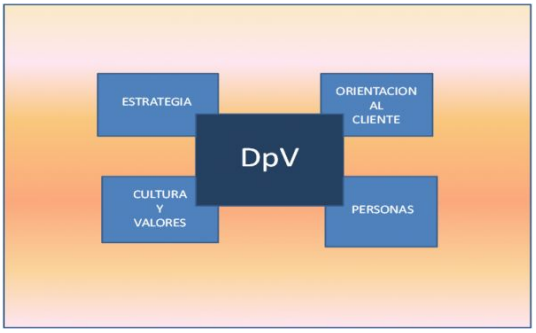
Fecha: 25-4-2024
Autor: Josetxo Hernández Duñabeitia
Empresa: ASLE-Agrupación Sociedades Laborales de Euskadi
Edición: 1

Dirección por valores

¿Qué es?

a) **Una herramienta de liderazgo estratégico**.



Busca una **actualización** de los planteamientos ya clásicos del denominado Desarrollo Organizativo. Pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

b) **Es una herramienta basada en valores**.

El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor.

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.

La **clave** está en la incorporación de todas las personas en la definición de la Política y la Estrategia.

La DpV responde a los cuatro elementos de complejidad que han llegado a las organizaciones:

1. Necesidad de evolución de jefes a "facilitadores".
2. Necesidades de equipos, redes y estructuras más aplanadas.
3. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.
4. Necesidad de calidad y orientación al cliente.

¿Para qué sirve?

TRIPLE FINALIDAD

La DpV como herramienta estratégica tiene una triple finalidad:

- **SIMPLIFICAR**: Entendido como absorber la complejidad organizativa derivada de la necesidad de adaptación al cambio.
- **ORIENTAR**: Encauzar la visión estratégica de hacia dónde debe ir la empresa en el futuro.
- **COMPROMETER**: Integrar la dirección estratégica con la política de personas.

La DpV está considerada como el Sistema de Dirección de las empresas excelentes del Siglo XXI.

Sirve para ganar en eficiencia. Genera entorno, genera cultura, genera compromiso y abunda en responsabilidad.

Es más eficaz en cuanto más integra a las personas, que son las que convierten la organización empresarial en un Sistema transformador de energía.

Explicación

1. Cómo afrontar la DpV:

- Compromiso de la Dirección
- Interiorización de los conceptos
- Responder a los cuatro elementos de complejidad
- Definir, consensuar y proyectar valores
- Revisar los mecanismos de desarrollo y consolidación cultural

“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”.“El verdadero poder radica en la libertad de opciones y movimientos”.

2. Cultura (ver Fig. 1):

Niveles constituyentes de la cultura de una empresaEl nivel de lo que se piensa en la empresa es implícito, y está constituido por las creencias o supuestos básicos.

Los valores esenciales son los valores primarios de la cultura predominante.

Compartir los valores facilita dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos y son fundamentales para la generación de compromiso.

La cultura de una empresa, o forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, equivale, por analogía, al concepto de personalidad a nivel individual.

3. Valores (ver Fig. 2):

Clasificación de los valores a gobernar en la empresa

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos

que orienten sus objetivos de acción cotidianos.

1. Los valores finales asociados a su misión y visión.

2. Los valores instrumentales operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas.

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.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Ejemplos prácticos

Cuestiones clave para autoevaluar El nivel 1 indica un grado de implantación nulo o anecdótico y el 10 un grado total, sistemático y con revisiones de perfeccionamiento.

Nuestro nivel de aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad Total es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El conocimiento que existe en la empresa sobre el Sistema de Dirección es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de avance de la empresa en la gestión por PROCESOS es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La asunción en nuestra empresa de una cultura de Orientación al Cliente está a un nivel...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El grado de evolución de Jefes a Líderes en nuestra empresa es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de autonomía de las personas es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de evolución de Estructuras jerárquicas a planas es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El porcentaje de personas que participan en la definición de la estrategia es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El porcentaje de personas que han participado en la definición de los Valores es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de conocimiento de la empresa sobre la satisfacción de las personas es...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: Josetxo Hernández Duñabeitia	Cargo: Director Gerente
	Empresa/organización: ASLE-Agrupación Sociedades Laborales de Euskadi	
	Actividad: Asociación Empresarial	Contacto: www.asle.es