

LA GESTIÓN POR VALORES

Hablar de valores no implica que los objetivos deban olvidarse. La gestión por valores no anula la gestión por objetivos; por el contrario, la complementa buscando rediseñar la cultura de la organización y encauzar los valores de la misma alineándolos con la visión estratégica. La gestión por valores hace más enriquecedora la gestión empresarial.

Por otro lado, los valores compartidos tienen gran importancia para la toma de decisiones en contextos cambiantes y turbulentos, dado que constituyen mecanismos de dirección equiparables a las directivas del modelo tradicional de gestión y a los objetivos en la administración por resultados. Sin valores comunes las organizaciones no pueden desarrollar una visión compartida y una misión comprometida, condición que hace inviable la estrategia. De hecho, la gestión por valores busca complementar la dirección por objetivos y la conducción por directivas (ver cuadro comparativo más adelante).

El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de cualquier organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

El modelo de gestión por directivas resulta eficaz para tratar situaciones repetitivas, cuyas derivaciones pueden ser perfectamente previstas y normadas. Por su parte, el modelo de gestión por objetivos implica la definición macro de los objetivos estratégicos a alcanzar, supone una relación de esos objetivos con las demandas, necesidades, intereses y valores predominantes en ese momento en los clientes, y requiere su desagregación en objetivos particulares, expresados en programas y proyectos con metas e indicadores de