1. **LA EMPRESA UNA ORGANIZACIÓN HUMANA**

Luego de nuestro intento por conocer un poco mejor al ser humano, sobre todo en lo que respecta a sus necesidades y a aquellas características de su naturaleza vinculadas directamente con su despliegue en el mundo del trabajo, podemos evidenciar con mucha mayor claridad, que las empresas no pueden reducir sus propósitos y por consecuencia sus modelos de gestión, a aquellos planteados bajo la premisa de que los trabajadores están dispuestos a trabajar sólo por un salario a fin de mes. Esta falsa premisa sin duda se desprende de la reducción en los propósitos de las empresas al perseguir como único beneficio el beneficio económico. Las personas tienen otros motivos mucho más importantes y trascendentes para trabajar que sólo aquel que los lleva a pensar y actuar para obtener un salario a fin de mes.

Lamentablemente este problema se agrava significativamente cuando no es solo la empresa quien cree y actúa bajo esta reducción, sino que son los mismos trabajadores quienes entienden a su trabajo como un medio sólo para obtener el dinero necesario para satisfacer sus necesidades, inclusive muchas veces pensando sólo en las necesidades materiales y cognoscitivas, según la clasificación de Pérez López, omitiendo así el plano más importante con el que el trabajo aporta a la realización del ser humano, aquel que nos permite la realización personal a través del servicio a los demás,

Ciertamente la eficacia es absolutamente necesaria en cualquier empresa pues es imprescindible generar riqueza para poder distribuirla, pero ese no puede ser el único fin en una organización empresarial, este debe estar acompañado por la responsabilidad para con los trabajadores y para con la sociedad en su conjunto. Pero obtener parte de esa riqueza tampoco puede ser el único fin de los trabajadores, quienes deben ser los primeros en entender que ser parte de una organización empresarial no tiene como único fin servirnos de ella, sino al mismo tiempo servir en y a través de ella.

En tal sentido es indispensable un modelo de gestión que permita a las organizaciones cumplir con sus tres grandes responsabilidades, y que al mismo tiempo permita a sus trabajadores vivir la realidad del trabajo desplegándose en todos los ámbitos de su naturaleza. Un modelo centrado en las personas, donde sean ellas el fin último, un modelo donde la riqueza, el trabajo y el servicio encuentren su sentido final. Un modelo que no sólo permita que las empresas alcancen sus objetivos de valor económico, sino que al mismo tiempo permita el desarrollo de sus trabajadores, su despliegue y realización a partir del compromiso libre con una causa, con una misión, con un propósito que los haga cada día mejores seres humanos, un modelo que proponga a las personas todas las dimensiones humanas del trabajo, que ayude a que cada uno de ellos abandone esta idea egoísta y equivocada de que la empresa es sólo ese el lugar donde uno gana el salario, y que entienda que es también el lugar donde uno sirve a otros, donde uno se compromete y aporta con un propósito, con una misión, inclusive con el plan de Dios.

En este punto es importante comprender las diferentes perspectivas que han dado lugar, a lo largo de la historia de la administración, a los diferentes modelos de gestión empresarial, para ello recurriremos a Pablo Cardona y Carlos Rey, de quienes presentamos a continuación un extracto de su libro ¨Dirección por misiones¨.

<<

* 1. **DIFERENTES FORMAS DE ENTENDER UNA ORGANIZACIÓN**

Desde la Revolución Industrial hasta la actualidad han surgido diferentes teorías y desarrollos de management. Académicos, consultores, directivos del mundo de la administración o expertos en disciplinas como la psicología o la ingeniería han intentado durante décadas responder a la pregunta fundamental: ¿qué es una empresa?

La idea de empresa o modelo conceptual tiene una fuerte influencia en el desarrollo de cualquier sistema de gestión. Por este motivo, es necesario basar nuestra propuesta de sistemas de gestión sobre un modelo conceptual sólido. A menudo, una elaboración completa y amplia del modelo conceptual es tan importante como la propia definición de las soluciones a desarrollar.

A lo largo del tiempo, las teorías y corrientes de pensamiento han aportado diferentes perspectivas y puntos de vista que conforman la idea de empresa que reside en el mundo actual de management. A grandes rasgos estas perspectivas pueden clasificarse, por orden cronológico, en los siguientes grupos:

***Perspectiva mecánica*:** consiste en ver a la empresa como una “máquina” que debe ser gestionada de forma “científica” mediante lo que podríamos llamar el “racionalismo” de la planificación y control de actividades.

***Perspectiva orgánica:*** consiste en ver a la empresa como una “organismo vivo”, con iniciativa y creatividad, que requiere una gestión basada en el rendimiento y desarrollo de las capacidades de las personas.

***Perspectiva cultural*:** consiste en ver a la empresa como una “organización social”, con fines y valores propios, cuya gestión debe crear una cultura capaz de lograr el compromiso e identificación de sus miembros.

**Perspectiva mecánica**

A finales del siglo XIX y principios del XX surgieron numerosas iniciativas y teorías basadas en el “racionalismo” conocidas como Scientific Management. Las principales aportaciones fueron las realizadas por el sociólogo alemán Max Weber y el ingeniero americano Frederic Taylor. Weber afirmó que la burocracia era la forma de organización humana más eficiente y, en la misma línea, Taylor demostró que la actividad de las personas podía ser estudiada de forma sistemática, y dividida en sus partes elementales. Para Taylor, la gestión de una empresa se basaba fundamentalmente en la planificación y control de actividades. “La tarea de cada trabajador debe estar completamente planificada y cada persona ha de recibir instrucciones escritas describiendo al minuto los detalles del trabajo que debe desempeñar así como los medios a utilizar para conseguirlos”[[1]](#footnote-1).

Las ideas de Taylor recorrieron el mundo entero durante la primera mitad del siglo XX llegando a Europa a través de expertos como Urwick en Inglaterra o Fayol en Francia. Fayol, concretamente, realizó una definición que refleja muy bien el pensamiento de sus contemporáneos: “gestionar es planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar”[[2]](#footnote-2).

A partir de estos presupuestos teóricos, a lo largo del siglo XX se han desarrollado diversos sistemas de gestión. De entre los ejemplos más extendidos que han llegado hasta nuestros días, podemos destacar los sistemas presupuestarios, la descripción de puestos de trabajo, los modelos de planificación estratégica de la década de 1970, o la reingeniería de procesos de la década de 1990.

Esta corriente de pensamiento “racionalista” centra sus estudios en unos elementos básicos que conforman lo que llamamos *perspectiva mecánica*. Estos elementos son: **estrategia, procesos y recursos**. Según esta perspectiva, gestionar una empresa consiste en asegurar el éxito de la estrategia, su adecuada implantación a través de unos determinados procesos (manuales, procedimientos, políticas, normas…), y una eficiente gestión de recursos (ingresos, capital propio, endeudamiento, gastos, capital circulante e inversión). De la adecuada gestión y alineamiento de estos tres elementos depende el nivel de beneficio, rentabilidad y saneamiento financiero, y la capacidad para emprender nuevas estrategias futuras. Esta es una forma simple y directa de entender la empresa que, durante décadas, ha constituido la base de las técnicas y modelos de gestión.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Perspectiva  mecánica | Estrategia   |  | | --- | |  | |  | Procesos |  | Recursos |  |  |

Ampliando la definición de Fayol y adaptándola a los requisitos estratégicos de nuestra época, podríamos decir que, bajo la perspectiva mecánica, la gestión de una empresa consiste en:

1. El análisis del entorno y recursos disponibles para el establecimiento de estrategias y objetivos.
2. Una detallada y cuidadosa planificación.
3. La implementación de procesos y control de recursos que se van a genera y consumir.

Un buen gestor, por tanto, debe ser capaz de diseñar estrategias de éxito, implementarlas mediante la repetición de procesos y, finalmente, realizar una eficiente gestión de los recursos de la empresa, en particular de los recursos humanos, estableciendo una correcta planificación control de las diferentes actividades, roles y responsabilidades.

El mayor legado que le podemos atribuir a la perspectiva mecánica es el desarrollo de metodología y herramientas de gestión basadas en la “lógica racional”. Estas herramientas nos permiten concretar los objetivos de la compañía en tareas, planes de acción y procedimientos que se van distribuyendo a lo largo de la organización.

El estilo de liderazgo asociado a esta perspectiva es la “dirección por tareas”, caracterizado por el jefe de “ordeno y mando”, que dirige a su gente mediante la estricta asignación de tareas y funciones y una completa centralización de la toma de decisiones. Este modo de dirigir presenta algunas ventajas como el orden, la planificación y, en determinados entornos, como el industrial, es capaz de generar ciertos niveles de eficiencia. Sin embargo, presenta notables carencias. Por ejemplo, suprime la capacidad de iniciativa y creatividad personales generando un resultado muy por debajo de las verdaderas capacidades individuales.

Un caso real, entre muchos, es el del responsable de unos de los centros productivos de un grupo suizo del sector auxiliar del automóvil. Todos sus colaboradores directos tenían claras instrucciones de pedir su aprobación antes de realizar cualquier actividad que se saliera de lo estrictamente planificado. Este problema, casi patológico, le llevaba a supervisar los tres turnos del día invirtiendo jornadas de más de catorce horas y con continuas conversaciones telefónicas ante cualquier imprevisto. La iniciativa y creatividad de sus colaboradores estaba suplantada por una actividad puramente mecánica: comunicar las incidencias y esperar instrucciones.

**Perspectiva orgánica**

En la década de 1930, posteriormente a la teoría de Taylor Weber, el psicólogo americano de Harvard Elton Mayo realizó diversos estudios sobre la influencia de ciertos factores externos en la productividad de las personas. El ejemplo más conocido en el estudio de la influencia de la luz en el centro de producción de Hawthorne de la Western Electric. Primero incrementó la luminosidad en el puesto de trabajo, y observó que la productividad aumentaba. Posteriormente, disminuyó la luminosidad, y observó que la productividad también aumentaba. ¿Qué ocurría entonces?

Durante una década, Mayo realizó múltiples estudios parecidos con resultados igualmente desconcertantes. Finalmente, presentó la teoría de que el propio hecho de prestar atención a los trabajadores, de involucrarles en algo que sentían como importante, era un factor de gran influencia sobre el nivel de productividad. Los experimentos de Mayo abrieron una nueva línea de investigación y desarrollo basada en la psicología que considera a las personas como el principal elemento determinante del éxito de una empresa.

En la misma línea, una de las mayores aportaciones tras la Segunda Guerra Mundial fue la doble teoría, X e Y, de Douglas McGregor[[3]](#footnote-3). Las dos teorías aportan una visión muy distinta del trabajador. Mientras que la primera afirma que el trabajador es perezoso y necesita ser controlado constantemente, su contraria propone que el trabajador es capaz de ser creativo e innovar y que, de forma natural, busca asumir responsabilidad. Mediante estas dos teorías, McGregor puso en duda que planificación y control fueran el factor determinante del éxito de la empresa.

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, esta perspectiva de la empresa ha ido otorgando una mayor relevancia al papel de los recursos humanos. Ello se debe a que, si bien una parte de la actividad humana puede ser planificada y controlada como proponen las teorías mecanicistas (actividad formal), gran parte del trabajo que realizan las personas está cada vez más basado en la iniciativa y creatividad, y requiere un mayor grado de implicación personal (actividad cualitativa).

En la actualidad la automatización y las nuevas tecnologías han asumido la mayor parte de la actividad formal. Por ello cada vez son menos los empleados que realizan trabajos puramente formales. Así, el verdadero valor añadido de un creciente número de puestos de trabajo se encuentra en la actividad cualitativa. A mayor complejidad del entorno y de la propia organización, mayor es la necesidad de dar cauce al potencial de iniciativa y creatividad de sus miembros y crear un entorno de trabajo atractivo (clima laboral) en el que las personas desarrollen todo su potencial.

Pfeffer, basándose en la experiencia de empresas de éxito, recopila en su libro *–The Human Equation*, una lista de siete aspectos clave para la gestión de personas[[4]](#footnote-4): seguridad de empleo, contratación selectiva, descentralización de la toma de decisiones compensación contingente, formación extensiva pocas diferencias de estatus y amplia información financiera y de resultados. Este autor advierte que para que estas prácticas tengan éxito deben ser, en primer lugar, internamente consistentes unas con otras y, en segundo lugar, externamente consistentes con la estrategia.

En la actualidad, las compañías realizan verdaderos esfuerzos por crear un clima atractivo para sus miembros. Algunas de estas prácticas de éxito son:

* *Reparto de beneficios*. Todos los empleados de Merck, Procter & Gamble, y W.L. Gore tienen acceso a la compra de acciones.
* *Descentralización de la toma de decisiones*. “Te tratan con respeto, te pagan bien y te dan poder: Utilizan tus ideas para resolver problemas” (un empleado de Southwest Airlines).
* *Seguridad en el empleo*. Entre las cien mejores compañías del ranking de *Fortune* alrededor de un 20% tienen políticas de no despido. Otras, como Hall Mark Cards y 3M, llegan a medidas extremas para evitar despidos.
* *Políticas de contratación.* En Whole Foods Marketlas personas deben ser votadas por el equipo de compañeros de su futuro puesto de trabajo para conseguir el estatus de trabajador fijo. El criterio número uno de selección de MBNA es: “Personas que saben tratar a otras personas”.
* *Formación extensiva.* Korning espera de todos sus empleados que pasen el 5% de su tiempo en formación. En Motorola, cada empleado, desde el director general hasta el más joven, tiene que completar al menos 40 horas de formación al año.
* *Estatus igualitario.* El director general de Intel trabaja en un cubículo. El sueldo del director general de Whole Foods Market no puede ser más de diez veces el de un miembro de un equipo promedio.

Esta nueva perspectiva, que centra la gestión de empresas en las personas, conforma lo que llamamos la *perspectiva orgánica*. La perspectiva orgánica incorpora a la gestión de empresas tres elementos fundamentales: el **talento** de las personas, **sistema de gestión¸**y la **contribución** específica de las personas (objetivos y resultados).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Perspectiva  orgánica | Contribución   |  | | --- | |  | |  |  |  | |  | | --- | |  | | Talento |

La incorporación de la iniciativa y creatividad de las personas crea un contexto organizativo más rico pero a la vez más complejo. Como respuesta a la necesidad de gestión de entornos más complejos, surgen los sistemas de gestión modernos. Una de las primeras propuestas de sistema de gestión es la *Dirección por Objetivos (DPO)*, introducida por Peter Drucker en 1054[[5]](#footnote-5) e implementada en numerosas empresas como “un proceso donde los directivos identifican sus objetivos comunes, definen para cada individuo las principales áreas de responsabilidad en términos de los resultados que se esperan de él, y usan estas medidas como guía operativa y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros de la organización”[[6]](#footnote-6).

Bajo este sistema, el trabajador se desenvuelve en un contexto definido por unos objetivos de su responsabilidad, asumiéndolos como retos y desarrollando una actitud proactiva hacia la consecución de los mismos. A diferencia de la “dirección por tareas”, el foco de la gestión ya no está en la tarea sino en los resultados. De este modo, los directivos pueden concentrar sus esfuerzos en aquellas pocas actividades que son capaces de producir resultados de negocio significativos[[7]](#footnote-7).

Como complemento a la DPO nace posteriormente la filosofía del *empowerment*: un contexto de autonomía y motivación que permite el desarrollo de la creatividad e iniciativa de las personas. Lawler[[8]](#footnote-8), uno de los principales impulsores de esta filosofía, define el *empowerment* en cuatro dimensiones: *Power, Information, Rewards & Knowledge (*PIPK). La primera, P*ower* (poder), consiste en asegurar que las personas tengan el suficiente poder y los recursos necesarios para lograr las metas acordadas. La segunda, *Information* (información), consiste en facilitar a las personas la información necesaria para lograr sus objetivos. La tercera, *Rewards* (recompensas), está relacionada con los beneficios y recompensas que el trabajador puede obtener por la consecución de los objetivos. Finalmente, *Knowledge* (conocimiento), consiste en facilitar el desarrollo de las capacidades y conocimientos del trabajador para que sea capaz de realizar con éxito su trabajo.

**Perspectiva cultural**

A principios de la década de 1980, tras una década marcada por la crisis del petróleo, los malos resultados y el incremento de la competencia global, el mundo empresarial se encontraba en la búsqueda de nuevas ideas y soluciones. Entre las diferentes corrientes de management que surgieron en la época, tres libros lograron captar la atención de gran parte del mundo empresarial y académico: *Teoría Z,* de Ouchi[[9]](#footnote-9); *The Art of Japanese Management*, de Pascale y Athos[[10]](#footnote-10), y *En búsqueda de la excelencia*, de Peters Watterman[[11]](#footnote-11). Todos ellos se convirtieron en *best sellers* y ejercieron una gran influencia que perdura en nuestros días. *En búsqueda de la excelencia* continúa siendo uno de los libros de management más vendidos de la historia.

Estos y otros libros, basándose en el estudio de las características de las principales empresas de éxito en todo el mundo, desvelaron entre otros aspectos una realidad que dejó perpleja a gran parte del universo empresarial: la clave del éxito duradero no reside en unas determinadas estrategias o en una eficiente gestión de recursos; la clave del éxito reside en una dimensión del management desconocida por muchos hasta la fecha, la dimensión cultural.

Estrictamente hablando, las teorías culturales de la empresa no se inician a fines del siglo XX. Anteriormente, diferentes autores había escrito ya sobre la relevancia de aspectos culturales en la empresa. El más notable de ellos, Chester Barnard[[12]](#footnote-12), defendió en la década de 1930 que una de las tres principales funciones del ejecutivo es formular, definir e inculcar un propósito común que dé sentido a la organización. Barnard no era teórico, ni siquiera se puede decir que desarrollase una teoría. Más bien, lo que aportó fue su experiencia práctica como presidente de T&T, un de las principales empresas americanas. Experiencias como la de Barnard, fueron vividas y practicadas por algunas empresas como HP, J&J GE o IBM. Sin embargo, no fue hasta la década de 980 que la simensión cultural empezó a cobrar verdadera relevancia en el mundo del management.

Esta corriente de pensamiento incorpora una nueva forma de entender la empresa que llamamos *perspectiva cultural*. Esta perspectiva está formada por tres elementos que componen el núcleo central de la cultura de una organización: la **misión**, los **valores** y los patrones de **comportamiento** que se desarrollan en el seno de la organización. Estos tres elementos están interrelacionados, y por ello deben estar alineados para crear una cultura consistente. En la perspectiva cultural, la empresa es algo más que una máquina o un conjunto de personas con iniciativa y creatividad: es una institución social con una identidad propia caracterizada por unos fines y valores compartidos por los miembros de la organización.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Perspectiva  cultural | |  | | --- | | Misión | |  | Valores |  | Comportamiento |  |  |  |

La perspectiva cultural busca generar lo que podríamos llamar *ownership* o *sentidos de pertenencia*. El *ownership* va más allá del *empowerment*. De hecho, muchas empresas que ha puesto en marcha programas de *empowerment* se encuentran con que el problema no es dar más iniciativa a la gente, sino conseguir su compromiso. Para conseguirlo, las empresas deben desarrollar una cultura capaz de generar identificación de las personas con un proyecto y unos valores compartidos.

Este interés por conseguir la identificación y el compromiso de los trabajadores ha provocado la proliferación de ejercicios de reflexión para desarrollar para desarrollar una filosofía y unos valores que den sentido al proyecto empresarial: el *para qué* de la existencia de la organización. Actualmente, existen miles de empresas que poseen una declaración formal de misión y valores, y esta tendencia no hace más que crecer. Junto a ello, han proliferado los departamentos y sistemas de comunicación interna que promueven la difusión de estas filosofías por toda la organización.

Han surgido diferentes propuestas para desarrollar culturas en las empresas. Estas propuestas se basan en crear modelos y símbolos que refuercen los valores a promover. Algunas empresas van más allá y organizan premios para aquellas personas que han vivido mejor estos valores. Últimamente, se están creando grupos interfuncionales para trabajar en proyectos específicos que impulsen unos valores determinados. Todo ello, obviamente, apoyado por el discurso de la alta dirección y respaldado por una campaña adecuada de comunicación interna.

**El modelo integral de la empresa**

Las tres perspectivas expuestas son del todo complementarias y necesarias para el desarrollo y éxito de una organización. La empresa no se puede explicar exclusivamente por una de estas perspectivas, sino que requiere de todas ellas conjuntamente. La perspectiva mecánica otorga la “lógica racional” de la planificación y control necesaria para el funcionamiento de la empresa. La perspectiva orgánica incorpora la creatividad e iniciativa de las personas más allá de lo estrictamente planificado. La perspectiva cultural promueve la unidad de la organización a través de un proyecto común capaz de conseguir el compromiso e identificación de los miembros de la empresa.

Sobre la base de nuestra experiencia de investigación, constatamos que un gran número de empresas de nuestra época buscan la integración de las tres perspectivas. Sin embargo, aún existe una brecha profunda en el seno de las organizaciones y, en la realidad, son escasos los puntos de convergencia entre la cultura que la empresa desea alcanzar y el verdadero día a día de la gestión. El problema de fondo radica en la dicotomía existente entre los elementos de la perspectiva cultural y el propio sistema de gestión: por un lado, están los esfuerzos dirigidos a “crear cultura” (comunicación, discursos, actividades *outdoor*, premios, carteles, etc.) y pro otro –desconectado y, en ocasiones, contrario al primero el sistema de gestión, que evalúa por objetivos mayoritariamente económicos.

La solución a este problema pasa por el diseño e implementación de un nuevo sistema de gestión que sea capaz de integrar estas tres perspectivas en un único modelo que denominamos *modelo integral* de la empresa[[13]](#footnote-13). Los sistemas de gestión actuales –que incorporan, a los sumo, las dos primeras perspectivas- no están preparados para realizar este integración. Por ello, es necesario crear u nuevo sistema de gestión que integre la perspectiva cultural (misión, valores y comportamientos) en el día a día de la actividad empresarial. Pero antes, para entender a fondo cómo debe ser un sistema de gestión integral, en el siguiente capítulo debemos abordar el problema del para qué de le empresa: cuál es el verdadero propósito de una organización empresarial.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Perspectiva  mecánica | Estrategia   |  | | --- | |  | |  | Procesos |  | Recursos |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | Talento |  |  |  |
| Perspectiva  orgánica | Contribución |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Valores |  |  |  |  |  |
| Perspectiva  cultural | Misión |  |  |  | Comportamiento |  |  |  |

>>[[14]](#footnote-14)

* 1. **LA PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA DE LA EMPRESA**

Las tres perspectivas planteadas por Cardona y Rey presentan la evolución histórica de los diferentes modelos de gestión hasta nuestros días, sin embargo, y tras explorar la realidad integral del ser humano, considero indispensable complementar la propuesta del modelo integral presentado por ambos autores con las reflexiones desarrolladas por San Juan Pablo II en la Carta Encíclica ¨Laborem Excercens¨ sobre el trabajo, pienso que los puntos 9 y 10 de este documento nos pueden iluminar significativamente con la intención de establecer mejor criterios para aproximarnos a la realidad empresarial desde una perspectiva verdaderamente antropológica.

A continuación los puntos mencionados:

<<

**9. Trabajo - dignidad de la persona**

Continuando todavía en la perspectiva del hombre como sujeto del trabajo, nos conviene tocar, al menos sintéticamente, algunos problemas quedefinen con mayor aproximación la dignidad del trabajo humano, ya que permiten distinguir más plenamente su específico valor moral. Hay que hacer esto, teniendo siempre presente la vocación bíblica a «dominar la tierra»,14 en la que se ha expresado la voluntad del Creador, para que el trabajo ofreciera al hombre la posibilidad de alcanzar el «dominio» que le es propio en el mundo visible. La intención fundamental y primordial de Dios respecto del hombre, que Él «creó... a su semejanza, a su imagen»,15 no ha sido revocada ni anulada ni siquiera cuando el hombre, después de haber roto la alianza original con Dios, oyó las palabras: «Con el sudor de tu rostro comerás el pan»,16 Estas palabras se refieren a la fatiga a veces pesada, que desde entonces acompaña al trabajo humano; pero no cambian el hecho de que éste es el camino por el que el hombre realiza el «dominio», que le es propio sobre el mundo visible «sometiendo» la tierra. Esta fatiga es un hecho universalmente conocido, porque es universalmente experimentado. Lo saben los hombres del trabajo manual, realizado a veces en condiciones excepcionalmente pesadas. La saben no sólo los agricultores, que consumen largas jornadas en cultivar la tierra, la cual a veces «produce abrojos y espinas»,17 sino también los mineros en las minas o en las canteras de piedra, los siderúrgicos junto a sus altos hornos, los hombres que trabajan en obras de albañilería y en el sector de la construcción con frecuente peligro de vida o de invalidez. Lo saben a su vez, los hombres vinculados a la mesa de trabajo intelectual; lo saben los científicos; lo saben los hombres sobre quienes pesa la gran responsabilidad de decisiones destinadas a tener una vasta repercusión social. Lo saben los médicos y los enfermeros, que velan día y noche junto a los enfermos. Lo saben las mujeres, que a veces sin un adecuado reconocimiento por parte de la sociedad y de sus mismos familiares, soportan cada día la fatiga y la responsabilidad de la casa y de la educación de los hijos. Lo saben todos los hombres del trabajo y, puesto que es verdad que el trabajo es una vocación universal, lo saben todos los hombres. No obstante, con toda esta fatiga —y quizás, en un cierto sentido, debido a ella— el trabajo es un bien del hombre. Si este bien comporta el signo de un «bonum arduum», según la terminología de Santo Tomás;18 esto no quita que, en cuanto tal, sea un bien del hombre. Y es no sólo un bien «útil» o «para disfrutar», sino un bien «digno», es decir, que corresponde a la dignidad del hombre, un bien que expresa esta dignidad y la aumenta. Queriendo precisar mejor el significado ético del trabajo, se debe tener presente ante todo esta verdad. El trabajo es un bien del hombre —es un bien de su humanidad—, porque mediante el trabajo el hombre no sólo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo como hombre, es más, en un cierto sentido «se hace más hombre». Si se prescinde de esta consideración no se puede comprender el significado de la virtud de la laboriosidad y más en concreto no se puede comprender por qué la laboriosidad debería ser una virtud: en efecto, la virtud, como actitud moral, es aquello por lo que el hombre llega a ser bueno como hombre.19 Este hecho no cambia para nada nuestra justa preocupación, a fin de que en el trabajo, mediante el cual la materia esennoblecida, el hombre mismo no sufra mengua en su propia dignidad.20 Es sabido además, que es posible usar de diversos modos el trabajocontra el hombre, que se puede castigar al hombre con el sistema de trabajos forzados en los campos de concentración, que se puede hacer del trabajo un medio de opresión del hombre, que, en fin, se puede explotar de diversos modos el trabajo humano, es decir, al hombre del trabajo. Todo esto da testimonio en favor de la obligación moral de unir la laboriosidad como virtud con el orden social del trabajo, que permitirá al hombre «hacerse más hombre» en el trabajo, y no degradarse a causa del trabajo, perjudicando no sólo sus fuerzas físicas (lo cual, al menos hasta un cierto punto, es inevitable), sino, sobre todo, menoscabando su propia dignidad y subjetividad.

**10. Trabajo y sociedad: familia, nación**

Confirmada de este modo la dimensión personal del trabajo humano, se debe luego llegar al segundo ámbito de valores, que está necesariamente unido a él. El trabajo es el fundamento sobre el que se forma la vida familiar, la cual es un derecho natural y una vocación del hombre. Estos dos ámbitos de valores —uno relacionado con el trabajo y otro consecuente con el carácter familiar de la vida humana— deben unirse entre sí correctamente y correctamente compenetrarse. El trabajo es, en un cierto sentido, una condición para hacer posible la fundación de una familia, ya que ésta exige los medios de subsistencia, que el hombre adquiere normalmente mediante el trabajo. Trabajo y laboriosidad condicionan a su vez todo el proceso de educación dentro de la familia, precisamente por la razón de que cada uno «se hace hombre», entre otras cosas, mediante el trabajo, y ese hacerse hombre expresa precisamente el fin principal de todo el proceso educativo. Evidentemente aquí entran en juego, en un cierto sentido, dos significados del trabajo: el que consiente la vida y manutención de la familia, y aquel por el cual se realizan los fines de la familia misma, especialmente la educación. No obstante, estos dos significados del trabajo están unidos entre sí y se complementan en varios puntos. En conjunto se debe recordar y afirmar que la familia constituye uno de los puntos de referencia más importantes, según los cuales debe formarse el orden socio-ético del trabajo humano. La doctrina de la Iglesia ha dedicado siempre una atención especial a este problema y en el presente documento convendrá que volvamos sobre él. En efecto, la familia es, al mismo tiempo, una comunidad hecha posible gracias al trabajo y la primera escuela interior de trabajo para todo hombre. El tercer ámbito de valores que emerge en la presente perspectiva —en la perspectiva del sujeto del trabajo— se refiere a esa gran sociedad, a la que pertenece el hombre en base a particulares vínculos culturales e históricos. Dicha sociedad— aun cuando no ha asumido todavía la forma madura de una nación— es no sólo la gran «educadora» de cada hombre, aunque indirecta (porque cada hombre asume en la familia los contenidos y valores que componen, en su conjunto, la cultura de una determinada nación), sino también una gran encarnación histórica y social del trabajo de todas las generaciones. Todo esto hace que el hombre concilie su más profunda identidad humana con la pertenencia a la nación y entienda también su trabajo como incremento del bien común elaborado juntamente con sus compatriotas, dándose así cuenta de que por este camino el trabajo sirve para multiplicar el patrimonio de toda la familia humana, de todos los hombres que viven en el mundo. Estos tres ámbitos conservan permanentemente su importancia para el trabajo humano en su dimensión subjetiva. Y esta dimensión, es decir la realidad concreta del hombre del trabajo, tiene precedencia sobre la dimensión objetiva. En su dimensión subjetiva se realiza, ante todo, aquel «dominio» sobre el mundo de la naturaleza, al que el hombre está llamado desde el principio según las palabras del libro del Génesis. Si el proceso mismo de «someter la tierra», es decir, el trabajo bajo el aspecto de la técnica, está marcado a lo largo de la historia y, especialmente en los últimos siglos, por un desarrollo inconmensurable de los medios de producción, entonces éste es un fenómeno ventajoso y positivo, a condición de que la dimensión objetiva del trabajo no prevalezca sobre la dimensión subjetiva, quitando al hombre o disminuyendo su dignidad y sus derechos inalienables.

>>[[15]](#footnote-15)

* 1. **El verdadero propósito de la empresa**

Los diferentes modelos de gestión son una consecuencia lógica que se desprende del sentido que se le pretenda dar a la empresa, es decir de su razón de ser, de su finalidad o propósito. Es por ello que este punto abordaremos este aspecto trascendental en la vida de toda empresa y de todo trabajador. Iniciaremos citando nuevamente a Cardona y Rey en su libro ¨Dirección por misiones¨

<<

**El para qué de la empresa**

Parece lógico pensar que una organización y sus miembros deben tener claro cuáles son los fines de la organización a la que pertenecen[[16]](#footnote-16). Sin embargo, la realidad no siempre es así. A menudo, suele haber una gran confusión y disparidad de opiniones al respecto, incluso en el mismo seno del consejo o del comité de dirección.

El problema fundamental que deriva de este hecho es que, por lo general, cuando en una empresa no existe una declaración explícita de fines compartidos es fácil caer en las teorías utilitaristas u oportunistas. Para estas teorías, la empresa no tiene ningún fin objetivo y la actividad es simplemente el fruto de los intereses particulares de sus miembros y la influencia que los diversos agentes externos ejercen sobre ella.

Sin embargo, esta visión oportunista hace imposible la cooperación. Como ya afirmó Barnard en la década de 1930, sin cooperación no hay organización y para que exista cooperación es necesario un propósito común. “la voluntad de cooperar […] no puede desarrollarse sin un objetivo de cooperación. Sin este objetivo no pueden saberse ni anticiparse los esfuerzos específicos que serán requeridos de los individuos ni, en muchos casos, qué satisfacciones les van a producir. A este objetivo lo llamamos propósito de la organización”[[17]](#footnote-17).

David Packard, uno de los fundadores de Hewlett Packard, nos muestra un buen ejemplo de la relevancia de tener un propósito compartido. En 1960, a los 23 años de la fundación de la empresa, Packard iniciaba así el discurso de apertura de un programa de desarrollo directivo:

“En primer lugar, quiero hacer referencia al *para qué* existe una empresa. En otras palabras, ¿para qué estamos aquí? Creo que mucha gente supone, equivocadamente, que una empresa existe simplemente para ganar dinero. Si bien éste es un importante resultado de la existencia de una empresa, nosotros tenemos que ir más allá y encontrar las verdaderas razones de nuestra existencia. (…)

“Podeis mirar a vuestro alrededor y todavía ver gente sin otro interés que el dinero, pero los motivos que subyacen vienen del deseo de hacer algo más –hacer un producto, dar un servicio-. En general, hacer algo de valor. Con estos pensamientos en mente, vamos a tratar sobre el porqué de la existencia de Hewlett Packard”[[18]](#footnote-18).

Podemos afirmar que, al igual que Hewlett Packard, la gran mayoría de empresas que han realizado esfuerzos por definir su misión –y lo ha hecho seriamente- han comenzado el ejercicio planteándose para qué existe su empresa. Todas las empresas que han pasado por este proceso han podido constatar cómo la definición de los fines de una empresa no es una tarea sencilla de abordar, especialmente cuando la propiedad o el gobierno de la organización recae sobre varias personas. Sin embargo, y a pesar de las dificultades de este ejercicio, no hemos encontrado ningún caso en el que se perciba como tarea infructuosa: siempre vale la pena.

**El beneficio como medio o como fin**

El primer problema con el que nos encontramos a la hora de definir los fines de la empresa es entender qué papel juega el beneficio en el para qué de la empresa. Tanto en la literatura de management como en las diferentes entrevistas y conversaciones que hemos mantenido con directivos de empresas, encontramos tres formas distintas de entender el beneficio:

* La primera es la maximización el beneficio como el único fin de la empresa. Desde Adam Smith hasta la fecha, no han faltado quienes afirman que la empresa debe limitarse exclusivamente a la búsqueda del beneficio. Cualquier otra acción que realice la empresa, por tanto, debe ser entendida como un medio para lograrlo. El más notable entre los defensores de esta postura es Milton Friedman, quien afirmaba a inicios de la década de 1960: “Existe una sola responsabilidad social de la empresa: utilizar sus recursos y emprender actividades encaminadas al aumento de los beneficios, en tanto que respete las reglas del juego y entre en franca y libre competencia, sin engaño ni fraude”[[19]](#footnote-19). En la actualidad, esta cuestión sigue siendo objeto de discusión y debate en foros políticos, académicos y empresariales[[20]](#footnote-20).
* La segunda forma de entender el beneficio mantiene que el beneficio es un fin de la empresa que coexiste con otros fines. Para muchos, la empresa debe aportar una contribución más allá del beneficio: dar un servicio a personas, colectivos o a la sociedad en general. A través de la actividad empresarial se satisfacen una o varias de las necesidades de los diferentes *stakeholders*: clientes, empleados, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad en la que actúa. Algunas contribuciones, como la de un hospital, pueden parecer más nobles o más ricas que la de un banco. Sin embargo, valorar moralmente la mayor o menor bondad de la actividad no es el propósito. La cuestión que queremos poner de relieve es que, para muchas empresas, la contribución que realizan a sus diferentes *stakeholders* es un fin en sí mismo, que coexiste con el fin de la obtención del beneficio. De hecho, ésta es la interpretación más común que hemos encontrado en las declaraciones de misión de más 1000 empresas analizadas.
* La tercera forma de entender el beneficio defiende que éste no es ni siquiera un fin en sí mismo, sino un medio para dar cumplimiento a otros fines. “El beneficio es una condición necesaria para la existencia y un medio para fines más importantes, pero no es un fin en sí mismo para muchas de la compañías visionarias. El beneficio es como el oxígeno, la comida, el agua o la sangre para el cuerpo; no son los fundamental de la vida, pero sin ellos, no hay vida”[[21]](#footnote-21). Con este planteamiento podemos encontrar, por ejemplo, a la compañía Hallmark:

“Nosotros creemos que los resultados financieros son algo imprescindible, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para dar cumplimiento a nuestra misión”.

(Hallmark Card Inc, Beiefs & Values[[22]](#footnote-22))

**El peligro de la simplificación**

¿Cuál es el fin de la empresa? Ganar dinero. Efectivamente, el beneficio puede ser un fin para muchas empresas, pero ¿es el único? Como hemos visto, definir la empresa en función de un único fin es una de las tres posibles respuestas al problema pero, en la mayoría de los casos, es un error de simplificación. La causa principal de dicha simplificación es que, por lo general, es más fácil razonar con un esquema simple que hacerlo con la complejidad necesaria. Esta simplificación provoca que, de forma consciente o inconsciente, se tienda a asociar la empresa a un único fin absoluto. ¿Cuál es el fin de la empresa? Ganar dinero.

Sin embargo, para no caer en el peligro de la simplificación, es conveniente empezar con un planteamiento inicial, el propósito final de una organización, el *para qué* de la empresa, se explicaría a través de varios fines relativos, donde ganar dinero puede coexistir con otros fines. A partir de aquí, es preciso concentrarse en aquellos aspectos que realmente constituyen la identidad de la empresa.

Simplificar en exceso los fines de la empresa, además de ser una deformación de la realidad, puede llegar a atacar frontalmente las creencias de muchas de las personas involucradas en la organización. Cuando el beneficio es el único fin, todo lo demás son medios. Imaginemos, por ejemplo, el caso de un hospital privado. Más de un médico nos increparía si afirmásemos que el único fin de su hospital es “ganar dinero”. En el caso de un hospital privado, el error de la simplificación es bastante claro. Sin embargo, en otros casos en los que la actividad no tenga un carácter social tan marcado, como puede ser un banco o una empresa comercial, este error puede ser menos evidente. Pero ello no quita que también ocurra, pues la clave de esta cuestión no radica necesariamente en el mayor o menor carácter social de la actividad.

Por otro lado, definir el beneficio como el único fin de la empresa no es el único peligro de la simplificación. Afirmaciones como “nuestra única razón de ser es el cliente” o “el verdadero fin de la empresa son las personas” pueden conducir al mismo error. Los clientes o las personas pueden ser un fin de la empresa, pero, ¿son el único? Por lo general, cuando se utilizan estos términos lo que se pretende es hacer especial hincapié en alguna determinada línea estratégica, más que hacer una declaración formal de fines. Sin embargo, hay que ser prudentes y tener mucho cuidado con estas afirmaciones, pues generalmente son “lemas” que acaban cayendo en la incongruencia y no hacen más que generar confusión y escepticismo.

Henry Morgan, autor de la misión de Ben & Herry´s (una de las empresas conocidas mundialmente por su misión), afirmaba durante una entrevista: “La mayoría de las misiones enfocadas a un único aspecto son infructuosas. Este es el motivo por el que, para Ben & Jerry´s, escribí tres misiones: la misión de producto, la misión económica y la misión social”[[23]](#footnote-23).

Para vencer el peligro de la simplificación, es necesario superar la natural inclinación de plantear los fines de la organización como un dilema: o esto, o lo otro. La clave consiste precisamente en saber entender que no es una elección por eliminación, sino la búsqueda del equilibrio y la complementariedad. De esta forma, se supera *la tiranía* del “A o B” para pasar a hablar de “A y B”[[24]](#footnote-24). Entonces dejamos de hablar de un único fin y pasamos a hablar de varios fines: el beneficio, y las personas, y los clientes, y los accionistas, y …

Hemos de advertir, no obstante, que si bien la tiranía del “A o B” nos lleva a irremediablemente a un único fin, por la vía del “A y B” y D…” podríamos llegar a innumerables fines. Como se puede imaginar, tan incorrecto puede ser considerar un único fin de la organización como afirmar que *todo* lo que hacer la organización es un fin en sí mismo.

**Equilibrio y complementariedad**

Introducir varios fines en el para qué de la empresa nos lleva a un nuevo problema: cómo encontrar el equilibrio y complementariedad entre varios fines. En principio puede parecer que todos los fines de una empresa deben tener el mismo peso. Sin embargo, en general, la solución a este problema no es tan simple. Encontrar el equilibrio adecuado en cada caso es una parte importante de la definición de la misión de la empresa.

De hecho, encontrar este equilibrio – que es lo contrario a la maximización- es clave para el éxito de la empresa. Esto es lo que sugieren los estudios de Collins y Porras[[25]](#footnote-25). En su investigación (*ver figura*) compararon empresas de resultados excepcionales (*Visionary Companies*) frente a otras de resultados buenos, pero no excepcionales (*Comparison Companies*). Tras analizar los rasgos de unas y otras mediante datos de más de 80 años, encontraron dos características fundamentales que diferenciaban especialmente a las compañías de resultados excepcionales:

* Preservar una misión y valores que iban más allá del beneficio.
* Estimular el cambio a través de la mejora continua y objetivos altamente exigentes y ambiciosos.

*Visionary Companies*



Tal como exponen Collins y Porras, la genialidad de las empresas visionarias consiste en que no se limitan a presentar una de estas dos características. ¡Tienen las dos al mismo tiempo! La clave del éxito está precisamente en la capacidad de encontrar el equilibrio y complementariedad entre dos realidades que a simple vista pueden parecer contrarias. ¿Fácil? En absoluto. ¿Imposible? Tampoco. Así lo demuestran las compañías de éxito.

Podríamos preguntarnos cómo consiguen estas empresas conjugar fines diversos. La respuesta no es sencilla: No hay una metodología común. En su lugar, Collins y Porras comentan ciertas prácticas que han funcionado, como crear culturas profundamente simbólicas. Al final, cada empresa ha de buscar el modo de conjugar las distintas finalidades que entran en juego a la hora de tomar decisiones. Sería más fácil tener un único baremo de decisión: el beneficio, por ejemplo. Pero esa simplificación, además de empobrecer el proceso de decisión, estaría empobreciendo también el *para qué* de la empresa y, con ello, el compromiso de su gente con el proyecto.

Lo que sí podemos establecer, antes de acabar, son algunas definiciones y reglas básicas que deben tenerse en cuenta a la hora de enfocar el problema del equilibrio y la complementariedad de fines en la empresa. En concreto, nos centraremos en qué es y cómo se estructura lo que llamamos el *propósito* de una organización.

**El propósito de la organización**

Como hemos visto, uno de los grandes retos de la gestión consiste en encontrar el equilibrio y complementariedad entre los diferentes fines de la empresa. En adelante, cuando hablemos de los diferentes fines de la empresa utilizaremos la palabra *propósito*. En concreto, nos referiremos al propósito de una empresa como *la relación de equilibrio y complementariedad entre los diferentes fines de una organización*. De esta forma queremos resaltar que los fines de una organización no son diferentes elementos deslavazados, sino que forman entre sí una unidad inseparable. El propósito de una organización no es, pues, la suma de varios fines inconexos a los que hay que atender (y entre los que hay que repartir el esfuerzo), sino una realidad compleja y rica que abarca varios fines que se apoyan y refuerzan entre sí de múltiples formas.

Tras definir el concepto de propósito, podemos ahora definir una organización como *un conjunto de personas cuyas acciones se coordinan para realizar un propósito común*. En esta definición, existen dos elementos fundamentales, que se requieren mutuamente:

En primer lugar, en una organización existe una **coordinación** de actividades, lo cual distingue a una verdadera organización de un simple grupo de personas. Los habitantes de una ciudad son un conjunto de personas pero no por ello constituyen una organización.

En segundo lugar, la gente de una organización comparte un **propósito común**. Un centenar de personas trabajando en una fábrica no forman por sí mismas una organización. Aunque todas ellas puedan tener propósitos muy parecidos –por ejemplo, realizar correctamente su función- si no comparten un propósito común, no son propiamente una organización. Algunos autores afirman incluso que una empresa sin propósito no es una empresa: como máximo, podríamos hablar de un simple negocio[[26]](#footnote-26).

En sentido formal, son considerados miembros de la organización las personas que trabajan en una empresa bajo una relación laborar de intercambio de trabajo por dinero. Sin embargo, para que una persona sea realmente –y no sólo formalmente- miembro de una organización, es necesario algo más que una relación contractual. Un miembro de una organización es aquel que, entre los diferentes motivos y propósitos personales que le llevan a pertenecer a una empresa, comparten un propósito común con el resto de la organización.

En nuestra opinión, muchas empresas han focalizado sus esfuerzos en la coordinación de objetivos y actividades, olvidando desarrollar al mismo tiempo un propósito común entre sus miembros. En otras palabras, se ha hecho un gran esfuerzo para comunicar a cada persona lo que tiene que hacer e incluso cómo hacerlo, pero, salvo determinadas excepciones, apenas se han puesto los medios para que el trabajador entienda el *para qué* de su trabajo.

**Formulación del propósito de una organización**

El propósito de una empresa no sólo concierne a directivos y presidentes. Lógicamente, los directivos den ser los primeros en tener un propósito común, pero éste de llegar a todos los miembros de la organización, con independencia de su nivel directivo, de la función que desempeñan y del tiempo que llevan en la empresa.

Para poder comunicar el propósito a la organización, es necesario primero formularlo adecuadamente. Es importante, a la hora de formular el propósito, atender dos dimensiones básicas que son necesarias para abarcar la realidad empresarial:

*Dimensión intratégica*: formada por los elementos del propósito que afectan a la cultura e identidad de la organización. Esta dimensión está comúnmente representada por los dos elementos. *Misión y valores.*

*Dimensión estratégica*: formada por los elementos del propósito que afectan a la posición competitiva de la empresa en su entorno. Esta dimensión acostumbra a recogerse bajo el concepto de *visión*, que corresponde a la imagen de futuro que queremos crear o alcanzar[[27]](#footnote-27).

Algunas empresas, al referirse al propósito de la organización lo hacen exclusivamente utilizando la dimensión estratégica o bien la intratégica. Sin embargo, la gran mayoría combina ambas dimensiones utilizando los tres elementos básicos del propósito de la organización: misión, visión y valores.

>>[[28]](#footnote-28)

Lo propuesto por Cardona y Rey párrafos arriba enriquece los criterios bajo los cuales debemos entender y plantear el propósito de las organizaciones empresariales, al mismo tiempo que debe iluminar los criterios con los que toda persona debería entender su propio trabajo, más allá del beneficio económico, más allá del crecimiento profesional, colaborando con un propósito que nos trascienda y que nos permita servir a causas mayores, servir a los demás. Pero en este punto considero nuevamente importante complementar la propuesta de ambos autores con la riqueza de las reflexiones de San Juan Pablo II, en las que podremos encontrar el propósito último del trabajo humano.

<<

**El trabajo como participación en la obra del Creador**

Como dice el Concilio Vaticano II: «Una cosa hay cierta para los creyentes: la actividad humana individual y colectiva o el conjunto ingente de esfuerzos realizados por el hombre a lo largo de los siglos para lograr mejores condiciones de vida, considerado en sí mismo, responde a la voluntad de Dios. Creado el hombre a imagen de Dios, recibió el mandato de gobernar el mundo en justicia y santidad, sometiendo a sí la tierra y cuanto en ella se contiene y de orientar a Dios la propia persona y el universo entero, reconociendo a Dios como Creador de todo, de modo que con el sometimiento de todas las cosas al hombre sea admirable el nombre de Dios en el mundo».27 En la palabra de la divina Revelación está inscrita muy profundamente esta verdad fundamental, que el hombre, creado a imagen de Dios, mediante su trabajo participa en la obra del Creador, y según la medida de sus propias posibilidades, en cierto sentido, continúa desarrollándola y la completa, avanzando cada vez más en el descubrimiento de los recursos y de los valores encerrados en todo lo creado. Encontramos esta verdad ya al comienzo mismo de la Sagrada Escritura, en el libro del Génesis, donde la misma obra de la creación está presentada bajo la forma de un «trabajo» realizado por Dios durante los «seis días»,28 para «descansar» el séptimo.29 Por otra parte, el último libro de la Sagrada Escritura resuena aún con el mismo tono de respeto para la obra que Dios ha realizado a través de su «trabajo» creativo, cuando proclama: «Grandes y estupendas son tus obras, Señor, Dios todopoderoso»,30 análogamente al libro del Génesis, que finaliza la descripción de cada día de la creación con la afirmación: «Y vio Dios ser bueno».31 Esta descripción de la creación, que encontramos ya en el primer capítulo del libro del Génesis es, a su vez, en cierto sentido el primer «evangelio del trabajo». Ella demuestra, en efecto, en qué consiste su dignidad; enseña que el hombre, trabajando, debe imitar a Dios, su Creador, porque lleva consigo —él solo— el elemento singular de la semejanza con Él. El hombre tiene que imitar a Dios tanto trabajando como descansando, dado que Dios mismo ha querido presentarle la propia obra creadora bajo la forma del trabajo y del reposo. Esta obra de Dios en el mundo continúa sin cesar, tal como atestiguan las palabras de Cristo: «Mi Padre sigue obrando todavía ...»;32 obra con la fuerza creadora, sosteniendo en la existencia al mundo que ha llamado de la nada al ser, y obra con la fuerza salvífica en los corazones de los hombres, a quienes ha destinado desde el principio al «descanso»33 en unión consigo mismo, en «la casa del Padre».34 Por lo tanto, el trabajo humano no sólo exige el descanso cada «siete días»,35 sino que además no puede consistir en el mero ejercicio de las fuerzas humanas en una acción exterior; debe dejar un espacio interior, donde el hombre, convirtiéndose cada vez más en lo que por voluntad divina tiene que ser, se va preparando a aquel «descanso» que el Señor reserva a sus siervos y amigos. 36 La conciencia de que el trabajo humano es una participación en la obra de Dios, debe llegar —como enseña el Concilio— incluso a «losquehaceres más ordinarios. Porque los hombres y mujeres que, mientras procuran el sustento para sí y su familia, realizan su trabajo de forma que resulte provechoso y en servicio de la sociedad, con razón pueden pensar que con su trabajo desarrollan la obra del Creador, sirven al bien de sus hermanos y contribuyen de modo personal a que se cumplan los designios de Dios en la historia».37 Hace falta, por lo tanto, que esta espiritualidad cristiana del trabajo llegue a ser patrimonio común de todos. Hace falta que, de modo especial en la época actual, la espiritualidad del trabajo demuestre aquella madurez, que requieren las tensiones y las inquietudes de la mente y del corazón: «Los cristianos, lejos de pensar que las conquistas logradas por el hombre se oponen al poder de Dios y que la criatura racional pretende rivalizar con el Creador, están, por el contrario, persuadidos de que las victorias del hombre son signo de la grandeza de Dios y consecuencia de su inefable designio. Cuanto más se acrecienta el poder del hombre, más amplia es su responsabilidad individual y colectiva ... El mensaje cristiano no aparta a los hombres de la edificación del mundo ni los lleva a despreocuparse del bien ajeno, sino que, al contrario, les impone como deber el hacerlo».38 La conciencia de que a través del trabajo el hombre participa en la obra de la creación, constituye el móvil más profundo para emprenderlo en varios sectores: «Deben, pues, los fieles —leemos en la Constitución Lumen gentium— conocer la naturaleza íntima de todas las criaturas, su valor y su ordenación a la gloria de Dios y, además, deben ayudarse entre sí, también mediante las actividades seculares, para lograr una vida más santa, de suerte que el mundo se impregne del espíritu de Cristo y alcance más eficazmente su fin en la justicia, la caridad y la paz ... Procuren, pues, seriamente, que por su competencia en los asuntos profanos y por su actividad, elevada desde dentro por la gracia de Cristo, los bienes creados se desarrollen... según el plan del Creador y la iluminación de su Verbo, mediante el trabajo humano, la técnica y la cultura civil».39

>>[[29]](#footnote-29)

* 1. **La cultura organizacional**

De acuerdo a lo comentado en el punto anterior se hace pues indispensable para las empresas contar con mecanismos específicos que les ayuden a concretar su intención de encaminar sus esfuerzos hacia un propósito común y poder cumplir con todas sus responsabilidades para con las personas y la sociedad; al mismo tiempo estos mecanismos deben propiciar el compromiso y entrega de todo trabajador con el propósito de la compañía, de tal manera que logre desplegar y realizarse por medio de su vocación a servir. Recurriremos nuevamente a Cardona y Rey para presentar dos conceptos íntimamente relacionados y que juntos son los mecanismos más empleados en el mundo, por ser los que tienen mejores resultados para resolver este tipo de problemáticas, la misión y los valores organizacionales.

<<

* + 1. **¿Qué es la misión de la empresa?**

El concepto de misión, ha sido utilizado en el mundo de la empresa desde hace más de medio siglo….Un estudio realizado por Bain & Co and The Planning Forum en 1994 refleja la importancia que la misión ya tenía a mediados de la década de 1990. Encuestando a más de 500 directivos de empresas, se analizaron 25 herramientas diferentes de gestión como los sistemas de retribución ligados a resultado, las encuestas de clima laboral, la calidad total, la reingeniería, las encuestas de satisfacción de clientes, etc. A raíz de los resultados obtenidos, el estudio reveló la misión como la herramienta de gestión mejor valorada, siendo utilizada en un 90% de las compañías[[30]](#footnote-30)….En resumen, la misión es una realidad que lleva presente en el mundo del management cerca de medio siglo y que hoy en día constituye una de las principales herramientas de gestión de empresas de todo el mundo.

**Misión y “sentido de misión”**

Esta realidad puede sin duda chocar con todos quienes creen que la misión es más bien una moda, o simplemente una práctica de marketing. A los que piensan de tal modo, no les falta razón en algunos casos.

En la mayoría de las empresas que hemos estudiado, constatamos que la misión es una realidad de alto valor añadido. Sin embargo, también hemos comprobado que, para algunas empresas, la misión no ha sido más que fuegos de artificio. Un tiempo de reflexión, continuado por una intensa comunicación, todo ello contemplado con bastante incoherencia, termina provocando mucho ruido y pocas nueces. La cuestión principal radica en que existe una gran diferencia entre simplemente definir una misión y crear un verdadero sentido de misión en la empresa[[31]](#footnote-31).

Este tipo de experiencias infructuosas que han sufrido algunas empresas, no solo se han producido en procesos referentes a la misión. En diversos desarrollos de management, como la calidad total, la reingeniería o los sistemas de competencias se han producido resultados similares en un considerable número de compañías. Si pensamos, por ejemplo, en los sistemas de calidad total, existe una gran diferencia entre tener una certificación de calidad y que la *calidad* esté realmente presente en todos los ámbitos de la empresa.

Para entender el potencial que tiene la misión como herramienta de gestión debemos preguntarnos: ¿hasta qué punto las personas somos capaces de desarrollar un sentido de misión en el trabajo? Ya en la década de 1950, Peter Drucker[[32]](#footnote-32) defendía los distintos niveles de sentido de misión que una persona puede dar a su trabajo. Como ejemplo, citaba el caso de tres hombres que trabajaban cortando grandes bloque de piedra. Cuando les preguntaron qué estaban haciendo, el primero contestó: “Me gano la vida”. El segundo, sin detener su trabajo, afirmó: “Estoy realizando el mejor corte de piedra de todo el país”. El tercero, paró por un instante miró a lo alto, y dijo: “Estoy construyendo una catedral”. Un directivo que sólo se fija en la función, en la tarea o en el objetivo quizá solo vea a tres personas realizando la misma actividad. Sin embargo todo aquel que sabe lo que significa gestionar una empresa conoce bien la diferencia que existe entre “cortar piedras” y “construir una catedral”.

Teóricamente, esta cuestión ha sido tratada por la literatura sobre motivación en la empresa. Toda persona tiene el potencial de moverse por tres tipos de motivos[[33]](#footnote-33) (ver figura) : *motivos extrínsecos* (por lo que le dan “a cambio” de su trabajo), *motivos intrínsecos* (por lo que disfruta o aprende por el hecho de hacer su trabajo) y *motivos trascendentes* (por la contribución que otros obtienen de ese trabajo). No es difícil encontrarnos con personas que no han desarrollado este potencial de motivación de forma equilibrada. Sin embargo, incluso estas personas desean en su interior encontrar el *para qué* de su trabajo, y reaccionan positivamente al comprender que su trabajo sirve para algo y para alguien. De hecho, en esto consiste el sentido de misión. Es tarea del líder fomentar y recordar continuamente el sentido trascendente que tiene el trabajo de toda persona.

……

Tal como decíamos anteriormente, la necesidad de contribuir, de dar sentido al trabajo diario, no es una opción exclusiva de presidentes visionarios o de directivos especialmente comprometidos. Como afirma el profesor Simons[[34]](#footnote-34) de Harvard Business School: “todos tenemos una necesidad profundamente arraigada de contribuir, de dedicar tiempo y energía a esfuerzos que valen la pena. Pero a menudo las empresas dificultan que los empelados entiendan la finalidad más amplia a la que van encaminados sus esfuerzos o vean cómo pueden añadir valor de una manera distintiva. Los individuos quieren entender la finalidad de la organización y cómo pueden contribuir, pero los altos directivos deben liberar y dar cauce a este potencia.”

**Cómo crear sentido de misión: contenido, creadibildiad y urgencia**

Para crear sentido de misión a lo largo de la empresa hacer alta algo más que simplemente escribirla en un papel. Nuestra experiencia nos lleva a afirmar que la misión debe cumplir tres características fundamentales: *contenido, credibilidad y urgencia*. Estas tres características se multiplican a la hora de crear sentido de misión, por lo que, si una falla, el sentido de misión se resiente.

**Contenido**

Una misión con contenido es una contribución que produce orgullo en las personas que la realizan. El contenido de la misión puede ser más o menos amplio, más o menos profundo, más o menos rico. Por ejemplo, si la misión de una empresa es exclusivamente la maximización del beneficio del beneficio del accionista, resultará complicado que los empleados se identifiquen con esta misión (a no ser que sean también accionistas). En este caso, al tener una misión de contenido bajo, el sentido de misión se debilita (si no es que desaparece totalmente). Por eso, entre otras razones, la mayoría de las empresas definen su misión común mayor contenido, expresando el compromiso que tienen con los distintos *stakeholders* (empleados, clientes, accionistas, comunidad, etc.).

**Credibilidad**

De nada serviría crear una misión, de alto contenido si faltara la credibilidad. De hecho, éste es el problema de muchas empresas y también de muchos directivos. Por un lado, tenemos una misión profunda y unos valores ricos pero, por el otro, tenemos un sistema de gestión que evalúa y premia en base a objetivos económicos cada vez más agresivos, que a veces incluso van en contra de la misión. Esta *incoherencia* no se resuelve (si no que, más bien, se agrava) con los mensajes de comunicación interna o con los discursos de Navidad del director general sobre la importancia de la misión. La misión es lo que la empresa hace, no lo que le gustaría hacer o lo que se supone “políticamente correcto”. Cuando definimos una misión, debemos asegurarnos de o estar hablando de algo ajeno a la realidad actual de la empresa, y que los sistemas de gestión estén realmente alineados con esa misión.

Además del sistema de gestión, el rol del líder es absolutamente fundamental para lograr credibilidad. Por este motivo, es necesario que el líder cumpla con dos requisitos: 1) ser ejemplar en el compromiso con la misión, y 2) generar confianza con sus colaboradores inmediatos (lo que coloquialmente entendeos como ganarse la confianza de la gente).

**Urgencia**

Si no ha apremio por conseguir algo, es que no existe realmente sentido de misión. Un equipo o una organización que no tiene metas exigentes y apremiantes ha caído en el paternalismo, entendido como enfermedad de la unidad. Las empresas competentes no se confirman nunca con lo ya obtenido: es una exigencia del sentido de misión. Los buenos líderes son exigentes y los muy buenos líderes son muy exigentes. Pero también son realistas. El directivo que pone metas imposibles de alcanzar no es un buen líder, es un déspota. La “exigencia realista” es un equilibrio que requiere gran conocimiento del mercado, de la capacidad de las personas y de la tecnología disponible.

La urgencia no es el estrés. De hecho, sus consecuencias son contrarias. La urgencia lleva a la acción, a la intensidad en el esfuerzo, a la focalización de las decisiones. El estrés, por el contrario, lleva a la paralización, a la incapacidad de sostener el esfuerzo y a la dispersión. El estrés está causando por una presión irracional, externa, sobre la que no se tiene control. De hecho el mal líder es aquel que amplifica el estrés. Si se hace una fotografía de estrés en una organización, es más fácil detectar a los malos líderes, porque cuando reciben presión desde arriba, en lugar de transformarla en urgencia por sentido de misión, lo único que saben hacer es amplificar el nivel de estrés de sus colaboradores. Al contrario del estrés, la urgencia nace de dentro, porque algo vale la pena o porque hacer falta; en todo caso, por convencimiento personal. El buen líder es el que sabe crear entre sus colaboradores un sano sentido de urgencia al servicio de una misión.

Para ello, la misión debe materializarse en unos objetivos exigentes y realistas que mantengan un alto nivel de urgencia. Una misión debe estar orientada a resultados ambiciosos y alcanzables. En caso contrario, es una misión muerta que genera un cierto cinismo a lo largo de toda la organización.

Por tanto, el sentido de misión se consigue con una misión rica en contenido, creíble por todos los miembros de la organización y puesta en práctica con sentido de urgencia. Una vez definidos los criterios para evaluar la capacidad de crear sentido de misión, pasemos ahora a ver cómo definir correctamente una misión.

**Definición de misión**

Desde la década de 1960 hasta la fecha, el término misión ha reflejado diferentes interpretaciones y matices, tanto en el mundo académico como en el empresarial. En algunos casos existe una cierta confusión entre la misión y otros elementos como visión, objetivos estratégicos, filosofía de la empresa, principios corporativos, etc. Haciendo un breve recorrido histórico han ido apareciendo diferentes definiciones de misión, la mayoría de ellas complementarias (ver figura)

**Definición de misión**

|  |  |
| --- | --- |
| Drucker, P, 1974[[35]](#footnote-35) | * Qué es nuestro negocio y qué debería ser. * El objeto Nº 1 de la empresa |
| Clark, R., 1986[[36]](#footnote-36) | * El producto ofrecido. * La tecnología empleada. * El mercado al que la empresa sirva. |
| Muckian &Arnold, 1989[[37]](#footnote-37) | * ¿Quién somos? * ¿Qué intentamos hacer? * ¿A quién servimos? * ¿Qué o quién determina nuestro éxito? |
| Campbell & Nash, 1992[[38]](#footnote-38) | * La estrategia. * Los alores de la compañía. * Políticas y estándares de comportamiento. |
| Senge, P., 1998[[39]](#footnote-39) | * Razón de ser de la empresa. * El para qué de la organización. * La contribución de la empresa. |

Dentro de esta gran variedad, el primer problema con el que nos encontramos es el de trabajar con una definición de misión que sea coherente con el modelo integral presentado anteriormente. No sirve cualquier definición de misión. De hecho, las definiciones de misión que tienen algunas empresas no pueden llamase misiones en sentido estricto.

Definimos la misión como:

*La contribución que caracteriza la identidad de un grupo u organización[[40]](#footnote-40).*

Así, por ejemplo, la misión de una empresa debe ser la contribución que caracterice su identidad. Del mismo modo que la misión de un equipo deber la contribución que caracterice la identidad de ese equipo.

Algunas de las “misiones” empresariales no cumplen con esta definición. Por ejemplo, todas las que están definidas de modo *posicional*, como: ser la empresa número uno de tal sector o la empresa de referencia, o la mejor, o estar entre los 20 primeros de tal ranking, etc.; son posicionamientos que pueden llegar a ser objetivos más o menos realistas o útiles para conseguir una misión, pero no son realmente la misión[[41]](#footnote-41). La misión es la contribución que debe dar sentido a ese objetivo: ¿para qué queremos ser el número uno en este sector?

La misión es una contribución, no una posición; y una contribución es ante todo un servicio, una manera específica de resolver *problemas reales* de personas, grupos o de la sociedad en general. Pero no cualquier contribución es una misión. Son misiones aquellas contribuciones que caracterizan la *identidad*, que dan sentido a la existencia de aquella empresa, departamento, equipo o profesional. Por ejemplo, repartir un 1% de los beneficios en obras sociales puede ser una contribución importante, pero seguramente no será la contribución que caracteriza a la empresa y, por tanto, no es su misión (aunque siga siendo una aportación valiosa y coherente con los valores de la empresa que sea conveniente mantener).

…

Sin embargo, el hecho de que la misión se presente a veces de formas muy diversas, nos lleva a hacer una distinción entre lo que llamaremos *misión en sentido estricto* y *misión en sentido amplio.*

Misión en sentido estricto se centra exclusivamente en “la contribución” que caracteriza la identidad de un grupo u organización. Misión en sentido amplio contempla la misión en sentido estricto pero, además incluye entre otros aspectos relacionados, como pueden ser los valores, la responsabilidad social, los principios éticos, políticas corporativas, etc.

Por ejemplo, la misión de Ford Motor Co., se centra en el concepto de misión en sentido estricto, y en un epígrafe distinto recoge su *declaración de valores* haciendo referencia a las personas, los productos y el beneficio (*People, Productos & Profit*):

“Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, permitiéndonos prosperar como negocio y proporcionar un retorno razonable para nuestros accionistas, los propietarios del negocio”

(Ford Motor Co.: Mission Statement)

La misión de Mondragón Corporación Cooperativa 8MCC) es un caso de misión en sentido amplio que incluye diferentes aspectos relacionado con la naturaleza e historia de la compañía, así como sus valores fundamentales:

“Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los principios básicos de nuestra experiencia cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, que:

* Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.
* Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.
* Promueve la formación innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y aplica un modelo de gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación”

(Mondragón Corporación Cooperativa: Misión)

* + 1. **Los valores de una cultura equilibrada**

Misión y Valores son dos realidades íntimamente relacionadas. Dos empresas pueden perseguir la misma misión y, en cambio, desarrollar una cultura muy distinta si los valores reales que se viven en cada una son diferentes. Por ejemplo, si una empresa se compromete a satisfacer las necesidades de los clientes y define como valores la *rentabilidad* y la *ética*, podríamos decir que este compromiso se convierte en: «Satisfacer las necesidades de los clientes de forma ética y rentable». Una evidencia de esta realidad es la práctica habitual de presentar la misión y los valores de forma conjunta. Este modo de proceder no es casual. A menudo, tan sólo bajo la complementariedad de los valores, la misión de la empresa puede ser entendida correctamente.

Misión y valores forman una sola unidad en la que se fundamenta la cultura de la empresa. Si la misión es el fin que orienta la acción, los valores son los criterios que guían la toma de decisiones sobre el comportamiento más adecuado en cada caso. Los valores nos indican cómo hemos de realizar la misión. Una misión puede realizarse de muchos modos. Lo único que se requiere es que los valores estén al servicio de la misión. Escoger valores adecuados y coherentes con la misión es parte principal de lo que hemos llamado intrategia.

Por este motivo, misión y valores pueden verse recogidos bajo el concepto de misión en sentido amplio presentado en el capítulo anterior. En adelante, la definición de misión en sentido amplio que utilizaremos es: «La contribución y valores que caracterizan la identidad de un grupo u organización».

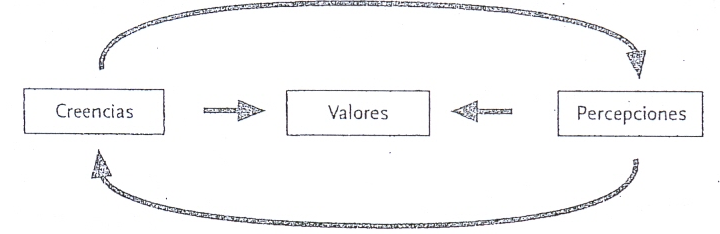
**El origen de los valores**

Rara vez nos encontramos con descripciones de empresas, por parte de directivos, en las que no se haga referencia a los valores de la organización. La pasión por el trabajo bien hecho, la innovación el servicio a los clientes, la perseverancia y rigor por los resultados, la calidad, el espíritu de superación, la ética…

…

Los valores se forman a través de la interpretación de la realidad. Como mostramos en la figura, esta interpretación está basada en dos elementos· creencias y percepciones.

**El origen de los valores**



En primer lugar, los valores se basan en creencias, es decir, en los modelos que tenemos sobre la importancia de determinados comportamientos. Aquello que yo creo que es importante, es un valor para mí. La creencia de que «trabajar coordinados y compartiendo información es bueno para los empleados y para la empresa en su conjunto» es lo que puede generar, por ejemplo, el valor «trabajo en equipo». A medida que las creencias evolucionan y cambian, los valores, cambian y evolucionan con ellas.

En segundo lugar, las percepciones ejercen una poderosa influencia sobre los valores. Si, por ejemplo, trabajamos en una empresa donde la innovación es un comportamiento habitual, es fácil que llegue a convertirse en un valor. A su vez, aquello que percibimos como algo de valor para la gente que nos rodea puede acabar siéndolo para nosotros. Esto es bien fácil de observar en aspectos como la calidad total o la creciente preocupación por el medio ambiente. Si, por ejemplo, percibimos que la calidad es valorada por la mayoría de los miembros de una organización, no nos extrañará que dicho valor esté presente en nuestras actividades. Ahora bien, el mismo razonamiento puede también utilizarse en sentido inverso.

Finalmente, podemos decir que las creencias influyen sobre las percepciones y a la inversa. Si, por ejemplo, un directivo mantiene la creencia de que uno de sus subordinados es un incompetente, es normal que sus percepciones se vean condicionadas y se fije más en los errores que en las cosas que hace bien. A su vez, el hecho de fijarse únicamente en los errores, refuerza la creencia del directivo de que, efectivamente, el subordinado es un incompetente.

Este efecto, por el que las percepciones y las creencias se refuerzan mutuamente, provoca que determinados valores acostumbren a tener una cierta estabilidad en las personas. Este esquema, presentado sobre el origen de los valores, puede sernos de utilidad para entender otros aspectos, como la natural resistencia al cambio cultural o la dificultad que entraña incorporar nuevos valores en una organización.

**Definición de valores de una organización**

En la mayoría de las organizaciones, especialmente en aquéllas de gran éxito, existen unos determinados valores que han permanecido en la gente a lo largo del tiempo y constituyen, en cierta medida, la cultura de la organización. Nos referimos a criterios específicos o modos de interpretar la realidad que, con los años, se convierten en una «forma de ser y actuar». Generalmente, no se requieren muchos valores para definir una cultura: basta con tres o cuatro, a lo sumo seis o siete.

La compañía Ericsson: nos muestra los valores que definen el «núcleo central» de su cultura:

«En Ericsson actuamos de acuerdo a tres valores fundamentales que guían nuestro trabajo diario (profesionalidad, perseverancia y respeto). Estos valores constituyen el núcleo central de la cultura Ericsson y están estrechamente relacionados con cómo tratamos a las personas y cómo llevamos adelante nuestro negocio».

(Ericson: *Nuestros valores*)

Sin embargo, se nos plantea la duda de hasta qué punto estas declaraciones de valores son reales o adecuadas a las necesidades de la empresa. Es frecuente encontrar empresas cuyos valores reales no se parecen mucho a los que están descritos en sus manuales de comunicación. En otras palabras: ¿qué condiciones deben tener los valores para tener un impacto real en la cultura?

Para empezar, cuando hablamos de valores de la empresa nos referiremos exclusivamente a los valores finales, es decir, aquellos a los que se atribuye un «valor excepcional» y que están relacionados con la propia identidad de la organización. Estos valores deben estar fuertemente arraigados en las creencias de sus miembros y, a su vez, estar reforzados por el modo en que se lleva a cabo la operativa diaria. Los miembros de la organización los viven como algo irrenunciable, como parte de su cultura.

Dado que los valores se basan en creencias y percepciones de personas, no existen valores de la empresa en abstracto. En sentido estricto, los valores son siempre valores de las personas y para las personas. Los valores, por tanto, son de naturaleza diferente a otros elementos de la empresa como la estrategia. Los miembros de una empresa pueden estar más o menos de acuerdo con la estrategia, que puede ser percibida con mayor o menor agrado, pero una vez definida y acordada, queda establecida para toda la compañía. Con los valores no ocurre lo mismo. Los valores no se pueden definir «desde fuera» de la realidad de las personas de la organización. Los valores de una organización lo serán realmente sólo en la medida en que sus miembros los vivan como tales. Por eso, para definir los valores de la organización es necesario entender primero cuáles son los valores subyacentes: las percepciones y creencias de los miembros de la organización.

Para entender los valores subyacentes en una organización, no es suficiente con mirar las declaraciones de valores que ha definido la dirección, sino que hemos de preguntar a una población representativa de la organización al menos estas dos cuestiones:

* ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la organización actualmente? (Percepciones).
* ¿Cuáles son los valores que, en su opinión, son deseables para el buen funcionamiento de la empresa? (Creencias).

Una vez se conocen los valores subyacentes, si la misión está ya definida, se pueden elaborar declaraciones fiables de valores. Para que la declaración de valores de una empresas sea fiable, los valores deben cumplir tres características, que están relacionadas respectivamente con los criterios de contenido, credibilidad y urgencia de una misión:

1. Deben estar al servicio de la misión de la empresa. Los valores de la empresa tienen que ser coherentes con la misión, es decir, deben servir a la misión. Los valores responden al cómo realizar la misión. Por ello, es indispensable definir la misión antes de concretar los valores. Si por cualquier motivo cambia la misión habrá que replantearse los valores.
2. Deben ser valores subyacentes en los miembros de la organización: deben estar, al menos, en las percepciones o en las creencias. De nada sirve definir un conjunto de valores que no impliquen a los miembros de la empresa o que sean válidos sólo para unos pocos. La situación óptima es cuando los valores de una empresa son percibidos y creídos como tales por sus miembros.
3. Deben estar presentes en la operativa diaria y en los sistemas ele gestión de la empresa. Es necesario que exista coherencia entre lo que se predica y lo que se practica en el día a día. Los valores de una empresa deben ser exigidos con sentido, responsabilidad y ejemplaridad. Los valores son para la acción.

Como ejemplo de esta última condición, la compañía Carbury Schweppes concluye de esta forma su declaración de valores:

«El compromiso de Carbury Schweppes con los valores que he expuesto no será juzgado por esta declaración escrita, sino por nuestras acciones. ( ... ) El orgullo en lo que hacemos es importante para cada uno de nosotros en el negocio y nos anima a dar lo mejor de cada uno; éste es el sello distintivo de una compañía de éxito. Podremos ser merecedores de tal orgullo en la medida que llevemos a la acción las creencias aquí expuestas».

(Carbury Schweppes: *Corporate Satement[[42]](#footnote-42)*)

**Evolución y cambio en los valores**

Con el paso del tiempo, algunos valores cambian, evolucionan. Mientras que unos pasan a un segundo plano, otros nuevos pueden ser incorporados. Un nuevo enfoque de estrategia, la acción de un directivo o cambios producidos en el entorno de la compañía afectan a las personas. Un cambio de creencias y percepciones puede cuestionar los alores actuales o incorporar nuevos.

En un momento determinado, la expansión geográfica puede ser algo muy valorado por una empresa. Con los años, la reorganización o la consolidación en los mercados presentes puede convertirse en prioritario. En muchos casos, es posible que el mismo valor sea reinterpretado, adquiriendo un nuevo significado. En la década de 1970, la calidad era un valor asociado al producto. Actualmente, la calidad es entendida como algo inherente a todos los procesos y actividades de la empresa.

Sin embargo la evolución y el cambio en los valores no deben impedir que la empresa mantenga unos «valores clave» a lo largo del tiempo. Collins y Porras[[43]](#footnote-43) identifican como una de las claves del éxito de las empresas «visionarias» el haber mantenido un conjunto de valores a lo largo de décadas. Para muchas empresas, los valores constituyen una de sus principales ventajas frente a sus competidores. Resulta más o menos sencillo copiar un determinado producto, una estrategia, un desarrollo tecnológico, o un medio productivo. Sin embargo, desarrollar un conjunto de valores en una empresa puede ser tarea de varios años.

Los valores son uno de los factores clave del éxito en las empresas; ahora bien, también pueden ser el motivo de su fracaso. Carecer de determinados valores o desarrollar determinados valores negativos ­aquellos que dificultan el desarrollo estratégico de una empresa­ puede resultar una desventaja competitiva insuperable en el corto-medio plazo. No son pocos los casos en los que una empresa se ve aventajada por su competencia precisamente por la falta de «capital humano» para implantar determinadas estrategias.

En cierta ocasión, el vicepresidente europeo de una empresa de electrónica de origen asiático nos describía el alcance de este problema. A pesar de que conocía las estrategias de éxito de su sector, no conseguía implementarlas en su empresa. En su opinión, la raíz del problema se encontraba en una falta de afán de superación: «En el pasado conseguimos grandes logros gracias a nuestro afán de superación. Sin embargo, este valor no ha permanecido en nuestra gente. Con el tiempo, nos hemos acostumbrado a que las cosas funcionen sin grandes sobresaltos y, cuando necesitamos cambios verdaderamente audaces, nos sentimos incapaces de llevarlos a cabo».

**Valores equilibrados**

Como hemos visto, es muy difícil dar normas generales sobre cómo deben desarrollarse los valores en una empresa. Cada organización desarrolla un determinado conjunto de valores en función de diferentes factores como su historia, sector en el que opera, filosofía de los fundadores o directivos, etc.

Sin embargo, con objeto de determinar algún patrón común entre diferentes valores de distintas empresas, realizamos un análisis sobre 48 empresas de diferentes nacionalidades, obteniendo un total de 266 valores. En función de los resultados obtenidos, realizamos la siguiente clasificación[[44]](#footnote-44):

**Valores de negocio**: aquellos relacionados con la actividad de la empresa y la generación de beneficios. Entre ellos se encuentran valores como perseverancia, eficiencia, profesionalidad, orientación a resultados, etc.

**Valores relacionales:** velan por la calidad de las relaciones interpersonales. Son valores como comunicación, trabajo en equipo, respeto a las personas, etc.

**Valores de desarrollo**: aquellos que buscan la diferenciación y mejora continua de la empresa. Son valores como innovación, creatividad, aprendizaje, mejora continua…

**Valores de contribución**: buscan la aportación a los diferentes *stakeholders* más allá de las estrictas relaciones de negocio, como satisfacción del cliente, interés por las personas, la responsabilidad social, etc.

La distribución de los valores de nuestro estudio entre las cuatro categorías puede observarse en la figura.

**Distribución de los valores por categorías**

|  |
| --- |
| Distribución de los valores por categorías en (%) |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Valores de contribución |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Valores de desarrollo |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Valores relacionales |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Valores de negocio |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

0% 10% 20% 30% 40%

Los resultados de este análisis nos llevan a pensar que las cuatro categorías ­negocio, relacionales, desarrollo y contribución­ tienen una relevancia similar en lo que podríamos llamar una cultura empresarial sana. También las entrevistas con numerosos directivos nos llevan al mismo principio de equilibrio: una empresa culturalmente sana debe cuidar y desarrollar valores de modo suficiente en las distintas categorías culturales. Descuidar de manera importante una de las dimensiones, puede dar lugar a culturas *disfuncionales.*

A lo largo de nuestra investigación, hemos encontrado algunas empresas con culturas disfuncionales. A pesar de que habían definido y comunicado un conjunto de «valores clave », éstos no llegaron a cuajar en la organización. En la mayoría de los casos, la cultura se centraba casi exclusivamente en los valores de negocio. Como consecuencia de este desequilibrio, aspectos como el trabajo en equipo, la innovación o el servicio al cliente quedaban relegados a un último término y eran percibidos más como palabras vacías de contenido que como una realidad del día a día de la empresa.

>>[[45]](#footnote-45)

1. F.W. Taylor. The Principles of Scientific Management. New York. Haroer & -rowm 1915. [↑](#footnote-ref-1)
2. H. Fayol. General and Industrial Management. Pitman Publishing Corporation, 1949. [↑](#footnote-ref-2)
3. Douglas McGregor. The Human Side of Enterprice. McGraw Hill, 1960. [↑](#footnote-ref-3)
4. J. Pfeffer. The Human Equation. Harvard Business School Press, Boston: Ma. 1998. [↑](#footnote-ref-4)
5. P. Drucker. The Practice of Management. Harper & Rowm, 1954, cap II: “Management by Objetives and Self-control”. [↑](#footnote-ref-5)
6. George S. Odiorne. Management by Objetives. Ptiman Publishing Corporation 19, 1965,p.56. [↑](#footnote-ref-6)
7. P. Drucker. Managing for Result. Harper & Row, 1964. [↑](#footnote-ref-7)
8. E. Lawler. Rewarding Excellence, Jossey-Bass, 2000. [↑](#footnote-ref-8)
9. W. Ouchi. Theory Z: How American Business con met the Japanese Challenge, Addison-Wesley, 1981. [↑](#footnote-ref-9)
10. Richard T. Pascale. The Art of Japanese Management, Simon and Schuster, 1981. [↑](#footnote-ref-10)
11. T. Peters y R. Waterhan. In Serch of Excellence, Harper & Row, 1982. [↑](#footnote-ref-11)
12. Chester I. Barnard. The Function of Executive. Harvard University Press, 1938. [↑](#footnote-ref-12)
13. El modelo integral de la organización es una adaptación de los desarrollos de Juan Antonio Pérez López. Ver, por ejemplo el primer capítulo de. J.A. Pérez López “Paradigmas del Liderazgo”. Rialp, 1991. Esta adaptación, si bien introduce algunos cambios sobre el modelo original, pretende ser fiel en la exposición de la realidad antropológica de la empresa propuesta por el propio autor. [↑](#footnote-ref-13)
14. **Pablo Cardona y Carlos Rey.** 2008. ¨Dirección por misiones¨. España. Ediciones DEUSTO. [↑](#footnote-ref-14)
15. **S.S. Juan Pablo II.** 1981. Carta Encíclica ¨Laborem Excercens¨. Italia. [↑](#footnote-ref-15)
16. A lo largo de este capítulo, más que establecer una teoría sobre los fines de la empresa, pretendemos únicamente realizar algunas reflexiones acera del para qué de la empresa. Otras reflexiones sobre esta cuestión pueden encontrarse en:

    Milton Friedman. *Capitalism and Freedom.* University of Chicago Press. 1962.

    Edward Freeman y Daniel Gilbert. *Corporate Strategy and the Search for Ethics.*  Prentice Hall, 1988.

    Juan Antonio Pérez López. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp, 1991. [↑](#footnote-ref-16)
17. Chester I. Barnard. *The Functions of the Executive.* Harvard University Press, 1938, p. 86. [↑](#footnote-ref-17)
18. Packard, D., discurso pronunciado el 8 de mayo de 1960. [↑](#footnote-ref-18)
19. Friedman, M. *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, 1962. [↑](#footnote-ref-19)
20. Por ejemplo, ver la editorial de *The Economist*, 22 de enero de 2005. [↑](#footnote-ref-20)
21. Collins, J. C., y Porras, J. I.  *Build to last*. Century, 1996, p 55. [↑](#footnote-ref-21)
22. Murphy, P., *Eighty Exemplary EthicsStatements*. University of Notre Dame Press, 1998. [↑](#footnote-ref-22)
23. Jones, P. y Kahaner, L. *Say it and Live it*: *50 Ccorporate Mission Statements that his the Mark*. Currency Doubleday, 1995. [↑](#footnote-ref-23)
24. Collins, J. C., y Porras, J. I.  *Build to last.* Century, 1996. [↑](#footnote-ref-24)
25. Collins, J. C., y Porras, J. I. *Build to last.* Century, 1996. [↑](#footnote-ref-25)
26. Chinchilla, N., y Pérez López. J.A. *“¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas”*. Iese nota técnica FHN-216, 1990. [↑](#footnote-ref-26)
27. Peter M. Senge. *Leader to Leader*, n.º 9, verano 1998. [↑](#footnote-ref-27)
28. **Pablo Cardona y Carlos Rey.** 2008. ¨Dirección por misiones¨. España. Ediciones DEUSTO. [↑](#footnote-ref-28)
29. **S.S. Juan Pablo II.** 1981. Carta Encíclica ¨Laborem Excercens¨. Italia. [↑](#footnote-ref-29)
30. JONES, P., y KAHANER, L. Say it and Live it: 50 Corporate Missiorn Statements that-Hit the Mark. Currency Doubleday, 1995. [↑](#footnote-ref-30)
31. CAMPBELL, A., y NASH, L. A. Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation. Addison-Wesley, 1992. [↑](#footnote-ref-31)
32. DRUCKER, P. The Pract:ice of Man.agement. Harper & Row, 1954 [↑](#footnote-ref-32)
33. PÉREZ LóPE

    Z, J. A. Fundamentos de la dirección. de empresas. Rialp, 1991. [↑](#footnote-ref-33)
34. S1M0NS, R. «Control in the Age of Empowerment». Harvard Business Review, marzo-abril 1995. [↑](#footnote-ref-34)
35. DRUCKER, P. Management: Tasks, Responsíbilities, Practices. Harper & Row, 1974. [↑](#footnote-ref-35)
36. CLARK, R. Making the Corporate Mission. Possible. CA Magazine, vol. 119, junio 1986. [↑](#footnote-ref-36)
37. MUCKIAN, M., y ARNOLD, M. A. CEO Network'89. Credit Union Management, vol.12, diciembre1989. [↑](#footnote-ref-37)
38. CAMPBELL, A., y NASH, L. A Sense of Mission.: Defining Direction for the Large Corporation. Addison-Wesley, 1992. [↑](#footnote-ref-38)
39. SENGE, P. «Thc Practice of Innovation». Leader to Leader n.º 9, verano 1998. [↑](#footnote-ref-39)
40. CARDONA, P., y Rey, C. Dirección.por Misiones: Cómo introducir la misión. en la gestión. Iese OP nº03/11, marzo 2003. [↑](#footnote-ref-40)
41. En muchos casos, estas definiciones deficientes se deben a la confusión existente entre los términos misión y visión. [↑](#footnote-ref-41)
42. MURPHY, P. Eighty Exemplary Ethics Statements. University of Notre Dame Press, 1998. [↑](#footnote-ref-42)
43. COLLINS, J. C., y PORRAS, J.I. *Build to Last*. Century, 1996. [↑](#footnote-ref-43)
44. En el estudio fueron desestimados 54 valores (8% de la muestra) que eran difícilmente clasificables dentro de una de las cuatro categorías o que podían pertenecer a más de una categoría al mismo tiempo. [↑](#footnote-ref-44)
45. **Pablo Cardona y Carlos Rey.** 2008. ¨Dirección por misiones¨. España. Ediciones DEUSTO [↑](#footnote-ref-45)