

¿ Qué es la Dirección por Valores o DpV?

Salvador García, 2009. salvadorgarcia@ub.edu.

El término "Dirección por Valores" (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado en 1997 por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron Blanchard y O'Connor en San Francisco ("Managing by Values") y algo antes de que se empezara a hablar en el mundo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de forma masiva. El primer texto nuestro apareció en 1997 (La Dirección por Valores: la gestión de cambio más allá de la gestión por objetivos, Madrid: McGraw-Hill, con prólogos de Pera Durán Faell y Ceferí Soler). Desde entonces han aparecido diversas versiones enriquecidas en inglés, francés, portugués, ruso, hebreo y chino.

La DpV es una fuente de legitimación y ventaja competitiva de la empresa consistente en **hacer bien las cosas con las personas y con la sociedad en general** desde el punto de vista de un **equilibrio de valores** valores económico-pragmáticos (p.ej. simplicidad), ético-relacionales (p.ej. honestidad) y emocional-espirituales (p.ej. ilusión), entendiendo por personas a los propietarios, a los empleados, a los clientes, a los proveedores, a los aliados y a los ciudadanos en general. En el centro del modelo, que denominamos "**triaxial**", aparecen dos metavalores esenciales: **la confianza y la coherencia**. En definitiva, se trata de construir sintonía y confianza mutua entre todas las personas que conforman los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa, construyendo así un sentimiento de **comunidad**.

Los beneficios de la DpV son diversos: aumentar la **cohesión, la motivación y la iniciativa creativa** de los empleados, hacer la empresa más **ágil y atractiva para los clientes** y aumentar la satisfacción vital de los propietarios al contribuir a la creación de un mundo mejor a través de la creación de **empresas con sentido**.

En la práctica, existe una considerable confusión internacional a la hora de formular la visión, la misión y los valores de la empresa. Es muy habitual que se confunda visión con misión, que de la visión no se acuerde casi nadie por ser un frase demasiado larga y convencional, que se olviden a los empleados en la misión, que los valores sean demasiados y seguir ninguna taxonomía específica, que no se incluyan valores emocionales (casi nunca) o incluso que no se contemplen valores éticos. Y, por supuesto, muy pocas veces la formulación de valores corporativos es suficientemente participativa ni va seguida de un plan específico de comunicación y de gestión de **una nueva imagen, de nuevas estructuras organizativas, nuevos procesos de trabajo, nuevos estilos de liderazgo y nuevas políticas de personas** en cuando a selección, formación, promoción y desvinculación. Si se desea que una DpV vaya en serio, los valores compartidos han de ser criterios de entrada, promoción y salida.

En definitiva, la DpV es una herramienta de liderazgo transformador más allá del eficientismo convencional ("cada vez más resultados con menos costes", sin preguntarse a costa de qué otros valores). Es una oportunidad de crear espacios creativos para dar pleno sentido al libre compromiso de alto rendimiento en la empresa, entendiendo que la persona es un fin a potenciar, y no un mero "recurso humano" a optimizar.

Al hablar de la DpV, no sólo planteamos una nueva teoría de *management* y política de empresa más allá de Dirección por Objetivos y de la Dirección por Instrucciones, sino **una nueva mirada sobre la forma de trabajar y vivir**, de utilizar el poder, de comprometernos éticamente como ciudadanos, de disfrutar y de dar sentido a nuestro paso como humanos por el Planeta Tierra.