.

### 5.2.2. La comunicación persuasiva para el cambio

La comunicación persuasiva no pretende únicamente la atención hacia el mensaje de cambio y su comprensión, sino también su aceptación y cesión cognitiva (su «compra») por parte del receptor, lo cual implica la posibilidad de cambio tras un libre cálculo de beneficios y costes asociado a dicho mensaje de cambio. Por otra parte, la comunicación coercitiva o «lavado de cerebro» es obviamente inaceptable tanto desde un punto de vista ético como metodológico.

La comunicación persuasiva para el cambio cultural no se deja deslumbrar por las últimas tecnologías informáticas, ofimáticas, telemáticas y similares —las cuales proporcionan simplemente nuevos y prácticos canales de comunicación—, sino que pretende rescatar tecnologías de sistemas humanos o de *peopleware* que tienen su origen hace ya bastante tiempo. Sin ir más lejos, que ya sería ir, Aristóteles definió el

Para el gobierno del cambio, hacen falta buenas dosis de retórica aristotélica.

**Cuadro 5.2.** Elementos de persuasión retórica para el cambio

Elementos retóricos aristotélicos	Mecanismo inductor de cambio	Condición subyacente	Tipo de cambio en la empresa
LOGOS	La lógica del contenido de la comunicación	Capacidad de comprensión de la información	Cambio técnico planificado
PATHOS	El impacto emocional («pasional») de la comunicación	Temor a las consecuencias del no cambio	Cambio a partir de una crisis
ETHOS	Los valores que contiene la comunicación	Credibilidad del comunicador	Cambio cultural estratégicamente fundamentado

«arte de la retórica» en el siglo v a. de C., como «la capacidad de persuadir para obtener la cooperación y la confianza de las personas». (Por cierto, no dijo nada de los esclavos). Así que para el gobierno del cambio hacen falta buenas dosis de retórica aristotélica. En el Cuadro 5.2 se presentan los tres elementos retóricos clásicos en relación con el cambio: *logos*, *pathos* y *ethos*.

Según el contexto de cambio, la comunicación persuasiva hará más o menos referencia a cada uno de estos tres elementos retóricos. Así, en situaciones de cambio técnico planificado en las que exista una elevada capacidad de comprensión de la información, la explicación de la lógica del cambio deberá ser predominante. Sin embargo, en situaciones de crisis traumáticas, es el impacto emocional de las consecuencias del no cambio el que predominará en los mensajes inductores de cambio.

Por otra parte, los cambios estratégicos anticipatorios se basan en la credibilidad de los mensajes emitidos por un liderazgo que evoque valores por los que valga la pena esforzarse, tal como plantea magistralmente Antoine de Saint-Exupéry y ya hemos recogido en la frase que introduce el conjunto del presente libro:

*Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho.*

La posibilidad de que una actitud pueda modificarse persuasivamente depende de las características del agente persuasor, del mensaje persuasivo y del receptor de la persuasión. Estos principios son profusamente manejados por la industria publicitaria, la cual los perfecciona constantemente para cumplir con su misión esencial de inducir nuevas actitudes de compra.

### 5.2.2.1. *Características del persuasor*

Existen cuatro características del persuasor fundamentales para su capacidad de influir en el cambio de creencias y conductas de otra persona: a) su autoridad de experto; b) su capacidad como transmisor de confianza; c) su atractivo personal, y d) su imagen de estatus.

- a) *Autoridad de experto.* La credibilidad de los mensajes emitidos por alguien considerado como experto por los receptores de dicho mensaje resulta particularmente persuasiva para inducir nuevas actitudes. Por ejemplo, en determinados procesos de cambio organizativo se utilizan los servicios de consultorías de prestigio precisamente para tratar de modificar actitudes resistentes al cambio por parte del Consejo de Administración.
- b) *Transmisor de confianza.* En general, las personas que tienen un estilo de comunicación abierto y honesto son percibidas como fiables. Por otra parte, la confianza se basa en la coherencia entre lo que se dice y lo que

se hace. También la naturalidad y, por supuesto, el interés genuino por ayudar a solucionar problemas son elementos esenciales para generar confianza en el mensaje persuasivo.

- c) *Atractivo personal.* El atractivo de quien emite un mensaje es uno de los elementos más utilizados en la publicidad comercial desde sus inicios y a todas horas (e incluso minutos). Aunque el atractivo personal es un atributo subjetivo por parte del receptor del mensaje, es claramente dependiente de variables culturales, e incluso puede entenderse como un elemento superficial, no cabe duda de que ejerce una poderosa influencia para la inducción persuasiva de actitudes de compra.
- d) *Imagen de estatus.* Los mensajes emitidos por personas de igual o superior estatus al nuestro resultan más persuasivos que los emitidos por personas percibidos como de estatus inferior. Dependiendo del contexto, la diferencia de estatus hará referencia a diferentes niveles: profesional, económico, político, etc.

**APUNTE DE LA REALIDAD: La persuasión desviada del estatus.**

«A partir de mañana hemos de estudiar cómo aplanar la estructura del organigrama» —dijo absolutamente convencido el Director General de una gran empresa a los miembros de su equipo directivo después de mantener una entrevista con el prestigioso Presidente de una empresa todavía mayor que la suya y que fue invitado por un consultor externo.

Este consultor externo sabía que la empresa presidida por el invitado, aunque era de otro sector completamente distinto, había emprendido recientemente cambios estructurales en la misma línea que él estaba tratando de facilitar en su cliente, hasta ese momento de forma infructuosa.

Una de las principales dificultades en muchos procesos de cambio organizativo radica en la falta de permeabilidad de los máximos responsables de la empresa a las ideas de los impulsores internos del cambio («nadie es profeta en su propia tierra») e incluso de los consultores externos. En este sentido, resulta de gran utilidad exponerlos a los mensajes de cambio emitidos por personas percibidas por ellos como de igual o superior estatus.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuál o cuáles de las características personales anteriormente mencionadas cree que debería usted potenciar para llegar a ser más persuasivo en sus mensajes de cambio?

- a) Autoridad de experto.
- b) Transmisor de confianza.
- c) Atractivo personal.
- d) Imagen de estatus.

### 5.2.2.2. *Características del receptor de la persuasión*

Unas personas son más fácilmente persuadidas que otras. Existen diversos factores individuales que contribuyen a explicar este fenómeno. En general, cuanto menor es la autoestima de la persona, menor es la intensidad de su actitud y —curiosamente— cuanto mejor es su estado de humor, más se facilita la persuasión para el cambio de actitud.

Lamentablemente, la comunicación coercitiva o lavado de cerebro utiliza, entre otros, uno de estos principios, haciendo que disminuya la autoestima de la persona antes de someterla a los mensajes de cambio. Es mucho mejor tener presente la observación de que los sujetos con buen humor son más fácilmente persuadidos que los que están crispados, malhumorados y resentidos. En este sentido, el clima organizacional distendido resulta más facilitador de la comunicación persuasiva que el clima excesivamente rígido, politizado y amenazador.

### 5.2.2.3. *Características del mensaje persuasivo*

Cuando el receptor de un mensaje de cambio percibe que el mismo le amenaza su libertad de acción, tiende a ponerse a la defensiva y su actitud puede cambiar en la dirección opuesta de la deseada por el emisor de dicho mensaje. Por otra parte, el mensaje resulta más persuasivo cuando se adelanta a contemplar empáticamente el punto de vista o los sentimientos del receptor, teniendo en cuenta sus fantasías y necesidades:

*Para vender algo al señor Pérez hay que tratar de entender la vida desde la perspectiva de lo que el señor Pérez espera de la vida.*

El marketing ofrece analogías muy interesantes para abordar la gestión del cambio. De hecho, es muy útil entender el cambio como un producto intangible a vender internamente para aumentar la eficacia de la organización. Sin embargo, hay que destacar que, detrás de la palabra marketing, existen muchas veces profesionales que se acoplan con enorme facilidad a intereses de «venta» de cambios claramente manipuladores y carentes de respeto para con la voluntad y los intereses genuinos de las personas implicadas en los mismos. Cuando tanta gente tiende a asociar la idea de marketing a maquillaje y manipulación, por algo será.

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

• ¿Está usted de acuerdo con alguno de los siguientes supuestos básicos que hacen necesario un adecuado «marketing interno del cambio»?

- Buena parte de los cambios organizacionales está esencialmente destinada a aumentar la rentabilidad de la empresa y la satisfacción de los clientes mediante un mayor esfuerzo de los empleados.
- Estamos en una época de necesidad de democratización interna de las organizaciones.
- Las personas sólo se implican plenamente en el logro de objetivos complejos y difíciles cuando perciben claramente que han participado en su diseño.
- La comunicación es esencial para la modificación de conducta asumida y estable.

Sin embargo, los cambios organizativos «se venden mal» con excesiva frecuencia.

Haciendo una analogía con los planteamientos del marketing, los clientes del producto «cambio organizativo» son básicamente dos:

1. Por una parte, los empleados, los cuales han de comprar, sobre todo, el proceso para elaborar el producto.
2. Por otra, el Consejo de Administración o máximo organismo directivo, el cual ha de comprar, sobre todo, el resultado del producto.

El que a los clientes del cambio les interese comprarlo viene determinado por la ecuación representada en el Cuadro 5.3, en la que los beneficios percibidos han de resultar superiores a los costes.

Los costes de compra de un cambio de cultura vienen determinados por dos factores principales:

1. Vencer la fuerza de la inercia-comodidad («más vale malo conocido que bueno por conocer»).
2. La existencia de temores de pérdida de ventajas y otras percepciones de amenaza. Al hablar más adelante de la gestión de las emociones asociadas al cambio desarrollamos algunos de estos principales temores.

Por otra parte, los beneficios o factores favorecedores de la venta del cambio a destacar en los mensajes de cambio son los siguientes:

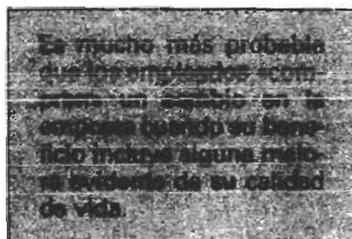
- Sintonía entre los valores que aporta el cambio y los valores de sus compradores.
- Relevancia del cambio propuesto para las necesidades de calidad de vida de los empleados.

**Cuadro 5.3. Ecuación para el cambio en clave de compraventa**

$$\text{«Venta» del producto cambio} = \frac{\text{Beneficios del cambio percibidos por el cliente}}{\text{Costes del cambio percibidos por el cliente}} > 1$$

- Factibilidad de los primeros pasos prácticos.
- Insatisfacción con la situación actual.
- Historia positiva de anteriores cambios.
- Confianza en el liderazgo del cambio.
- Visión de futuro nítida y atractiva.
- Creencia en la capacidad propia para cambiar.
- Existencia de presión externa para cambiar.
- Participación en el diseño del cambio.

Muchos cambios organizacionales fracasan en demasiadas empresas por no haber tenido suficientemente en cuenta las necesidades, valores y emociones de los empleados. Sobre todo, hay que tener en cuenta que es mucho más probable que los empleados «comprendan» un cambio en la empresa cuando su beneficio incluye alguna mejora evidente de su calidad de vida\*.

**5.2.2.4. Las técnicas de influencia comercial para la venta de un cambio**

Las técnicas de influencia comercial se basan en la existencia de mecanismos mentales acomodaticios o «automáticos», que no constituyen razonamientos lógicos precisos, sino que son más bien mecanismos para adecuar actitudes y conductas de la forma más fácil y simple. Cialdini<sup>(10)</sup> ha formulado la existencia de cinco tácticas inespecíficas de venta que muy bien pueden aplicarse a la gestión de la resistencia al cambio:

1. *Consistencia.* La táctica de la consistencia se basa en intentar que el receptor del cambio se sienta inconsistente con sus valores si no admite cambiar. Por ejemplo: venta de un programa de calidad total tras la inducción del compromiso por el trabajo bien hecho.
2. *Reciprocidad.* La reciprocidad consiste en estimular el sentimiento de agradecimiento del cliente al invertir en muestras explícitas de interés por su bienestar o al «regalarle» algo, con el fin de que se sienta obligado

\* Esto es lo que viene a plantear BMW cuando está ofreciendo a sus trabajadores semanas laborales de cuatro días a cambio de asumir los esfuerzos de cambio necesario para «llegar a ser mejores que Mercedes»<sup>(9)</sup>

luego a comprar. Por ejemplo, venta de un programa de cambio cultural hacia el cliente externo tras la aplicación de un programa de mejoras de la calidad de vida laboral.

#### **APUNTES DE LA REALIDAD: El cambio como intercambio.**

Hemos podido comprobar en repetidas ocasiones que los programas de formación sobre orientación a la calidad y al cliente son mucho mejor aceptados por los empleados cuando llevan incorporados módulos sobre «gestión de estrés» o sobre mejora de la calidad de vida profesional de ellos mismos como individuos.

3. *Validación social.* La denominada validación social no es más que el argumento persuasivo de que otras personas de igual o superior prestigio han implementado el mismo tipo de cambio. Por ejemplo, mostrar la lista de empresas importantes que ya han comprado o emprendido el cambio que se desea introducir.
4. *Autoridad.* El uso de figuras de autoridad persigue la influencia de personas con poder legítimo y/o experto. Por ejemplo, incluir vídeos con las opiniones de los principales *gurus* de la materia dentro de un plan de formación de apoyo al cambio.
5. *Escasez.* La táctica de la escasez se basa en la confianza en el alto valor que ponen los clientes en lo que creen que es una provisión escasa (por ejemplo: una «edición limitada») o que solamente está disponible durante un corto período de tiempo («mientras duren los *stocks*»). En el caso de un cambio en la empresa, esta táctica puede utilizarse, por ejemplo, para plantear la necesidad de cambio antes de que surja una determinada ley que obligue a cambiar en condiciones menos ventajosas. Otras veces, la escasez adopta la forma de falta de tiempo para decidir, generándose previamente un sentimiento de urgencia favorecedor de la compra del cambio.

De hecho, todas estas tácticas de influencia lo que hacen es poner de manifiesto determinados beneficios asociados al cambio: coherencia consigo mismo (consistencia), agradecimiento (reciprocidad), prestigio (validación social), identificación con el poder (autoridad) o, simplemente, el beneficio de aprovechar una oportunidad (escasez).

### **5.2.3. La comunicación para gestionar la dinámica política en un proceso de cambio cultural**

Todo proceso de cambio en la forma de pensar y hacer las cosas en una empresa cultural tiene dos dimensiones críticas que han de ser adecuadamente tratadas: la dimensión política y la dimensión emocional.

Hablar de gestión de la dimensión política en el cambio es hablar básicamente de gestión del poder. Como veremos más adelante, hablar de la dimensión emocional es hablar de gestión de la insatisfacción, del temor y del optimismo. La comunicación es la herramienta básica para tratar adecuadamente estas dos dimensiones del cambio.

En un proceso de cambio cultural estratégico, el poder de la Dirección debe utilizarse con una triple finalidad:

1. *Enfocar la energía del sistema*, construyendo una representación mental colectiva del sentido estratégico de la empresa. Es decir, elaborando de la forma más participativa posible hacia dónde vamos y para qué (la «visión» y la «misión»).
2. *Canalizar la energía del sistema*, construyendo un reducido conjunto de valores o principios compartidos que posibiliten la eficiencia de los esfuerzos de los miembros al dedicar sus energía para la consecución del propósito estratégico. Éste es, como ya hemos dicho, uno de los principales niveles a los que actúa la DpV.
3. *Mantener la estabilidad del nuevo sistema*, gestionando la resistencia al cambio y contrarrestando los posibles esfuerzos de otros para truncar el proceso o para reorientarlo según otros intereses.

Un cambio significativo en la empresa siempre supone la posibilidad de modificar el equilibrio de la competencia por el poder entre los grupos de interés del sistema (*stakeholders*), aumentando la ambigüedad generadora de actividad política. La comunicación es esencialmente necesaria para gestionar el conflicto y alinear dicha ambigüedad con el propósito estratégico de la empresa.

La dimensión política de la comunicación para el cambio ha de considerar diversas líneas de acción:

*La comunicación de los impulsores del cambio con sus potenciales legitimadores:* Los impulsores del cambio (quienes abogan por él desde su perspectiva profesional al detectar tendencias o hechos desencadenantes) necesitan el sí convencido de los legitimadores (los máximos responsables de la empresa), por lo que han de basar su estrategia comunicativa con ellos en ayudarles a tener éxito en su papel de liderazgo, no en ponerles a la defensiva exponiéndoles directamente sus deficiencias.

*La comunicación para definir participativamente las líneas maestras de la imagen mental colectiva del futuro deseado:* La adecuada gestión de la participación es uno de los retos esenciales de la dirección estratégica. La realización de análisis situacionales por parte de miembros representativos de la propia empresa o la realización de seminarios prospectivos para vislumbrar futuro<sup>(1)</sup> en los que participen diversos niveles de *stakeholders* de la empresa (proveedores, agencias públicas, clientes principales, etc.) son algunas de las acciones más significativas al respecto. Se trata de estimular las estrategias de negociación interna de tipo colaborativo de «ganar-ganar», esforzándose las partes por satisfacer intereses

mutuos y buscar conenso sobre puntos comunes más que por defender posturas unilaterales

Es importante que la proyección de futuro se haga a partir de la conciencia de experiencias de éxito en el pasado siempre que las haya.

*Analizar la disposición/capacidad para cambiar de personas y grupos críticos para el éxito del cambio, decidiendo acciones concretas de comunicación e influencia para aumentar la masa crítica a favor del cambio:* Un cambio organizativo se produce realmente cuando existe una suficiente masa crítica o número de personas suficiente para irradiar la persuasión social necesaria de que dicho cambio es conveniente. El Cuadro 5.4 ayuda a reflexionar sobre la masa crítica necesaria para el éxito del cambio<sup>(12)</sup>.

**Cuadro 5.4.**

<b>Personas o grupos fundamentales para el cambio</b>	<b>Apertura a cambiar (0-10)</b>	<b>Capacidad para cambiar (0-10)</b>	<b>Acciones a efectuar para aumentar la masa crítica a favor del cambio</b>
•			
•			
•			
•			

*Jugar limpio:* Aunque para algunos (¿o quizá muchos?) pueda resultar extraño, es muy recomendable jugar limpio a la hora de movilizar redes sociales y tratar de persuadir sobre la conveniencia de incorporarse a un proyecto de cambio, siendo respetuosos con los intereses legítimos y sabiendo escuchar las resistencias al cambio.

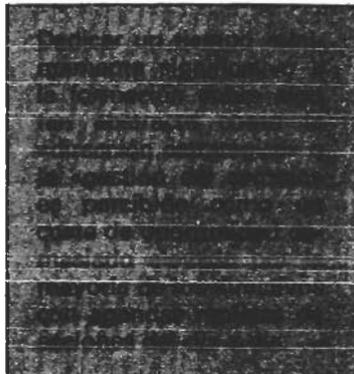
Además de ser éticamente adecuada, lo cual ya es importante, esta conducta es conveniente desde el punto de vista metodológico, pues acostumbra a ser altamente rentable para aumentar la confianza en las intenciones de la dirección y disminuir así los temores asociados al cambio, pudiéndose así obtener información sumamente valiosa para su éxito.

*Actuar de forma punitiva cuando sea necesario:* Sin embargo, también se ha de poder recurrir a otras acciones de «comunicación» tales como comunicar transferencias, aislamientos o incluso despidos ante personas altamente disfuncionales con respecto al proceso de cambio.

La coerción amenazante es otra cuestión, y consiste en la aplicación de presiones directas para forzar a quienes se resisten al cambio: amenazas de cierre de la factoría, de despido, de transferencias, de pérdida de promoción, de evaluaciones de rendimiento negativas, de cartas de recomendación poco positivas, etc. Los peligros de la coerción son muy elevados.

*Desarrollar el poder de los legitimadores del cambio mediante acciones orientadas a aumentar dos variables esenciales: su formación y su credibilidad interna:* La formación y desarrollo de los legitimadores del cambio es una variable esencial para su éxito, aunque es especialmente difícil por diversas razones:

- Quienes han de legitimar un cambio acostumbran a ser personas con sensación interna de éxito profesional ya conseguido, por lo que habitualmente no perciben la necesidad de «exponerse» a proceso alguno de formación y desarrollo de su capacidad de liderazgo.
- Dedicar un tiempo mínimamente significativo a la formación sobre algo tan abstracto como la «dirección estratégica» o la «gestión del cambio» es percibido como un coste de oportunidad demasiado elevado por la mayoría de los directivos con agendas repletas de acciones del día a día.
- No existe una oferta de programas formativos sobre dirección estratégica y gestión del cambio suficientemente conocida y atractiva.



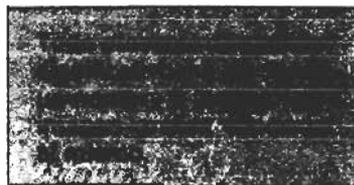
En este sentido, es muy frecuente observar algo aparentemente paradójico: los directivos que asisten a programas de formación sobre gestión del cambio acostumbran a ser precisamente quienes menos lo necesitan.

Por otra parte, la credibilidad de quienes han de legitimar el cambio se cimienta en dos cosas:

1. En que ellos mismos crean profundamente en lo que están haciendo.
2. En que sean exquisitamente coherentes entre lo que dicen y lo que hacen.

*Estructurar una cascada de legitimación del cambio:* Es muy importante que se produzca una presentación descendente del proyecto de cambio a todos los miembros de la empresa. Esto es algo que habitualmente consume mucha energía personal de los legitimadores del cambio, pero es una de las acciones más eficientes que pueden realizarse para garantizar su aceptación interna y su perfeccionamiento a través del diálogo.

*Potenciar la identidad colectiva del cambio:* Todo cambio de una cierta envergadura es un producto intangible cuya identidad ha de hacerse lo más concreta y positiva posible. En este sentido es importante que todo proyecto de cambio significativo tenga un nombre ampliamente aceptado e incluso una imagen gráfica asociada al mismo. También son importantes las pequeñas





**Figura 5.2.** Logotipo de «Visión y liderazgo».

señales cotidianas, los rituales y actos simbólicos de despedida o de celebración, etc.

Ejemplos en este sentido son el logotipo del programa «Visión y Liderazgo» de Bochringer Ingelheim (Figura 5.2), el cual inspira las ideas de equipo y de integración de la diversidad (cada una de las figuras es de un color diferente en el original), o el nombre del programa de reforma de la sanidad del País Vasco «Osasuna Zainduz», que significa «Cuidando la Salud» en el idioma euskera y que fue especialmente escogido por su sintonía con la realidad cultural de dicha comunidad autónoma.

La necesidad de cuidar la imagen positiva del cambio no sólo tiene sentido a nivel interno, sino que, por supuesto, también tiene una dimensión exterior que ha de ser adecuadamente percibida por los proveedores y clientes. Aquí los profesionales del marketing, de la publicidad e incluso del periodismo tienen mucho que aportar.

### **5.2.3.1. *La gestión del cambio como un proceso de intercambio o negociación***

En todo proceso de cambio subyace de forma más o menos explícita un proceso de negociación e influencia mutua. Si se desea que dicha negociación sea satisfactoria para las dos partes, ha de efectuarse con una mentalidad de «ganar-ganar», de forma que ambas resulten beneficiadas de la transacción.

De hecho, el enfoque del marketing del cambio que hemos visto es un planteamiento de intercambio entre costes del cambio y beneficios percibidos del mismo. Por supuesto, en el terreno de la percepción subjetiva, la comunicación juega un papel esencial.

### **5.2.3.2. *Los peligros de la manipulación y de la cooptación en un proceso de cambio***

La manipulación consiste en distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, camuflando información no deseada o creando falsos rumores. La

cooptación es una mezcla de manipulación y participación, y consiste en «comprar» a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. En este caso, no se busca el consejo de estas personas para conseguir honestamente una mejor decisión, sino para conseguir su apoyo.

Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente fáciles para conseguir el apoyo de adversarios, pero son tácticas muy peligrosas si se llegan a descubrir<sup>(13)</sup>. Lo menos que puede ocurrir es que la credibilidad del promotor del cambio caiga en picado.

### 5.2.3.3. *Un poco de academia: el cambio desde las perspectivas «positivista» y «constructivista»*

En los últimos años están apareciendo numerosos enfoques para mejorar, optimizar o incluso repensar globalmente el funcionamiento de la empresa. Los que se han llegado a hacer más populares son la «TQM» (Calidad Total), el *Lean Management* (Gestión Ajustada) o el «BPR» (Reingeniería de Procesos de Negocio). Sus posibilidades de éxito dependen de una adecuada gestión del cambio con un enfoque más «constructivista» que «positivista». Y lo mismo podemos decir de la DpV. Veamos, pues, qué significan y para qué nos pueden servir estos conceptos.

Un paradigma es un sistema básico de supuestos o axiomas (creencias básicas) en los que se sustenta la acción. Los esfuerzos de investigación científica se sustentan en dos tipos de posibles paradigmas: el positivista y el constructivista.

Las ciencias experimentales, tales como la medicina o la física, adoptan el denominado paradigma positivista, científico-natural, realista o convencional, el cual parte del supuesto de que la verdad se puede descubrir mediante una experimentación que mantenga una «aséptica» distancia entre los valores y creencias del investigador y el proceso a estudio.

Por otra parte, las ciencias sociales pueden adoptar el paradigma constructivista, el cual plantea que «la verdad» de los procesos sociales no puede ser descubierta con ningún tipo de artilugio, sino que es la resultante del diálogo entre todas las partes implicadas en los mismos.

Es importante comprender que también la acción de cambio cultural en una empresa puede sustentarse en uno u otro paradigmas. Desde el paradigma positivista, la gestión del cambio significa acudir a líderes y expertos que saben objetivamente lo que el sistema necesita para, a continuación, orquestar un plan de aplicación de las medidas correctoras de forma rápida, realista y eficaz.

Por el contrario, la perspectiva constructivista califica como absolutamente ingenua y condenada al fracaso de antemano la visión positivista de la gestión del cambio, pues ignora masivamente dimensiones tan obvias como la política, la emocional o la ética.

**El futuro hacia donde ha de ir la empresa difícilmente puede ser el futuro o predicho por métodos estadísticos positivistas, sino que es más probable que sea el futuro «construido» por todos los miembros de la empresa y de su entorno.**

El futuro hacia donde ha de ir la empresa difícilmente puede ser el futuro «predicho» por métodos estadísticos positivistas, sino que es más probable que sea el futuro «deseado» o —mejor— «generado» o «construido» por todos miembros del sistema y de su entorno que otorguen sentido a dicho futuro.

En el Cuadro 5.5 se presentan las principales diferencias entre uno y otro enfoques científicos<sup>(14)</sup>.

**Cuadro 5.5.** Los dos paradigmas científicos posibles para enfocar la gestión del cambio cultural en la empresa

	<b>Paradigma «positivista convencional» predominante</b>	<b>Nuevo paradigma «constructivista»</b>
<b>PROPÓSITO</b>	<b>CONTROLAR:</b> Predecir y «explicar» los procesos para «controlarlos» mejor.	<b>GENERAR:</b> Comprender y «dar sentido» a intervenciones generadoras de nuevos procesos.
<b>REALIDAD QUE SE PUEDE LLEGAR A CONOCER</b>	La realidad es objetiva y única.	La realidad es socialmente construida, múltiple y relativa.
<b>VERDAD</b>	La verdad puede descubrirse y describirse, pues permanece de forma invariable.	La verdad es la construcción más informada y sofisticada sobre la que existe un consenso entre los individuos más competentes.
<b>¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE CONOCEDOR Y CONOCIDO?</b>	Objetiva. Los valores de investigador pueden y deben excluirse del fenómeno a estudio.	Interactiva. Los valores del investigador no pueden ni deben ser ignorados, pues entran en juego en la interacción generadora de datos.
<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>	Observación secreta de instrucciones específicas para eliminar reactividad y hacer aparente la conducta «real».	Exponer las construcciones de las diversas partes interesadas abriéndose al diálogo mutuo. Método «iterativo» («el camino se hace al andar»).

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Con cuál de los dos «paradigmas» anteriormente expuestos se siente inicialmente más identificado, con el «positivista» o con el «constructivista»? ¿Por qué?

---



---

## 5.2.4. La comunicación gestora de emociones para el cambio

La gestión del capital es una función básica de todo directivo, pero para gobernar cambios se ha de saber gestionar otro elemento mucho más intangible pero no por ello menos real: las emociones. En el fondo, para gestionar emociones (ilusión, desánimo, irritación, etc.) es para lo que muchos directivos perciben en buena parte sus honorarios.

Para gestionar emociones es para lo que muchos directivos perciben en buena parte sus honorarios.

Utilizando una analogía automovilística, podemos decir que *si la insatisfacción es el motor del cambio, el temor es su freno y el optimismo su combustible*. Veamos algunas claves de comunicación para manejar estas tres emociones: insatisfacción, temor y optimismo.

Si la insatisfacción es el motor del cambio, el temor es su freno y el optimismo su combustible.

### 5.2.4.1. La comunicación para la gestión de la insatisfacción

Richard Beckhard, uno de los principales autores del Desarrollo Organizativo recoge la importancia de la insatisfacción en su «ecuación para el cambio»<sup>(12)</sup>, la cual está interpretada en el Cuadro 5.6.

Ningún cambio ha partido jamás de la total satisfacción con el *status quo*.

Ningún cambio ha partido jamás de la total satisfacción con el *status quo*. Existen dos líneas de acción comunicativa para descongelar creencias y promover insatisfacción\*:

**Cuadro 5.6.** Interpretación de la ecuación de Beckhard para el cambio

<b>PC = (IRF) mayor que CE</b>
<p>PC = Posibilidad de cambio</p> <p>I = Grado de insatisfacción con el <i>status quo</i> actual.</p> <p>R = Relevancia del cambio propuesto para los intereses y valores del receptor.</p> <p>F = Factibilidad de los primeros pasos prácticos.</p> <p>C = Coste emocional del cambio.</p> <p>En la medida en que el conjunto IRF sea mayor que C, el cambio tendrá más probabilidades de ocurrir con éxito.</p>

\* De hecho, existe una tercera vía: deteriorar la situación actual. Aunque puede parecer éticamente inaceptable, es más que familiar para muchos opositores políticos.

1. Comunicar las circunstancias que obligan al cambio.
2. Comunicar las consecuencias del escenario del no cambio. La participación en la elaboración de dicho escenario aumenta la «descongelación» emocional a favor del cambio. Por otra parte, únicamente la comunicación de las consecuencias de no cambiar puede llegar a explicar el porqué de determinadas decisiones traumáticas, tales como las reestructuraciones de plantilla.

Es un error creer que la información de las circunstancias que obligan al cambio haya de quedar confinada a la alta dirección. La antigua creencia de que «el conocimiento está arriba» puede sustentar en buena medida esta conducta, la cual hace que los empleados puedan sentirse tratados no como adultos responsables sino como personas inmaduras y sin criterio, con lo que finalmente tenderán a comportarse como tales en forma de «profecía que se autocumple». En muchos casos, cuando la dirección no quiere, no sabe, no puede o cree que no puede transmitir las causas de insatisfacción relativa que impulsan al cambio, los empleados lo perciben como caprichos o falta de consistencia por su parte.

Sin embargo, la insatisfacción relativa es una consideración necesaria pero no suficiente para decidir cambiar. A modo de anécdota hasta cierto punto extrapoleable a la realidad empresarial, puede ser curioso citar los resultados de un interesante estudio de psicología social sobre el compromiso de vinculación en parejas de varias décadas de duración<sup>(15)</sup>. En este estudio se ha observado que el compromiso de mantenimiento de una vinculación de pareja tiende a depender en mayor medida de la creencia de falta de alternativas y de las inversiones realizadas (materiales y no materiales) que de la satisfacción intrínseca con dicha relación.

Por otra parte, la insatisfacción con el *status quo* no es suficiente para decidir cambiar, sino que también debe existir la creencia de que se es capaz de cambiar y de que, al hacerlo, se podrá eliminar dicha insatisfacción.

### 5.2.4.2. *La comunicación para la gestión del temor*

Ya hemos dicho que el temor es un freno para el cambio. La garantía de éxito del cambio pasa en buena medida por evitar actitudes de ansiedad excesiva, la cual conlleva invariablemente inhibición de la acción.

En la Figura 5.3 se representa la palabra «crisis» en el idioma chino. Mientras que el símbolo superior significa peligro o amenaza, el inferior representa el concepto de oportunidad oculta o desafío. Cuando una empresa ha de afrontar la adaptación a un cambio significativo, experimenta una situación de transición e incertidumbre que muchas veces se califica como crisis, sobre todo cuando no existe una visión estratégica de futuro nítida y convincente.

Las personas implicadas en un cambio tienen estas dos mismas opciones cognitivas: la expectativa negativa de que el cambio y sus resultados sean un peligro ame-



Figura 5.3. Los dos grafismos que en chino representan la palabra «crisis».

nazante para su estado o autoestima, o bien la expectativa positiva de que el cambio constituye un desafío que encierra nuevas oportunidades de éxito y desarrollo.

La empresa de Estados Unidos ODR (*Organizational Development Resources*), que se define como experta en implementación del cambio, y cuyo presidente, Daryl Cooner, es especialmente imaginativo y eficaz a la hora de elaborar herramientas para la gestión del cambio, tiene este signo chino de la palabra crisis como emblema, el cual aparece en todas las portadas de sus materiales formativos y publicitarios.

Obviamente, la viabilidad psicológica de un cambio cultural estratégico en una empresa depende de que éste sea percibido por el mayor número posible de personas, y a todos los niveles jerárquicos, más como una oportunidad que como una amenaza.

Esto coincide con uno de los modelos de estrés más ampliamente aceptados a nivel internacional: el modelo cognitivo-conductual.

Cuando las personas evalúan como amenazante una variable del entorno tienden a inhibir su acción como mecanismo de defensa. De hecho, es bien sabido que la ansiedad bloquea o paraliza la conducta. Por ello el alcohol, a dosis moderadas, actúa como ansiolítico y desinhibe conductas sociales.

Siguiendo estas ideas, la Figura 5.4 representa el cartón publicitario de uno de nuestros cursos en el que se pretende plantear el núcleo psicológico del rechazo o aceptación de todo cambio: que sea percibido como una oportunidad o como una amenaza.

La viabilidad psicológica de un cambio cultural estratégico en una empresa depende de que éste sea percibido por el mayor número posible de personas, y a todos los niveles jerárquicos, más como una oportunidad que como una amenaza.

# El cambio es una oportunidad, no una amenaza...

Figura 5.4. Cartón publicitario de un curso sobre gestión del cambio.

Existen diversas líneas de acción comunicativa para disminuir el temor asociado al cambio:

- Intentar comunicar lo que no va a cambiar.
- Comunicar lo que se espera de cada cual.
- Comunicar las dificultades previstas.
- Disminuir temores irracionales.
- Generar confianza en las intenciones de la dirección.
- Demostrar que los primeros pasos son factibles.

*Intentar comunicar lo que no va a cambiar:* Comunicar lo que no va a cambiar en la empresa no es nada fácil, y menos teniendo en cuenta los cambiantes tiempos que nos ha tocado vivir y lo poco controlables que resultan muchos movimientos del entorno. Sin embargo, la transmisión de seguridad de que determinados valores de la empresa no van a cambiar —al menos «mientras siga la dirección actual»— genera una lógica coherencia cultural y una tranquilidad emocional nada despreciable. En todo caso, ésta es una función de liderazgo de elevado nivel cualitativo.

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- ¿Sería usted capaz de asegurar con una cierta convicción algo que no vaya a cambiar en su empresa en los próximos años? ¿Algún valor, quizás?
- 

*Comunicar lo que se espera de cada cual:* Hay que transmitir de forma general y personalizada a todos y cada uno de los miembros de la empresa qué tipo de

actitudes y conductas se espera que desarrollen, dando la oportunidad de confrontar opiniones y aprender de forma colectiva. Obviamente, la formación adecuadamente planificada constituye una herramienta privilegiada para este ambicioso propósito.

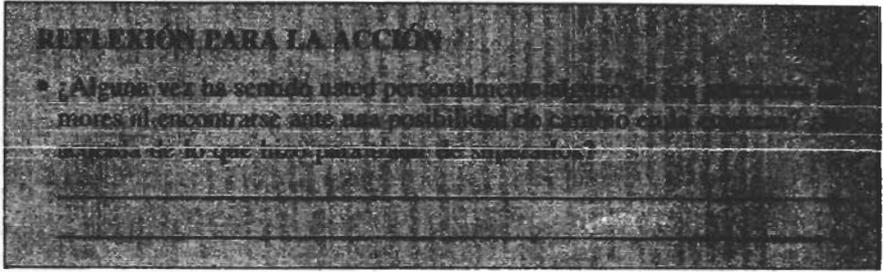
*Comunicar las dificultades previstas:* Al anticipar la aparición de dificultades en el camino es más probable que éstas se minimicen cuando aparezcan. Como veremos al hablar de la gestión del optimismo, todo nuevo proyecto empieza por una fase de «optimismo desinformado» que es típicamente seguida de rumores, problemas e intentos de abandono. Su anticipación y superación es crítica para el éxito del proceso. Anticipar que no todo va a ser un lecho de rosas aumenta la credibilidad del proyecto y ayuda a prevenir el desánimo que previsiblemente pueda surgir en sus fases intermedias.

*Disminuir temores irracionales:* En todo proceso de cambio es de suma importancia ayudar a ventilar miedos irracionales con respecto al «¿qué va a ocurrir conmigo?». En el caso de que se tenga que prescindir de determinadas personas, es una cuestión de «simple» educación el plantearlo de forma personalizada y ayudándolas en todo lo posible a su recolocación. Cuando con la frecuencia habitual en muchas empresas se pasan por alto estas mínimas reglas de educación y respeto a las personas no es de extrañar que quienes permanezcan en ellas lo hagan con unos niveles mínimos de motivación y de confianza en la dirección.

La creencia de que el coste personal del cambio pueda ser superior a su posible beneficio genera temor (ansiedad), inhibición de la acción y resistencia ante lo desconocido. Deben tratar de amortiguarse, siempre que se pueda, los temores percibidos por los clientes del cambio.

Las conclusiones de numerosos talleres de formación sobre gestión del cambio permiten plantear que las personas tienden a resistirse a los cambios en la empresa por uno o varios de los temores siguientes, más o menos irracionales según los casos:

- Temor a tener que trabajar más en la nueva situación.
- Temor a lo desconocido («más vale malo conocido que bueno por conocer»).
- Temor de pérdida personal de los esfuerzos o «inversiones» realizadas para mantener el estado actual.
- Temor a la posibilidad de pérdida de estatus, dinero, amistades u otros beneficios personales.
- Temor a que otros sean tenidos más en cuenta o promocionados en la nueva situación, con la consiguiente envidia y resentimiento.
- Temor a no ser capaz de responder adecuadamente ante las nuevas habilidades o conocimientos que requiera la nueva situación.
- Temor a que queden en evidencia la falta de rendimiento o competencia anteriores.



*Generar confianza en las intenciones de la dirección:* Es bien sabido que la confianza es un potente factor amortiguador del temor. Una clave esencial de todo proceso de cambio es que las personas tengan confianza en las intenciones de los líderes del proceso. En este sentido, es especialmente importante que todo plan de comunicación del cambio cuide con exquisito esmero la coherencia entre lo que se dice que se va a hacer y lo que verdaderamente se hace.

En el contexto de la empresa, muchas veces se justifica políticamente la falta de coherencia simplemente atribuyéndola a presiones externas u otros factores coyunturales. Sin embargo, es claramente percibida por todo el mundo mucho más de lo que se cree, y es un importante elemento de desconfianza en la dirección de la empresa por parte de los empleados.

*Demostrar que los primeros pasos son factibles:* Tal como sugiere Beckhard (Cuadro 5.6), demostrar la factibilidad de los primeros pasos también es un importante mecanismo de disminución de temor al cambio. Para ello son recomendables dos acciones:

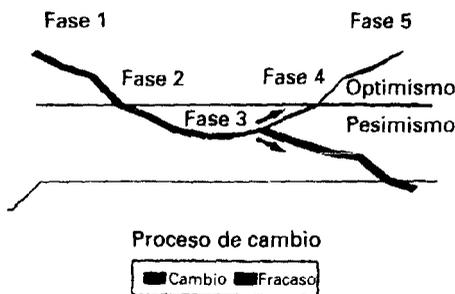
- La realización de experiencias piloto como fuente de aprendizaje.
- La recogida o inventario de innovaciones previas que ya se han realizado en la empresa en el pasado y que van en la línea de lo que se pretende que sea en el futuro.

#### 5.2.4.3. *La comunicación para la gestión del optimismo*

Las expectativas optimistas son el combustible del cambio. Aunque, obviamente, la comunicación de expectativas optimistas ha de ser multicanal, desde la edición de folletos hasta la elaboración de vídeos, nunca se hará suficiente hincapié en la importancia trascendental de la comunicación cara a cara por parte de quienes hayan de legitimar el cambio. Se requiere la inversión de considerables dosis de energía personal de los máximos líderes de la empresa subiendo, bajando y desplazándose por todos los rincones de la organización planteando las nuevas ideas y conductas.

Ningún nuevo proyecto empezaría sin una fase inicial de expectativa optimista con respecto a su resultado. Sin embargo, hay que tener en cuenta el ciclo emocional del cambio que se produce en todo nuevo proyecto.

En la Figura 5.5 se presenta un modelo de evolución típica de un proyecto de cambio en cuya mitad superior existe optimismo y en la inferior pesimismo. Tras



- FASE 1: OPTIMISMO NO INFORMADO Desafío y excitación ante la nueva aventura, sin conocer amenazas ni complicaciones.
- FASE 2: PESIMISMO INFORMADO Aparición de problemas, rumores y rupturas.
- FASE 3: COMPROMISO/ABANDONO Fase crítica; sin un plan sistemático y sin compromiso, retirada de: apoyo al cambio, abandono y fracaso, generándose resistencia a cambios futuros.
- FASE 4: OPTIMISMO INFORMADO Reconstrucción de expectativas realistas y desarrollo de la confianza en el éxito del cambio.
- FASE 5: LOGRO Y RECOMPENSA Satisfacción por haber conseguido el cambio y sus beneficios asociados generándose PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO.

**Figura 5.5.** El ciclo emocional del cambio.

la fase inicial de *optimismo no informado* (Fase 1), en la que existe desafío y entusiasmo ante la nueva aventura, sin conocer riesgos ni complicaciones, aparece una segunda fase de *pesimismo informado*, en la que típicamente aparecen problemas, rumores y rupturas, respondiendo al dicho de que «todo es más difícil de lo que a primera vista se piensa».

Viene a continuación una fase crítica (Fase 3) de *compromiso o abandono*. Esta fase ha de poder ser anticipada y cuidadosamente gestionada. Sin un plan sistemático y sin un apoyo especial en esta fase, es altamente probable la retirada y distanciamiento emocional con respecto al cambio, fracasando el mismo y generándose resistencia a cambios futuros, lo cual es una de sus consecuencias más graves.

Una vez puestas a prueba con éxito las capacidades de todos para superar la fase de *compromiso o abandono*, surge la fase de *optimismo informado*, en la que

se produce una reconstrucción de expectativas realistas y un nuevo desarrollo de la confianza en el liderazgo y éxito del cambio.

La fase final, de *logro y recompensa*, se asocia a la lógica satisfacción por haber conseguido los beneficios asociados al cambio, generándose predisposición positiva hacia futuros cambios que deban introducirse en la empresa.

La generación de un sentimiento optimista y positivo con respecto al cambio depende en buena medida de la elaboración de una visión de futuro nítida y atractiva para satisfacer necesidades individuales básicas: orgullo de pertenencia, prestigio social, seguridad en el empleo, desarrollo personal, bienestar económico, estímulo profesional, oportunidad de demostrar valía, etc. De hecho, la visión estratégica no es más que una proyección optimista de un futuro deseable.

**La visión estratégica no es más que una proyección optimista de un futuro deseable.**

Verdaderamente, cuando muchas veces los empleados están desanimados se quejan de que «no hay comunicación» refiriéndose a que no se les comunica la visión de hacia dónde va la empresa, lo que no saben es que no se les deja de comunicar por mala fe o por ignorancia, sino porque la dirección de la organización carece del tiempo, formación o incluso predisposición para reflexionar estratégicamente y llegar a poder formular estas cuestiones esenciales. ¿Quizá, en el fondo, a veces es mejor que continúen pensando que «todo es cuestión de falta de comunicación»!

Hay que señalar también que muchas veces puede ser conveniente no mostrar de entrada todos los potenciales atractivos del cambio, no sea que con ello lo único que consigamos sea un resultado de relativa decepción. Es evidente que las expectativas positivas facilitan el cambio al inducir la motivación de esfuerzo de adaptación, pero también resulta cierta la ecuación siguiente:

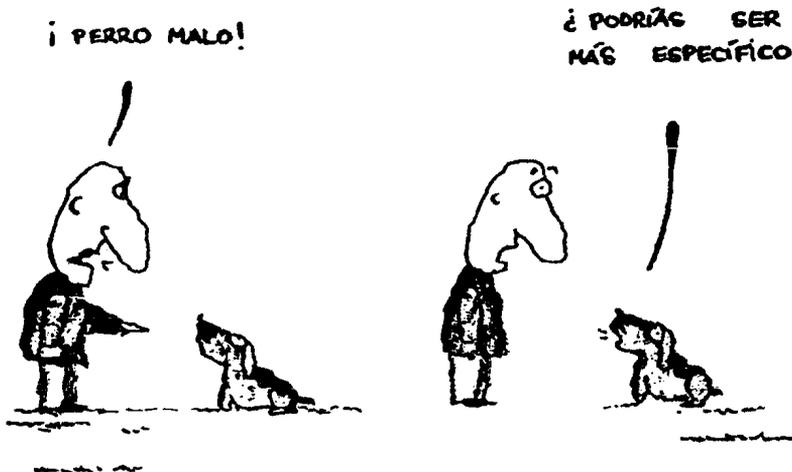
Satisfacción por el cambio = realidad del cambio - expectativas positivas

Un ejemplo de esto es lo que ocurre cuando salimos de casa para ir a ver un espectáculo que nos han recomendado de forma exageradamente efusiva: es más probable que nos decepcione que cuando lo hemos «descubierto» nosotros mismos.

### 5.2.5. La comunicación interpersonal para aprender y cambiar

Decir simplemente «hay que cambiar» no es suficiente; hay que ser más específico. Y no es simplemente cuestión de costosos folletos en cuatricromía, sino de diálogos interpersonales de calidad.

Tal como ilustra la Figura 5.6 del perrito y su dueño, la comunicación interpersonal posibilitadora de aprendizaje y cambio ha de tener dos características simples pero esenciales:



**Figura 5.6.** La posibilidad de aprendizaje y cambio se basa en el contraste de creencias sobre la realidad; no basta con emitir juicios de valor (incluso con «indefensos» perritos).

1. La comunicación para el aprendizaje y el cambio ha de basarse en datos, no en conclusiones.
2. La comunicación para el aprendizaje y el cambio ha de invitar a los demás a que expongan su punto de vista con respecto a los datos que les presentamos.

En la matriz del Cuadro 5.7. se representan cuatro posibles estilos conversacionales según el nivel de afirmación de criterios y según el nivel de capacidad de apertura a la comprobación de lo que se afirma. La posibilidad de verdadero diálogo, aprendizaje y cambio colaborativo depende de que exista una alta capacidad de aportar datos para afirmar lo que se piensa combinada con una capacidad igualmente elevada para estar dispuesto a escuchar a continuación y llegar a modificar cualquier idea que se crea necesario modificar. De hecho, a todo esto se puede llamar simplemente «diálogo».

Muchas de las deficiencias de la comunicación humana se basan en lo que se denominan la escalera de inferencias o escalera de malentendidos. A partir de una misma realidad o conjunto de datos objetivos, dos personas distintas (dos personas con diferentes aprendizajes) filtran diferentes aspectos de dicha realidad y posteriormente interpretan dichos aspectos parciales de la realidad, lo cual les lleva a emitir conclusiones que son lo que habitualmente se comunican entre ellas.

La mayor parte del tiempo razonamos tan hábil y automáticamente que incurrimos en los siguientes errores comunicativos:

**Cuadro 5.7.** Cuatro posibles formas de comunicarse

		Nivel de comprobación de criterios	
		Bajo	Alto
Nivel de afirmación de criterios	Alto	(1) Forzar Empujar	(2) <b>Aprender Colaborar</b>
	Bajo	(3) Abandonar Rehusar	(4) Ceder Acomodar

- (1) «Esto es lo que yo pienso. ¡Y punto!»
- (2) **«Corríjeme si me equivoco, pero yo pienso que en base al dato tal y cual...»**
- (3) «No sé qué pensar...»
- (4) «No sé qué pensar... ¿y tú qué crees?»

- Tendemos a registrar los datos de lo que ocurre sólo de forma tácita para saltar en seguida a conclusiones o etiquetajes abstractos.
- Igualmente tendemos a dejar implícitas las etapas de nuestro razonamiento, es decir, perdemos perspectiva de las etapas de razonamiento que seguimos a partir de los datos a favor de nuestras conclusiones más abstractas.
- Asimismo tendemos a pensar en nuestras conclusiones como si fueran hechos, haciendo que parezcan obvias.
- Como resultado, no vemos la necesidad de comprobar con los demás nuestras inferencias para ver si pueden tener diferentes puntos de vista sobre los mismos, o incluso diferentes datos, que pudieran cambiar nuestros puntos de vista.

En consecuencia, cometemos errores en nuestro razonamiento de los que no somos conscientes y limitamos nuestra oportunidad y la de otros para aprender y

**Cuadro 5.8.** Reglas para el aprendizaje y el cambio a través del diálogo interpersonal de calidad

1. Afirmar lo que se piensa basándose en datos de la realidad comprobables, pero no en forma de amenazas a la valía de la otra parte que le hagan ponerse a la defensiva, sino como invitación a la réplica y el aprendizaje.
2. Exponer lo que se siente de forma educada y adecuada, en el momento más conveniente y facilitando a la otra parte que haga lo mismo con nosotros (estilo de comunicación asertivo, alternativo a la opción de «pasividad u hostilidad»).
3. Considerar los errores como útiles para el aprendizaje.
4. Diseñar experiencias piloto para comprobar ideas o puntos de vista alternativos, estando abiertos al desaprendizaje de supuestos y, en definitiva, al cambio y al desarrollo.

cambiar. Es decir, si tenemos razón, los otros no ven qué es lo que nos ha llevado a optar por dicho razonamiento, y si estamos equivocados no podemos darnos cuenta ni podemos cambiar.

### 5.3. LA GESTIÓN DEL ESTRÉS EN EL PROCESO DE CAMBIO

Una dimensión importante y típicamente descuidada en los procesos de cambio en la empresa es la de la gestión del estrés personal que dichas situaciones generan.

Abordar en serio el tema del estrés en los procesos de cambio es importante por diversas razones:

- El estrés excesivo se asocia a inhibición de la acción, con la consiguiente falta de compromiso y resistencia al cambio. La resistencia al estrés disminuye la resistencia al cambio.

**La resistencia al estrés disminuye la resistencia al cambio.**

- Para que pueda producirse el rendimiento profesional de alta calidad que se requiere en los procesos de cambio complejos e inciertos y que implica altos niveles de compromiso, flexibilidad, tolerancia de ambigüedad y creatividad, el individuo ha de estar moderadamente estresado: ni mucho ni poco (Figura 2.3, p. 75).

Como ya hemos mencionado al hablar de la relación entre valores y estrés, existen básicamente dos tipos de estrés o esfuerzos de adaptación: el estrés adaptativo y el estrés crónico excesivo. El estrés adaptativo se asocia a activación y estado de humor positivo, con ganas de esforzarse, sensación de logro, compromiso y creatividad. Por otra parte, el crónico excesivo se asocia a fatiga e irritabilidad, con falta de implicación, cinismo, rigidez e inhibición.

Todo proceso de cambio es un estrés en el sentido de que es un esfuerzo adaptativo a nuevas situaciones. Sin embargo, se ha de procurar que dicho esfuerzo no se convierta en un sobreesfuerzo que desborde los mecanismos de afrontamiento de los miembros de la organización, lo cual conduciría a estados de distanciamiento emocional y falta de compromiso y activación.

Las situaciones de transición de los cambios organizativos de envergadura acostumbran a generar dos consecuencias psicológicas amenazantes e intranquilizadoras: incertidumbre y desorganización personal. Las características emocionales de los estados de transición son las siguientes:

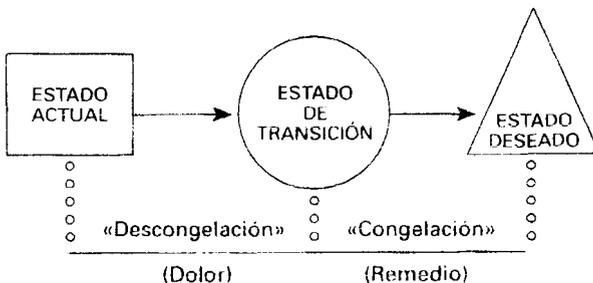
- Inestabilidad y sensación de conflicto.
- Liberación de mucha energía, con frecuencia no bien dirigida.
- La preocupación por si las cosas están o no bajo control es un tema más importante que en los estados percibidos como estables.
- Los anteriores patrones de conducta —«las épocas pasadas»— se valoran más.

- Incertidumbre debida a la falta de información, a la falta de orientaciones sobre la conducta a seguir y a la carencia de una visión de futuro personal y de la empresa claramente definida y atractiva.

Todas estas reacciones son, hasta cierto punto, normales en todo proceso de transición. Siguiendo con la analogía de la «descongelación» propuesta por Lewin y comentada anteriormente, la descongelación es siempre dolorosa, aunque sea necesaria para el desarrollo y el cambio (Figura 5.7).

Algunos consejos para disminuir el estrés del cambio en los miembros de la empresa en situación de cambio son los siguientes:

- Proporcionar oportunidades de formación sobre gestión de estrés orientadas a aumentar los recursos de adaptación al cambio. En este sentido, es especialmente importante la formación para el desarrollo de habilidades de pensamiento positivo, de relajación bajo presión, de comunicación asertiva, de gestión del tiempo para el equilibrio trabajo-familia-uno mismo, y de activación del apoyo de equipo.
- Dar suficiente tiempo y oportunidades para ventilar sentimientos y «elaborar el duelo» por las pérdidas existentes tras el cambio.
- Promover la implicación y el sentido de autoeficacia favoreciendo las oportunidades de ejercer juicios y emitir criterios.
- Crear vías formales e informales para facilitar la gestión de conflictos grupales y organizacionales.
- Legitimar el cuidado de otras áreas extraprofesionales (familia, deporte, nutrición adecuada, etc.) precisamente durante los momentos de mayor sobrecarga e inestabilidad. Hay que tener en cuenta que el profesional implicado en procesos de incertidumbre y cambio ha de tener un rendimiento análogo al de un atleta que pretenda hacer buenas marcas, por lo que ha de cuidar sus horas de sueño, su equilibrio afectivo, etc. Sin embar-



CARACTERÍSTICAS DEL ESTADO DE TRANSICIÓN

Figura 5.7. El estrés de la transición.

go, lo que se observa en muchas ocasiones es la reacción contraria: en situaciones de inestabilidad y cambio en el terreno profesional se tiende a fumar más, beber más, dormir menos y tener menos tiempo para la familia y para uno mismo.

- Monitorizar sistemáticamente y a todos los niveles: el realismo y la claridad de los objetivos, la eficacia de los procesos de delegación y las cargas y prioridades de trabajo.

**APUNTE DE LA REALIDAD: La frecuente negación de lo obvio.**

«Creo que a ustedes les convendría realizar algunos seminarios sobre gestión de estrés» —dijo el consultor.

«En este momento no podemos» —dijo el directivo de una empresa en un importante proceso de cambio—, «ahora estamos muy estresados».

**5.4. UN MODELO INTEGRADOR DE LAS VARIABLES PSICOLÓGICAS PARA EL CAMBIO**

En la Figura 5.8 se expone, a modo de resumen, un modelo de las principales variables psicológicas que influyen en una posibilidad de cambio real.

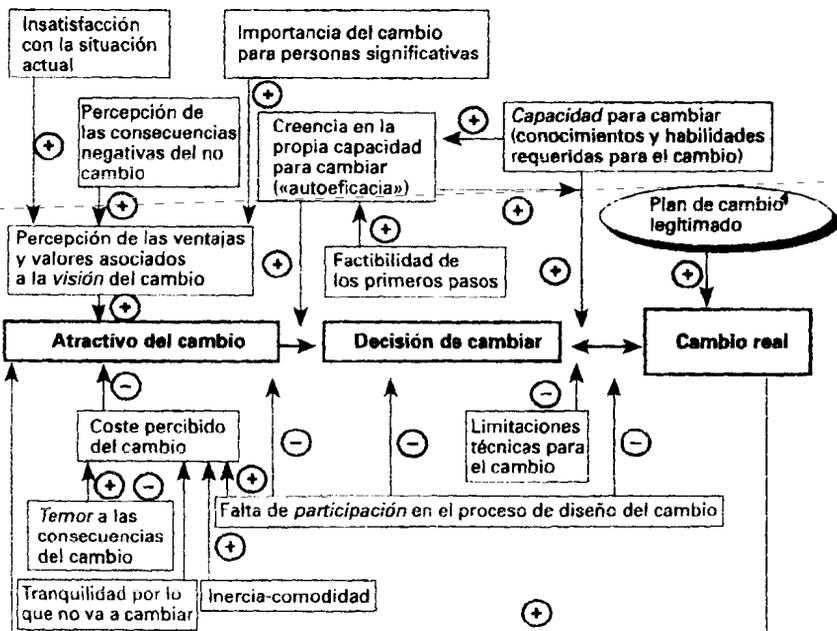


Figura 5.8. Esquema de las variables explicativas del cambio.

El modelo plantea la existencia de tres variables concatenadas entre sí de forma secuencial:

1. El atractivo del cambio.
2. La decisión del cambio.
3. La posibilidad de éxito del cambio o cambio real.

Cada una de estas variables centrales se ve influida, a su vez, por otras variables en sentidos positivo y negativo. Mientras que las variables de la mitad superior aumentan la probabilidad de cambio, las de la mitad inferior del modelo la disminuyen.

**El atractivo de un cambio viene condicionado por el tamaño del cociente entre sus beneficios y sus costes percibidos.**

Como comentábamos al hablar del marketing del cambio, el atractivo de un cambio viene condicionado por el tamaño del cociente entre sus beneficios y sus costes percibidos. Cuanto mayor sea la insatisfacción con la situación actual y la percepción de consecuencias negativas del no cambio, mayor será la percepción de los beneficios y valores asociados al cambio. Y lo mismo ocurre con la importancia que tenga el cambio para personas que resulten significativas.

Por otra parte, cuanto mayores sean los temores a las consecuencias del cambio, así como la inercia o comodidad, mayor será el coste percibido del cambio, el cual disminuye en función de la tranquilidad por lo que no va a cambiar.

Además, la falta de participación e implicación en el diseño mismo del cambio disminuye su atractivo.

Aunque el cociente entre beneficios y costes del cambio resulte positivo, ello no quiere decir que el atractivo del cambio determine automáticamente la decisión de cambiar. Decidir cambiar depende directamente de la creencia en la propia capacidad para lograrlo, lo que está íntimamente relacionado con la denominada creencia de «autoeficacia». La factibilidad de los primeros pasos facilita dicha creencia de que se es capaz de decidir cambiar.

**Decidir cambiar depende directamente de la creencia en la propia capacidad para lograrlo.**

Sin embargo, una cosa es la decisión de cambio y otra la posibilidad de cambio real. Querer cambiar no es lo mismo que poder lograrlo, lo cual está condicionado por otras dos variables: por la capacitación (conocimientos, actitudes y habilidades requeridas para la nueva situación) y por las limitaciones técnicas y económicas existentes. Además, la falta de participación e implicación en el diseño del cambio no sólo disminuye su atractivo intrínseco sino también la decisión de cambio y la posibilidad de cambio real.

Finalmente, la posibilidad de cambio real viene condicionada positivamente por la existencia de un plan de cambio legitimado.

## 5.5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Lewin, K., 1951. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- (2) Weisbord, M. R., 1989. *Productive workplaces*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- (3) Shein, E. H., 1987. *Process Consultation*. Reading Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
- (4) Karlöf, B., y Östblom, S., 1993. *Benchmarking*. John Wiley & Sons Ltd. England.
- (5) Kets de Vries, M. F. R., y Miller, D., 1993. *La organización neurótica*. Clásicos Management Apóstrofe.
- (6) Shein, E. H., 1980. *Organizational Psychology*. London: Prentice-Hall International.
- (7) Ford, J. F., y Ford, L. W., 1995. *The role of conversations in producing intentional change in organizations*. *Academy of Management Review*, Vol. 2. n.º 3, 541-570.
- (8) Donnellon, D., 1986. *The thinking organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (9) Marín, J. R., 1996. *El aprendiz de brujo*. Quo Emprendedores n.º 1.
- (10) Cialdini, R. B., 1984. *Principles of automatic influence*. En Jacoby, J., y Craig, C. S. *Personal selling: theory, research and practice*. Lexington, Mass: D. C. Heath.
- (11) Weisbord, Marvin, R., 1992. *Discovering Common Ground*. San Francisco. Beret-Koehler Publishers, Inc.
- (12) Beckhard, R., y Pritchard, W., 1992. *Changing the essence*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- (13) Kotter, J. P., y Schlesinger, L. A., 1979. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review. Mayo-abril.
- (14) Guba, E. G., y Lincoln, Y. S., 1990. *Fourth Generation Evaluation*. Londres: Sage Publications.
- (15) Rusbult, C. E., 1988. *Commitment in Close Relationships: The Investment Model*. En Peplau, L. A., Sears, D. O., Taylor, S. E., y Freedman, J. L. *Reading in social psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.

## Papeles en el proceso de cambio cultural

*Me gusta el término de «líder empresarial». Los buenos líderes empresariales crean una visión, la articulan, la hacen suya de forma apasionada y no descansan hasta verla cumplida. Y, por encima de todo, los buenos líderes son abiertos. Suben, bajan y dan vueltas por toda la empresa teniendo contacto con la gente. No se quedan fijados en los canales establecidos. Contactan con la gente. Hacen de su accesibilidad una religión. Y nunca se cansan de contar su historia.*

JACK WELCH, director ejecutivo de General Electric

*«Change is the business of leaders» (el cambio es de lo que han de ocuparse los líderes).*

JOHN ADAIR, experto en liderazgo y antiguo entrenador de comandos del ejército británico

¿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?

En este capítulo encontrará:

### Papeles en el proceso de cambio cultural

#### El papel del liderazgo legitimador del cambio de cultura:

- Del «hacer las cosas» al «facilitar que las cosas lleguen a suceder».
- Funciones y desarrollo del líder legitimador del cambio.

#### Otros papeles en el proceso de cambio

- Papel de los impulsores del proceso de cambio.
- Papel de los facilitadores del proceso de cambio.
- Papel de los agentes del proceso de cambio.
- Papel de los clientes o receptores del proceso de cambio.

## 6.1. PAPELES EN EL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL

Un proceso de cambio cultural como el que significa la puesta en práctica de una DpV 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 —por supuesto— cambiante en sí mismo.

Tanto que fácilmente puede convertirse en un proceso excesivamente generador de estrés y, por tanto, de inhibición de la acción. Por todo ello, es esencial definir y articular los diferentes papeles profesionales que deben entrar en juego (Figura 6.1).



En concreto, 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.

Roles en el proceso del cambio

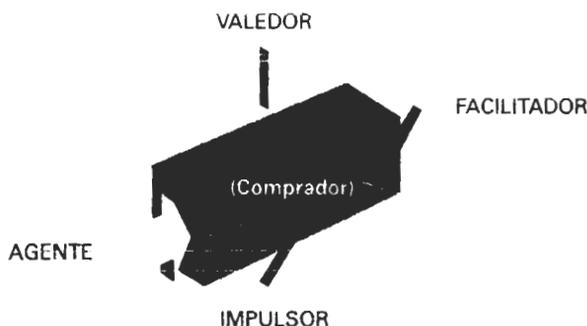


Figura 6.1. Papeles en el proceso de cambio cultural.

\* Aunque parezca inverosímil, algunas más que dudosas traducciones del inglés han llegado a convertir el término *change advocate* por «abogado del cambio».

\*\* El término «valedor» (persona que avala o ampara a otra) equivaldría al inglés *sponsor* (fiador, persona responsable, padrino o madrina, defensor, fomentador, patrocinador o patrono).

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*. Aporta 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.

**PREPARACIONES PARA LA ACCION**

¿Cuál o cuáles de los papeles en un proceso de cambio de forma de pensar y hacer las cosas cree que ha desempeñado en algún momento de su profesionalidad?

Impulsor inicial

Facilitador, asesor o legitimador

¿Cuál o cuáles cree que debería adoptar en la actualidad?

Facilitador o consultor

Receptor o «cliente»

¿Cuál de ellas cree que requiere más formación previa?

¿Cuál es la más importante para el éxito del cambio?

¿Cuál es la más valorada económicamente?

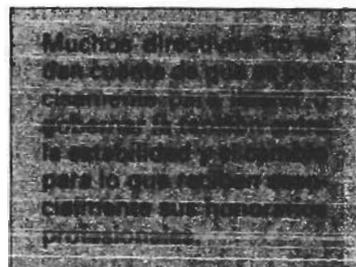
¿Cuál es la que requiere más esfuerzo de cambio personal?

\* El término inglés *implementation* es muchas veces traducido por «implementación», palabra no recogida por la Real Academia Española, que sí acepta «implementar» en el sentido de poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo. Por otra parte, «implantación» significa la acción de plantar, encajar o insertar, mientras que «implantar» hace referencia a establecer y poner en ejecución doctrinas nuevas, instituciones, prácticas o costumbres.

## 6.2. 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—, 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. Puesto que, a nuestro juicio, este papel de liderazgo es el más crítico para el éxito del proceso, le dedicaremos algo más de atención que al resto.

Todavía hay muchos directivos que piensan que eso del «liderazgo» —y, aún menos, eso del «gobierno»— no va con ellos, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, no se dan cuenta de que es precisamente para liderar o gobernar la tensión entre la estabilidad y el cambio para lo que reciben esencialmente sus honorarios profesionales.



Detrás de toda empresa de éxito —sea del tamaño y sector que sea— hay un verdadero líder transformador y una historia que contar: Ricardo Semler en SEMCO, Bille Gates en Microsoft, Ramón Areces en El Corte Inglés, Pierce Warnewick en ABB, Richard Branson en Virgin, José María Anzizu en Fincas Anzizu, Ted Turner en CNN, Pere Durán en Gas Natural, John Carlton en SAS, Ángel Perversi en Bunge & Born, Enric Bernat en Chupa-Chups, etc., todos ellos son considerados visionarios empresariales en sus respectivas realidades locales e incluso algunos de ellos a nivel mundial.

El liderazgo puede definirse como una capacidad de influencia sobre la conducta de las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de nuevas metas. Y, como plantea la DpV, los valores son un elemento esencial para encauzar tales esfuerzos.

En el Cuadro 6.1 se presentan las diferentes funciones del directivo-gestor y del director-líder incorporando las aportaciones de diversos autores<sup>(2, 3, 4)</sup>

Obviamente, ambos papeles son necesarios y complementarios para la puesta en marcha y mantenimiento de una DpV.

Sin embargo, es de destacar que una de las mayores dificultades para el cambio de muchas organizaciones burocráticas e ineficientes carentes de un auténtico liderazgo es que promocionan hacia sus cargos de responsabilidad más elevados precisamente a quienes no han creado nunca ningún problema ni confrontación con el *status quo*, a lo cual se le acostumbra a llamar de forma inadvertidamente exacta «capacidad de gestión».

**Cuadro 6.1.** Principales diferencias entre los papeles complementarios de gestores y líderes en una DpV

Papel del directivo gestor de la DpV	Papel del directivo-líder legitimador de la DpV
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo hacer las cosas bien.</li> <li>• Implementar la estrategia.</li> <li>• Inducir conductas operativas.</li> <li>• Administrar recursos escasos.</li> <li>• Contener costes.</li> <li>• Mantener el <i>status quo</i>.</li> <li>• Sistemas/estructura/control.</li> <li>• Pensar a corto plazo.</li> <li>• Hacer cumplir valores.</li> <li>• Controlar conductas disfuncionales.</li> <li>• Organizar.</li> <li>• Creer en el sistema.</li> <li>• Anclar en el presente.</li> <li>• Negociar conductas y recompensas.</li> <li>• Orientar a la tarea, ordenar.</li> <li>• Evitar el «caos» (a toda costa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué cosas hay que hacer y por qué.</li> <li>• Generar visión y misión.</li> <li>• Evocar valores.</li> <li>• Desarrollar nuevos recursos.</li> <li>• Crear valor.</li> <li>• Innovar. Desarrollo de visión de cambio.</li> <li>• Procesos/personas/confianza.</li> <li>• Pensar a largo plazo.</li> <li>• Movilizar compromiso con la visión.</li> <li>• Potenciar la energía de las personas.</li> <li>• Reorganizar.</li> <li>• Cuestionar el sistema para mejorarlo.</li> <li>• Inspirar confianza en el futuro.</li> <li>• Desarrollar conductas y recompensas.</li> <li>• Emocionar, mover hacia ideales.</li> <li>• Liderar el «caos» creativo.</li> </ul>

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- ¿Cuáles de las anteriores características describen mejor su propio estilo directivo, las de «directivo-gestor» o las de «directivo-líder»?

---



---

- ¿Hasta qué punto cree que sería conveniente para su empresa y para usted mismo reorientar alguna de estas características hacia un sentido u otro? ¿Por qué?

---



---

Warren Bennis<sup>(2)</sup> —uno de los padres del desarrollo organizativo o «DO», destaca cuatro funciones del trabajo de «gestión» del líder que tienen gran interés para ayudar a desarrollar funciones transformadoras y que pueden comentarse de la siguiente manera:

1. *Gestión de la atención.* Un líder legitimador de cambios ha de saber atraer la atención de todos los miembros de la empresa hacia una visión de futuro que resulte ilusionante y contenga valores por la que valga la pena esforzarse.

2. *Gestión del significado.* El líder de un proceso de cambio ha de saber decodificar señales y otorgar significados a las variables internas y externas que justifican y encauzan dicho proceso de cambio.
3. *Gestión de la confianza.* El líder que ha de actuar como valedor de un cambio ha de poder despertar la confianza de quienes le siguen en el cambio.
4. *Gestión de sí mismo.* Los procesos de cambio son fuente tanto de entusiasmo como de incertidumbre y tensiones, y consumen una gran dosis de energía personal. Es esencial que el líder que haya de legitimar el cambio sea capaz de contener su propia ansiedad y de mantener un equilibrio emocional que le permita afrontar adecuadamente las situaciones de conflicto y desgaste que puedan surgir.

### 6.2.1. Del «hacer las cosas» al «facilitar que las cosas lleguen a suceder»

En la Figura 6.2 se representan tres alternativas de gobierno del cambio cultural. La primera de ellas, la alternativa de *hacer las cosas*, significa que los directivos de la empresa pretendan hacer ellos solos todo lo nuevo que haya que hacer, lo cual parece bastante poco razonable pero no por ello es, ni mucho menos, insólito. De hecho, buena parte de la tremenda sobrecarga de trabajo y estrés profesional que se padece en la cúspide de muchas empresas tiene parte de su explicación en la incapacidad o no voluntad de delegación de las funciones más novedosas o estratégicamente significativas.

a) Hacer las cosas uno mismo  
 ("Making things myself" o  
 "Faire les choses moi meme")



b) Hacer las cosas a otros  
 ("Making things happen" o  
 "Faire faire les choses")



c) Facilitar que las cosas lleguen a suceder  
 ("Let things happen" o  
 "Laisser les choses arriver")



**Figura 6.2** Tres estilos posibles de liderazgo de un cambio cultural.

La segunda alternativa de gobierno del cambio es la de *hacer hacer las cosas*, y consiste en tratar de conseguir que sean básicamente los empleados los que cambien de forma de pensar o de actuar. Se trata aquí de dirigir lo que hay que hacer, mandando y «motivando» eficazmente para el cumplimiento de planes y objetivos precisos.

Lamentablemente, en los procesos de cambio es bastante difícil dirigir con exactitud en cada momento lo que hay que hacer. Por otra parte, el dirigismo no es la mejor forma de motivar el rendimiento profesional de alta calidad, el cual únicamente se produce en un contexto de autonomía responsable.

La tercera alternativa, representada por una flecha ascendente, es la más coincidente con los postulados de la DpV, y puede denominarse *facilitar que las cosas lleguen a suceder*. Esto no es lo mismo que dejar pasivamente que las cosas pasen.

Desde una perspectiva estratégica que incorpore el enfoque del Desarrollo Organizativo, más que dirigir el cambio cultural en sentido descendente-impositivo, su adecuado gobierno significa orquestar con tiempo suficiente el desarrollo de las condiciones necesarias para permitir construir, mediante la energía mental y emocional de los empleados, el puente estratégico entre el futuro deseado y la realidad presente. Las principales de estas condiciones organizacionales son las siguientes:

- *Selección por valores* y características personales más que por títulos y conocimientos previos.
- *Experiencias de participación* para el diseño de proyectos y toma de decisiones de acción. La participación debe entrenarse. No es sólo cuestión de permitirla, sino de facilitarla.
- *Formación estratégicamente diseñada y planificada*, lo cual es demasiado infrecuente en la inmensa mayoría de empresas, incluso en las más avanzadas en otros terrenos tecnológicos o de imagen.
- *Delegación eficaz*, evitando perfeccionismos e inseguridades excesivas y, en referencia al punto anterior, preparando con antelación a quienes deban asumir nuevas responsabilidades.
- *Desarrollo de habilidades directivas de comunicación interpersonal*, las cuales constituyen uno de los puntos fuertes que todo profesional de la dirección de empresas ha de tener si desea ser eficaz en un medio cada vez más escolarizado y complejo.
- *Atribución de sentido al trabajo de todos los miembros de la organización*, que, como hemos dicho, es una de las funciones esenciales de todo liderazgo empresarial genuino.
- *Desarrollo de verdaderos equipos de trabajo*, lo cual requiere el empleo de considerables recursos temporales y económicos, como saben perfectamente las empresas que apuestan por ello.

Todo esto significa —en el fondo— facilitar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas llegue verdaderamente a suceder, para lo que ha de hacerlo de forma emergente e individualmente adulta y responsable.

<b>REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN</b>	
• ¿Cuáles de las condiciones «para que las cosas lleguen a suceder» se dan hoy día en su empresa?	
	Nada                      Muchísimo
Selección por valores	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Experiencias de participación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Formación estratégicamente planificada	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Delegación eficaz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Habilidades de comunicación interpersonal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Atribución de sentido al trabajo de todos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desarrollo de verdaderos equipos de trabajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### 6.2.2. Funciones y desarrollo del líder legitimador del cambio

En concreto, las funciones del rol del liderazgo legitimador del cambio son las siguientes:

- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar la necesidad de cambio detectada por él mismo o por los impulsores de dicho cambio.
- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar y hasta dónde cambiar.
- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar el proyecto de cambio concreto apoyado por los facilitadores e implementado por los equipos de agentes específicos.
- Decidir y asignar los recursos económicos, temporales y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto de cambio.

Por supuesto, legitimador e impulsor pueden ser una misma persona, lo cual facilita las cosas.

El Cuadro 6.2 nos muestra un resumen de conductas observadas con respecto al éxito de la puesta en práctica de cambios de cultura en la empresa en la línea de la DpV.

Obviamente, el liderazgo legitimador de nuevas formas de pensar y hacer las cosas —tales como las que supone una DpV— no es nada fácil de improvisar. Su desarrollo se basa en tres claves fundamentales (Cuadro 6.3):

1. Desarrollo personal.
2. Visión global.
3. Potenciación de los colaboradores.

**Cuadro 6.2.** Conductas directivas de éxito y de fracaso en los procesos de cambio cultural en la empresa

Conducta directiva de éxito al poner en práctica una DpV	Conducta directiva de fracaso al poner en práctica una DpV
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir que se aplique una planificación especialmente cuidadosa para cualquier cambio que afecte a las personas.</li> <li>• Entender el cambio como un proceso, mostrando capacidad de tolerancia de ambigüedad.</li> <li>• Comprometerse activamente, jugando un papel definido en la legitimación del cambio a lo largo de todo el proceso.</li> <li>• Entender que las resistencias pueden llegar a ser muy comprensibles, por lo que deben anticiparse y gestionarse.</li> <li>• Entender la importancia de la «cultura» y su impacto para la puesta en práctica de nuevas políticas.</li> <li>• En definitiva, asignar rigurosamente recursos económicos, temporales y humanos específicos para el proceso de cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Únicamente preocuparse de las personas cuando aparecen reacciones negativas.</li> <li>• Entender el cambio como un suceso puntual, mostrando poca capacidad de tolerancia de ambigüedad.</li> <li>• Una vez tomada la decisión de cambio, creer que ya no es necesaria su implicación.</li> <li>• Creer que las resistencias representan el fallo de alguien.</li> <li>• No creer en la cultura organizacional como recurso estratégico, obviándola al tratar de implementar el cambio.</li> <li>• En definitiva, creer que es suficiente el enfoque de <i>spray &amp; pray</i> o «difundir la idea y rezar para que funcione».</li> </ul>

**Cuadro 6.3.** Claves de desarrollo del liderazgo legitimador de una DpV (que no son pocas)

DESARROLLO PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirmar valores honestamente</li> <li>• Madurez y tolerancia a la ambigüedad</li> <li>• Conocimiento de sí mismo</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Intuición</li> <li>• Energía</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Resistencia al estrés</li> </ul>
VISIÓN GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar</li> <li>• Enterarse</li> <li>• Estar encima</li> <li>• Visualizar</li> <li>• Innovar</li> </ul>
POTENCIACIÓN DE COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasmar</li> <li>• Potenciar madurez</li> <li>• Escuchar</li> <li>• Movilizar creatividad</li> <li>• Delegar</li> </ul>

Obviamente, el contemplar todas estas claves de desarrollo del liderazgo legitimador del cambio ayuda a explicar su llamativa escasez, y no sólo en el mundo empresarial, sino también en el político.

### 6.2.2.1. *Desarrollo personal del líder legitimador de la nueva cultura*

Por supuesto, el desarrollo personal de un líder empresarial que haya de gobernar y legitimar cambios de cultura es algo complejo que no puede reducirse a unas cuantas reglas básicas, y —como es lógico pensar— debe irse gestando a lo largo de toda una vida. Sin embargo, éstas son algunas ideas clave para facilitar este desarrollo:

*Afirmar valores de forma honesta y coherente.* Un líder ha de asumir y defender valores por los que valga la pena esforzarse, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace. Como veremos, la credibilidad de un líder que emprenda una DpV empieza por su propia clarificación de valores.



Un líder empresarial debe conocer cuáles son los valores colectivos verdaderamente sentidos por los miembros de la empresa, formulándolos de forma clarificadora, entusiasta y honesta. Hoy día, las organizaciones tienen un contexto social suficientemente desarrollado, desde el punto de vista educativo, como para que sea prácticamente imposible la venta manipulativa de valores. Es muy posible que la actualmente masiva ausencia de líderes, sea debida en buena parte a una ostentosa falta de credibilidad.

*Madurez y tolerancia a la ambigüedad.* Un líder se debe acostumbrar a apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre. Ha de saber evaluar y potenciar el grado de madurez propio, entendiendo por madurez el grado en que una persona quiere y puede asumir autónomamente la responsabilidad de su propia conducta. El directivo-líder maduro ha de aprender a ayudar a otros a vivir con complejidad, incertidumbre y ambigüedad, y para ello ha de empezar por sí mismo<sup>(5)</sup>.



El directivo-líder maduro ha de aprender a ayudar a otros a vivir con complejidad, incertidumbre y ambigüedad, y para ello ha de empezar por sí mismo<sup>(5)</sup>.

*Conocimiento de sí mismo.* Es esencial para un líder saber evaluar los propios puntos fuertes y débiles y realizar decisiones estratégicas de afianzamiento y superación. El conocimiento de sí mismo facilita decidir el tipo de ayuda que se necesita de diferentes personas, interactuar eficazmente con otros en situación de conflicto, afrontar tendencias personales y actuar con mayor precisión. Es importante en este sentido ser capaz de evaluar los propios éxitos y fracasos francamente e incluso con «dolorosa honestidad».

**Adaptabilidad.** La capacidad de adaptación a nuevas situaciones debe entrenarse no solamente en el área profesional sino en otras, tales como deportes, viajes, etc. La creencia de adaptabilidad propia es fácilmente generalizable a las nuevas situaciones que puedan surgir en la empresa.

**Intuición.** La confianza en la intuición propia y la de los demás, sin un exceso de búsqueda de racionalidad, es una de las características esenciales de los verdaderos líderes.

**Energía.** Un líder transformador ha de tener una gran dosis de energía personal y coraje, tanto para transmitirla a sus colaboradores como para aguantar él mismo el ritmo emocional de trabajo que requiere su papel.

**Comunicación.** Desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal y públicas es invertir en una de las herramientas de trabajo más útiles del liderazgo.

**Resistencia al estrés.** Un líder transformador consume mucha energía personal en su trabajo, por lo que ha de ser especialmente resistente al estrés. Si el líder se angustia y se **inhibe**, todo el proceso de cambio puede igualmente bloquearse.

**Si el líder se angustia y se inhibe, todo el proceso de cambio puede igualmente bloquearse.**

Las personas que tienen más recursos psicológicos para afrontar satisfactoriamente cambios tienen un perfil determinado, parte del cual corresponde al patrón que Susana Kobasa, de la Universidad de Harvard, denomina de «ejecutivo resistente» o *hardy*, el cual se ha demostrado asociado a una menor probabilidad de presentar síntomas emocionales e incluso a enfermar de patologías relacionadas con el estrés, tales como la cardiopatía isquémica<sup>(6)</sup>:

El perfil de alta capacidad de afrontamiento del estrés profesional tiene las tres características siguientes:

1. *Capacidad para ilusionarse con nuevos estímulos*, enfrascándose en ellos con curiosidad y actitud juvenil y viéndoles como dignos de ser explorados y disfrutados. Resulta estimulante contemplar a las personas de alto rendimiento profesional que llegan a la vejez después de haber superado multitud de avatares y cambios permaneciendo joviales y con ganas de disfrutar de la vida, aportando cosas a su entorno.
2. *Capacidad de contemplar las nuevas situaciones como experiencias de aprendizaje* y oportunidades o retos positivos para demostrar valía y competencia en lugar de contemplarlas como amenazas. Tal como hemos comentado, esta última posibilidad, cuando se da de forma exagerada, corresponde a estilos mentales claramente neuróticos.
3. *Creencia en la propia capacidad para modificar circunstancias adversas* y para modular el estado emocional en situaciones de presión y agobio. Un líder ha de creer en su capacidad personal para modificar circunstancias adversas del entorno, así como en su capacidad para decidir tranqui-

lizarse cuando no es posible modificar dichas circunstancias adversas. Esto es lo que se denomina «creencia de autoeficacia<sup>(7)</sup>»\*.

Además, la resistencia al estrés aumenta mediante el desarrollo de determinados recursos amortiguadores:

- *Gestión del tiempo para el equilibrio biográfico.* Es importante saber formular objetivos profesionales y personales concretos a corto y largo plazo, organizándose la priorización equilibrada de tiempo para el trabajo, para la familia y para uno mismo. Esto es crítico para poder llegar a generar y dosificar la elevada energía que requiere el papel de líder transformador.
- *Desarrollo cultural.* Dedicar tiempo a saborear experiencias culturales, además de servir como fuente de desconexión, es asimismo, una oportunidad de obtener ideas provenientes de otros campos profesionales.
- *Apoyo social.* Es muy importante saber activar relaciones interpersonales de calidad que puedan prestar apoyo en situaciones de dificultad: apoyo emocional, consejo, diversión, favores, apoyo material, información, etc.

#### **REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

• ¿Cuál de los siguientes recursos forma parte de los que verdaderamente pone usted en práctica para aumentar su resistencia al estrés profesional?

- Contemplar las nuevas situaciones como algo por lo que vale la pena ilusionarse.
- Contemplar los cambios como oportunidades más que como amenazas.
- Contemplar las nuevas situaciones como susceptibles de ser controlables por uno mismo, no por circunstancias ajenas a la propia voluntad.
- Saber gestionar el tiempo para el equilibrio entre trabajo, familia y uno mismo.
- Saborear cultura en sentido amplio.
- Disfrutar de relaciones interpersonales de calidad.

#### **6.2.2.2. Desarrollo de visión global del líder legitimador de la nueva cultura**

Un líder que pretenda ejercer como «transformador cultural» ha de poder desarrollar visión global de las situaciones, tanto en el mismo como en sus colaboradores. Para ello ha de tener en cuenta las siguientes claves:

\* La denominada «inteligencia emocional» también está muy próxima a este perfil.

*Explorar.* Un directivo que quiera ir más allá de su papel como administrador o mantenedor del sistema, ha de saber ir más allá de los límites del propio trabajo e interesarse por las cosas que suceden a lo largo y ancho de toda la organización, e incluso fuera de su entorno de poder más próximo. Ha de saber salir de su despacho y recorrer físicamente la empresa hablando con la gente. Y también ha de interesarse por conocer otras empresas, otros sectores y otros ámbitos geográficos y culturales.

*Enterarse.* Un líder transformador ha de poder construir buenos canales de comunicación y sistemas de información formales e informales para monitorizar lo que sucede a su alrededor inmediato y en el conjunto de su entorno empresarial, social, político y económico. Para ello ha de saber desarrollar habilidades políticas y de creación de redes y sistemas de monitorización de la información de su entorno.

*Estar encima.* Un refrán castellano dice que «el ojo del amo engorda el caballo». Un buen líder ha de cuidar constantemente el cumplimiento de los principios esenciales de la empresa a todos los niveles, desde la recepción hasta el comité de dirección. Esto no quiere decir lo mismo que estarse ocupando o entrometiéndose en asuntos que no son de su incumbencia directa.

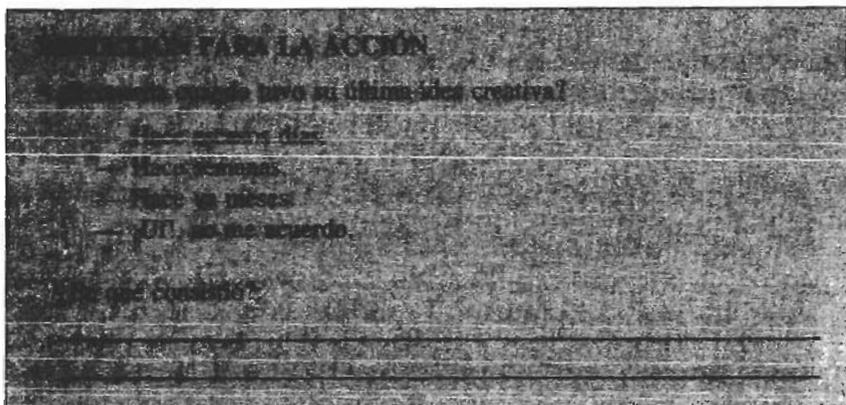
*Visualizar.* Un líder transformador se ha de entrenar en visualizar escenarios de posibles resultados y evaluarlos sistemáticamente.

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

- Un ejercicio particularmente divertido y útil para entrenar la imaginación y la capacidad de visión es el de realizar relaciones analógicas con cosas totalmente distintas a la realidad presente. Si su empresa, tal como es en la actualidad, tuviera que representarse por algún animal, ¿qué animal sería y qué cualidades de dicho animal se le atribuirían?
- 

- Y ahora, ¿en qué animal y con qué cualidades debería convertirse la empresa para conseguir mantenerse en el mercado y desarrollarse en un futuro?
- 

*Innovar.* Igualmente, un líder ha de disfrutar buscando constantemente nuevas formas de hacer las cosas, contemplando los problemas desde ángulos totalmente dispares y dándose permiso a sí mismo para ser creativo y aplicarlo después.



### 6.2.2.3. *Capacidad de potenciación de colaboradores del líder legitimador de la nueva cultura*

Un líder que no sepa potenciar a sus colaboradores acabará quedándose solo, con lo cual estará cada vez más estresado e inhibido y difícilmente cumplirá con su función transformadora. Para evitar esto, ha de saber desarrollar las siguientes claves de conducta:

**Entusiasmar.** Un líder que sepa suscitar entusiasmo en sus colaboradores ha de poder conectar con ellos emocionalmente, planteándoles expectativas por las que valga la pena ilusionarse y esforzarse. Para ello ha de tener una gran empatía o capacidad de entender las cosas desde la perspectiva de ellos pero proyectando imágenes atrayentes hacia el futuro. La facilidad de uso de metáforas y símbolos es especialmente útil para conseguir el entusiasmo de los colaboradores.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: Lluís Llach como inspirador de una DpV.**

En un momento del proceso de fusión entre dos hospitales de una ciudad costera de Catalunya, el gerente de dicha entidad propuso la metáfora de tender *un pont de mar blava* («un puente de mar azul») entre ambos centros sanitarios haciendo alusión al título de una canción del popular cantautor catalán Lluís Llach, que en aquellas fechas acababa de salir al mercado con un notable éxito de ventas.

**Potenciar madurez.** Un líder que no sepa o no pueda rodearse de colaboradores maduros nunca pasará de ser un jefe mediocre. Un líder ha de saber evaluar y potenciar el nivel de madurez, capacidad y autonomía de criterio de sus colaboradores. De hecho, el posible estilo de liderazgo se ha de adaptar siempre a la madurez y competencia de los colaboradores.

**Escuchar.** Escuchar personalmente lo que dicen y sienten la más amplia variedad posible de miembros de la empresa, además de potenciar la visión global, permite generar credibilidad y confianza, lo cual es esencial para después poder pedir compromisos con nuevas visiones y proyectos de cambio. Saber escuchar también permite poder comprobar constantemente si las acciones propuestas son realmente conseguibles y deseables.

Saber escuchar es esencial para poder formular los valores que en el fondo las personas desean.

Saber escuchar es esencial para poder formular los valores que en el fondo las personas desean.

**Movilizar creatividad.** Un líder legitimador del cambio, que quiere facilitar que las cosas sucedan, ha de valorar y apoyar el estilo creativo y experimental, legitimando el aprendizaje a partir de los errores y no ahogando el pensamiento innovador.

**Delegar.** Potenciar la delegación eficaz significa para un líder preguntarse constantemente «¿por qué lo tengo que hacer yo?», sobre todo ante funciones que empiecen a ser repetitivas, superando perfeccionismos y protagonismos que lo único que consiguen es infantilizar a los colaboradores y estresarse a uno mismo.

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Hasta qué punto las siguientes características de la capacidad de potenciación de colaboradores forma parte de su forma real (no teórica) de hacer las cosas?

	Nada	Muchísimo
Capacidad de ilusionar	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Potenciar madurez y autonomía	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Saber escuchar	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Movilizar creatividad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Saber delegar	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

**6.3. OTROS PAPELES EN EL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL**

Como hemos mencionado, además del papel esencial de líder legitimador, existen otros cuatro papeles o roles básicos en todo proceso de cambio cultural en la empresa: los impulsores, los facilitadores, los agentes y los receptores o «clientes».

### 6.3.1. Papel de los impulsores del proceso de cambio

Los impulsores del cambio abogan por que éste se produzca en función de los hechos o tendencias que perciben desde su perspectiva profesional en el entorno o en el interior de la empresa, pero carecen del suficiente poder legitimador de dicho cambio.

Su papel tiene, pues, lugar antes del proceso de cambio formal, y no siempre es suficientemente tenido en cuenta a la hora de reconocer méritos cuando los cambios triunfan\*. Ejemplos de impulsores de cambios son el profesional de recursos humanos que aboga por la necesidad de tratar a los empleados como adultos con capacidad de autonomía e iniciativa, o el profesional de marketing que cree en la necesidad de promover la idea de que todos los empleados son vendedores, incluso los de oficinas.

Los profesionales de recursos humanos son típicamente impulsores de cambios con respecto a la forma de tratar a las personas que normalmente no acaban de ser legitimadas por la dirección de la empresa.

En concreto, las funciones del rol de impulsor son las siguientes:

- Detectar desde su perspectiva de visión dentro de la organización hechos y/o tendencias del entorno o internas que justifican el cambio.
- Abogar ante quienes tienen poder legitimador (*sponsors* o valedores) por la necesidad de cambio. «Descongelar» y fortalecer al *sponsor*, tratando de aumentar su creencia de autoeficacia en el proceso y ayudándole a tener éxito profesional.
- Convertirse ellos mismos en legitimadores, facilitadores, agentes y/o receptores una vez consiguen el inicio de un proceso de cambio planificado.

### 6.3.2. Papel de los facilitadores del proceso de cambio

En todo proceso de cambio cultural significativo, sobre todo en organizaciones de mediano y gran tamaño, la figura del consultor o facilitador del proceso juega un papel importante, ya sea éste consultor interno o externo.

Este papel es idóneo para ser asumido por los profesionales de recursos humanos que sepan, quieran y se les permita ir más allá de su función tradicional de control y gestión de procesos laborales y administrativos relacionados con el personal.

**El papel de consultor interno es idóneo para ser asumido por los profesionales de recursos humanos que sepan, quieran y se les permita ir más allá de su función tradicional de control y gestión de procesos laborales y administrativos relacionados con el personal.**

\* Tal como dicen que dijo Erich Fromm, «los profetas siempre mueren a manos de los sacerdotes».

Las funciones del rol de facilitador son las siguientes:

- Ayudar a reflexionar al líder y su equipo (equipo directivo) para llegar a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar.
- Formar parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitorización del cambio.
- Proporcionar metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan de cambio específico.
- Ayudar a observar y cuestionar lo que está ocurriendo a lo largo del proceso de cambio.
- Transmitir aciertos y errores de experiencias de cambio en otros contextos.
- Contribuir en el diseño y realización del plan de formación para el cambio.
- Contribuir en el diseño y realización del plan de comunicación del cambio.
- Facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas (*stakeholders*) en el cambio, ayudando a la construcción de nuevos modelos mentales compartidos.

El rol de facilitador del cambio ha de asumir básicamente el rol de «consultor de proceso», el cual definiremos brevemente a continuación.

La «consultoría de procesos» es una técnica fundamental del desarrollo organizativo y constituye un conjunto de actividades por parte de un consultor que ayuda a percibir, comprender y actuar sobre los procesos humanos que ocurren en el entorno del cliente.

Los principales objetivos estratégicos de las intervenciones de consultoría de procesos son los siguientes<sup>(8)</sup>:

1. Proporcionar ayuda útil para estructurar el pensamiento del cliente.
2. Diagnosticar o revelar información sobre lo que está ocurriendo a partir de enseñar al cliente cómo sacar a la superficie y analizar su propia información diagnóstica.
3. Formar un equipo de intervención entre el consultor y el cliente, comunicando desde el principio que el consultor no asume por sí solo la responsabilidad de solucionar el problema, sino que le ayuda a reflexionar sobre cómo debería solucionarlo, incluso aunque el consultor no sea experto en el contenido del problema.
4. Escuchar y dar apoyo durante situaciones problemáticas, conteniendo ansiedad asociada a incertidumbre y proporcionando resistencia emocional.
5. Formación del cliente para solucionar problemas en futuras ocasiones sin la ayuda del consultor.
6. Recompensar y sancionar ciertos tipos de conducta utilizando el *estatus* de «observador externo» como fuente especial de autoridad.
7. Transmitir información que no va hacia arriba a través de los canales normales o que no se transmite lateralmente de forma adecuada.

Para ayudar, intervenir y facilitar la solución de problemas humanos, el facilitador de los procesos de cambio ha de dirigir fundamentalmente la atención hacia procesos de comunicación interpersonales y grupales.

### **6.3.3. Papel de los agentes del proceso de cambio**

Quienes hacen realidad el cambio cultural son los «agentes» del mismo, los cuales son personas o equipos con poder ejecutivo y técnico para poner en marcha nuevos proyectos. Sus funciones son básicamente dos:

- Poner en práctica (implantar) técnicamente los nuevos procesos o sistemas que sean necesarios: nuevas tecnologías de intercambio automatizado de datos, nuevos sistemas de evaluación del rendimiento, nuevos programas de formación y desarrollo directivo, nuevos sistemas de producción, etc.
- Legitimar o validar conceptualmente a su nivel el proceso de cambio, aprovechando la credibilidad que le otorga la realidad de su puesta en práctica.

### **6.3.4. Papel de los clientes o receptores del proceso de cambio**

Como ya hemos dicho, el marketing puede prestar analogías muy útiles para transitar por procesos de cambio en la empresa. En este sentido resulta práctico considerar al cambio como un producto a adquirir por determinados clientes.

Típicamente, los clientes del producto cambio se encuentran por encima y por debajo de los impulsores del cambio. Mientras que por encima se sitúan los máximos responsables de la empresa, por abajo están los empleados de la misma.

La función de los clientes del cambio es la siguiente:

- «Comprar» el resultado del producto cambio (sobre todo el Consejo de Administración o equipo de gobierno), por lo que han de decidir modificar sus expectativas con respecto a la visión de futuro de la empresa.
- «Comprar» el proceso mismo de cambio (sobre todo los empleados), por lo que han de decidir cambiar su forma habitual de pensar y hacer las cosas.
- Expresar su opinión sobre la adecuación del «producto» cambio, tanto a nivel de su diseño y coste inicial como a nivel de su funcionamiento a lo largo del tiempo.

## **6.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- (1) Adair, J., 1990. *Not Bosses but Leaders*. The Talbot Adair Press.
- (2) Bennis, W., 1989. *On Becoming a Leader*. Reading Mass: Addison-Wesley.

- (3) Burns, T., y Stalker, G. M., 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- (4) House, R. A., 1971. *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, núm. 16, págs. 321-338.
- (5) Leigh, A., 1988. *Effective Change*. Institute of Personal Management.
- (6) Kobasa, S. C., Maddi, S. R., y Kahn, S., 1982. *Hardiness and Health: a prospective study*. *Journal of Personality and Social Psychology* núm. 42, págs. 168-177.
- (7) Baudura, A., 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychol Rev* 84: 191-215.
- (8) Schein, E., 1988. *Consultoría de procesos*. Vol. 2. Addison-Wesley.

# Puesta en práctica de la DpV

*Mi trabajo consiste en agilizar la libre comunicación de ideas y asegurar un ambiente de trabajo en el que la creatividad y la iniciativa sean reconocidas y recompensadas.*

MINORU MAKIRA, presidente y director ejecutivo de Mitsubishi Corporation, 1995

¿Cómo puede llegar a estructurarse la puesta en práctica de una DpV? ¿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 monitorizar y mantener el desarrollo de una DpV? ¿Cuáles son los principales problemas de este «cambio para el cambio»?

En este capítulo encontrará:

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

- La propia energía personal del líder de la empresa y de su equipo, de apoyo específico aplicado al proyecto de cambio.
- Funciones del equipo gestor del cambio.
- Asignación de un presupuesto específico para el proyecto global.
- Establecimiento de las expectativas de tiempo necesarias.

## **Fase I. Destilado de valores esenciales. La revitalización estratégica compartida**

- La gran innovación de que la revitalización estratégica pueda ser participativa.
- La visualización colectiva del futuro al que se desea llegar (valores finales integrados en la visión y la misión de la empresa).
- Diagnóstico participativo de los puntos fuertes y débiles de los valores actuales, así como de las amenazas y oportunidades de los valores sociales del entorno (análisis «DAFO» de valores).

- ¿Qué nuevos valores necesitamos generar y compartir (valores operativos) para alcanzar nuestra visión y nuestra razón de ser?
- Características de idoneidad de los valores esenciales compartidos.

#### **Fase II. ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de proyectos**

- Conversión de los valores esenciales en objetivos de acción.
- Desarrollo de equipos de proyecto para el cambio.

#### **Fase III. Política de personas basada en valores**

- Selección por valores.
- Formación y desarrollo de valores.
- Evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores.

#### **Fase IV. Auditoría de valores operativos**

#### **Algunas preguntas y respuestas sobre dificultades ante la puesta en marcha de una DpV.**

Cambiar por cambiar de forma de pensar y hacer las cosas en la empresa (cambiar por cambiar «la cultura organizativa») no tiene ningún sentido. Una empresa que decida poner en marcha una DpV responsablemente ha de hacerlo para dar apoyo a un proyecto estratégico global y concreto, el cual ha de ir siendo construido y reestructurado a medida que avanza el proceso.

Cada proceso de cambio cultural estratégico, como el que supone la puesta en práctica de una DpV, es una experiencia de aprendizaje colectivo\* creativa 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 contemplar la existencia de dos fases

esenciales: una de puesta en marcha y otra de mantenimiento. Y dentro de la fase de puesta en marcha 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 monitorizado y mantenido a través de una serie de prácticas concretas (Cuadro 7.1).

**Cada proceso de cambio cultural estratégico, como el que supone la puesta en práctica de una DpV es una experiencia de aprendizaje colectivo creativa y diferente.**

\* De hecho, se trata de «organizational learning»<sup>21</sup> en su más pura esencia.

**Cuadro 7.1. Fases de una DpV**

PUESTA EN MARCHA	Fase 0 Fase I Fase II	Existencia de liderazgo legitimador. Destilado de valores esenciales compartidos. Desarrollo de equipos de proyecto.
MANTENIMIENTO	Fase III Fase IV	Nueva política de personas. Auditoría de valores.

## 7.1. 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 pseudointenciones— insuficientemente cimentadas en cuanto a voluntades políticas y recursos asignados. Tal como ilustra un cartón publicitario de uno de nuestros cursos: «Para la gestión del cambio no bastan las buenas intenciones...» (Figura 7.1).

La primera fase de todo proceso de un cambio cultural significativo 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.

**Para la gestión del  
cambio no bastan las  
buenas intenciones...**

**Figura 7.1.** Frase publicitaria para inducir la necesidad de formación en gestión del cambio por parte de los directivos españoles.

**APUNTE DE LA REALIDAD: El humor, una vez más, desdramatiza.**

En cierta ocasión, un médico participante en una sesión de evaluación del proceso de cambio del sistema sanitario de una determinada comunidad autónoma española, comentaba entre irónico y desesperanzado: «aquí lo que ha habido es mucho *cambius interruptus*».

Tal como apuntábamos en el capítulo anterior al hablar de las claves de desarrollo del líder legitimador de una DpV, éste ha de tener suficiente visión global, desarrollo personal y capacidad de potenciación de personas. Por si esto fuera poco, ha de poder y decidir asignar tres diferentes líneas de recursos específicos para el proyecto:

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

**REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cuál de los anteriores recursos cree que es más costoso de asignar para el desarrollo de una DpV?
- 
- 

- ¿Cuál de los anteriores recursos a asignar es, a su juicio, más imprescindible para el éxito de un cambio cultural?
- 
- 

### **7.1.1. La propia energía personal del líder de la empresa y de su equipo de apoyo específico aplicadas al proyecto de cambio**

Un proceso de auténtico cambio en la forma de pensar y hacer las cosas en una empresa requiere una gran capacidad profesional y la aplicación de grandes dosis de energía personal por parte de quienes tienen la responsabilidad y el poder de desencadenarlo y gobernarlo.

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

- Al final de este último capítulo, en el Anexo 7.1, se expone un cuestionario para la medición de la fortaleza del liderazgo legitimador del cambio (escala FLC-17). ¿Cuál es la puntuación que obtendría dicha fortaleza en la actualidad en su empresa?

Es absolutamente aconsejable que si no se obtiene una valoración suficiente (aproximadamente por encima de 50) no se continúe avanzando en las fases sucesivas del proceso de cambio, a no ser que se quiera correr un elevado riesgo de frustración y fracaso.

En caso de que no se cuente con un liderazgo legitimador suficientemente consistente, los impulsores de una DpV tienen varias alternativas razonables:

1. Buscar otro apoyo legitimador por encima del débil que resulte más potente. Se trata de una jugada política de considerable dificultad y alto riesgo de fracaso, aunque en ocasiones pueda ser la única posible.
2. Tratar de potenciar el liderazgo débil ayudándole a cumplir con su función transformadora. La misma herramienta de la escala FLC-17 (Anexo 7.1) sirve para la reflexión sobre qué aspectos se han de potenciar.
3. Tratar de legitimar a su nivel cambios generadores de aprendizaje, incluso aunque no sean auténticamente significativos a nivel global.
4. Seguir leyendo este libro y otros materiales similares (a ser posible cada vez mejores).

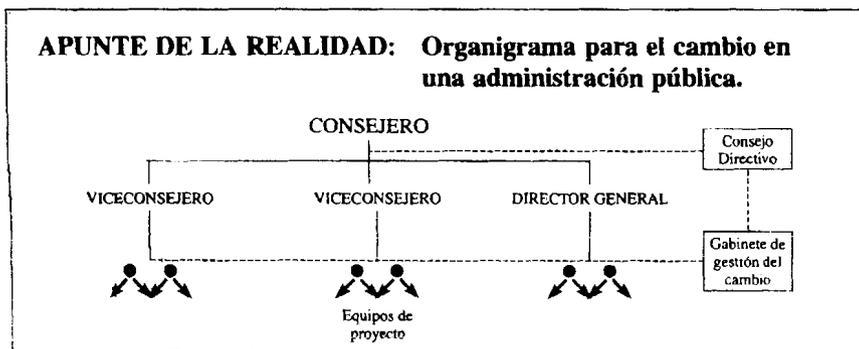
### 7.1.2. Funciones del equipo gestor del cambio

La mayoría de los sistemas de gestión están diseñados para estados estables, por lo que es fácil ignorar las necesidades especiales de los estados de transición propios de los procesos de cambio. Sobre todo en grandes organizaciones es verdaderamente difícil que las mismas personas que han de ocuparse de dirigir la continuidad productiva de la empresa piensen simultáneamente en clave de cambio a nivel igualmente operativo.

**Es verdaderamente difícil que las mismas personas que han de ocuparse de dirigir la continuidad productiva de la empresa piensen simultáneamente en clave de cambio a nivel igualmente operativo.**

Con el fin de gestionar adecuadamente la dinámica de la transición entre el presente y el futuro de la empresa, debe considerarse la disposición de recursos y estructuras específicas, tales como la puesta en marcha de un «gabinete de gestión del cambio», «equipo de administración del cambio» o similar que dé apoyo técnico, operativo e incluso «emocional» a la Dirección de la empresa para el diseño y control de las diferentes fases del proceso

### APUNTE DE LA REALIDAD: Organigrama para el cambio en una administración pública.



Lógicamente, según sea el tamaño de la empresa, sus recursos financieros y la magnitud del cambio, la estructura y funciones de este equipo serán más o menos complejas. Sin embargo, es recomendable que esté compuesto por un número reducido de personas, no mayor de cinco o siete en todos los casos, y que incorpore tres niveles de miembros:

1. Profesionales (dos-tres) dedicados a tiempo completo a gestionar el proceso de cambio, los cuales pueden ser contratados específicamente para esta tarea aunque es preferible que formen parte del equipo directivo existente. Es recomendable que en este último caso tengan la máxima antigüedad y prestigio interno en la empresa. Uno de ellos es conveniente que desarrolle la función de coordinador del equipo. En el caso de empresas de mediano o pequeño tamaño, el mismo director general puede ser, naturalmente, dicho coordinador.
2. Consultores, internos o externos (uno-dos), encargados de facilitar metodología para el proceso de cambio y con una dedicación de tiempo parcial a lo largo del proyecto.
3. Además, el equipo gestor del cambio ha de poder contar con colaboraciones internas adicionales o subcontrataciones externas para recoger información y/o para poder llevar adelante determinadas tareas puntuales: elaboración participativa del análisis situacional, formación específica sobre gestión del cambio, diseño gráfico de la nueva imagen corporativa, sondeos de opinión, etc.

Lógicamente, este equipo ha de estar íntimamente vinculado a la Dirección General, de la que de hecho es una prolongación operativa. Su función genérica

de dinamizar, dirigir y monitorizar el proceso de cambio puede desglosarse en las siguientes actividades:

- Ayudar a controlar el ajuste presupuestario específico para el plan de cambio.
- Potenciar y coordinar los diferentes papeles específicos del proceso: líderes, agentes para la puesta en práctica de aspectos técnicos, facilitadores-consultores y —por supuesto— todo el conjunto de miembros de la empresa que ha de participar, de una forma u otra, en los equipos de proyecto.
- Diseñar y seguir el desarrollo de un plan de formación para el cambio a tres niveles básicos:
  1. Desarrollo de habilidades de liderazgo transformador.
  2. Formación de facilitadores internos.
  3. Desarrollo de nuevas creencias y valores en el conjunto de empleados.
- Diseñar y seguir el desarrollo sobre un plan de comunicación interna y externa del cambio. Es especialmente importante que este plan consiga poner en comunicación permanente a todos los grupos de interés, tanto internos como externos y tanto durante la fase de configuración de valores finales y operativos como a lo largo de todo el proceso.
- Coordinar los equipos de proyecto de la Fase II de objetivos de cambio efectivos.
- Diseñar y coordinar las Fases III y IV de puesta en práctica de nuevas políticas de personas y de auditoría interna que consoliden el mantenimiento del proceso de cambio cultural y aseguren su supervivencia.

### **7.1.3. Asignación de un presupuesto específico para el proyecto global**

Uno de los elementos menos frecuentes en los proyectos de cambio cultural es la existencia de un presupuesto específico. A nivel de empresa, algo que no esté presupuestado simplemente no existe o, al menos, suena como poco serio. Y, sin embargo, es evidente que los proyectos de cambio cultural son estratégicamente significativos para la supervivencia de la empresa. Los principales componentes de un presupuesto para un proyecto de cambio cultural son los siguientes:

- a) *Elementos directos:*
1. Formación en los nuevos conocimientos, valores y habilidades necesarias.
  2. Comunicación interna y externa del cambio (materiales escritos, vídeos, etc.).

3. Consultoría interna (horas de personal de plantilla no directamente imputables a su producción habitual).
4. Consultoría externa.

*b) Elementos indirectos:*

1. Horas de no producción destinadas a reuniones de participación en la preparación del cambio.
2. Horas de no producción destinadas a recibir información y formación por parte de todos los miembros de la empresa.

**APUNTE DE LA REALIDAD: Una respuesta sincera.**

«Preferimos no contarlo, porque nos asustaríamos», fue la respuesta de uno de los principales responsables de un complejo cambio estratégico que incluía un decidido cambio de valores en una empresa multinacional ante la pregunta de cuál era el presupuesto destinado a dicho cambio. Una de las razones de este fenómeno es la dispersión de elementos a los que imputar costes derivados del proyecto.

### **7.1.4. Establecimiento de las expectativas de tiempo necesarias**

Por supuesto, un verdadero liderazgo legitimador de un cambio cultural ha de tener pensamiento estratégico a medio-largo plazo. Y hay que tener en cuenta que una verdadera transformación de la cultura de una empresa no es cosa de dos o tres meses, sino más bien de al menos tres años. Y el tiempo es un recurso mucho máspreciado y escaso que el dinero, pues se trata de un bien no renovable: el que se malgasta ya no se puede recuperar.

**APUNTE DE LA REALIDAD: Lo fácil que es quemar buenas ideas.**

- Sí, ¡eso del «cambio de cultura» ya lo probamos, pero no funcionó!
- Y, ¿cuánto tiempo duró la intervención?
- No me acuerdo exactamente. ¡Unos dos meses!

Tal como ya hemos mencionado, llegar a generar el sustrato organizativo para ser una empresa diferente y con gran potencial de crecimiento no es cuestión de seguir las recomendaciones más o menos precipitadas de una asesoría de imagen corporativa. Significa decidir dedicar importantes recursos de tiempo —y, por tanto, de dinero— para llegar a generar un sustrato de valores facilitador de que las cosas lleguen a suceder.

## 7.2. FASE I. 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 (Fase I) consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible.

Como ya hemos mencionado al hablar de qué es la DpV, en la mayoría de tratados de estrategia y de casos reales de planes estratégicos de empresas existe una notoria confusión entre términos tales como «visión», «formulación de misión» (*mission statement*), «propósito estratégico», «objetivos», «ambición», «modos de progresar», «guías de comportamiento», «valores», «metas», etc.

La DpV 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 preguntas más importantes que una empresa y todo sistema social en general pueda formularse son ¿hacia dónde vamos?, ¿para qué?, ¿cómo somos?, ¿dónde estamos? y ¿con qué principios vamos a llegar?

### APUNTE DE LA REALIDAD: Nunca es tarde para revitalizarse.

«Las empresas que no aprenden a adaptarse creativamente a las nuevas demandas de su entorno tienden al declive y desaparición», dice Javier Mascarell, Director General de CRÉDITO & DOCKS, empresa de servicios logísticos de gran tradición (fundada en 1883), que inició un proceso de reformulación de su «Constitución» un siglo más tarde, en 1994.

Las componentes secuenciales la Fase I de una DpV son básicamente tres, y 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?:

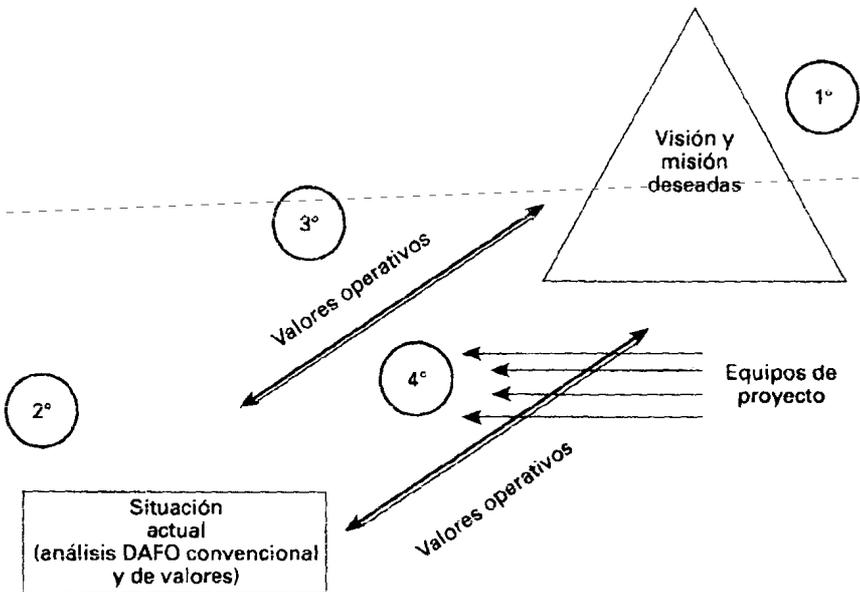
\* La fusión de ideas entre revitalización y constitución de nuevas reglas de juego dio lugar a un proceso denominado internamente «proyecto reconstituyente» en una determinada organización de servicios profesionales, haciendo referencia a su efecto «tónico» y «constitucional» a la vez.

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 DAFO 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 DpV o fase de intervención directa en la realidad de la empresa (fase de «¡estamos cambiando!»).

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 e incluso de grupos de interés del entorno de la empresa: proveedores, clientes principales, etc.

El planteamiento estratégico clásico propone efectuar las decisiones estratégicas tras un análisis situacional. Sin embargo, la DpV plantea iniciar el proceso a la inversa: proyectando primero los valores esenciales de la visión y la misión



**Figura 7.2.** Esquema básico de la DpV en la práctica. Los números dentro de círculos corresponden a la secuencia temporal en que se plantea cada una de las acciones.

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, tal como sugiere la Figura 7.2, 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.

**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.**

Esta fase de la DpV 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.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: Distribución geográfica de la formulación estratégica.**

Una investigación llevada a cabo por diversas instituciones internacionales\*\* y que ha sido liderada en España por el profesor Ceferí Soler, ha comprobado que un porcentaje sorprendentemente alto de empresas del entorno europeo, y sobre todo mediterráneo, funciona sin pensamiento estratégico explícito, incluso las de gran tamaño.

El Cuadro 7.2 presenta datos de dicho estudio en su edición de 1995, la cual ha analizado las estrategias de dirección y de gestión de recursos humanos en empresas de más de 200 empleados en los países europeos.

\* A modo de ejemplo, un estudio de Arthur Andersen y la Universidad Autónoma de Barcelona llegó a poner de manifiesto que el 60 % de las principales empresas catalanas no efectúa una planificación que vaya más allá de un año (EL PAÍS, 29 de enero de 1995).

\*\* Desde 1990 a 1993 este estudio ha estado dirigido por ESADE, Cranfield School of Management (Reino Unido) y Price Waterhouse. Desde 1995, el proyecto continúa bajo el impulso de ESADE, Cranfield School of Management y la Fundación Bosch i Gimpera (Formació Continuada/Les Heures) de la Universidad de Barcelona.

Cuadro 7.2

Proyecto Cranfield-ESADE Bosch i Gimpera	Misión corporativa (visión-misión)	
	Escrita (%)	No escrita (%)
Países mediterráneos:		
España	56	20
Italia	41	25
Turquía	49	29
Francia	39	16
Países nórdicos:		
Suecia	93	2
Finlandia	89	8
Noruega	96	4
Dinamarca	82	11

Es de destacar la gran diferencia que existe entre los países mediterráneos y los países nórdicos en cuanto a la existencia o no de una estrategia explícitamente formulada. En comparación con los países nórdicos, en los países del área mediterránea el número de empresas que cuentan con una visión-misión escrita es mucho menor. Y es muy probable que estos porcentajes en empresas mediterráneas con menos de 200 empleados sean todavía menores.

## REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

En los países que están en el área de los países mediterráneos la existencia de una misión y una estrategia operativa explícitas es un elemento importante.

La falta de una misión y una estrategia operativa explícitas en los países

de los países mediterráneos es un elemento importante.

La falta de una misión y una estrategia operativa explícitas en los países

de los países mediterráneos es un elemento importante.

- ¿Falta de confianza en la ayuda de consultores externos?
- ¿Falta de formación de los consultores externos en un abordaje integrado de la dirección estratégica y la gestión del cambio?
- ¿Exceso de confianza en su capacidad de improvisación?

¿Otras razones?

---



---

### 7.2.1. La gran innovación de que la revitalización estratégica pueda ser participativa

Por supuesto, cuando en una gran mayoría de empresas convencionales la simple idea de participar en el diseño de la estrategia está incluso vedada a los mandos intermedios, la idea de implicar a todos sus miembros en el diseño de una nueva cultura puede parecer prácticamente utópica. Sin embargo, ¡eso sí que es tratar a todos los empleados como personas con suficiente edad mental como para ser responsables y emprendedores! ¡Eso sí que es reconocer que «abajo también hay conocimiento» y que incluso se puede aprender de él!

A finales del siglo xx estamos empezando a asistir tímidamente a la configuración de una nueva forma de pensar y hacer las cosas en el mundo de la empresa: una nueva cultura que está descartando el antiguo supuesto de que sólo unos pocos en la cima de la organización tengan el conocimiento y las energías suficientes para diseñar y poner en práctica eficazmente las estrategias de supervivencia y crecimiento de la empresa. Por otra parte, la predicción generada por expertos —ya sean internos o externos— no tiene el mismo valor añadido que la visualización creativa compartida por todos.

Algo tradicionalmente reservado a la alta dirección como es el pensamiento estratégico ha de ser cada vez más compartido y consensuado con el conjunto de miembros de la empresa si se desea que ésta sea verdaderamente competitiva. Por ahí empieza la verdadera «gestión participativa»<sup>(2)</sup>, y —sobre todo— el estímulo de la iniciativa y la conducta emprendedora por parte de los empleados tan brillantemente exhortada por todos los analistas de «empresas excelentes». El verdadero reto radica no en aceptar estos supuestos, sino en ponerlos en práctica\*.

Algo tradicionalmente reservado a la alta dirección como es el pensamiento estratégico ha de ser cada vez más compartido con el conjunto de miembros de la empresa si se desea que ésta sea verdaderamente competitiva.

\* A esto es a lo que se refiere Carlos Mendicuti, director de programas de Estudios de Formación Continuada/Les Heures cuando acostumbra a decir que «más que hablar de gestión participativa hay que hablar de gestión de la participación».

**REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

- ¿Hasta qué punto cree que debe contarse con la participación de todos los miembros de la empresa a la hora de elaborar los siguientes elementos estratégicos?
  - Para formular los valores finales de la visión y la misión.
  - Para analizar la situación actual de puntos fuertes y débiles de la empresa.
  - Para formular los valores esenciales operativos.
  - Para establecer los objetivos de acción.
- ¿O cree que es imposible y absurdamente complejo que pueda haber auténtica participación para lo uno ni para lo otro? ¿Por qué?

---



---



---

**REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN**

- ¿Cree usted que debe participar «la gente» en el diseño de la estrategia?

Sí, porque...	No, porque...
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tienen conocimiento que aportar.</li> <li>— Aumenta su grado de compromiso.</li> <li>— Aumenta la certeza diagnóstica sobre qué hay que cambiar.</li> <li>— Necesitamos sus ideas.</li> <li>— Si no lo hacemos, estimulamos su resistencia al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Es demasiado arriesgado.</li> <li>— Consume mucho tiempo.</li> <li>— Nos podemos ver obligados a aceptar peores decisiones.</li> <li>— No sabemos cómo hacerlo.</li> <li>— Podemos crear expectativas que luego no se cumplan.</li> </ul>
—	—
—	—
—	—
—	—

Lógicamente, el problema radica en determinar qué «gente» implicar y cómo hacerlo. En todo caso, el diálogo o debate organizacional del cual ha de surgir

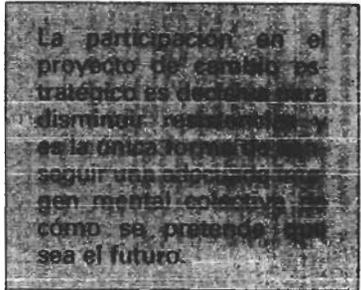
\* Más que de «gente» podríamos hablar de los «agentes» o empleados, los cuales intercambian constantemente intereses con los propietarios de la empresa y sus representantes<sup>(\*)</sup> (llamados *principales* según la Teoría de la Firma<sup>(1)</sup>).

la revitalización estratégica ha de tener tres características o reglas del juego esenciales<sup>(4)</sup>:

1. Generar nuevas realidades al proyectar el futuro.
2. Evitar etiquetas preconcebidas al analizar el presente.
3. Conformar opciones de valor comunes a partir de la reflexión sobre experiencias de buen hacer y de éxito en el pasado.

Como veremos más adelante, este diálogo organizativo tiene su máximo sentido a la hora de formular los valores operativos. De hecho, la definición inicial de los valores finales incluidos en la visión y la misión de la empresa es una ineludible función del líder y su equipo más inmediato, aunque para hacerla realidad deban obviamente contar con la adhesión del resto de miembros de la empresa.

En todo caso, la participación en el proyecto de renovación estratégica —sea más o menos directa— es un elemento decisivo para disminuir la resistencia al cambio. La comunicación interna, extensa e intensa, es un elemento clave para ello.



#### **APUNTE DE LA REALIDAD: Participación para el cambio en la administración pública.**

La transformación cultural de la administración pública hacia la eficiencia y el cliente es uno de los temas críticos para el funcionamiento de muchos países. En España, el sector sanitario es uno de los más activos en su «empresarialización», especialmente en algunas de sus comunidades autónomas, como Cataluña o el País Vasco.

La salud pública es un servicio esencialmente basado en el conocimiento profesional que tiene importantes problemas económicos y organizativos en todos los países avanzados. Basándose en experiencias de cambio realizadas en otros territorios (Reino Unido, Suecia, Australia, Canadá, Cataluña, etc.), el País Vasco puso en marcha un complejo proceso de cambio planificado e impulsado desde dentro, denominado en euskera «OSASUNA ZAINDUZ», que significa «cuidando la salud».

El País Vasco es una comunidad autónoma española de dos millones de habitantes. Como en otros muchos lugares, existe multitud de factores del entorno y del funcionamiento interno que obliga a cambios en profundidad para que su sistema sanitario se empresarialice, tales como el constante aumento del gasto y la insatisfacción relativa de todos sus usuarios y profesionales.

A lo largo de seis meses, y tras un breve programa de formación, un grupo de 60 personas organizadas en seis equipos de trabajo y provenientes

de las diversas áreas financieras, tecnológicas, sanitarias, etc., efectuó un análisis situacional de los puntos fuertes y los puntos débiles del sistema, así como de las oportunidades y amenazas de su entorno.

El diagnóstico estratégico abarcó aspectos generales, organizativos, financieros, de gestión, de recursos humanos, de sistemas de información y de salud pública.

Como resultado de dicho análisis, efectuado de forma participativa «desde dentro», se generaron 15 líneas estratégicas de cambio, desde —por ejemplo— «personalizar el servicio y mejorar la información a los clientes y sus posibilidades de elección» hasta «acreditar y reconocer el logro profesional». Estas 15 líneas estratégicas dieron lugar a 45 objetivos estratégicos específicos. Posteriormente, se llegaron a constituir 13 equipos de proyecto: «financiación», «comunicación y liderazgo», «política de personal», «desarrollo directivo de proveedores», «calidad al cliente», etc. Todos estos proyectos estratégicos giraron alrededor de cinco ejes esenciales:

1. Orientación al paciente.
2. Aproximación de las culturas clínica y de gestión.
3. Separación entre la función de financiación-regulación y la de provisión de servicios sanitarios.
4. Introducción de sistemas de contratación como forma de organizar y estimular el rendimiento.
5. Implantación de herramientas de gestión tales como nuevos sistemas de información y regulaciones de derecho privado.

De forma especialmente significativa, el proceso de reforma se propuso mantener y mantiene los tres valores esenciales del sistema sanitario público: solidaridad, equidad y universalidad.

A modo de ejemplo, en relación con el diagnóstico cultural estratégico, y dentro del proceso de cambio se realizó un ejercicio recogiendo la opinión de los 150 máximos directivos del sistema sobre cuál creían que era la cultura actual y la cultura idónea de su sistema sanitario\* (5). Éstos fueron los 10 rasgos del perfil cultural idóneo de la organización que se diferenciaban en más de un 50 % de su perfil cultural actual en el momento de aplicar el cuestionario, estando jerarquizados de mayor a menor diferencia o desnivel:

1. Recompensas basadas en el rendimiento más que en la antigüedad-grado.
2. Identificación con la organización en su conjunto más que con grupos particulares.

\* Este diagnóstico cultural estratégico se realizó utilizando el cuestionario denominado PCO-AI (Perfil de Cultura Organizativa Actual e Idónea), empleado inicialmente para estudiar la concordancia entre perfiles de culturas de empresas en proceso de fusión.

3. Trabajo en equipo/apoyo mutuo/colaboración interna (*versus* intereses particulares/«mi área»).
4. Coordinación de las diferentes unidades.
5. Descentralización.
6. Claridad de objetivos y dirección (visión común).
7. Comunicaciones bidireccionales (ascendentes y descendentes).
8. Responsabilidad personal/búsqueda de soluciones (*versus* excusas/búsqueda de culpables).
9. Apoyo de la dirección (comunicación, ayuda y apoyo de la dirección a los subordinados).
10. Ritmo alto saludable (*versus* estrés y agotamiento).

En opinión de diversos agentes y facilitadores de este proyecto de reforma, la comunicación interna masiva y exhaustiva (en forma de presentaciones y diálogos y con grupos de interés, presencia de los líderes en los medios de comunicación, publicaciones, folletos, sesiones con grupos de profesionales para recoger su opinión, formación específica, etc.) ha sido una de las claves de su aceptación.

## 7.2.2. La visualización colectiva del futuro al que se desea llegar (valores finales integrados en la visión y la misión de la organización\*)

Como mencionábamos en el primer capítulo al definir qué es la DpV, existe una notoria confusión entre los términos de visión y misión, así como entre otros conceptos estratégicos. La clarificación que propone la DpV pretende ser orientadora de la acción.

### 7.2.2.1. La formulación de la visión colectiva

La creación de una imagen mental colectiva de los valores integrados en la visión de hacia dónde debe y quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo (cinco-diez años), decidir crear la capacidad para alcanzarla y creer en ella con coraje es la esencia de todo verdadero liderazgo empresarial<sup>(6)</sup>.

**La formulación colectiva de hacia dónde debe y quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo (cinco-diez años), decidir crear la capacidad para alcanzarla y creer en ella con coraje es la esencia de todo verdadero liderazgo empresarial.**

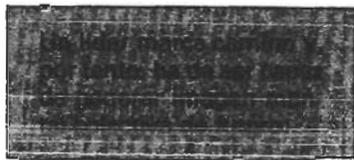
\* Se entiende por «organización» todo sistema humano que se comunica y trabaja dentro de límites definidos con el fin de conseguir una meta común<sup>(7)</sup>.

La creación de visión es una típica y natural función del liderazgo, y sobre todo, del liderazgo propiamente dicho o liderazgo transformador, hasta el punto de que podríamos decir que un líder sin una visión ambiciosa del futuro no es un líder sino más bien un administrador del presente.

**Cuadro 7.3. Valores relativos a la «visión» de la empresa (¿hacia dónde vamos?)**

- Tipo de negocio que se quiere llegar a crear o en que se quiere estar.
- Tipo de liderazgo que se quiere tener en el sector (facturación, rentabilidad, calidad, servicio, innovación, costes, etc.).
- Tamaño deseado.
- Mercado a alcanzar: ámbito local, nacional, mundial...
- Etc.

Sin embargo, de nada sirve una visión que simplemente represente el ansia de poder de la alta dirección y que no llegue a conseguir la adhesión de sus colaboradores próximos y lejanos de forma comprometida y entusiasta. Un líder marca camino y, por tanto, ha de ser capaz de generar imagen mental colectiva de lo que sus seguidores ambicionan que sea la empresa en el futuro de forma idónea y singular.



La visión de qué es lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro ha de ser suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros. Tal como argumentaba Séneca:

*Para quien no sabe el rumbo hacia dónde va, ningún viento es favorable.*

**APUNTE DE LA REALIDAD: El poder de una ambición compartida.**

La fábrica de motores de Fasa-Renault en Valladolid, pionera en la implantación del enfoque sociotécnico en la industria europea, plantea así lo que denomina su «ambición» a nivel mundial, fruto de un extenso diálogo organizativo:

*Ser un modelo en el mundo de la mecánica, por la calidad y el coste de nuestros productos y servicios, gracias a la excelencia de nuestro equipo humano y de nuestra organización.*

Esta factoría está organizada en lo que denominan «Unidades Elementales de Trabajo» (UET), las cuales —en palabras de su responsable de formación, Avelino Jular— «están orientadas hacia sus clientes, no hacia la jerarquía».

El sentido del esfuerzo de cambio está en el sentido de la visión del futuro. La elaboración y consolidación de una visión nítida y atractiva de hacia dónde se va es, sin duda alguna, el elemento esencial para vincular el nivel estratégico empresarial con el psicológico individual en los procesos de cambio organizacional planificado.

Las organizaciones sin una visión colectiva de futuro explícitamente formulada son organizaciones desvitalizadas y carentes de auténtico liderazgo, y difícilmente pueden encontrarse entre las que destacan a nivel sectorial local y —por supuesto— a nivel mundial. La carencia de visión únicamente se la pueden permitir pequeñas empresas que sobreviven en un nicho de mercado temporalmente afortunado, o bien grandes empresas monopolistas protegidas por la administración pública y artificialmente mantenidas por intereses políticos o económicos.

Más específicamente, la visión tiene diversas funciones:

- Crea un camino a seguir en el futuro.
- Es algo que vale la pena pretender de forma entusiasta.
- Crea sentido para aumentar la tolerancia de la ambigüedad.
- Transmite confianza natural en el liderazgo.
- Ofrece una idea de éxito colectivo.
- Es el punto de partida (o, mejor, de llegada) de la estrategia de la empresa.

#### **APUNTES DE LA REALIDAD: Importancia de las visiones estratégicas.**

Puede considerarse simple, y a la vez publicitariamente genial, la visión de AT&T Global Information Solutions:

*Sabemos exactamente dónde queremos ir, porque nuestros clientes nos muestran el camino.*

Ben & Jerry, una famosa empresa norteamericana de helados tiene muy clara su visión estratégica. Es un buen ejemplo de visión global que combina lo tradicional con lo moderno, la visión mundial con el orgullo por lo local:

*Fabricar, distribuir y vender los mejores helados naturales del mundo con una amplia variedad de sabores innovadores elaborados a partir de productos frescos de la región de Vermont.*

Val-Mart, la multinacional de superficies comerciales, lo tenía muy claro en 1990: *llegar a ser una compañía de 125 billones de dólares en el año 2000.* ¡Y lo está consiguiendo!

Buena parte de los contenidos de las visiones de empresa hacen referencia a la aspiración de liderazgo en determinados aspectos, a las comparaciones con los mejores en otros sectores o al alcance de metas ambiciosas en un horizonte temporal significativo.

**APUNTE DE LA REALIDAD: La fuerza de querer emular a los mejores.**

Giro Sport Design pretendía, a mediados de los ochenta, *llegar a ser una gran compañía en el año 2000: ser en la industria de la bicicleta lo que Nike es en calzado deportivo y Apple en computadoras.*

En esta misma línea, la Universidad de Stanford se propuso en 1940 *llegar a ser la Harvard del Oeste.*

En la redacción de la visión deben evitarse determinados elementos:

- Adverbios y otras palabras po-li-si-lá-bi-cas, tales como «evidentemente» o «competitivamente». Cuanto menor es el nivel de escolarización y la afición a la lectura, mayor es la dificultad para asimilar palabras largas, por lo que éstas son rechazadas por amplios sectores de personas.
- Frases de sintaxis complicada, que son más propias de malos discursos políticos o de exhibiciones de apariencia erudita.
- Conceptos técnicos: «cuota de mercado», «rendimiento neto», etc.

Un tema discutido es el de la conveniencia de hacer o no pública la visión estratégica de la empresa. La publicidad de la misión («nuestra razón de ser es la calidad y la salud», etc.) y de los valores instrumentales u operativos («honestidad», «creatividad», «trabajo en equipo», «mimar la mercancía», etc.) no acostumbra a comportar ningún sentimiento de amenaza, e incluso —como hemos visto— pueden muy bien formar parte de los materiales propagandísticos de la empresa. Sin embargo, pueden existir recelos de hacer público lo que desea ser la empresa en el futuro y —sobre todo— qué pretende hacer para conseguirlo a nivel de líneas estratégicas esenciales.

Estos recelos tienen poco fundamento cuando se comprende que para que una visión estratégica tenga verdadero valor ésta ha de ser ampliamente comprendida y asimilada por todos los miembros de la empresa, e incluso por sus clientes y proveedores. En este sentido, una visión estratégica guardada en un cajón sirve de bien poco. La visión es el *I had a dream*, de Martin Luther King. Obviamente, una visión que no se comunica es más una ensoñación que una visión estratégica empresarial.

**REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

Con el fin de facilitarle la formulación de la «visión» de hacia dónde ha de ir su empresa a medio-largo plazo, le sugerimos que piense sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué tipo de liderazgo y qué posición quiere ocupar en su sector en los próximos años (en ventas, en rentabilidad, en calidad, en innovación, etc.)?
- 
- 

- ¿Hay alguna empresa de su propio sector o de cualquier otro, incluso a nivel mundial, a la cual quiera emular, por difícil que parezca a primera vista?
- 
- 

- ¿Qué tamaño quiere que llegue a alcanzar su empresa en estructura de personal, en mercados a entrar o en volumen de negocio?
- 
- 

- En definitiva, ¿qué es lo que verdaderamente desea que consiga su empresa de forma que llegue a estar realmente comprometido y orgulloso de su asociación con ella en los próximos años de su vida?
- 
- 

- ¿Hasta qué punto cree que todo el conjunto de miembros de su empresa va a ser partícipe de estas ideas?
- 
- 

Como señalan Hammel y Prahalad, *las oportunidades están ahí, existen para muchas empresas, pero no todas tienen elaborada una visión de futuro en la que encajen de forma significativa y cuenten con los equipos humanos capaces de comprometerse en aprovecharlas*<sup>(6)</sup>.

#### 7.2.2.2. La reformulación de la misión

Muy próximo y complementario al concepto de visión está el de misión, con el que, de hecho, la mayor parte de veces se confunde. La misión es la razón de ser, *raison d'être* o *¿para qué?* de la visión estratégica, y está profundamente relacionada con el sentido de la empresa, tanto a nivel económico como social.

Su formulación no tiene necesidad de la misma chispa creativa que la visión, pues, lógicamente, depende de ésta. Cuando el visionario Nikolas Hayek, creador de los relojes *Swatch*, planteó: «vamos a fabricar relojes en Suiza que compitan en precio con los asiáticos», muchos debieron pensar que estaba loco. Y lo hizo —probablemente— para ganar dinero, para contribuir al desarrollo de Suiza, para divertirse, para demostrar valía personal, para hacer que la gente presuma..., para lo que fuera. Todos estos motivos constituyen la misión o razón de ser de su boyante empresa.

Tal como muestra el Cuadro 7.4, la misión de toda empresa tiene dos componentes: uno económico y otro social, dependiendo definitivamente el segundo del primero, y ambos pueden explicitarse e incluso replantearse. Naturalmente, la misión económica hace referencia a la rentabilidad de la inversión o a la eficiencia de los recursos asignados, según se trate o no de una empresa lucrativa.

El cumplimiento de esta primera misión esencial hace posible la razón de ser social, incluso aunque ésta no se haga explícita o no esté del todo presente en la mente de sus propietarios y directivos. Esta razón de ser social puede ser inespecífica de toda empresa (crear empleo, consumir tecnología, etc.) o específica según el sector (entretener, curar, instruir, transportar, asegurar, etc.).

La formulación y comunicación explícita de la misión de la empresa es importante para la atribución colectiva de orgullo de pertenencia, de sentido al esfuerzo por el trabajo bien hecho y —como hemos dicho— de transmisión de proximidad y confianza a los clientes, por lo que debe realizarse de forma suficientemente atractiva. De ahí que muchas veces surja la necesidad de reformularla.

**Las empresas con más futuro serán las que desarrollen nuevas formas de influir positivamente en la percepción de calidad de vida de las personas.**

**Cuadro 7.4.** Clasificación y ejemplos de valores relativos a la misión de la empresa (razón de ser o «¿para qué?» de la visión)

Valores económicos	Obtener beneficios, eficiencia económica, rentabilidad, generar riqueza, satisfacer a los accionistas, obtener un máximo retorno sobre la inversión, etc.	
Valores sociales	Inespecíficos de toda empresa	Generar empleo, desarrollar profesionales, consumir tecnología, desarrollar la riqueza del país, aumentar la calidad de vida, etc.
	Según la actividad específica y sector	Entretener, comunicar, desarrollar la pequeña y mediana empresa, gestionar el alquiler de viviendas, formar y desarrollar directivos, curar, potenciar la infraestructura logística del país, educar, distribuir, asegurar, transportar, alimentar, tramitar entierros, embellecer, limpiar, cohesionar colectivos, equipar el hogar, etc.



## REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

Con el fin de facilitarle la formulación de la «misión» o razón de ser su empresa, le sugerimos que piense sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es lo que verdaderamente esperan de la empresa sus propietarios? (rentabilidad, seguridad para el futuro, eficiencia en el uso de recursos, etc.).
- 
- 

- ¿Qué es lo que saben hacer verdaderamente bien en su empresa y verdaderamente aporta a la sociedad? (diagnosticar, fabricar componentes electrónicos, rejuvenecer, seleccionar personal, enterrar, etc.).
- 
- 

- ¿Qué es lo que las personas realmente necesitan y su empresa puede llegar a satisfacer? (seguridad, diversión, estatus, sentido de pertenencia, fantasía, etc.).
- 
- 

- ¿Qué es lo que su empresa puede verdaderamente llegar a aportar a sus empleados? (seguridad, posibilidad de demostrar valía, dinero, orgullo de pertenencia a un equipo, etc.).
- 
- 

personas. Esto es precisamente lo que plantea J. D. Timmer, presidente de Philips, cuando afirma públicamente, con su imagen y su firma, que *juntos hacemos tu vida mejor... juntos estamos consiguiendo que alguien, en alguna parte, sea más feliz.* (Figura 7.3).

¿Es este anuncio de Philips «puro marketing» o bien un marketing honesto que sustenta una genuina estrategia? Pero, ¿existe el marketing honesto? Por supuesto que sí, aunque muchas personas desconfían de ello debido a un saludable instinto colectivo de supervivencia (sus razones tendrán).

Por otra parte, puesto que la misión general de la organización tiende a ser percibida como excesivamente lejana de los procesos cotidianos, es lógicamente necesario poder llegar a definir la misión o razón de ser más concreta de cada una de las unidades operativas y, sobre todo, de los equipos de proyecto que deben llegar a hacerla posible. En este mismo sentido, cada uno de los empleados y equipos de trabajo han de llegar a tener claro cuál es su misión particular.

### 7.2.3. Diagnóstico participativo de los puntos fuertes y débiles de los valores actuales, así como de las amenazas y oportunidades de los valores sociales del entorno (análisis DAFO de valores)

Como hemos dicho anteriormente, la proyección de la visión y la misión se ha de basar en un determinado diagnóstico de la realidad. Cuanto mayor sea la distancia entre la realidad actual y el futuro deseado, mayor será el esfuerzo de cambio necesario.

La forma ya clásica de estructurar el análisis de la situación actual de la empresa es mediante la evaluación propuesta por Porter de las amenazas/oportunidades del entorno y de los puntos fuertes/débiles internos<sup>(8)</sup>.

#### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

A modo de ejemplo de un análisis DAFO, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles internos de su empresa según el cuadro adjunto?

	+					-					
<b>ORGANIZACIÓN:</b>											
1. Agilidad de procesos de trabajo. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
2. Formación del equipo directivo. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
3. Formación de los empleados. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
4. Motivación. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
5. Sistemas de comunicación interna. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
6. Conocimiento de la estrategia por parte de todos los empleados. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
<b>PRODUCTOS:</b>											
1. Calidad (respecto a otros). . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
2. Precio (respecto a otros). . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
3. Promociones que se realizan. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
4. Potencialidad del mercado. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
5. Grado de conocimiento del producto por parte del mercado. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
6. Previsión y evolución del producto. . . . .	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5



plada. Al igual que ocurre con la fábula hindú en la que a un grupo de ciegos se les presenta un elefante y se les pide que digan de qué animal se trata. Uno toca la cola y dice que es una serpiente, otro toca el cuerpo y cree que está identificando a un hipopótamo, y otro, aferrado a una pata, afirma que no se trata de un animal, sino de una columna.

Así, no tienen la misma perspectiva para diagnosticar sobre la empresa la Directora de Marketing que el Recepcionista, el Jefe de Sección de un departamento de producción o el mismo Director General. La conjunción de todos sus puntos de vista aumenta la probabilidad de realismo de la «fotografía», incluso a prueba de consultores, hablando relativamente en broma. El papel del consultor es simplemente el de aportar metodología y contribuir a coordinar el proceso diagnóstico, aunque, lógicamente, también pueda aportar su opinión profesional.

- Y, sobre todo, evaluar la idoneidad de la cultura de la empresa centrándose en sus valores.

### REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN

¿Cuál sería el análisis DAFO de valores en su empresa en la actualidad?

Valores operativos de su empresa en la actualidad	Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La obediencia jerárquica (p. ej.)</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de tiempo, evitación de conflictos (p. ej.)</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloqueo de la creatividad de los empleados (p. ej.)</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
Valores del entorno social de su empresa	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del respeto del medio ambiente (p. ej.)</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones legales (p. ej.)</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar imagen (p. ej.)</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

Una de las aportaciones esenciales de la DpV al diagnóstico estratégico de la empresa es el análisis DAFO de los valores predominantes en el momento actual, tanto a nivel interno como del entorno, lo cual es absolutamente necesario para saber qué es lo que se ha de mantener y qué es lo que se ha de cambiar.

#### 7.2.4. **¿Qué nuevos valores necesitamos generar y compartir (valores operativos) para alcanzar nuestra visión y nuestra razón de ser?**

Con fines expositivos podemos decir que una vez se han definido los valores finales de la visión-misión y se ha analizado la situación actual, es preciso poner en común cuáles son los principios o valores operativos para encauzar la consecución del futuro deseado. Sin embargo, en la práctica, todas estas fases se realizan de forma bastante simultánea. Estos valores estratégicos operativos son unos pocos principios esenciales que han de orientar el desarrollo estratégico de la empresa y que han de ser asumidos por todos los miembros de la organización, los mismos que después han de poner en práctica los objetivos de acción.

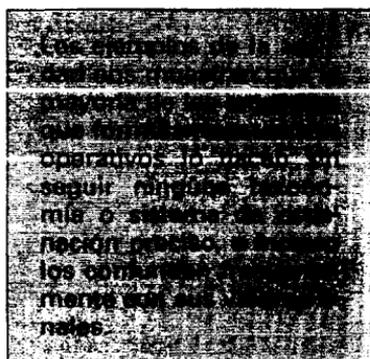
En esencia, la reflexión del conjunto del libro nos ha de ayudar a definir qué valores hay que asumir si se quiere ser competitivo en el futuro. Los ejemplos de la realidad nos muestran que la mayoría de las empresas que formulan sus valores operativos lo hacen sin seguir ninguna taxonomía o sistema de ordenación preciso, e incluso los confunden frecuentemente con sus valores finales.

A modo de pauta general, los valores culturales operativos pueden agruparse en tres grandes categorías, según estén en relación con el entorno de mercado, con los procesos humanos internos o con el manejo de los recursos económicos de la empresa. En el Cuadro 7.5 se plantean ejemplos concretos de cada una de estas categorías de valores.

*Valores respecto a la relación con el entorno.* Pueden subdividirse en tres subgrupos según se relacionen con tres categorías distintas: con el entorno de mercado, con los clientes, con los proveedores y aliados o con el medio ambiente.

Los valores en relación con el entorno de mercado y con el medio ambiente deben ser especialmente asumidos por los miembros de la Dirección de la empresa. Los valores, en relación con los clientes, proveedores y miembros de empresas aliadas también han de ser asumidos por la Dirección, pero sobre todo por los empleados que tengan una relación más o menos directa con ellos.

*Valores respecto a los procesos humanos internos.* Pueden agruparse a dos niveles: con respecto a la forma de tratar a la Dirección al resto de empleados y con respecto a la forma cotidiana de trabajar.



**Cuadro 7.5.** Clasificación y ejemplos de valores relativos a la cultura operativa de la empresa (forma de pensar y hacer las cosas en la práctica diaria)

<b>Valores con respecto a la relación con el entorno</b>	
En relación con el entorno-mercado	Contacto con la realidad, adaptabilidad, alerta, apertura al cambio, monitorización continua, etc.
En relación con los clientes	Adaptabilidad, amabilidad, honestidad, satisfacción de necesidades, sorpresa, etc.
En relación con proveedores y otras empresas aliadas	Cooperación, amistad, cordialidad, apoyo mutuo, honestidad, saber hacer buenos tratos, facilitar el éxito mutuo, etc.
En relación con el medio ambiente	Respeto, conservación, regeneración, etc.
<b>Valores con respecto a los procesos humanos internos</b>	
En relación con la forma de tratar la Dirección al resto de empleados	Aprecio a las personas, tratar a los empleados como copropietarios del negocio, tratar a los empleados como adultos, accesibilidad, confianza en los profesionales, educación en la conducta diaria, transparencia, etc.
En relación con la forma de trabajar cotidiana	Esfuerzo por la calidad, iniciativa, cooperación, vitalidad, buena comunicación entre las personas, manejar bien las nuevas tecnologías, seguridad en nosotros mismos, buen humor, rapidez de respuesta, espíritu de equipo, apoyo mutuo, mimar la mercancía, creatividad, compartir información, disfrutar del trabajo bien hecho, flexibilidad, apertura al cambio, profesionalidad, etc.
<b>Valores respecto al manejo de los recursos económicos de la empresa</b>	
No malgastar, ser eficientes en el uso del tiempo, ser eficientes en el uso del dinero público, ajustar bien los presupuestos, autonomía financiera, diversificar el riesgo, capitalización, innovar en la gestión de costes, inversión en nuevas tecnologías, conciencia de coste, creatividad para disminuir estructuras de costes, etc.	

Los valores con respecto a la forma de tratar a los empleados, son de consumo más estrictamente interno y no acostumbran a salir reflejados en los folletos publicitarios de la empresa. Sin embargo, es de destacar que la incoherencia directiva con respecto a estos valores es rápidamente detectada por los empleados, hasta el punto en que, si no se está verdaderamente seguro de que se es capaz de comprometerse con ellos, es mejor incluso no formularlos. Éste es uno de los ámbitos con más oportunidades de innovación para diferenciarse de la competencia.

**Los valores con respecto a la forma de tratar a los empleados, constituyen uno de los ámbitos con más oportunidades de innovación para diferenciarse de la competencia.**

Los valores con respecto a la forma de tratar a los empleados, son de consumo más estrictamente interno y no acostumbran a salir reflejados en los folletos publicitarios de la empresa. Sin embargo, es de destacar que la incoherencia directiva con respecto a estos valores es rápidamente detectada por los empleados, hasta el punto en que, si no se está verdaderamente seguro de que se es capaz de comprometerse con ellos, es mejor incluso no formularlos. Éste es uno de los ámbitos con más oportunidades de innovación para diferenciarse de la competencia.

**APUNTE DE LA REALIDAD: Preocuparse por los empleados es noticia.**

En el Foro Económico Mundial en Davos de 1992, Akio Morita, Presidente de Sony, formuló unas declaraciones que recogió la prensa internacional como algo verdaderamente sorprendente<sup>19</sup>:

*«Mi misión más importante es cómo hacer más comfortable la empresa a los trabajadores; que sean felices en ella es mi mayor responsabilidad».*

Y añadió:

*«En mi tabla de valores figuran primero los empleados, después los clientes y en tercer lugar los accionistas. Sin embargo, muchas empresas occidentales tienen una considerable estrechez de miras cuando están tan pendientes de los beneficios a corto plazo, de los resultados trimestrales para presentarlos en Bolsa y de llevar al alza la cotización de sus acciones...»*

Los valores en relación con la forma de trabajar cotidiana, tienden a generar confianza en el cliente, por lo que tiene un mayor sentido que sean proyectados hacia el exterior. Constituyen un aspecto esencial de la DpV, pues son los que verdaderamente regulan las conductas de trabajo del día a día. Sin su presencia es prácticamente imposible que la empresa consiga ser de alta calidad (Cuadro 7.5).

*Valores respecto al manejo de los recursos económicos de la empresa.* Muchas veces se descuida su formulación explícita, siendo en el fondo lo que exactamente acaba regulando muchas de las acciones cotidianas. Superar el temor a que puedan ser interpretados como excesivamente prosaicos y atreverse a manifestarlos es un elemento fundamental para el realismo de la DpV. Por otra parte, no hay que descuidar que el ahorro económico es muchas veces cuestión de ahorro y eficiencia a nivel de otro recurso sumamente relacionado, como es el tiempo.

**APUNTE DE LA REALIDAD: El valor de no malgastar.**

El programa de cambio cultural de Boehringer Ingelheim denominado «Visión y liderazgo», incluye varios principios bien específicos. Uno de ellos es el de «Malgastar es nuestro enemigo». Para su comunicación interna —especialmente bien cuidada— se desarrollan conceptos asociados tales como:

*Si queremos entregar un valor extraordinario a nuestros clientes, necesitamos tener una de las estructuras de costes más bajas de la industria...*

*Los bomberos, cuando no están combatiendo incendios, ahorran importantes recursos a la compañía asesorando en materia de seguridad.*

*Ante los elevados costes del correo, en 1949 se pidió a los empleados que, cuando fuese posible, escribieran tarjetas postales en vez de cartas.*

*El tiempo que nos lleve realizar una tarea será la clave de nuestra habilidad. Tenemos que utilizar el tiempo de la forma más eficaz posible en cada etapa de cualquier proceso, desde la línea inicial al producto final.*

Inicialmente, en una formulación global de valores operativos es conveniente que aparezca al menos uno de cada una de las siete categorías reflejadas en el anterior Cuadro 7.5. Lo más lógico y habitual es que de la categoría de la forma cotidiana de trabajar aparezcan varios, ya que constituyen el núcleo de la cultura operativa. Una vez se van «destilando», como veremos más adelante, no es conveniente que lleguen a ser —como mucho— más de media docena en total.

## REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

1. ¿Qué valores creo que deberían asumir todos los directivos de su empresa con respecto a la forma de tratar al resto de empleados?

2. ¿Qué valores creo que deberían asumir todos los miembros de su empresa con respecto a:

El ambiente de trabajo

La relación con los clientes

La relación con proveedores y empresas aliadas

- El medio ambiente: \_\_\_\_\_
- La forma de trabajar cotidiana: \_\_\_\_\_
- El manejo de los recursos económicos de la empresa: \_\_\_\_\_

Claro está que lo difícil es discriminar y jerarquizar todos estos valores. Una forma de hacerlo, que además tiene un altísimo valor añadido, es la generación de consenso entre quienes precisamente los han de asumir.

Algo que es de una importancia esencial, dentro del esquema de la DpV, es comprender que la determinación de los valores compartidos no es únicamente un ejercicio de solución de un problema técnico: es un proceso en el cual deben participar todas las partes de cara a conseguir un diseño y un acuerdo conjuntamente.

**El proceso de destilación de los valores operativos compartidos en sí mismo es tan importante como el resultado, e incluso aún más.**

El proceso de formulación, consenso y destilación de valores en sí mismo es tan importante como el resultado, e incluso aun más. El que una empresa decida, por ejemplo, que sus valores operativos esenciales sean «la creatividad, el trabajo en equipo, la honestidad y la orientación al cliente» no es tan importante como si decide que sean «la confianza en nosotros mismos, la profesionalidad y la calidad». Lo importante es cómo ha llegado a estas conclusiones y a su significado: ¿se lo ha inventado alguien arriba de todo o ha sido el resultado de diálogos organizativos que han llegado a generar un nuevo espíritu común y un nuevo sentido de pertenencia?

## REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

Ejemplo de un ejercicio de reformulación de creencias y valores

**Creencias de ayer en nuestra empresa (creencias a desaprender)**

- El conocimiento está arriba, todo seguirá siempre igual, al trabajo no se viene a pasárselo bien, etc.

**Creencias de futuro en nuestra empresa (creencias a aprender)**

- El cambio es una oportunidad, es posible y hasta divertido trabajar en equipo, etc.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> </ul>
<p><b>Valores de ayer en nuestra empresa (valores a no tener tanto en cuenta en el futuro)</b></p>	<p><b>Valores de futuro en nuestra empresa (valores a asumir)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir la norma, secretismo, disciplina, mantenimiento de la tradición, etc.</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad, trabajo en equipo, creatividad, confianza, apertura al cambio, etc.</li> <li>• _____</li> </ul>

Obviamente, no es cuestión de realizar súbitas e improvisadas asambleas masivas para esta elaboración constitucional, sino que debe abrirse un diálogo organizativo mediante una metodología adecuada. Dicha metodología de diálogo ha de estar inspirada en dos enfoques básicos:

1. **Constructivismo.** Tal como hemos visto que plantea el enfoque científico denominado «constructivista», la verdad es la realidad socialmente construida y consensuada. Así, una buena formulación de valores no puede ser realizada mediante ningún instrumento de diagnóstico ni tratamiento científico «positivista», sino que ha de ser el resultado de integrar de

forma políticamente negociada las perspectivas de todos los grupos de interés y agentes de la empresa\*.

2. *Investigación-acción*. Por otra parte, un segundo enfoque metodológico nos lo da la investigación-acción o alternancia entre la reflexión y el contraste con la realidad. Este enfoque evita los sesgos del enfoque «experto» —aislado de la realidad—, y del enfoque «práctico», incapaz de conceptualizar sus acciones.

Únicamente a través del debate de calidad, y no del combate, se producen verdaderos desaprendizajes y construcciones de nuevas ideas compartidas. Un esquema adecuado de diálogo organizativo para efectuar un destilado de valores operativos de futuro consiste en los siguientes cuatro pasos:

1. Diálogo del líder consigo mismo.
2. Diálogo a nivel del equipo directivo.
3. Diálogo entre todos los grupos de interés.
4. Destilado y comunicado final de valores operativos.

Únicamente a través del debate de calidad, y no del combate, se producen verdaderos desaprendizajes y construcciones de nuevas ideas compartidas.

#### 7.2.4.1. *Diálogo del líder consigo mismo*

Para ser creíble como tal, un líder debe empezar por clarificar sus propios valores y ser capaz de conectarlos con los que sus colaboradores desean, en el fondo, asumir. De hecho, tal como ya dijimos al inicio, el liderazgo es un diálogo sobre valores. Cuando se produce a nivel personal, es el propio individuo el que clarifica su orientación existencial.

Para ser creíble como tal, un líder debe empezar por clarificar sus propios valores y ser capaz de conectarlos con los que sus colaboradores desean, en el fondo, asumir.

### REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

Una buena forma de empezar un borrador sobre valores operativos que el líder está dispuesto a legitimar es que él mismo responda a las siguientes cuestiones:

\* Nos referimos con este término a la idea inglesa de *stakeholders*.

- ¿Cuáles son los principios o claves de éxito que me han permitido llegar hasta donde estoy en la actualidad (tenacidad, curiosidad, seguridad en mí mismo, etc.)?
- 
- 

- ¿Qué nuevos valores me podrían permitir seguir avanzando?
- 
- 

- ¿Cuáles son los valores que creo que serían verdaderamente estimulantes para una gran mayoría de miembros de mi empresa y que yo estaría dispuesto a validar con todas mis fuerzas?
- 
- 

#### 7.2.4.2. *Diálogo a nivel del equipo directivo*

Todas estas reflexiones han de ser trasladadas a sesiones específicas de trabajo de todo el equipo directivo, suscitando posibles dilemas y comprobando que existe una comprensión común de lo que significan en la práctica los valores que se van considerando esenciales.

#### **APUNTE DE LA REALIDAD: Tampoco hay que exagerar.**

En una sesión de trabajo sobre valores, un miembro del equipo directivo preguntó al Director General: «¿Lo de la honestidad significa que cuando un cliente nos solicite algo que no tenemos le hemos de decir que no?». A lo que el director replicó sin perder un segundo: «¡Hombre, tampoco te pases!».

#### 7.2.4.3. *Diálogo entre todos los grupos de interés*<sup>(10, 11)</sup>

Por supuesto, el verdadero desarrollo de valores compartidos en la empresa ha de ser un proceso de diálogo entre todos los grupos de interés relevantes más que un proceso de «venta» descendente de palabras inventadas en la cima.

En toda empresa existen diferentes grupos de interés cuyas acciones contribuyen de una forma u otra al mantenimiento de la misma: diferentes unidades funcionales, diferentes niveles jerárquicos, clientes principales, proveedores, accionistas, vendedores, agencias públicas, otras empresas aliadas, entidades financieras, etc.

De cara a configurar una opción de valores operativos, los grupos de interés cuya necesidad de convocatoria resulta más obvia son, lógicamente, los internos. Sin embargo, también resulta conveniente conocer qué valores de la empresa estarían en sintonía con otros grupos o agentes externos, tales como los clientes o los proveedores.

## REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

Ejemplo de un ejercicio de «cartera de valores esenciales» (resultado de «destilados» de valores en reuniones de trabajo previas). Este ejercicio es especialmente útil para poner en común las opciones de valor de grupos relativamente heterogéneos, generando así un sentido de consenso colectivo.

- Si entendemos que un valor es «un modo de conducta elegido por ser preferible a su opuesto», y que el sistema de valores es su jerarquización según su importancia relativa, ¿cuáles son los principales valores —a su juicio— que han de orientar la actividad cotidiana en nuestra empresa de cara a su desarrollo en el futuro?

En lista de valores siguiente, ¿hacia dónde cree usted que hay que decantarse en la empresa? (Marcar «0» significaría «ni una cosa ni otra».) Ponga un círculo alrededor del número que mejor defina su criterio.

	+					-						
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Orientación al cliente												Orientación a los jefes
Individualismo												Trabajo en equipo
Modernización												Respeto por la tradición
Rutina												Variedad
Gastar												Contener gasto
Calidad de vida en el trabajo												Malestar en el trabajo
Acción												Reflexión
Crecer												Mantenerse
Autonomía												Dependencia jerárquica
Honestidad												Falsedad
Divertirse												Aburrirse
Imitar												Creatividad

Opacidad	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Transparencia.
Burocracia	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Flexibilidad.
Asumir riesgos	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Ir a lo seguro.
Mantenimiento	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Cambio.
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	

(La realización de este tipo de ejercicios en forma de cuestionarios aplicados a nivel de toda la organización permite averiguar cuál es el consenso sobre opciones preferenciales de valor, pues pueden escogerse, por ejemplo, los tres valores que un mayor número de personas hayan situado más cerca de un extremo, ya sean hacia +5 o hacia -5).

Otras técnicas para generar diálogos «constitucionales» son las siguientes:

- Entrevistas semiestructuradas\* llevadas a cabo por consultores internos o externos.
- Entrevistas semiestructuradas cruzadas entre miembros de diversos departamentos.
- Ejercicios de Técnica de Grupo Nominal\*\* para consensuar y jerarquizar creencias y valores de ayer y del futuro (Reflexiones para la acción, pág. 256).

Naturalmente, todas estas técnicas deben aplicarse dentro de un proceso de comunicación general de un relanzamiento estratégico. Hacerlo de forma interactiva puede resultar ridículo e incluso contraproducente.

#### 7.2.4.4. *Destilado y comunicado final de los valores operativos*

Este proceso de diálogo organizativo ha de finalizar con un destilado final o concentrado esencial de unos cuantos principios o reglas del juego que han de ser adecuadamente redactados y transmitidos a todo el conjunto de la organización.

Dependiendo del tamaño de la empresa, la comunicación de los valores se realiza mediante medios gráficos, como pósters (Figuras 7.4 y 7.5), folletos o videos, pero en ningún caso debe olvidarse la realización de presentaciones personales en cascada a todo lo largo y ancho de la empresa. Es importante que en

\* Las «entrevistas semiestructuradas» no son más que entrevistas con un tiempo prefijado, habitualmente 30-45 minutos, en las que se formulan unas dos tres preguntas previamente acordadas y cuyas respuestas son finalmente recapituladas y presentadas de forma entrecortada y anónima.

\*\* La Técnica de Grupo Nominal no es más que un determinado proceso de recogida y votación de criterios realizado en grupos de aproximadamente siete personas representativas de otros grupos mayores. Mediante un esquema de fichas y exposiciones en común, se llegan a definir y consensuar cuestiones o decisiones inicialmente muy ambiguas o complejas.

## Visión de Futuro

CRÉDITO & DOCKS, EMPRESA DE SERVICIOS FUNDADA EN 1981 EN BARCELONA, TIENE UNA CLARA VISIÓN DE FUTURO:

*"ser el mejor operador logístico de ciclo completo (almacenaje, preparación, distribución y transporte de mercancías) a nivel de todo el territorio español. Siendo líderes en innovación y eficacia al servicio de sus clientes".*

## Razón de Ser

LA MISIÓN O RAZÓN DE SER BÁSICA DE CRÉDITO & DOCKS ES TRIPLE:

1. Satisfacer las necesidades de sus clientes en condiciones competitivas, con la mayor calidad y el menor costo posibles.
2. Creación de riqueza para satisfacer las expectativas de sus empleados y accionistas.
3. Contribuir al desarrollo del país a través de la potenciación de su infraestructura logística.

## Forma de Pensar

Las actuaciones cotidianas de la empresa se orientan en base a una serie de VALORES sólidos y acordados de forma participativa a todos los niveles:

1. MIMAR LA MERCANCÍA
2. HONESTIDAD Y FRANQUEZA
3. SEGURIDAD EN NOSOTROS MISMOS
4. DISFRUTAR POR EL TRABAJO BIEN HECHO
5. TRABAJO EN EQUIPO
6. CREATIVIDAD

**FACILITAR EL ENTORNO ADECUADO DE IDEAS CREATIVAS SERÁ LA MÁXIMA GARANTÍA DE CONSECUCIÓN DE NUESTRO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE SER LOS MEJORES OPERADORES LOGÍSTICOS EN INNOVACIÓN Y EFICACIA AL SERVICIO DE NUESTROS CLIENTES.**



**Figura 7.4.** Póster distribuido en las instalaciones de la empresa Crédito & Docks para reflejar sus valores estratégicos.

estas presentaciones se remarque el proceso participativo que se ha seguido para su consecución.

Un buen ejemplo de comunicación de valores es el del póster reflejado en la Figura 7.5, en la cual se muestran los valores estratégicos del Consorcio Hospitalario de Mataró junto con fotografías representando el trabajo diario de sus propios profesionales.

Una práctica común es la de confeccionar pequeños libritos de bolsillo con la formulación de valores de la empresa. A nuestro juicio, es importante evitar que tales libritos lleguen a calificarse —y muchas veces a descalificarse— como «caticismos» por parte de los empleados, lo cual no depende tanto de su forma como del procedimiento seguido para su elaboración conceptual.



**Figuras 7.5.** Póster con los valores estratégicos del Consorcio Hospitalario de Mataró (agilidad, amabilidad, profesionalidad) en el que aparecen profesionales reales de la misma empresa.

### 7.2.5. Características de idoneidad de los valores esenciales compartidos

Los valores esenciales compartidos han de destilarse y ponerse en práctica a través de un proceso cuidadoso y consciente. Utilizando un símil de jardinería, un buen árbol, con buenas raíces y bien frondoso, ha de crecer a lo largo del tiempo con abundante riego y abono, así como con podas oportunas, pero nunca a través de hormonas milagrosas ni de injertos esperpénticos y apresurados.

El Cuadro 7.6 contempla 12 características de idoneidad de los valores operativos esenciales:

**Cuadro 7.6.** Doce características de idoneidad de los valores operativos esenciales de la empresa (máxima idoneidad = 120)

1. Pocos (no más de cinco-seis) y fáciles de recordar (palabras simples).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Asociados a una breve definición (no más de seis líneas).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Significativos para la estrategia de la empresa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Participativamente escogidos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Significativos para las necesidades de los empleados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Transmitidos mediante un proceso específico de comunicación y formación.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente. (No constituyen manuales de adoctrinamiento).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de ellos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Coherencia entre teoría y práctica directamente proporcional al nivel jerárquico.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Grado de cumplimiento periódicamente evaluado y asociado a reconocimiento y otras recompensas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Convertidos en objetivos de acción medibles.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Periódicamente cuestionados y reformulados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Veámoslo con algo más de detalle:

### 7.2.5.1. *Pocos, simples y fáciles de recordar*

Los valores esenciales compartidos han de ser finalmente pocos, a ser posible no más de media docena, lo cual facilita que sean recordados. Si pueden llegar a ser sólo dos o tres, mucho mejor. Por otra parte, su síntesis les da verosimilitud. También facilita su recuerdo el que sean palabras simples y de las que la gente se sienta cómoda al referirlos con naturalidad a otras personas. En este sentido, no han de ser demasiado grandilocuentes.

Un excelente ejemplo de brevedad lo constituyen los mencionados valores del Consorcio Hospitalario de Mataró: *agilidad, amabilidad y profesionalidad*.

En el caso de Iberdrola, S. A., una de las grandes empresas españolas pioneras en este tipo de ideas, podría considerarse como algo larga la enumeración de valores: *honestidad, respeto, comprensión, participación, responsabilidad, justicia, solidaridad, ejemplaridad, profesionalidad, superación* y el concepto de *que el proyecto de empresa y los planes específicos que para su desarrollo están por encima de los intereses de las personas*.

### 7.2.5.2. *Asociados a una breve definición*

Los valores son palabras, y sabemos que las palabras pueden significar cosas bien distintas en diferentes contextos culturales y para diferentes personas. Tal como

hemos visto (Cuadro 4.6, p. 123) «respeto» puede significar «no cuestionar los razonamientos de los jefes» en una empresa orientada al control jerárquico, y algo tan diferente como «confiar en que todo el mundo —incluso los jefes— merecen que los demás les ayuden a aprender» en otra orientada al desarrollo de las personas.

Así, no basta con citar los valores esenciales —lo cual acostumbra a ser lo más frecuente— sino que deben ser bien definidos mediante breves líneas. Por otra parte, el diálogo necesario para su definición tiene un gran valor añadido por ser generador de confianza, aprendizaje, comunicación interpersonal y —sobre todo— de un lenguaje común. Este lenguaje común es fundamental para la cohesión cultural de la empresa y para aglutinar esfuerzos de mejora y desarrollo.

Veamos algunos ejemplos:

*El afecto a las personas, de cualquier nivel y posición, relacionadas de alguna forma con nosotros, ya sean colaboradores, clientes, inquilinos, porteros, industriales, etc. El auténtico respeto y estimación hacia las personas —que no está reñido con decir las cosas claras y, en ocasiones, incluso ser duro— genera en muchos casos un tipo de relación personal mucho más allá de lo profesional. Y, sin buscarlo expresamente, repercute a largo plazo en un incremento de la relación profesional y del negocio... (Fincas Anzizu).*

*Mimar la mercancía es la clave del éxito y el slogan básico de las operaciones cotidianas de la empresa. Los clientes depositan su confianza en nosotros a través de la cesión de sus mercancías, por lo que hemos de cuidarlas como si se tratara de algo propio, velando por su perfecto estado y adecuado control en todas las fases de nuestra cadena de servicios (Crédito y Docks).*

*Transparencia: promovemos una comunicación efectiva de información, ideas y opiniones (Nissan).*

### 7.2.5.3. Significativos para la estrategia de la empresa

Isidoro Álvarez, presidente de El Corte Inglés, primera empresa privada española que ha conseguido rebasar el billón de pesetas en ventas, plantea el siguiente patrimonio de valores para hacer frente a los nuevos desafíos de especialización, calidad y eficacia:

*Nuestro capital humano, trabajo en equipo, la disponibilidad de recursos propios para seguir la expansión, la capacidad de innovación y especialización, la flexibilidad, la gestión ágil y eficaz, la cooperación con los proveedores y la máxima satisfacción de nuestros clientes («si no le gusta, le devolvemos su dinero»).*

Coherentemente con estos valores, afirma que:

*No queremos crecer por crecer. Queremos crecer para acercarnos al cliente, para ampliar nuestra oferta y hacerla completa en todos los ámbitos<sup>(12)</sup>.*

En otro lugar<sup>(13)</sup>, el mismo Isidoro Álvarez desarrolla la «filosofía de El Corte Inglés» de la siguiente manera:

*Tenemos ciertos puntos, casi mandamientos, que forman parte de nuestra filosofía empresarial:*

- *Crecimiento sostenido en oposición a avances espectaculares.*
- *Solidez financiera, que nos conduce a la autofinanciación.*
- *Enraizamiento social, que es la voluntad de conectar con la sociedad a la que pertenecemos.*
- *Edificios en propiedad.*
- *Política de personal que busca que el empleado sienta la empresa como propia.*
- *Y todo ello con la clara orientación de dar el mejor servicio a nuestros clientes.*

En este mismo sentido, Philip Morris formula cinco valores nucleares: *el derecho a la libertad de elección, ser ganadores, iniciativa, promoción según méritos y trabajo duro y automejora constante.*

#### **7.2.5.4. Participativamente escogidos**

Éste es un punto crítico de la DpV, encontrándose todavía pocos casos en los que se haya avanzado de forma significativa en la elaboración participativa del destilado de valores operativos. De hecho, cuando se habla de «valores compartidos» (*shared values*), se refiere casi siempre a que los empleados han asumido una serie de valores emitidos por la alta dirección, no que hayan participado en ningún aspecto de su definición. Obviamente, es un proceso que consume tiempo y que ha de ser muy bien conducido (mencionábamos anteriormente la idea de la «gestión de la participación»). Aunque, lógicamente, hay cada vez más empresas que están en esta dinámica.

A modo de ejemplo, Crédito & Docks, empresa barcelonesa de logística especialmente innovadora en temas de organización, ha llegado a definir sus principios esenciales después de un proceso participativo relativamente amplio: *honestidad y franqueza, seguridad en nosotros mismos, disfrutar por el trabajo bien hecho, trabajo en equipo y creatividad para la mejora continua* (Figura 7.4).

### 7.2.5.5. *Significativos para las necesidades de los empleados*

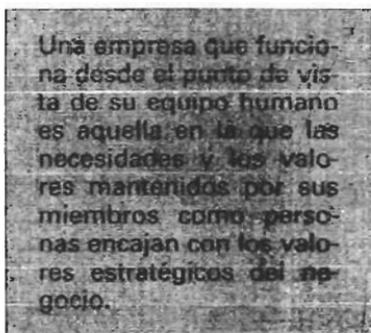
Una empresa que funciona desde el punto de vista de su equipo humano es aquella en la que las necesidades y valores mantenidos por sus miembros como personas encajan con los valores estratégicos del negocio.

Así, los valores operativos esenciales han de representar necesidades que las personas en el fondo tienen. Éste puede ser el caso de las denominadas voluntades en Decathlon: vitalidad, responsabilidad y solidaridad.

El lema de la empresa de aceros canadiense: *Nuestro producto es el acero, nuestra fuerza es nuestra gente...* (*Our Product is Steel, Our Strength is People*) destaca de forma magistral la necesidad de las personas de que su esfuerzo les sea reconocido como el principal elemento del éxito de la empresa.

Los valores operativos que sintonizan con los valores sociales predominantes tienen lógicamente una mayor probabilidad de ser percibidos como propios por parte de los empleados. Éste es el caso de las formulaciones de valores que incluyen elementos de respeto medioambiental, calidad de vida, seguridad, etc.

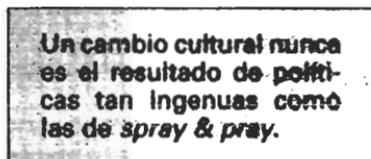
AES Corporation, una floreciente empresa norteamericana productora de energía eléctrica, plantea decididamente cuatro valores esenciales: *integridad, equidad, divertirse trabajando y responsabilidad social*. Para ellos «divertirse trabajando» se concreta en que *hemos de crear y mantener un ambiente de trabajo en que cada persona pueda florecer («flourish»)*.



### 7.2.5.6. *Transmitidos mediante un proceso específico de comunicación y formación*

Ya hemos dicho que un cambio cultural nunca es el resultado de políticas tan ingenuas como las de *spray & pray* (difundir la idea y rezar para que funcione).

La multinacional farmacéutica Boehringer Ingelheim ha puesto en marcha un excelente dispositivo de comunicación interna y formación para dar a conocer y facilitar la puesta en práctica de sus valores corporativos orientados a mejorar significativamente su posicionamiento mundial: *el cambio como oportunidad, aportar valor como ventaja competitiva, innovar en todo como reto, malgastar como enemigo y nuestro carácter distintivo es nuestra fuerza*. Este proceso de transmisión incluye reuniones masivas, vídeos, jornadas de puertas abiertas, sesiones de reflexión, folletos específicos, etc.



### 7.2.5.7. *Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente. (No constituyen manuales de adoctrinamiento)*

Los valores operativos nunca han de plantearse como guías normativas de comportamiento, habitualmente percibidas como manuales de adoctrinamiento. Ni tampoco hay que relacionarlos con la idea de «catecismos», «biblias» o «credos», lo cual es un error muy habitual en el contexto anglosajón. El que los directivos de las empresas que fabrican tales guías y manuales no se enteren de los comentarios de la gente con respecto a estos libritos demuestra, una vez más, la tremenda falta de comunicación que existe en el mundo de la empresa.

Los valores operativos nunca han de plantearse como «guías normativas de comportamiento», habitualmente percibidas como manuales de adoctrinamiento. Ni tampoco hay que relacionarlos con la idea de «catecismos», «biblias» o «credos», lo cual es un error muy habitual.

Éste es también un punto crítico de la DpV que, de hecho, está muy relacionado con la posibilidad de que los valores operativos se hayan construido o no con una metodología participativa. Si se pretende tratar a los empleados como adultos con capacidad de criterio, los valores operativos compartidos han de tener un carácter de «Constitución», «Carta Magna» o «Reglas del Juego Consensuadas».

### 7.2.5.8. *La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de los valores*

Los valores operativos han de ser vividos como algo por lo que vale la pena comprometerse a fondo porque tienen un sentido razonablemente ilusionante y generan orgullo de pertenencia, sin ser vividos simplemente como tópicos o bonitas palabras de última hora. Para ello son fundamentales los rituales. La imagen y la acción ritual provocan mucha más aceptación que la simple palabra escrita para orientar conductas colectivas. Aunque la palabra escrita sea, en esencia, la concreción de la estructura mental de la que se derivan imágenes y conductas observables.

Tal como señala Ángel Aguirre, *los valores son unidades de comportamiento mentales, mientras que los rituales son unidades de comportamiento corporales*. Podemos considerar a los rituales como la encarnación o corporeidad de los valores. Los rituales, componentes esenciales de la cultura desde la perspectiva antropológica, tienen un inmenso valor para generar «religiones civiles» en las que los individuos atribuyen significados válidos a marcos de acción ofrecidos por sus líderes\*.

\* De ahí que la antropología hable de la necesidad de los rituales para la gestión de conflictos y para gestionar el cambio entre lo antiguo y lo nuevo (Aguirre, A., 1996. Comunicación personal).

Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en la factoría de motores de Fasa-Renault de Valladolid, cuando se invita cada año a los familiares de los trabajadores, en un reconocimiento público de las mejores innovaciones realizadas por ellos. O lo que ocurre en Fincas Anzizu cuando sus empleados conectan con los valores de *honestidad, seriedad profesional, buena organización y aprecio a las personas*, los cuales inspiran la estrategia de la empresa desde hace tres generaciones, en participar desde hace unos años en una ya tradicional «cena de beneficios» al final de ejercicio, organizada cada vez por una sección distinta de la empresa y en la que los directivos explican su punto de vista sobre la actividad y resultados del año anterior y comentan las perspectivas del actual.

Es importante que para que un ritual tenga verdadero efecto de revitalización permanente de cultura no sea percibido como rutinario ni como impuesto en vertical de forma normativa. Es función del líder saber facilitar el marco de acción ritual sin precipitarse a imponer significados detallados al mismo. Éste es el caso de los rituales de acogida, de despedida, de recompensa, de celebración, de comunicación externa, etc. Es fácil comprender que cuando los empleados de

**Para que un ritual tenga verdadero efecto de revitalización permanente de cultura no ha de ser percibido como rutinario ni como impuesto en vertical de forma normativa.**

Barbour contemplan el «ritual» anuncio publicitario de su empresa hablando de *A century of unchanging values. The best British clothing for the worst British weather* («Un siglo sin cambiar nuestros valores. La mejor ropa británica para el peor tiempo británico») experimenten un húmedo orgullo de pertenencia a su empresa (Figura 7.6).

Como veremos más adelante, el instrumento de DpV denominado «Auditoría de Valores» contempla como uno de sus puntos esenciales el análisis de los rituales existentes en la empresa.

Tal como hemos comentado al hablar de «renovarse o morir», el hecho de que las presiones del día a día sean aceptadas como excusa para dejar de celebrar rituales es un buen indicador de la necesidad de plantearse en serio un cambio o revitalización cultural.

#### **7.2.5.9. Coherencia entre teoría y práctica directamente proporcional al nivel jerárquico**

La declaración de valores compartidos es un excelente elemento para aumentar el compromiso del equipo directivo con la empresa, pues —en buena lógica— es el quien en mayor grado los ha de asumir y poner en práctica.

Si una empresa plantea el «trabajo en equipo» como uno de sus valores esenciales, ¿puede permitirse que la gente perciba falta de cohesión alrededor de su Director General? Sin embargo, ¿cuántos «equipos directivos» son realmente equipos de verdad?

En su Fase IV de mantenimiento, la DpV plantea muy claramente la conveniencia de monitorizar estas posibles incoherencias. Hay que tener bien presente que los valores son herramientas de liderazgo muy poderosas que pueden volverse contra uno mismo si no se manejan.

Definitivamente, si no se está convencido de que se va a ser coherente entre lo que se dice que se piensa y lo que se hace, es mucho mejor no hablar tanto.

Los valores son herramientas de liderazgo muy poderosas que pueden volverse contra uno mismo si no se manejan adecuadamente. Si no se está convencido de que se va a ser coherente entre lo que se dice que se piensa y lo que se hace, es mucho mejor no hablar tanto.

A CENTURY OF UNCHANGING VALUES

Barbour's  
of South Devon

1894-1994

Barbour

Figura 7.6. Un húmedo orgullo británico por mantener valores tradicionales.

### 7.2.5.10. *Convertidos en objetivos medibles de acción*

La forma más racional de convertir los valores en acciones evaluables y recompensables es su traducción en objetivos. Más adelante desarrollaremos este aspecto (Fase II de la DpV). De hecho, un valor que no se traduce en objetivos de acción específicos no pasa de ser un propósito más o menos utópico. Lamentablemente, éste es el caso de una gran mayoría de los planes estratégicos que llegan a formular valores.

### 7.2.5.11. *Grado de cumplimiento periódicamente evaluado y asociado a recompensas*

Es muy típico que, después de un considerable nivel de discusión para acordar los valores esenciales, no exista prácticamente ninguna intervención para evaluar y recompensar su cumplimiento por parte de todos los miembros de la empresa. Éste es uno de los errores más dramáticos de muchos de los intentos de dirigir mediante valores que no acaban de consolidarse. Las Fases III y IV de la DpV pretenden precisamente corregir esta deficiencia.

### 7.2.5.12. *Periódicamente cuestionados y reformulados*

La fuerza de una formulación de valores radica en su vitalidad y capacidad de atribuir sentido colectivo, no en su mantenimiento estático a lo largo de los años. Aunque pueden existir valores cuya validez persista a lo largo de los años, no cabe duda de que su revisión y priorización periódica les da nuevo sentido. Además, la rotación natural de personas hace que muchas de las que participaron en su «constitución» inicial ya no estén en la empresa, con lo que a lo largo del tiempo van quedando menos «Padres de la Constitución».

Lo más razonable es que los valores esenciales sean revisados y actualizados cada cinco a diez años a partir de la realización de una «Auditoría de Valores» de seguimiento.

**La fuerza de una formulación de valores radica en su vitalidad y capacidad de atribuir sentido colectivo, no en su mantenimiento estático a lo largo de los años.**

### **REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN**

**Le proponemos que vuelva a realizar el siguiente ejercicio de DpV en este momento, que ya tuvo oportunidad de iniciar en el primer capítulo. Esperemos que compruebe algún avance dentro de la dificultad que entraña este tipo de formulaciones estratégicas.**

- La visión estratégica de futuro compartida por todos los miembros de su empresa (valores finales o «hacia dónde vamos?») (Cuadro 7.3) es la siguiente:

---



---



---

- Su misión o razón de ser como empresa (¿«para qué?») (Cuadro 7.4) es:

— Valores económicos compartidos:

---



---

— Valores sociales compartidos:

Inespecíficos

Específicos

---



---



---



---

- Sus valores operativos compartidos para encauzar el camino hacia su visión y su misión (Cuadro 7.5) son:

— Con respecto al entorno:

---



---



---

— Con respecto a los procesos humanos internos:

---



---



---

— Con respecto al manejo de los recursos económicos:

---



---



---

- ¿Cuál es la puntuación que obtiene este conjunto de valores según las variables de idoneidad expuestas en el anterior Cuadro 7.6?

---

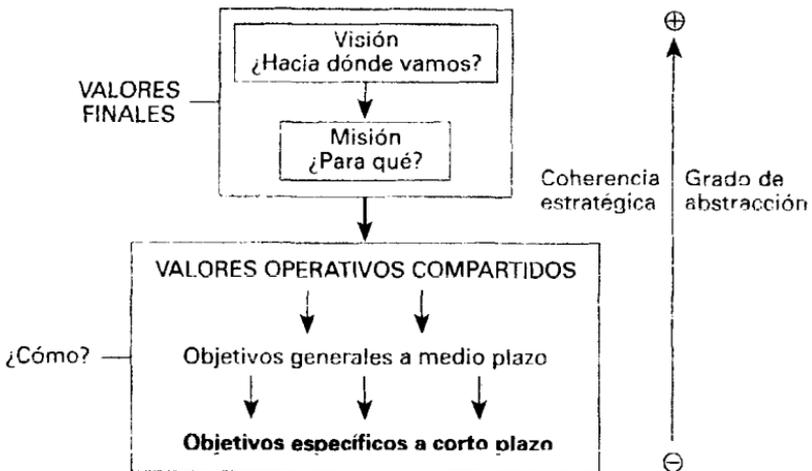


---

### 7.3. FASE II. ¿ESTAMOS CAMBIANDO! DESARROLLO DE EQUIPOS DE PROYECTO

Aunque el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas empieza ya en la fase previa de reformulación de valores compartida, esta Fase II 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.



**Figura 7.7.** Paralelismo entre la coherencia estratégica y el grado de abstracción de los objetivos.

#### 7.3.1. 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 (Figura 7.7).

La DpV plantea que la conversión de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico. Sin embargo, en la práctica, es

**La conversión de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico que, en la práctica, es sobre todo una buena excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente.**

sobre todo una excelente excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente.

El Cuadro 7.7 plantea 10 criterios de idoneidad de un objetivo. Puede utilizarlo para comprobar la previsión de éxito de cualquier objetivo.

**Cuadro 7.7.** Criterios de idoneidad de un objetivo (máxima idoneidad = 100)

1. Diseño genuinamente participativo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Claridad de redacción comprobada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Específico (no generalista).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Realista (dificultad asumible).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Medible (cuantificable).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Seguimiento periódico previsto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Plazos temporales bien definidos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Significativo para las personas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Significativo para la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Recompensas asociadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

El Cuadro 7.8 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 él, 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, 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 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.

**Cuadro 7.8.** Ejemplos de conversión de valores esenciales en objetivos de acción a medio y corto plazo

Posibles valores esenciales	Posibles indicadores de medida	Ejemplo de nivel actual	Ejemplos de nivel deseado	
			Objetivo mínimo	Objetivo máximo
<b>VALORES FINALES</b>				
<b>Ser líderes en ventas</b>	Facturación anual	Cuartos en el ranking	Terceros	Primeros
<b>Ser rentables</b>	Costes fijos por debajo de la competencia	Costes fijos un 20 % por encima	10 % por debajo	20 % por debajo
<b>VALORES OPERATIVOS</b>				
<b>Trabajar en equipo</b>	Puntuación de un cuestionario específico de «desarrollo de equipo»	5,4 sobre 10	75 % de mejora en 1 año	90 % de mejora en 1 año
<b>Creatividad</b>	Número de nuevas ideas presentadas y aplicadas	No se sabe (no existe canal formal)	Una al trimestre	Una al mes
<b>Disfrutar por el trabajo bien hecho</b>	Celebrar el logro de objetivos significativos	Nunca o casi nunca	De cuando en cuando	Siempre
<b>Honestidad</b>	Opinión en una sesión de evaluación (cuestionario específico)	50 % de lo deseado	75 %	100 %
<b>Orientación al cliente</b>	Número de quejas trimestrales de los clientes	5 %	3 %	1 %
<b>Agilidad</b>	Tiempo de respuesta ante la demanda de un nuevo producto	1 año	6 meses	3 meses
<b>Calidad de vida profesional</b>	Resultado de un cuestionario específico (por ejemplo, el denominado «PE-35»)	Baja autonomía percibida, dificultad de desconexión, poco apoyo por parte de jefes	Mejora de un 20 % a los 6 meses	Mejora de un 50 % a los 6 meses

Tal como afirmábamos al hablar de la DpO, 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.

**Cuanto mayor es el valor de un valor, menos sentido tiene el esfuerzo de medición cuantitativa para su validación.**

Por ejemplo, no 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, tal como sugieren las Figuras 7.13 y 7.14 (p. 293), 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.

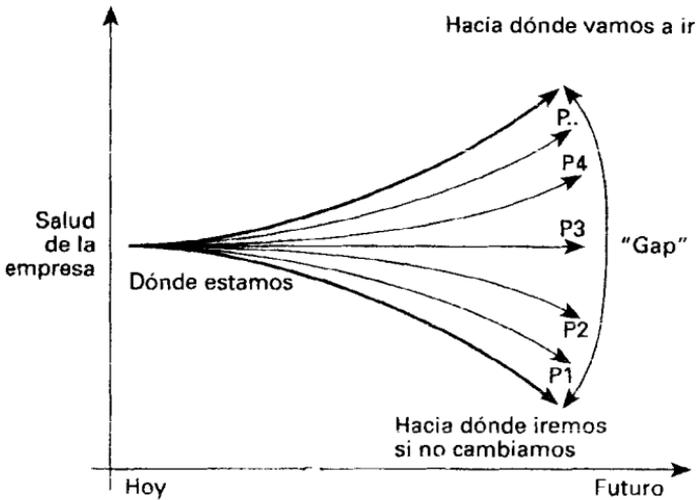
Habitualmente, muchos de los objetivos en los que se traducen los valores esenciales son muy complejos, por lo que para su consecución es necesario fragmentarlos en subobjetivos parciales. Pero, a nuestro juicio, no es preciso obsesionarse con esquemas ingenieriles analíticos que, por cierto, hasta los 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 de evaluar y motivar equitativamente las valías de los empleados. En el mismo sentido, la evaluación ascendente es un instrumento de enorme valor para la mejora continua.

**El verdadero problema es que hay pocos buenos jefes capaces de evaluar equitativamente las valías de los empleados.**

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 de evaluar y motivar equitativamente las valías de los empleados. En el mismo sentido, la evaluación ascendente es un instrumento de enorme valor para la mejora continua.

### **7.3.2. 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», «li-



**Figura 7.8.** El cambio mediante equipos de proyecto de futuro (Pn).

derazgo», «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.

Las características de idoneidad de estos equipos de proyecto son las siguientes:

- Coordinado 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. Éste 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<sup>(15)</sup>.
- Motivados mediante incentivos económicos y de reconocimiento en función del cumplimiento de objetivos.

Tal como muestra la Figura 7.8, cada uno de estos proyectos contribuye a cubrir el *gap* o distancia entre «hacia dónde iremos si no cambiamos» y la visión

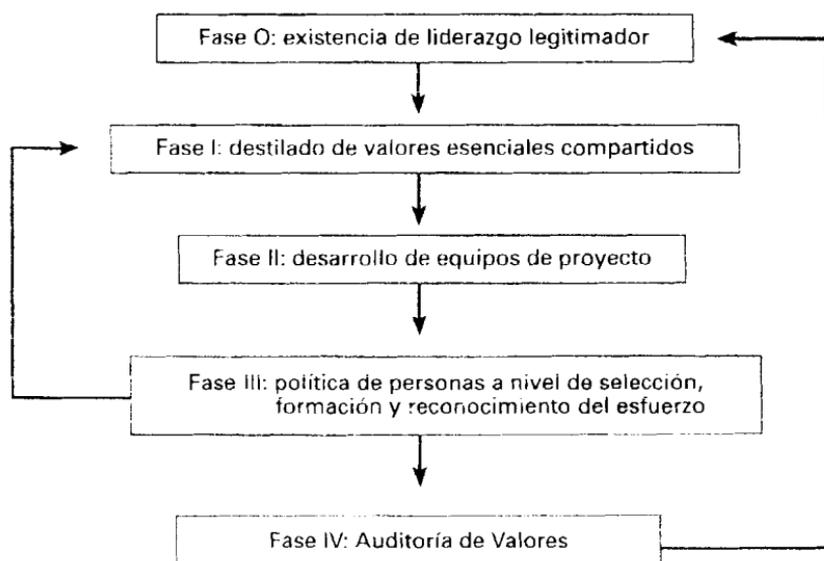
de «hacia dónde vamos a ir en el futuro». Esta figura es especialmente útil, pues acostumbra a facilitar la existencia de un buen consenso sobre que si se sigue igual no se puede garantizar una línea de desarrollo horizontal de la salud de la empresa, y mucho menos ascendente, facilitando así la predisposición a participar en el proyecto estratégico de cambio.

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 0, I y II), es fundamental contemplar una fase de mantenimiento, la cual tiene dos niveles conceptuales diferenciados (Figura 7.9):

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).

#### 7.4. FASE III. POLÍTICA DE PERSONAS BASADA EN VALORES

Los procedimientos internos en relación con las personas (selección, formación, promoción, incentivación, evaluación, etc.), adolecen en la mayor parte de empresas de dos características básicas:



**Figura 7.9.** Desarrollo evolutivo de la DpV.

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 a corregir estos problemas de las políticas de recursos humanos.

Un conocido refrán popular dice que «el movimiento se demuestra andando». 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.

### 7.4.1. 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. Decíamos 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<sup>(16)</sup>.

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.

Así, por ejemplo, para dirigir un equipo de 50 personas dedicadas a distribuir productos electrónicos, ¿qué es más importante: tener una titulación de Ingeniero

**Cuanta más importancia tenga un candidato para la estrategia de la empresa, más interés cobra la selección por valores.**

Industrial, tener una licenciatura en Económicas o, «simplemente», tener el valor de haber demostrado saber liderar, coordinar y motivar equipos y, además, sintonizar 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.

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.

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 una barbaridad de años, sino la experiencia de haber sabido adaptarse a cambios, de haber tenido éxito en situaciones difíciles, etc.

Por supuesto, un requisito lógico imprescindible de la selección por valores 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».

**Un requisito lógico imprescindible de la selección por valores es que la empresa haya hecho previamente el ejercicio de definir cuáles son sus principios esenciales de acción.**

El Cuadro 7.9 presenta 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.

**Cuadro 7.9.** Categorías y ejemplos de perfiles de valores personales a tener en cuenta en un proceso de selección enmarcado en una DpV

1. <b>Valores personales en sintonía con la visión y la misión de la empresa</b>	Innovar, ser los mejores, visión internacional, divertir, curar, apoyar el desarrollo local, etc. (Véanse Cuadros 7.3 y 7.4).
2. <b>Valores personales en sintonía con la cultura operativa de la empresa</b>	Adaptabilidad, cordialidad, respeto medioambiental, transparencia, iniciativa, espíritu de equipo, seguridad en sí mismo, no malgastar, etc. (Véase Cuadro 7.5).
<b>3. Valores personales requeridos para puestos de trabajo específicos</b>	
<b>Habilidades personales</b>	<b>Competencias técnicas</b>
Impacto personal, capacidad de liderazgo, tolerancia al estrés, capacidad de delegación, hablar en público, negociación, etc.	Análisis de balances, laparoscopia, soldadura, planes de marketing, técnicas de cambio de valores, etc.

Los valores constituyen una dimensión tan esencial de las competencias profesionales que más que hablar de la crecientemente popularizada «selección por competencias»<sup>17</sup> 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* chapuza, 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 —cuando menos en castellano— 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. 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 baremos 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?

## 7.4.2. Formación y desarrollo de valores

La formación es absolutamente necesaria para posibilitar que las cosas lleguen a suceder. La formación permite ir preparando el sustrato de fondo de la empresa más que insertar apresuradamente plantas de rápido crecimiento y poca duración.

Sin embargo, la formación en la empresa se realiza habitualmente de forma muy fragmentada e insuficientemente conectada con su estrategia global. En parte, esto es debido a que dicha estrategia global no acostumbra a estar definida, y en parte a que no siempre se acaba de confiar plenamente en la formación como herramienta de primer nivel para contribuir al éxito de la empresa.

Una forma innovadora de aumentar la eficiencia y coherencia de los esfuerzos de formación es articulándolos alrededor de la idea de desarrollo de los valores finales y operativos de la empresa. El valor «calidad» ya hace tiempo que la gran mayoría de empresas competitivas lo están integrando en sus actividades de formación y tiene la ventaja que agrupa a otros muchos valores (profesionalidad, amabilidad, creatividad, etc.). Sin embargo, hay que ir más allá y empezar a considerar de forma específica todo el conjunto de valores que predicen el éxito de la empresa\*.

Para poder diseñar planes de «formación y desarrollo de valores» hay que poder contestar a dos preguntas esenciales (Cuadro 7.10):

1. ¿Qué creencias hay que aprender (o «desaprender») para poder sustentar y desarrollar cada uno de los valores esenciales de la empresa?
2. ¿Qué conocimientos y/o habilidades hay que desarrollar para poder materializar conductas coherentes con los valores esenciales de la empresa?

Las empresas han de saber ser exigentes con respecto a sus necesidades de formación, y han de irse acostumbrando a pedir mayor creatividad y adaptabilidad a sus proveedores en este área.

**El valor «calidad» ya hace tiempo que la gran mayoría de empresas competitivas lo están integrando en sus actividades de formación.**

\* Por ejemplo, una llamativa deficiencia de muchos de los programas típicos de «Calidad Total», que no llegan a adoptar un enfoque de Desarrollo Organizativo, es el descuido de la calidad de vida en el trabajo y la calidad de trato a las personas.

**Cuadro 7.10.** Ejemplos de objetivos docentes de intervenciones para el desarrollo de valores en la empresa

Valores esenciales a desarrollar	Creencias a aprender (o a «desaprender»)	Conocimientos y habilidades a desarrollar
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creatividad no es sólo para «genios»; puede entrenarse y sus resultados tienen recompensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de la diferencia entre creatividad, innovación y cambio.</li> <li>• Técnicas de desarrollo de creatividad (analogías, <i>braistorming</i>, palabras inductoras, etc.)</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de equipo aumenta la eficiencia y mejora la calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• El trabajo en equipo sólo se consigue después de un período de esfuerzo y con grandes dosis de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación interpersonal.</li> <li>• Comprensión y capacidad diagnóstica de las características esenciales de un buen equipo</li> </ul>
Respeto medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La imagen y prácticas de respeto medioambiental resultan rentables para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación técnica de sistemas de depuración de residuos.</li> <li>• Comunicación externa de la política medioambiental de la empresa.</li> </ul>
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La honestidad es posible e incluso necesaria para el éxito económico de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de otros casos de empresas de éxito que apuestan por la honestidad.</li> <li>• Nociones básicas de ética empresarial.</li> <li>• Definición del concepto «honestidad» aplicado al propio puesto de trabajo</li> </ul>

Así, desde la óptica de la DpV, no basta con pedir a un proveedor de formación un «curso de desarrollo directivo», sino que han de solicitarse intervenciones de formación más específicas en relación con el desarrollo de valores tales como agilidad, creatividad, respeto medioambiental, espíritu de equipo, amabilidad con el cliente, comunicación interpersonal, tolerancia de estrés, impacto personal, etc. ¿Cómo se elabora una intervención de formación para el desarrollo de la

«Todos los valores que la empresa fortifica como esenciales para su éxito han de poder ser adecuadamente potenciados a través de intervenciones formativas.»

Así, desde la óptica de la DpV, no basta con pedir a un proveedor de formación un «curso de desarrollo directivo», sino que han de solicitarse intervenciones de formación más específicas en relación con el desarrollo de valores tales como agilidad, creatividad, respeto medioambiental, espíritu de equipo, amabilidad con el cliente, comunicación interpersonal, tolerancia de estrés, impacto personal, etc. ¿Cómo se elabora una intervención de formación para el desarrollo de la

agilidad? Ahí radica la necesidad de innovación a la que nos venimos refiriendo. O, todavía más difícil: ¿en qué consiste un seminario para el desarrollo de la honestidad? ¿Y para el desarrollo de la iniciativa o de la seguridad en sí mismo? A modo de ejemplo, el Cuadro 7.11 muestra que un valor aparentemente tan abstracto como la «seguridad en uno mismo», también puede ser adecuadamente tratado mediante esquemas de formación.

**Cuadro 7.11.** Pautas para el desarrollo de la «seguridad en uno mismo»

La denominada «autoeficacia», que puede ser definida como «la creencia en la propia capacidad para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para afrontar demandas situacionales»<sup>178</sup> tiene mucha relación con la percepción de éxito individual y colectivo. Formulada de otra manera, podríamos decir que *sólo hacemos aquello que nos creemos capaces de poder hacer*. Existen cuatro claves básicas para desarrollar el sentido de autoeficacia personal:

1. *«Grabar» experiencias propias de logro:*

Memorización de experiencias de capacidad para modificar variables en sentido positivo (percepción de éxito), a diversos niveles:

- Logros profesionales o de negocio cualitativos (no únicamente cuantitativos).
- Logros de objetivos parciales previamente decididos y articulados.
- Logros en otras áreas no profesionales: afectivos, deportivos, culturales, etc.

2. *Comparación con modelos eficaces:*

Observación de otras personas similares a uno mismo que triunfan tras esfuerzos de perseverancia.

3. *Filtrar la persuasión social:*

La autoevaluación de eficacia se basa en parte en las opiniones de otros que identificamos como competentes para evaluarnos.

4. *Interpretar adecuadamente el estado fisiológico:*

La percepción de fatiga, ansiedad, dolor de cabeza, etc., no debe ser interpretada como signo de ineficacia, sino como señal de la necesidad de puesta en marcha de estrategias de afrontamiento más eficaces: relajación.

En definitiva, todos los valores que la empresa formule como esenciales para su éxito han de poder ser adecuadamente potenciados a través de intervenciones formativas. ¿Cómo es posible, por ejemplo, que una empresa vaya a apostar decididamente por la innovación sin plantearse un programa básico de formación sobre técnicas de creatividad? Pues este tipo de cosas no está demasiado alejado de la realidad, y constituye una oportunidad de gran interés en las próximas décadas para los responsables y proveedores de programas de formación en las empresas.

Llegar a modificar y potenciar valores es uno de los objetivos de formación más interesantes que se puedan pretender. Por otra parte, debe hacerse con un

exquisito respeto a la libertad individual, tratando a las personas como adultos capaces de expresar sus propios criterios. Tal como decía Galileo:

*A un hombre no se le puede enseñar nada. Sólo se le puede ayudar a que descubra algo por sí mismo.*

Por supuesto, los valores no se modifican en base a la recogida de datos en un cursillo de formación más o menos convencional, sino a través de acciones de formación en las que la persona tenga ocasión de desaprender creencias que había dado como inmutables en el pasado.

Algunas de estas acciones de formación innovadoras son las siguientes:

- Conferencias por parte de expertos en materias intelectual y emocionalmente relevantes (ética, antropología, psicología social, etc.)
- Sesiones de estímulo de la creatividad.
- Formación *in desk* (en el propio despacho).
- Foro de intercambio de experiencias.
- Desarrollo de equipos de proyecto supervisados.
- *Mentoring* (alguien de más experiencia se asigna como «mentor» a los recién llegados).
- Viajes de formación a sedes de la empresa en otros países, con informe y reflexión posterior.
- Realización tutorizada de un proyecto.
- Sesiones de «fertilización cruzada» o intercambio de opiniones entre departamentos o niveles similares de la empresa.
- Grupo de análisis de problemas profesionales.
- Tertulias monográficas con invitado-moderador.
- Comidas-debate.
- Charlas internas abiertas para comunicar experiencias (*open house lectures*).
- Sesiones de aprendizaje a partir de errores.
- Sesiones con participación de clientes, proveedores u otros grupos de interés.
- Actividades al aire libre (*out-door training*) con pruebas de «conocimiento en sí mismo» y reflexión posterior de lo ocurrido.
- Intercambios de ideas y experiencias con colegas de otros sectores, otros países.
- Etcétera.

Los valores no se modifican en un cursillo de formación más o menos convencional, sino a través de acciones de formación en las que la persona tenga ocasión de desaprender creencias que había dado como inmutables en el pasado.

Todas estas posibilidades de formación son especialmente importantes para un gran reto de la DpV: el desarrollo personal y profesional de los máximos

responsables de la empresa, quienes acostumbran a pensar con demasiada frecuencia que son insustituibles y que su estatus no les obliga a dedicar tiempo a «exponerse» a procesos de desaprendizaje y mejora.

Según sean las aspiraciones de la empresa con respecto al desarrollo de determinados valores por parte de sus miembros, deberá destinar más o menos recursos a nivel de innovación en este terreno.

### 7.4.3. Evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores

Los esquemas de evaluación del rendimiento tienen problemas similares a los de la dirección por objetivos convencional: acostumbran a burocratizarse en exceso y acaban siendo vistos como meros mecanismos de control jerárquico. Sin embargo, siempre son mejor que nada. Su éxito depende de algo tan escaso como la existencia de buenos jefes que conozcan bien a su gente y que dispongan de recursos para recompensar sus esfuerzos.

Toda empresa interesada en potenciar el rendimiento de sus empleados ha de estar perfeccionando constantemente nuevos sistemas de salario variable, bonos, flexibilidades horarias, oportunidades de desarrollo, planes de carrera, etc. Igualmente importante es el rediseño de condiciones psicosociales de trabajo: grados de autonomía, identidad de tareas, *feed back*, importancia percibida, equidad, apoyo interpersonal, etc.

También hay que pensar con cuidado nuevas posibilidades de asignación de otros recursos limitados además del dinero, tales como tiempo, información, formación, personal de apoyo administrativo, autoridad, consultores, espacios, sistemas informáticos, etc., en función del cumplimiento de los valores esenciales de la empresa.

El sentimiento colectivo de falta de reconocimiento del esfuerzo es uno de los puntos débiles más dramáticos que pueda tener una empresa desde el punto de vista de su equipo humano. Cuando existe, lo cual es lamentablemente muy frecuente, deberían ponerse en marcha medidas de acción innovadoras y urgentes.

Si se desea que los valores esenciales se tomen verdaderamente en serio es fundamental recompensar adecuadamente los esfuerzos que se realicen para traducirlos en acciones. De hecho, puede afirmarse que las conductas cotidianas dentro de la empresa se producen en función de qué valores son los recompensados y cuáles no.



**APUNTE DE LA REALIDAD: El dinero también es un valor para recompensar otros valores**

Levi Strauss, la compañía estadounidense líder mundial en la producción de tejanos, con unas ventas anuales de 6.700 millones de dólares, pretende llegar a gastar 760 millones de dólares (casi un 9 por 100 de dichas ventas) en dar a todos y cada uno de sus 37.660 empleados una paga anual extra en el año 2002, desde los directivos *senior* hasta el personal de limpieza, si se cumplen una serie de metas económicas<sup>(19)</sup>.

Robert Haas, descendiente de uno de los fundadores de la compañía en 1850, manifiesta que *«desde entonces, nuestro negocio siempre se ha desarrollado de forma coherente con nuestros valores, los cuales incluyen el reconocimiento personal y económico de todas las personas que contribuyen al éxito de la empresa»*. Estas ideas muestran que la evolución de la DpO hacia la DpV ya ha sido entendida por las empresas más innovadoras desde hace mucho tiempo.

Este tipo de planteamientos motivadores está siendo seguido por otras muchas empresas, tal como hemos visto en el caso de Continental Airlines, y demuestra claramente que todavía hay mucho esfuerzo humano por despertar si se siguen unas pautas elementales de comprensión de la naturaleza humana en el trabajo.

Hammer y Champy, introductores de la idea de «reingeniería de procesos»<sup>(20)</sup>, no pasan por alto que:

*Desafortunadamente, muchos directivos todavía creen que todo lo que tienen que hacer para formar los sistemas de valores de sus empleados es exponer algunos que suenan muy bien y luego hacer discursos sobre ellos. Para que valga el papel en que se imprime, una declaración de valores tiene que estar reforzada por los sistemas de gestión interna de la empresa.*

*Las formas en que se paga a la gente y las medidas por las cuales se evalúa su desempeño son los principales formadores de valores y creencias de los empleados.*

**Las formas en que se paga a la gente, y las medidas por las cuales se evalúa su desempeño, son los principales formadores de valores y creencias de los empleados.**

Lo más potente para estimular el compromiso por el trabajo bien hecho según los valores de la empresa, es el sentimiento de copropiedad de la misma, ya sea ésta psicológica o literal.

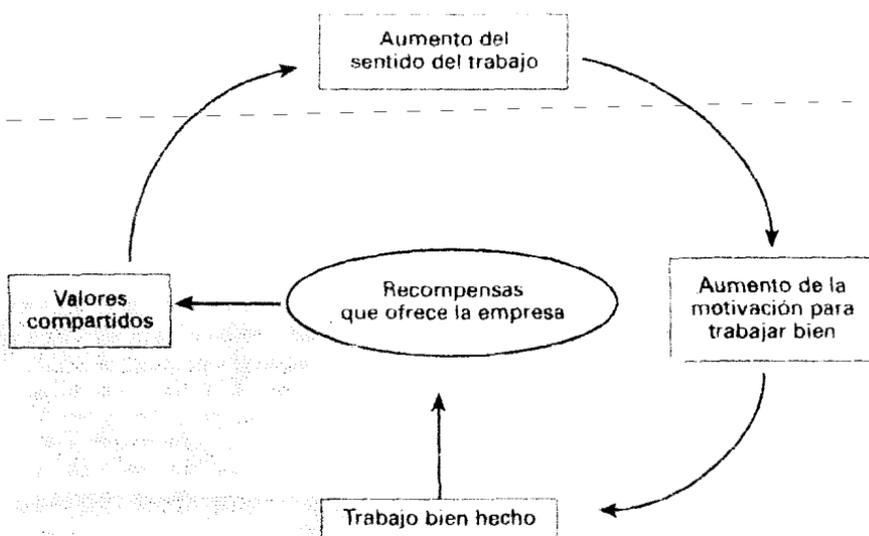
**APUNTE DE LA REALIDAD: El movimiento se demuestra andando.**

Bill Gates es uno de los hombres más ricos del planeta gracias a su demostrada capacidad empresarial al frente de Microsoft, por lo que sus ideas han de ser tenidas especialmente en consideración. Como la mayoría de buenas ideas, muchas de ellas son bien simples:

*Cuando yo me preparaba para sacar a la bolsa mi empresa, hice que se distribuyera a los empleados una parte inusualmente grande de la propiedad. Era una forma de hacerles saber lo mucho que me importaba su rendimiento, dice Gates hablando de que el liderazgo a largo plazo exige franqueza y coherencia<sup>(71)</sup>.*

La Figura 7.10 muestra algo esencial: la existencia de valores compartidos aumenta el sentido del trabajo y, por tanto, la motivación para trabajar bien. Sin embargo, el trabajo bien hecho no es el determinante directo de la consolidación de valores compartidos en la empresa, sino que depende de una variable intermedia: el sistema de recompensas en función del esfuerzo.

Así, por ejemplo, en el caso de que la creatividad sea considerada como uno de estos valores, es evidente que los esfuerzos en este sentido deben ser adecuadamente detectados y recompensados. Tal como dice Francisco Herrero, director de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim, *es preciso crear una «cultura*



**Figura 7.10.** Relación circular entre valores compartidos y motivación para el trabajo bien hecho: importancia nuclear de las recompensas.

del reconocimiento». El programa de esta empresa para estímulo y reconocimiento de los esfuerzos de desempeño e innovación denominado RENO (Figura 7.11), es especialmente significativo en este sentido.

### 7.5. 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, es el de publicarlo en un bonito formato y después no hacer absolutamente nada para evaluar y recompensar su asimilación y cumplimiento.

El error más frecuente y lamentable a la hora de reformular la visión, misión y valores operativos de la empresa, 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. 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

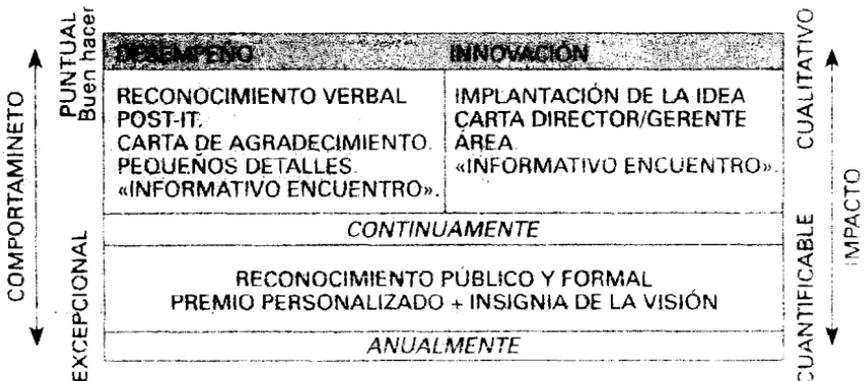
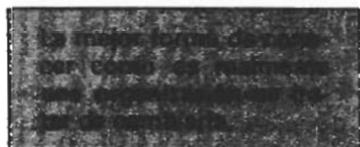


Figura 7.11. Programa RENO de Boehringer Ingelheim España

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.

El maestro Lewin 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<sup>22,23)</sup> 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.*

#### **APUNTES DE LA REALIDAD: ¿Humor o realidad?**

Un poco de humor referido por Miguel Ventura, consultor de empresas:

*El consultor le pregunta al Director General: ¿Le preocupa la situación real de los valores de su empresa?*

*No, no me preocupa en absoluto — dice al alto directivo— los tenemos todos a buen recaudo en la caja fuerte del banco.*

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.

Toda auditoría 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 europeas) 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 (Figura 7.12).

La denominada «Auditoría de Valores» 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 Fase 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. 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. Ésta es una posibilidad en fase de experimentación<sup>(24)</sup> 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.

Auditar significa escuchar, y para saber escuchar hay que saber preguntar.

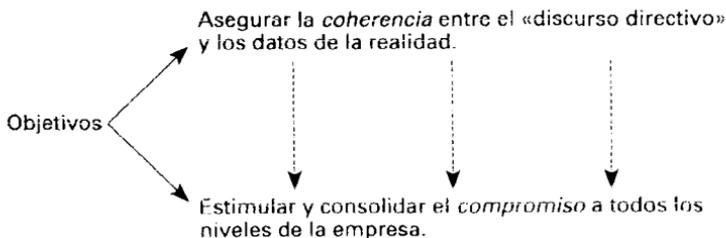


Figura 7.12. Los objetivos de una Auditoría de Valores.

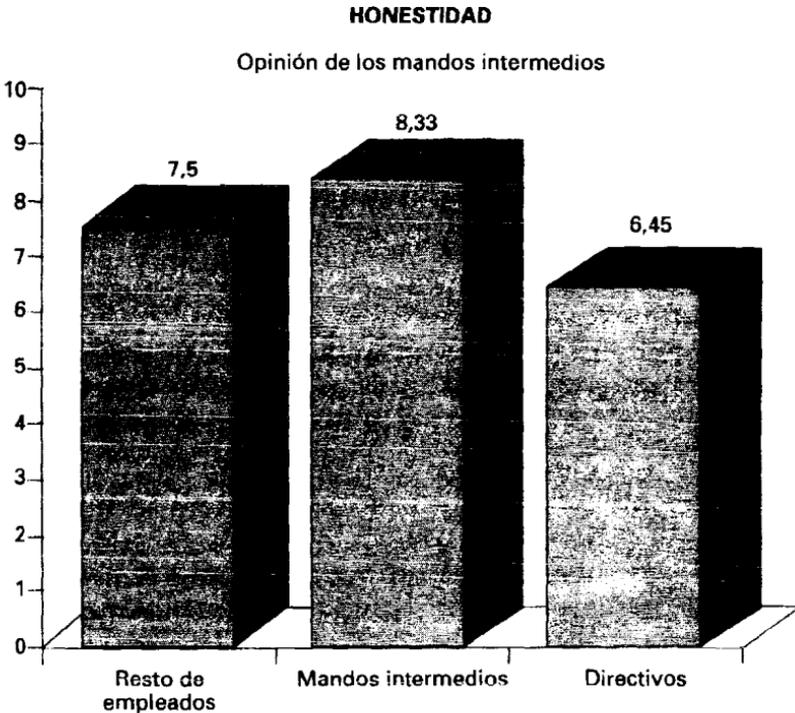
Los datos de la realidad sobre las aplicaciones del discurso directivo formalmente expresados se pueden obtener a partir de una diversidad de fuentes de información:

- 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 groups*, en las que se cita a grupos heterogéneos de seis-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 (Figura 7.13).

**APUNTE DE LA REALIDAD: «Atreviéndose» a medir la percepción de honestidad.**

La Figura 7.13 muestra uno de los gráficos resultantes de una Auditoría de Valores realizada en una determinada empresa. Es curioso observar cómo los mandos intermedios opinan que ellos son los más honestos de la empresa, seguidos de cerca por el resto de empleados y, a mucha mayor distancia, por sus jefes. Lógicamente, *la mayor utilidad de este tipo de datos radica en la enorme excusa de diálogo y aprendizaje que representan: ¿qué quiere decir que los directivos son poco honestos? ¿Pueden poner algún ejemplo? ¿Cómo esperaría usted que éstos se comportasen para modificar su opinión? ¿En qué se basa su propia autopercepción de honestidad tan elevada?, etc.*

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 (Figura 7.14), pueden ser las más convenientes para la medición del cumplimiento de valores según el consenso de grupos.



**Figura 7.13.** Medias del grado de cumplimiento de valores esenciales.

¿Hasta qué punto cree usted que la conducta de la Dirección puede considerarse como «honesta» con respecto a los empleados?

Nada	Muchísimo
0 1 2 3 4 5 6 7	8 9 10

¿Por qué?

**Figura 7.14.** Ejemplo de un ítem de una Auditoría de Valores para emplear la DpV con máxima garantía de coherencia y compromiso.

## 7.6. ALGUNAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE DIFICULTADES ANTE LA PUESTA EN MARCHA DE UNA DpV

Algunas de las posibles limitaciones y dificultades de la DpV pueden ser apuntadas mediante ejemplos de preguntas e inquietudes que pueden escucharse con cierta frecuencia en este tipo de procesos.

*Y si es el Director General el que ha de cambiar y ser verdaderamente coherente entre lo que dice que piensa y lo que hace, ¿quién se lo dice?* Desde luego, el consultor que se lo diga y consiga cobrar después de ello no palos sino dinero, merece un sobresaliente. La gran mayoría de estudios de «clima», «auditorías de comunicación» o similares esfuerzos diagnósticos realizados fuera de todo planteamiento estratégico serio y sin un enfoque de Desarrollo Organizativo consensuado acaban —con suerte— en un bonito cajón cuando evidencian insuficiencias por parte de la Dirección de la empresa, lo cual no es —como es lógico— infrecuente.

Éste es un problema muy importante para todo cambio cultural, hasta el punto de que la inexistencia de un liderazgo transformador de calidad lo hace prácticamente inviable. Por eso precisamente hay tantas empresas e instituciones ancladas en el pasado y que si sobreviven es porque han tenido la fortuna de estar en mercados temporalmente afortunados o porque sus precios están políticamente protegidos.

En todo caso, las habilidades de comunicación persuasiva de los consultores, ya sean internos o externos, tienen una excelente oportunidad de ser puestas a prueba en este tipo de casos de falta de competencia por parte «del que manda».

*Se ha de cambiar todo de golpe o es mejor ir haciéndolo a pequeños pasos?* Dentro de una estrategia diseñada de forma global, es perfectamente lógico realizar experiencias piloto que permitan aprender y hacerlas extensivas al conjunto de la empresa. Pero eso es una cosa y otra muy distinta es creer que con un remiendo detrás de otro se pueden llegar a realizar cambios significativos.

*La gente no quiere cambiar por pura inercia y comodidad.* Es cierto. La fuerza de la inercia es una poderosísima fuerza de resistencia al cambio. ¿Se ha fijado alguna vez como los asistentes a un curso se sientan casi siempre en la misma silla, por no hacer el mínimo esfuerzo de contemplar el aula desde diferentes perspectivas y tener que entablar conversación con diferentes personas? En ocasiones, hasta llegan a considerar seriamente que su silla es de su exclusiva propiedad y que nadie ha de osar atentar contra un territorio tan laboriosamente conquistado.

*Ésta es la última vez de mi vida profesional que me vuelvo a ilusionar por un proyecto de cambio para que luego todo quede en nada y me sienta frustrado y*

*manipulado como tantas otras veces.* Escuchar esta afirmación, entre indignada y esperanzada, ha de apelar al más profundo sentido de ética profesional tanto de consultores como de directivos. Éste es el tipo de cosas que enrarecen el clima de las empresas y ponen las cosas cada vez más difíciles a los sucesivos equipos directivos.

*Las empresas que van bien son las que mantienen unos valores y una línea coherente a lo largo del tiempo, sin tanto cambio ni bandazos de estrategia.* Hasta cierto punto es cierto. Por eso, no hay que frivolar con la idea de «cambio cultural». Por otra parte, una cosa son los cambios profundos de estrategia de juego y otra el regatco táctico a corto plazo. Una cosa es modificar los valores esenciales que orientan la acción en la empresa y otra muy distinta —y conveniente— es rediseñar procesos y productos según demandas del mercado.

*La gente rechaza por sistema la idea de «cambio», sea del tipo que sea, por temor a tener que trabajar más.* Ésta es una observación bien cierta que hemos tenido ocasión de comprobar en muchos seminarios y sesiones de trabajo. Y, hasta cierto punto, es completamente normal. Es muy poco probable que exista ningún caso de cambio empresarial en la historia que sea para que los empleados trabajen menos cobrando más.

Lo que sí ocurre muchas veces es que el concepto de «cambio» despierta fantasías irracionales con respecto a lo que va a cambiar, creyendo que va a suponer mucho más esfuerzo de lo que en realidad luego es.

En todo caso, debe adoptarse un doble enfoque en este sentido: en primer lugar hay que entender y diseñar el cambio como un proceso de intercambio entre el empleado y la empresa en el que ambas partes han de verse mutuamente satisfechas. En segundo lugar, y muy importante, hay que saber comunicar adecuadamente los beneficios del cambio y lo que realmente va a suponer.

*Nosotros nos dedicamos a decir al cliente cuál ha de ser su estrategia, la implementación ya la hará él.* Puede ser una buena estrategia para el éxito económico de las consultorías cuyos clientes necesitan utilizar el carisma del experto (o, incluso, fascinarse ante él) y, a la vez, carezcan de formación suficiente para saber qué es lo que realmente les han de pedir. Por otra parte, constituye una buena oportunidad para el desarrollo de consultores internos y para la supervivencia de otras empresas consultoras y profesionales que trabajan por su cuenta.

*La visión de hacia dónde va la empresa siempre la he tenido en la cabeza, pero no creo que sea tan necesario explicarla o escribirla en un papel.* Esta creencia es frecuente en propietarios de empresas que continúan creyendo, en el fondo, que la empresa son ellos mismos.

También es posible que encubra una verdadera falta de visión estratégica y que lo que haya ocurrido haya sido pura buena suerte.

*Cuando los chinos fabriquen corbatas de seda a 100 pesetas —que será dentro de dos días—, no será cuestión de cambiar, será cuestión de «apaga y vámonos».*

*nos*». Por eso precisamente hay que cambiar ya. A lo mejor hay que reinventar el negocio y pasar de ser una pequeña empresa local fabricante de corbatas a ser el principal importador y distribuidor europeo de corbatas *Made in China*.

*El problema está en los mandos intermedios: cuando la necesidad de entusiasmo por el cambio baja hasta ellos, no responden. Parece que incluso responden mejor a nivel de la base.* Éste es un fenómeno de «agujero negro» muy típico en proyectos de cambio diseñados en la cúpula de organización —habitualmente con la ayuda de consultores externos que siguen el modelo «experto»— y que no han llegado a implicar a otros grupos de interés de la empresa. Sin embargo, la base puede ser que respondan relativamente bien porque no han llegado a tener expectativas de participación y —por otra parte— es probable que el proyecto tenga ciertos elementos positivos novedosos e ilusionantes.

*Si el cambio fuera para mejor, no habría que hablar de tanta «gestión del cambio». ¿Qué pasa con los cambios «a peor»? Ésta es una reflexión bien lúcida.* Para inducir el cambio de un despacho de cuatro metros cuadrados y mal ventilado a otro de veinte y con ventana al exterior no hacen falta demasiadas habilidades de comunicación persuasiva ni de «gestión del cambio». De hecho, cuando se habla de gestión del cambio se hace referencia a la gestión de recursos (humanos, económicos y temporales) para conseguir la cooperación de las personas en proyectos de mejora que no siempre son contemplados como tales por todas las partes implicadas en los mismos.

*Cerrar la empresa y recuperar capital es mucho más cómodo que tener que cambiar cultura y todas estas historias.* Pero eso es precisamente todo lo contrario al espíritu verdaderamente empresarial o emprendedor. Gracias a la existencia de multitud de buenos empresarios que no piensan de esta manera se pueden crear puestos de trabajo y generar riqueza social. Por supuesto, el empleo no depende de discursos políticos para ganar votos.

*¿Si hemos de cambiar creencias y valores es porque lo estamos haciendo mal?* En cierto modo, sí. Pero eso no quiere decir que los que no detectan la necesidad de cambio lo estén haciendo maravillosamente bien. Simplemente puede ser que estén ciegos. De hecho se observa con mucha frecuencia que los asistentes a programas de desarrollo directivo sobre gestión del cambio son quienes menos necesitan asistir a este tipo de cursos. Quienes más lo necesitan son quienes ni siquiera se enteran de su existencia, o quienes no son capaces de afrontar su propia necesidad personal de cambio y por eso precisamente la niegan.

*Hoy día, no se puede «desear» una visión de futuro para la empresa; es el maldito entorno el que manda.* Precisamente, una de las principales fantasías subyacentes en los esfuerzos de fusión e internacionalización macroscópicos de las grandes empresas es la de llegar a dominar el entorno, poniendo las reglas para su funcionamiento en lugar de verse sometidas a sus turbulencias y «caprichos». Y, por supuesto, la visión del futuro deseado es esencial para conseguirlo.

Pero también, en el caso de las empresas medianas y pequeñas, es importante poder definir un proyecto de «hacia dónde vamos» y «cómo». No basta con «ir vendiendo lo más posible» sin más.

En cierta ocasión, un profesor de marketing comentaba: *Antes —en la época industrial— el mercado era como un campo de fútbol rodeado de porterías: chutaras donde chutaras siempre marcabas gol. Ahora, las porterías son muy pequeñas, y encima se desplazan constantemente. Ahora, más que nunca, es importante afinar en la visión de hacia dónde queremos que vayan los tiros y nos hemos de ver a nosotros mismos capaces de conseguir marcar goles.*

*¿Hay que contratar consultores para el cambio o es mejor hacerlo desde dentro?* Las empresas que emprenden procesos de cambio estratégico, que desean implementar tecnologías significativamente nuevas o que, por ejemplo, han de adaptarse a nuevas normativas de calidad, recurren tradicionalmente a consultorías externas para que les orienten técnicamente, para que les den seguridad psicológica en la toma de decisiones o, incluso, para que les digan qué es lo que tienen exactamente que hacer. Pero eso es una cosa muy distinta y otra el pensar que el cambio puede llegar a implementarse sin consultores o «facilitadores» internos. La formación y desarrollo de este tipo de profesionales es una de las inversiones más rentables que pueda hacerse en el terreno de la gestión del cambio, pues la dependencia exclusiva de consultorías externas puede resultar excesivamente cara y metodológicamente ineficiente.

Los mismos miembros de la empresa acostumbran a tener suficiente capacidad —ocasionalmente tras una breve formación específica— para saber detectar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas de su entorno. En todo caso, el valor transformador de la puesta en común de problemas y la elaboración de «representaciones mentales compartidas» sobre el futuro es mucho mayor que el de la lectura de un informe técnico elaborado desde fuera, por muy bien razonado y presentado que esté.

Con una adecuada formación complementaria sobre gestión del cambio, los profesionales de recursos humanos son muchas veces los más indicados para estas funciones de consultoría interna.

*¿Qué pasa cuando ilusionas a la gente por unos valores y unos objetivos y luego venden la empresa y, a la calle?* Pues pasa que esta cruel realidad es muy frecuente. En el mundo de la empresa, la lógica del capital es mucho más fuerte que la lógica de otro tipo de valores. Sin embargo, un directivo verdaderamente profesional ha de pretender hacer las cosas bien hechas, y eso implica tener en cuenta a las personas y sus valores en todo aquello que esté bajo su control.

*Todo esto de la DpV es muy técnico. Al empresario medio sólo le interesa ganar dinero comprando barato y vendiendo caro. ¿Cuántos empresarios «medios» han leído un solo libro técnico sobre dirección estratégica de empresas? Por supuesto, la mayor parte de empresarios «medios» no lee ningún tipo de libros*

mínimamente rigurosos sobre dirección de empresas. ¿Para qué, si ya ganan dinero? —podríamos decir irónicamente.

Sin embargo, un verdadero empresario es algo más que un comerciante o —por supuesto— que un especulador financiero. Un verdadero empresario es una persona que proyecta una idea, cree en ella y arriesga capital para hacerla realidad. Y todo empresario mínimamente capaz sabe perfectamente que sin personas comprometidas y capaces no es posible mantenerse en el mercado. Para ello ha de poder contratar directivos profesionales suficientemente formados en el terreno de la conducta de las personas.

*Mucho se habla del cambio en la empresa, pero ¿qué pasa con la administración pública? Hasta que ella no cambie y se empresarialice, poca cosa se podrá hacer en este país.* En los países como España, donde la administración pública está altamente burocratizada, todavía no ha sabido entender al ciudadano como cliente de forma generalizada, presenta grandes bolsas de ineficiencia económica y no apoya suficientemente la iniciativa empresarial, los escasos intentos de cambio cultural que se realizan de forma profesionalizada son sumamente meritorios.

*Cada vez que los de arriba hablan de cambio de lo que sea, se me ponen los pelos de punta: nueva vuelta de tuerca, más trabajo y más estrés. Mi mujer está ya harta.* Es difícil observar que «los de arriba» tengan suficiente formación profesional en el tema de los aspectos humanos en el gobierno del cambio. Si las cosas siguen así, muchas empresas van a acabar con las gallinas de los huevos de oro. Ésta es una enorme «oportunidad oculta» para otras empresas más sensibles a la necesidad de su gente de tener —entre otras cosas— horarios razonablemente equilibrados.

*Esto de los valores acaba convirtiendo a las empresas en una especie de sectas.* Es bastante cierto que muchas empresas que poseen una cultura fuertemente definida tienden a generar un considerable sentimiento de necesidad de adhesión a sus principios, lo cual podría dar la impresión de que tuviera que traducirse en conductas coercitivas de tipo sectario.

Con el fin de contrarrestar el riesgo de derivación de un planteamiento como la DpV hacia comportamientos excesivamente condicionantes, cabe plantear dos recomendaciones, no necesariamente fáciles de aplicar:

1. Hay que legitimar que se puedan cuestionar y renovar razonadamente las reglas del juego con una cierta periodicidad.
2. Hay que evitar a toda costa la sensación de que «no hay otra alternativa fuera de esta empresa».

*Cuanto más grande es una empresa, más difícil es que funcione lo de la DpV.* Es cierto que cuanto mayor es el tamaño de la organización, más difíciles son el consenso, la comunicación y la monitorización del cumplimiento de valores.

Éste es un argumento más a favor de la creación de unidades operativas más pequeñas, de la subcontratación de servicios y de la creación de redes funcionales entre proveedores y clientes.

*Pensar en un programa de cambio cultural que dure dos o tres años es prácticamente imposible... tendría que ser para antes del verano.* Tener mentalidad estratégica es pensar a medio y largo plazo. Lamentablemente, la mentalidad estratégica es escasa, casi tanto como la existencia de verdaderos líderes transformadores.

*Esto del «cambio cultural» ya lo intentamos una vez, pero no funcionó.* Es lamentable que algo tan interesante para revitalizar la empresa como un proceso intencionado de cambio cultural se queme por intervenciones mal planteadas, poco legitimadas o interferidas por otros factores ajenos al proceso, tales como factores políticos o formativos.

*¿Por qué será que todo el que compra formación para el cambio lo hace a partir de un nivel inmediatamente inferior a él hacia abajo?* Una de las frases más comunes en seminarios de Desarrollo Organizativo, valores, gestión del cambio, etc., cuando se imparten a directivos y profesionales que no ocupan los puestos de máxima responsabilidad en la empresa, es la de que *¡Todo esto habría que explicárselo al de arriba del todo!* Desde luego, «todo esto» es «para los de arriba del todo». Lo que pasa es que la gran mayoría de ellos cree haber llegado profesionalmente a donde está precisamente por una determinada manera de pensar y hacer las cosas, y no acostumbran a percibir como necesaria la posibilidad de «desaprender» y replantearse las cosas para continuar desarrollándose y mejorando.

Otro de los motivos para la falta de apertura de «los de arriba» a procesos de verdadero aprendizaje y cambio es probablemente su temor a que puedan quedar en evidencia determinadas limitaciones o puntos débiles, ya que se ven forzados (en muchas ocasiones autoforzados) a aparentar una estresante imagen de fortaleza absoluta. Cuanto más inseguro se siente alguien, más tiene presente la fantasía de temor a tenerse que «exponer» a nuevas ideas. Quien cree que «ya ha llegado», pero, en el fondo, se siente inseguro, ¿para qué va a perder el tiempo «arriesgándose» a desaprender y cambiar?

## 7.7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Argyris, C., y Schön, D. A., 1978. *Organizational Learning*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- (2) Hermel, P., 1990. *La gestión participativa*. Barcelona: Ediciones 2000.
- (3) Fama, E., 1980. *Agency Problems and the Theory of the Firm*. The Journal of Political Economy 88: 288-307.
- (4) Weisbord, M. R., 1992. *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- (5) García, S., Fernández, J. M., Gutiérrez, E., Gómez, B. y Beagoa, R. 1995. *Cultura Organizativa actual e idónea del Sistema Vasco de Salud*. Opinión del nivel directivo. Gaceta Universitaria. Enero-febrero, núm. 46, vol. 9.
- (6) Hamel, G., y Prahalad, C. K., 1995. *Comptiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- (7) Hodge, B. F.; Anthony, W. P., y Gales, L. M., 1996. *Organizational Theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- (8) Porter, M. E., 1987. *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- (9) EL PERIÓDICO, 5 de febrero de 1989.
- (10) Cyert, R. M., y March, J. G., 1964. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey Prentice Hall.
- (11) Johnson, G., y Scholes, G., 1997. *Dirección Estratégica*. Madrid. Prentice Hall.
- (12) El País, 29 de agosto de 1994. *El Corte Inglés ganó el año pasado 32.330 millones. Mis empleados lo más importante*.
- (13) Viedma, J. M., 1990. *La excelencia empresarial española*. Barcelona: Viana Editores.
- (14) Graham, A. B. y Pizzo, V. G., 1996. *Case Studies in Strategic Knowledge Management*. European Management Journal. Vol. 14, núm. 4.
- (15) Borrell, F., 1996. *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Ediciones 2000.
- (16) Bowen, D. E.; Ledford, G. E., y Nathan, B. R., 1991. *Hiring for the organization, not the job*. Academy of Management Executive. Vol. 5, núm. 4.
- (17) Boyatzis, R. E., 1982. *The Competent Manager*. John Wiley & Sons.
- (18) Bandura, A., 1993. *Self-efficacy mechanisms in psychobiological functioning*. Stanford University Psychologist.
- (19) Financial Times. June 13, 1996. *Levi Strauss to pay a year's bonus if cash target is met*.
- (20) Hamer, H. y Champy, J., 1994. *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Parramón.
- (21) El País, 23 de septiembre de 1996. *El liderazgo a largo plazo exige franqueza y coherencia*.
- (22) Madariaga, J. M., 1986. *Nociones prácticas de auditoría*. Bilbao. Deusto.
- (23) Coopers & Lybrand, 1984. *Manual de Auditoría*. Bilbao. Deusto.
- (24) Cornejo, J. M., 1988. *Técnicas de investigación social: el análisis de correspondencias*. Barcelona. PPV.

# EPÍLOGO

## Claves de acción para el éxito de la DpV

---

El funcionamiento de la DpV es como un automóvil con cuatro ruedas (y una de recambio de suma importancia): si falla cualquiera de ellas no tiene ninguna posibilidad de desplazarse y cumplir con su función.

### **Primera rueda: Liderazgo legitimador**

- Debe existir un liderazgo capaz de legitimar valores y de ser coherente entre lo que dice y lo que hace, a pesar de las dificultades que puedan surgir.
- Este liderazgo ha de tener visión global y capacidad de potenciación de colaboradores, así como suficiente desarrollo personal.
- Este liderazgo ha de querer y saber comunicar valores de forma persuasiva no sólo desde su propia perspectiva, sino poniéndose en el lugar de sus colaboradores.

### **Segunda rueda: Expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo**

- El esfuerzo para cumplir con los valores operativos de la empresa debe evaluarse y traducirse en recompensas bien explícitas y diferenciadas, tanto a nivel de reconocimiento «moral» como a nivel económico.

### **Tercera rueda: Formación específica**

- Debe ofrecerse formación específica orientada a desarrollar los conocimientos, creencias y habilidades que se requieran para llevar a la práctica

los valores esenciales de la empresa, tanto a nivel de directivos como del resto de empleados.

### **Cuarta rueda: Participación**

- Si se desea que la DpV tenga pleno sentido, tanto la formulación como la evaluación del cumplimiento de los valores esenciales de la empresa deben realizarse de la forma más participativa posible.

### **Rueda de recambio: ¡Honestidad y coraje!**

- Tener prevista la necesidad de los valores honestidad y coraje es absolutamente necesario para la garantía del éxito de la DpV y de cualquier otra cosa por la que valga la pena esforzarse.

**La honestidad y el coraje son valores absolutamente necesarios para la garantía del éxito de la DpV y de cualquier otra cosa por la que valga la pena esforzarse.**

## **EN CONCLUSIÓN: EL VALOR DE TENER VALOR PARA DIRIGIR MEDIANTE VALORES**

La propuesta de la DpV no es ninguna propuesta de una moda más de gestión: dirigir mediante valores es consustancial al espíritu empresarial y al liderazgo en su más pura esencia. Y hoy día hacen buena falta los verdaderos empresarios y los verdaderos líderes en su más pura esencia.

La DpV es una herramienta conceptual para la dirección de empresas de altísimo valor añadido. Su «único» problema radica en que hay que tener valor para implementarla. Sin embargo, como diría el cada vez más lúcido y a la vez excéntrico Tom Peters: **¡si usted ha llegado hasta aquí y se asusta ahora, pida que le devuelvan el importe del libro!**

**Dirigir mediante valores es consustancial al espíritu empresarial y al liderazgo en su más pura esencia. Y hoy día hacen buena falta los verdaderos empresarios y los verdaderos líderes en su más pura esencia.**

# ANEXO

## Escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural

### ESCALA FLC-17\*

Este anexo aparece al final de la presente obra como forma de resaltar la crucial importancia que tiene para la DpV la existencia de un liderazgo legitimador de la misma.

Sujeto que responde el cuestionario:

- Legitimador del cambio (evaluación de sí mismo de uno de los máximos responsables jerárquicos de la empresa).
- Impulsor del cambio (profesional que aboga por el cambio desde su nivel).
- Agente técnico del cambio (profesional que ha de poner en práctica algún nivel de cambio).
- Receptor del cambio (miembros de la organización que han de cambiar de forma de pensar y hacer las cosas).
- Facilitador o consultor de la puesta en práctica del cambio.

Por favor, ponga un círculo alrededor del número que mejor defina su juicio personal sobre **hasta qué punto cree que el líder que ha de legitimar o validar el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa («valedor» o «esponsor» del cambio) tiene las siguientes características o criterios.** Gracias.

#### 1. Coherencia y credibilidad personal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se opina en la empresa que nunca ha demostrado coherencia entre lo que dice que piensa y lo que verdaderamente hace.			No existe un criterio definido en la empresa sobre su coherencia y credibilidad personal.				Se opina en la empresa que siempre es muy consecuente entre sus ideas y sus conductas.		

\* Salvador García, 1995.

**2. Apertura a poner en cuestión creencias y valores arraigados en la empresa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No está en absoluto dispuesto a poner en cuestión creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado.			No está del todo convencido a replantear creencias y valores «de toda la vida».			Está totalmente dispuesto a hacer desaprender creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado.			

**3. Apertura a su propio cambio de creencias y valores**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree en absoluto que el cambio de forma de pensar y hacer las cosas le tenga que incluir para nada a él mismo.			No está del todo convencido que sea él mismo el que deba cambiar en algo.			Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas deba empezar por él mismo.			

**4. Satisfacción emocional con el estado de cosas actual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Está completamente satisfecho con el estado de cosas actual.			No está del todo satisfecho con el estado de cosas actual.			Esta absolutamente insatisfecho con el estado de cosas actual.			

**5. Creencia en su propia capacidad de liderazgo para el cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree para nada en sí mismo como líder para el cambio.			Tiene dudas sobre su capacidad para liderar el cambio.			Cree firmemente en su capacidad para liderar el cambio.			

**6. Nivel de confianza en los impulsores del cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desconfía profundamente de quienes abogan por el cambio.			No acaban de confiar en los profesionales que pretenden impulsar el cambio.			Tienen una enorme confianza en los impulsores del cambio.			

**7. Las razones para el cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No tiene una idea claramente definida ni asimilada de los motivos del cambio.			Tiene alguna idea de los motivos del cambio pero todavía no completamente asimilada.			Argumenta de forma clara y apasionada las razones de por qué hay que cambiar.			

**8. Conocimiento de lo que se ha de cambiar**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No tiene una idea clara de lo que hay que cambiar.			Tiene una cierta idea de lo que hay que cambiar.			Sabe perfectamente qué formas de pensar y hacer las cosas han de cambiar.			

**9. Competencia en los aspectos psicológicos del cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No sabe ni le interesa asumir ninguna responsabilidad en los aspectos psicológicos del cambio.			No tiene claro hasta qué punto es importante su propia competencia e implicación en los aspectos psicológicos del cambio.			Está convencido de que el éxito del cambio depende de su capacidad e implicación personal en cuidar los aspectos psicológicos del cambio.			

**10. Disposición a asignar recursos necesarios para el cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree que el proyecto de cambio merezca asignar recursos de personas, tiempo ni dinero específicos para su diseño y puesta en práctica.			Le gustaría pero no puede asignar todos los recursos necesarios para el cambio (formación, comunicación, consultoría, etc.)			Puede y desea comprometer todos los recursos de personas, tiempo y dinero que sean necesarios para el proyecto de cambio.			

**11. Su compromiso público en el proyecto de cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No puede ni desea demostrar el apoyo público necesario para un fuerte compromiso con el proyecto de cambio.			Aprobará el proyecto de cambio, pero prefiere mostrar poco su apoyo públicamente.			Puede y desea exponer públicamente que el proyecto de cambio figura entre sus máximas prioridades profesionales.			

**12. Su compromiso privado en el proyecto de cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No puede o no desea comentar en privado con las personas y grupos clave la importancia del proyecto.			Discutirá ocasionalmente el proyecto, pero no puede o no desea implicarse en privado.				Puede y desea reunirse privadamente con todas las personas y grupos clave para conseguir un fuerte compromiso con el cambio.			

**13. Su papel como motivador para el cambio**

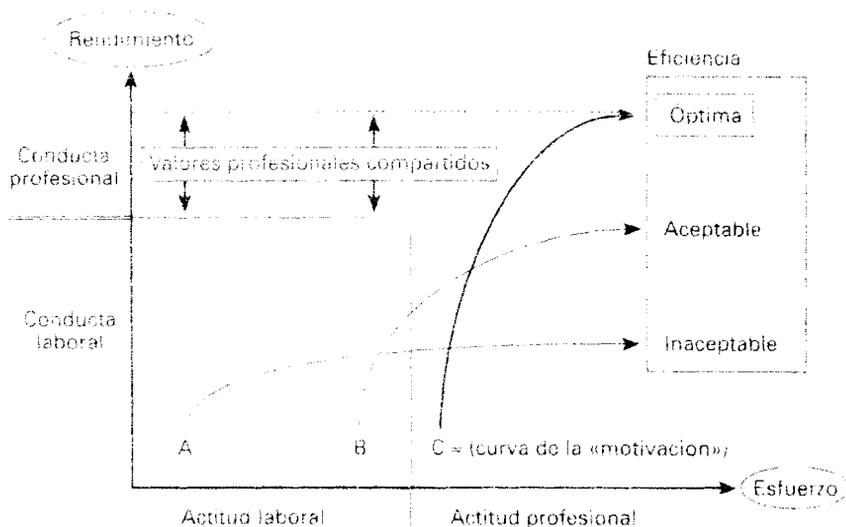
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No puede o no desea utilizar las funciones de dirección para apoyar la implementación del programa.			Preferirá que se facilite el proceso pero no hará un uso sistemático de incentivos y presiones.				Puede y desea recomendar a quienes faciliten el proceso y amonestar o sancionar a quienes no lo hagan.			

**14. El seguimiento del proyecto de cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es reacio a pensar que haya que pedir informes formales o informales sobre el progreso y problemas del proyecto.			Cree que hay que pedir informes periódicamente, pero es reacio a establecer una monitorización específica.				Está convencido de que hay que asegurar un seguimiento preciso de todos los aspectos del proyecto de cambio.			

**15. La conciencia de sacrificio personal asociado al cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree que tenga que hacer ningún tipo de sacrificio para el éxito del proyecto de cambio, ni a nivel de su energía personal ni a nivel de riesgo de pérdida de estatus.			Es únicamente parcial y consciente de la necesidad de sacrificios personales para cumplir con su papel de liderazgo del cambio.				Es completamente consciente de que ha de dedicar una enorme dosis de energía personal y puede tener que llegar a arriesgar su puesto para la puesta en marcha del cambio.			



**Figura 1 12** Motivación para trabajar bien por encima de lo estrictamente obligado.

La diferencia entre el rendimiento aceptable y el óptimo, o, lo que es lo mismo, la diferencia entre rendimientos «profesionales» y «laborales» radica en buena parte en la existencia o no de valores compartidos que den sentido y moral al esfuerzo por el trabajo bien hecho. Entre estos valores compartidos están el del orgullo por hacer las cosas bien, el sentido de la profesionalidad, la expectativa de relación directa entre esfuerzo para mejorar procesos y recompensa económica, etc.

Tal como Hammer y Champy apuntan en el libro en el que han lanzado a nivel mundial el concepto de «reingeniería de procesos»<sup>13</sup>, el replanteamiento de los valores es previo y tanto o más significativo que el mismo rediseño de los procesos:

*A menos que los valores y creencias cambien, los nuevos procesos, por bien diseñados que estén, nunca funcionarán. Cambiar los valores es una parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.*

La Reingeniería de Procesos de Negocio (RPN) y la DpV son, de hecho, dos enfoques complementarios y sinérgicos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. La RPN pretende reducir costes y aumentar calidad de los procesos de trabajo con el objetivo final de mejorar el valor del producto ante los clientes. Por otra parte, la DpV pretende dar sentido al trabajo diario de alto rendimiento.

**La DpV pretende dar sentido al trabajo profesional de alto rendimiento.**

3. Sencillez y rapidez de operación.
4. El negocio se mide por participación de mercado y rentabilidad de activos.
5. No hay otra previsión que el objetivo.
6. Nuestro personal ha de ser el más entusiasta y competente del mercado.

Cuando en una sociedad no existen opciones de valor claramente formuladas se dice que es una sociedad «anómica»<sup>(3)</sup>. La «anomia organizativa» es un importante elemento explicativo de la desvitalización, la falta de cohesión colectiva y la carencia de «moral» o ganas de esforzarse observable en muchas empresas.

### 2.1.2. Dimensión económica: La valía

Desde una perspectiva económica, *valor* es también el alcance de la significación o importancia de una cosa. En este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Por «cosas» entendemos personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos<sup>(4)</sup>. Por ejemplo, puede hablarse del valor de la confianza mutua, del valor de la creatividad en el trabajo o del valor que un determinado proceso añade al producto que el cliente compra. Por supuesto, también puede hablarse del valor del dinero, del valor de una máquina o del valor de un determinado profesional. La existencia de todos estos valores añade un valor importante a toda empresa.

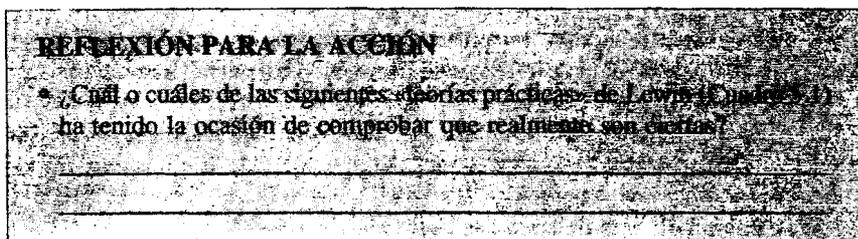
Desde el punto de vista del denominado «Análisis de Valores»<sup>(5)</sup>, el término hace referencia a la obtención de la máxima función de un producto o servicio para generar satisfacción en su usuario con el mínimo coste posible:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Funciones}}{\text{Costes}}$$

Por supuesto, para que se produzca la conducta de añadir valor a un producto es preciso la existencia de otros valores tales como la creatividad, la confianza en la empresa, el compromiso, etc. De hecho, la mejora continua es una cuestión de valores\*.

\* En lo esencial, es difícil observar grandes diferencias entre el «Análisis de Valores», la «Calidad total» y la «Reingeniería de Procesos». Incluso, las normas ISO de calidad no son más que una forma normativizada de repensar las cosas para hacerlas lo mejor posible o, lo que es lo mismo, para que tengan el máximo valor.

Lewin concibió una nueva forma de solución de problemas caracterizada por el «hacer mediante aprendizaje» (*action learning*) y por convertir alternativa-mente la investigación en acción (*action research*). Una de sus frases favoritas, «no hay nada tan práctico como unas buenas teorías», resume buena parte de sus esfuerzos científicos. En el Cuadro 5.1 se presentan algunas de estas «teorías», las cuales constituyen una parte esencial de este capítulo.



### 5.1.2. 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

**Cuadro 5.1.** «Teorías prácticas», del maestro del cambio Kurt Lewin

1. Sólo puede comprenderse la conducta humana en relación con todas las fuerzas que actúan sobre una persona en un momento dado (fuerzas políticas, psicológicas, tecnológicas, etc.). 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 que ellas mismas han colaborado a diseñar en mayor medida que en la adopción de resoluciones dictadas por expertos.
6. Es más fácil modificar conductas en un grupo que a nivel del individuo aislado debido a la existencia de normas grupales (reglas no escritas) que afectan fuertemente a las conductas individuales.
7. El liderazgo democrático consigue mayores logros y mejores relaciones que la conducta autoritaria.
8. Los cambios de comportamiento en un grupo son más fáciles si el grupo puede antes discutir y llegar al acuerdo entre ellos de la necesidad de cambio, y si posteriormente revisan su adhesión al mismo.

**16. Apoyo que recibe desde arriba**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No se encuentra apoyado en absoluto por encima de él.			Sólo se encuentra apoyado desde arriba en caso de éxito del cambio.				Está muy bien apoyado por encima de él, tanto si el cambio tiene éxito como si fracasa.			

**17. Capacidad de desaprendizaje**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muestra una gran rigidez a la hora de escuchar, «desaprender» y cambiar a partir de sus interacciones con los demás.			Muestra una capacidad moderada para «desaprender».				Muestra una enorme capacidad para escuchar, «desaprender» y cambiar en sus interacciones con los demás.			

**VALORACIÓN DE LA ESCALA**

- 1.º Suma de todas las respuestas.
- 2.º Dividir por 17.
- 3.º Multiplicar el resultado por 10.

**Recomendaciones según la puntuación resultante**

- Entre 0 y 35: No seguir adelante con el proyecto de DpV hasta que aparezca otra fuente de legitimación más consistente.
- Entre 35 y 75: Pasar a las fases de trabajo del proyecto pero cuidando la potenciación de la fuente de legitimación.
- Entre 75 y 100: Ponerse a trabajar ¡y mucho! en el desarrollo de la DpV.