

Estrategia, valores y gestión empresarial

Hacia una conexión con el discurso de la Axiología

José Luis Fernández Fernández
Cátedra de Ética Económica y Empresarial
Universidad Pontificia Comillas

1. Una agradable sorpresa: Los valores en el discurso empresarial

Como para compensar los escándalos financieros (Olier, 2013) y la mala praxis con que las empresas nos sorprenden más a menudo de lo que sería de desear, hay que anotar un dato que, cuando menos, resulta paradójico. A saber: la gran frecuencia con que aparece en el discurso empresarial el concepto de *valor*; siendo así que, como es sabido, dicho término está semánticamente cargado de profundas connotaciones de ética y de filosofía moral.

En efecto, no hay manual de estrategia que no aborde de manera expresa la cuestión (Grant, 2008; Guerras Martín & Navas López, 2008); ni cabe pensar en leer un informe de RSE o una memoria de sostenibilidad donde no se expliciten los valores que la empresa dice asumir como propios en su modelo de negocio y en su cultura.

Hay, por lo demás, interesantes iniciativas de tipo profesional y académico destinadas a ayudar a identificar (Covey, 1997; Grün, 2005) y a *dar voz a los valores* personales (Gentile, 2010) en la dinámica organizativa y en el ámbito de la profesión. Todo ello, por supuesto, al margen de una nada despreciable floración de monografías (Blanchard & O'Connor, 1997; Driscoll & Hoffman, 1999; Hemel, 2007; Uniapac, 2008) y artículos especializados sobre la materia (McDonald & Gandz, 1992; Boria-Reverter, Crespi-Vallbona, García-González, & Vizuete-Luciano, 2010).

Esta circunstancia no deja de sorprenderme desde que, hace ya casi 25 años, cuando cursaba mi MBA, entrara en contacto con el *management* a través de mis primeras lecturas sobre gestión y dirección de empresas.

Yo era, por entonces, doctor en Filosofía y tenía conciencia de cómo la Filosofía de los Valores –la *Axiología*–, que había gozado de evidente prestigio académico e intelectual, y de no pequeño vigor reflexivo durante la primera parte del siglo XX, no había hecho sino perder fuelle y ceder protagonismo durante las últimas décadas. Y ello, hasta el punto de haber desaparecido casi por completo del *eje central* –si no de la agenda investigadora del quehacer filosófico–, sí, cuando menos, de lo que se publicaba en Filosofía.

Esta circunstancia, sin duda, constituía –y constituye- una mala noticia, no sólo porque supone dejar pasar la ocasión de elaborar un pensamiento riguroso sobre un aspecto clave de la vida humana; sino, sobre todo, por las consecuencias prácticas que el olvido de los valores está teniendo; y del que la corrupción y las malas prácticas que observamos por doquier –de la política al deporte; de la empresa a la vida profesional-, no son sino más que epifenómenos y lamentables consecuencias.

Por eso, no debíamos dejar pasar la ocasión que el discurso empresarial ofrece para rehabilitar la reflexión axiológica y el debate sobre el sentido de los valores en la dinámica económica y social.

Recuerdo a este respecto cómo a principios de los años 90 había un libro que hacía furor. Lo habían escrito Thomas Peters y Robert Waterman, dos socios de la firma de consultoría McKinsey, tratando de reaccionar ante una suerte de fascinación – cuando no, ante un abierto complejo- que los directivos norteamericanos en particular y occidentales en general parecían sentir frente al modelo de gestión japonés (Peters & Waterman Jr., 1990).

Lo cierto era que, la época del optimismo y de las vacas gordas hacía tiempo que había desaparecido (Comín, Hernández, & Llopis, 2010; Comín Comín, 2011; Dortier, 2011). Acabada la Segunda Guerra Mundial, estabilizada la Guerra Fría, habiéndose acometido el proceso descolonizador, y sentadas las bases institucionales y económicas para la reconstrucción post bélica del mundo “libre”, había tenido lugar en Occidente una etapa de desarrollo económico sin precedentes.

Habían sido los llamados *treinta años gloriosos*, durante los cuales, merced a un capitalismo de concertación y a las políticas keynesianas del momento, se habían conocido tasas de crecimiento económico espectaculares, pleno empleo y contención de las tendencias inflacionarias.

Aunque el modelo diseñado en Bretton Woods ya había dado muestras de agotamiento desde mediados de los años 60, fueron las crisis petroleras de los años 70 las que hicieron patente que el idílico panorama de las décadas anteriores ya no iba a ser sostenible (Fulcher, 2009).

Se imponía un cambio de rumbo en múltiples niveles: en el político, cuestionando el papel del Estado en la dinámica económica; en el geoestratégico, de la tensión entre los bloques y los modelos enfrentados; en el económico, que empezaba a entronizar al neoliberalismo; en el sociocultural...

Aparecerían por aquel entonces las tecnologías de la información y las comunicaciones; el desarrollo de la informática y de la robótica, con las repercusiones en los procesos productivos y en la gestión de las empresas... (Chandler, 1996; Valdaliso & López, 2000).

Y lo que era más preocupante: el indiscutido liderazgo norteamericano en los negocios y en la gestión empresarial a lo largo de tantos años (Servan-Schreiber, 1969; Mandel, 1970), estaba siendo abiertamente cuestionado; mientras que, por el contrario, los japoneses parecían estar llamados a tomar el relevo en la gestión del éxito económico.

Porque el hecho cierto era que, como a nadie se escapaba, Japón carecía de recursos naturales de relevancia; tenía unas condiciones físicas poco atractivas; había perdido la Guerra y sufrido la humillación de Hiroshima y Nagasaki; y finalmente, había estado durante años bajo una tutela norteamericana, que no cesó hasta tanto se pusieron en marcha reformas muy duras, tanto en el nivel político, cuanto en el religioso y cultural. Y por supuesto, también en el que hacía referencia a la dinámica económica y al modo de organizar y dirigir las empresas... Y sin embargo, en poco más de un cuarto de siglo, Japón parecía haber tomado la delantera a todo el mundo. ¿Cómo había sido esto posible?

Quien quiera abundar en lo que se dice, no tiene más que volver a leer el *Made in Japan* de Akio Morita (Morita, Reingold, & Shimomura, 1986); o echar un vistazo a los índices de las revistas más señeras en materia de gestión para comprender cómo el *milagro japonés* tenía fascinado a medio mundo entre esos años setenta-noventa. Unas claves profundas y unas raíces culturales muy precisas –sintoísmo religioso, espíritu samurai, *kyosey*, importancia del grupo en la configuración del *ethos* cultural...- eran, se decía, lo que explicaba el fenómeno.

Es en este contexto en el que Peters y Waterman van a formular una muy retadora y poderosa pregunta de investigación. A saber: *¿Es que no hay empresas excelentes en Norte América y en el mundo occidental?* Dicha pregunta, por supuesto, tiene que verse prolongada por otra que perfile con nitidez qué se haya de entender bajo la categoría de “excelencia empresarial” o “empresa excelente”.

En todo caso, no debiera resultar difícil convenir en lo que se haya de entender por tales conceptos. De manera casi axiomática, pienso, se podría afirmar –por modo de hipótesis- que *una empresa será excelente, si cumple con las tres condiciones* que se indican: *buenos resultados económicos, orgullo de pertenencia* de parte de los empleados, y *buen reputación*.

Primero, para ser considerada excelente, una empresa habrá de poder demostrar el haber venido obteniendo beneficios de manera habitual y sostenida durante un número significativo de años.

Partimos de que, en condiciones normales –sin engaño ni dolo-, la obtención de beneficios no es sino la seña de que la empresa ha sido capaz de conectar con el mercado y de haber conseguido satisfacer con eficiencia las demandas y necesidades en función de las cuales aquélla existe.

Naturalmente, la cuantía del beneficio, así como el número de años que hayan de ser tomados en cuenta, pueden ser definidos con la precisión que se quiera -15, 20, 25 años, por ejemplo. Por lo demás, el modo de comprobar si una determinada empresa cumple con este requisito no parece tener mayor dificultad: bastaría con acceder a los registros de balances y cuentas financieras oficiales; o, en su caso, a los índices de la cotización bursátil.

La segunda condición para poder hablar de excelencia en la gestión o de empresa excelente, es aquella que apunta hacia el interior de la organización y toma en consideración el clima laboral, el grado de identificación de los empleados con la compañía, y el orgullo de pertenencia a la misma, toda vez que, de alguna manera, son conscientes de estar formando parte de una institución que, además de

aportarles el puesto de trabajo y el salario a final de mes, los está ayudando a crecer, no sólo en lo económico y en lo profesional, sino también a desarrollarse como personas.

Y en tercer lugar, la excelencia requiere el expreso reconocimiento de parte del público externo. Cuando los clientes reales o potenciales, las instituciones financieras, la sociedad civil, los medios de comunicación, las administraciones públicas, los proveedores e incluso los competidores tienen una buena imagen de una determinada empresa, se puede afirmar que ésta goza de buena reputación. Y que, como decimos, sin la presencia de este intangible, no cabe hablar propiamente de excelencia.

Ahora bien, ¿hay empresas que cumplan esa triple condición? A responderla, como hemos anticipado, dedican Peters y Waterman su famoso libro: *En busca de la excelencia* (Peters & Waterman Jr., 1990).

Y sí. En efecto, tras su búsqueda, encuentran estos autores que había bastantes empresas en los Estados Unidos que, en efecto, estaban muy bien gestionadas; que cumplían a cabalidad con las tres restricciones señaladas como axiomas; y que, en consecuencia, pueden ser consideradas *excelentes*. Ahora bien, eran todas ellas muy distintas entre sí. No tenían ni el mismo tamaño, ni la misma historia. Tampoco compartían necesariamente el mismo sector industrial: una vendía refrescos y otra patatas fritas; una tercera fabrica aviones. Las había que fabrican ordenadores; mientras que otras programaban *software*; en tanto que algunas otras prestaban otro tipo de servicios más convencionales...

Y sin embargo, pese a éstas y a otras múltiples diferencias, algo tenían que tener en común unas y otras que las convertía a todas en *excelentes*.

La clave que Peter y Waterman ofrecieron a este respecto es el conocido como el “Esquema McKinsey 7-S ©”, que recoge las siete características que, según ellos, toda empresa excelente debiera presentar.

Insertar Figura 1
con el siguiente pie:

Figura 1: Esquema McKinsey 7-S © Fuente: Peters y Waterman, 1990: 10

A efectos mnemotécnicos hacen los autores comenzar por la letra *ese* en inglés cada uno de los elementos que configuran la excelencia. De un lado, estarían las que denominan *eses duras*, constituidas por la *estrategia*, la *estructura* y los *sistemas*. Por supuesto, no se trata de que todas tengan la misma estrategia, ni de que compartan y repliquen la estructura o los sistemas de comunicación y gestión. En este contexto, de nada sirve copiar...

Por el contrario, la clave que lleva a la excelencia, está, sobre todo, en asumir la idiosincrasia; y en pensar muy bien en cuáles habrían de ser los objetivos que

facilitaran el *ajuste estratégico* de la empresa con su entorno social, a partir de un profundo conocimiento de la competencia y los clientes potenciales, de un lado; y desde la lucidez que suministra una conciencia clara de cuáles sean los propios recursos y capacidades, de otro.

El éxito radica en haber dado con la *estrategia* adecuada; en haber configurado una *estructura* organizativa idónea para la consecución de aquellos objetivos; y en haber puesto en marcha unos *sistemas* de información ágiles y eficientes de cara a la toma de decisiones.

Insertar Figura 2

Con el siguiente pie:

Figura 2: El ajuste estratégico. Fuente: R.M. Grant (2008)

Por otro lado, estarían las llamadas *eses blandas*, que no por más intangibles, hayan de ser vistas como menos importantes a la hora de aproximarse a la excelencia empresarial. Son las *capacidades –skills*, en inglés-, el *estilo* y el *staff*. Y en el centro de todo el proceso estaría ubicado lo que Peters y Waterman llamaban *valores compartidos*.

Recuerdo haber leído con la *agradable sorpresa* a que alude el título de este epígrafe, el capítulo 9 de *En busca de la excelencia*. En dicho capítulo, que llevaba por título: “Valores claros y manos a la obra” (Peters & Waterman Jr., 1990: 319-333), sus autores no dudaban en absoluto acerca de cuál era el camino para sobresalir y triunfar en los negocios: Era preciso *establecer un sistema de valores*.

Confiesan estar sorprendidos por ver cómo las mejores empresas, por ellos estudiadas, prestaban una atención explícita a los valores: “Todas las empresas sobresalientes que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de la formulación de valores” (Peters & Waterman Jr., 1990: 321).

Por ello, a modo de síntesis, ofrecían al lector este consejo: “Establezca un propio sistema de valores. Decida qué es lo que propone su compañía. ¿De todo lo que hace su empresa, qué es lo que más enorgullece a todos sus miembros?”

Y en línea con la visualización del propio funeral mediante la cual Stephen Covey (Covey, 1997: 111-112) invita a sus lectores a descubrir los propios valores personales, Peter y Waterman, abundan diciendo: “Imagínese que han pasado diez o veinte años y vuelva la vista atrás: ¿Qué es lo que más le satisfaría contemplar?” (Peters & Waterman Jr., 1990: 319).

2. La estrategia empresarial

En contextos de incertidumbre y entornos turbulentos, dinámicos y poco estables como los que definen la circunstancia presente, tal y como ya hemos sugerido

párrafos más arriba, no hay manera de tomar decisiones efectivas con las que dirigir hacia el éxito una empresa u organización al margen de una estrategia bien definida e implantada. El pensamiento estratégico, de una parte, sirve para formular bien las metas e indicar la dirección que se haya de seguir para conquistarlas; y, de otra, consiste en tratar de llevar a la práctica con el mayor éxito posible lo planeado desde la teoría.

Se trata, en definitiva, de un proceso interactivo entre la empresa y su entorno, que implica la fijación de objetivos a largo plazo, a partir de los que se derivan y cobran sentido las políticas concretas, implantadas con vistas a la consecución de los resultados a plazo medio y corto -que han de servir de condición de posibilidad para la consecución de las metas últimas que aseguren y mejoren la competitividad de la empresa.

No es caso de que nos debamos nosotros detener en este punto de la dirección estratégica de la empresa: Hay buenos manuales, a los que ya nos hemos referido; y a los que remitimos desde aquí al lector interesado (Guerras Martín & Navas López, 2008; Grant, 2008) en conocer los componentes y los niveles estratégicos. Así como quien quiera abundar en las diferencias existentes entre las estrategias funcionales o de área; las competitivas o de negocio; y las corporativas, relativas a los distintos sectores y mercados, en su cuádruple opcionalidad: diversificación, integración vertical, adquisiciones y empresas conjuntas.

A nosotros, ahora, nos interesa sobre todo resaltar la inmediata conexión entre la estrategia y el pensamiento estratégico, la dimensión ética de la empresa, y la gestión de los valores y la cultura corporativa. Pues es en este contexto donde cobran toda su significación los conceptos de *misión*, *visión*, *cultura* corporativa y sistema de *valores*.

La *misión* fijaría el objetivo último, la razón profunda de ser de la empresa. En tal sentido, incorpora siempre la idea de futuro y de realización de la empresa como agente socioeconómico en el mercado. Desde la misión se traza la dirección que habría que seguir, entendida siempre como un reto, como una estimulante dinámica organizativa. Dicha meta, además, debiera servir como referencia estable para todas las decisiones empresariales.

La *visión*, por su parte, vendría a constituir una suerte de explicitación de lo que sería el auténtico propósito estratégico; lo que cabría entender como el núcleo invariable de la estrategia: capaz de proyectar la imagen mental -de ahí la metáfora del "ver"- de lo que la empresa quiere ser hoy -visión actual- y de lo que pretender ser mañana -visión deseada. La visión, cuando no resulta quimérica y logra aglutinar los esfuerzos de quienes componen la empresa, es la pieza que permite captar que el esfuerzo merece la pena, logrando así articular el compromiso de todos (Soto & Sauquet, 2006) con un ideal que, entonces sí, se puede desagregar en objetivos intermedios: realistas, concretos, medibles, sucesivos...

Por su parte, la *cultura corporativa* y el *sistema de valores* serían los supuestos básicos que, *de facto*, construyen y transmiten la identidad corporativa. Sirven de modelo de referencia, permiten la construcción de consensos, llegado el caso; e iluminan desde una luz más holística y profunda la búsqueda de la rentabilidad y

del beneficio económico (Kotter & Heskett, 1995), como razón de ser de la empresa, subjetiva y concomitante, al lado de la más trascendente y amplificada que los valores y la cultura subrayan.

3. Una agenda investigadora

Como se puede fácilmente comprobar, la literatura gerencial resulta elocuente a la hora de hacer resaltar la importancia que tienen lo que se suele tematizar bajo el concepto de *valores compartidos* (Lord, 2006; Boria-Reverter, Crespi-Vallbona, García-González, & Vizueté-Luciano, 2010). Ya sean éstos entendidos como “creencias que unen a las personas y las comprometen” (García & Dolan, 1997); ya se definan como “enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los que opera una organización” (Ramírez, Noel, & Cabello, 1997)... En todo caso, siempre son vistos como elementos intangibles, capaces de aportar ventaja competitiva a la empresa.

En definitiva, toda empresa y organización con algo de historia, tiene su propia cultura, su idiosincrasia y sus valores. Son éstos, fruto del pasado; con realidad objetiva, observable en el presente; y configuradores del futuro: no sólo por referencia a decisiones y prácticas –que también-, cuanto sobre todo como coadyuvantes a la hora de servir de constructores de la manera de ser de las personas que componen la organización. En tal sentido, cabe afirmar que toda empresa u organización estable y con cierta historia, más allá de que explicita o no lo haga un código ético, es siempre susceptible de ser analizada como encarnando unas determinadas opciones morales, más o menos enriquecedoras o empobrecedoras de quienes se relacionan con aquélla.

Siendo todo ello así, no cabe duda de que merecería la pena tratar de alinear esto que se dice y afirma del pensamiento estratégico y la cultura organizativa; con la dimensión ética de la empresa y la gestión; y al fondo, con el discurso axiológico y la Filosofía de los Valores (Fronzizi, 1986).

Habría que empezar dando cuenta de la génesis, el auge y el declive de la Axiología como corriente filosófica en general; y como Ética y Filosofía Moral, más en concreto (Méndez, 2007; Méndez, 2014 a; Méndez, 2014 b). Una brevísima panorámica que, viniendo de Hume y Kant, aterrizará en Sheler y Hartmann (Hartmann, 2011), podría ayudar a entender la pertinencia de la reflexión sobre realidad axiológica y los valores, entendidos como *lo que debe ser, sea o no sea*. Desde ahí cabría ofrecer un abordaje taxonómico, en aras a distinguirla las diferentes realidades del valor: Económico –lo útil-; Ético –lo bueno-; Estético –lo bello-; y Ascético –lo santo.

Con este bagaje intelectual, cabría llevar a efecto un estudio empírico a partir de los valores explicitados por las empresas, tratando de arrojar luz interpretativa y buscando obtener algún tipo de conclusiones que pudieran tener interés, tanto para la Ética Empresarial, cuanto para una gestión más justa y responsable.

Dejamos para un futuro inmediato un trabajo del que en este momento nos conformamos con indicar los grandes lineamientos.

4. Referencias

- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Managing by Values*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Boria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., García-González, A., & Vizquete-Luciano, E. (2010). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review (Primer trimestre)*, 68-85.
- Chandler, A. D. (1996). *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*. Zaragoza: Prensas Universitarias.
- Comín Comín, F. (2011). *Historia económica mundial. De los orígenes a la actualidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Comín, F., Hernández, M., & Llopis, E. (. (2010). *Historia económica mundial*. Madrid: Crítica.
- Covey, S. R. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Dortier, J.-F. (2011). *La gran historia del capitalismo*. Madrid: Globus Comunicación, S.A.
- Driscoll, D.-M., & Hoffman, W. M. (1999). *Ethics matters. How to implement values driven management*. Waltham, Massachusetts: Center for Business Ethics (Bentley College).
- Fronzizi, R. (1986). *¿Qué son los valores?* México: Fondo de Cultura Económica.
- Fulcher, J. (2009). *El capitalismo. Una breve introducción*. Madrid: Alianza Editorial.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *Dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gentile, M. C. (2010). *Giving voice to values. How to speak your mind when you know what's right*. Ann Arbor (Michigan): Yale University Press (New Haven and London).
- Grant, R. M. (2008). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Elcano (Navarra): Thomson-Civitas.
- Grün, A. (2005). *Dirigir con valores. Breve curso de adiestramiento*. Santander: Sal Terrae.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2008). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thomson-Civitas.
- Hartmann, N. (2011). *Ética*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Hemel, U. (2007). *Valor y valores. Ética para directivos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lord, S. (2006). Shared Values mean Shared Success. *NZ Business, Vol. 20, Issue 4*, 65.
- Mandel, E. (1970). *Proceso al desafío americano*. Barcelona: Editorial Nova Terra.

- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting Value from Shared Values. *Organizational Dynamics Vol. 21, nº 3 (Winter)* , 64-76.
- Méndez, J. M. (2007). *Curso completo sobre valores humanos*. Barcelona: Estudios de Axiología.
- Méndez, J. M. (2014 a). *Tratado de Axiología. Tomo I. Teoría básica y valores éticos (Tercera edición)*. Los Molinos (Madrid): Estudios de Axiología.
- Méndez, J. M. (2014 b). *Tratado de Axiología. Tomo II. Teoría del valor (Economía axiológica), valores estéticos y ascéticos (Tercera edición)*. Los Molinos (Madrid): Estudios de Axiología.
- Morita, A., Reingold, E. M., & Shimomura, M. (1986). *Made in Japan. Akio Morita and Sony*. New York: Signet.
- Olier, E. (2013). *Codicia financiera. Cómo los abusos financieros han destrozado la economía real*. Madrid: Pearson.
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1990). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio.
- Ramírez, P., Noel, D., & Cabello, M. (1997). *Empresas competitivas*. México: McGraw-Hill.
- Servan-Schreiber, J.-J. (1969). *Eldesafío americano*. Barcelona: Plaz & Janés.
- Soto, E., & Sauquet, A. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. México: Thomson.
- Uniapac. (2008). *La rentabilidad de los valores*. México: Multicolor, Industria Gráfica , S.A. de C.V.
- Valdaliso, J. M., & López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica.

Figuras que hay que introducir en sus correspondientes lugares en el texto principal

Figura 1

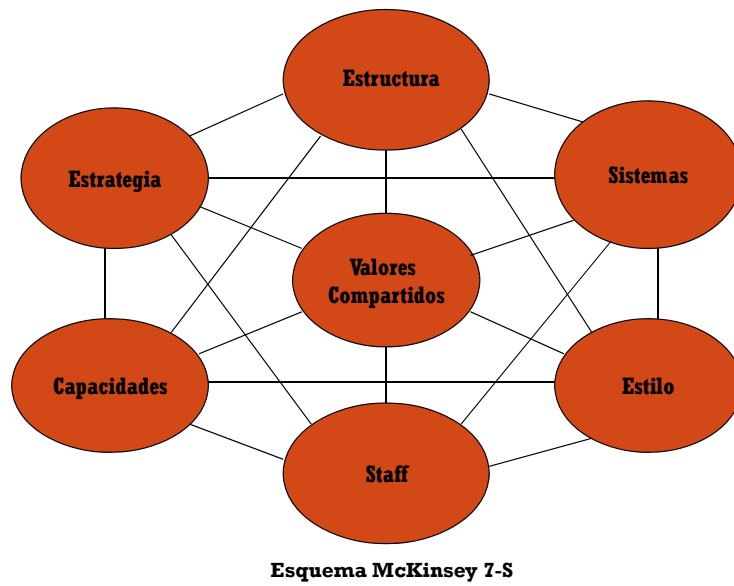


Figura 2

