

## INDICE

Prólogos	XV
Introducción	XXI
A quién va dirigido el libro	XXV
Agradecimientos	XXVII
<b>I. La Lógica de la Dirección por Valores (DpV)</b>	
1. ¿Qué es la Dirección por Valores (DpV)?	3
1.1. La DpV: Una <<nueva>> herramienta de liderazgo estratégico basado en valores	4
1.1.1. Su definición	4
1.1.2. Su triple finalidad	7
1.2. La DpV como evolución de la dirección por Instituciones (Dpl) y la dirección por objetivos (DpO) para absorber complejidad	7
1.2.1. Cuatro tendencias adaptativas generadoras de complejidad	7
1.2.1.1. Necesidad de calidad y orientación al cliente	8
1.2.1.2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional	9
1.2.1.3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores	10
1.2.1.4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles	11
1.2.2. Los valores como <<atractores>> del caos	15
1.2.3. ¿Cuándo es necesaria la dirección por instrucciones?	18
1.2.4. Importancia de los objetivos libremente escogidos para el <<éxito psicológico>>	19
1.2.5. ¿Qué es realmente de establecimiento de metas	21
1.2.6. Limitaciones de la DpO	26
1.2.7. Comparación entre la Dpl la DpO y la DpV	30
1.3. La DpV para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión estratégica de futuro	31
1.3.1. Dos niveles constituyentes de la <<cultura>> de la empresa	31
1.3.2. La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa de la empresa	35
1.3.3. La <<gestión del cambio>> para cubrir la distancia ente la visión de futuro y la realidad actual de la empresa	40
1.3.4. Valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica	43
1.4. La DpV para integrar la dirección estratégica con la política de personas y aumentar el compromiso	46
1.4.1. la coherencia directiva entre lo que se piensa y lo que se hace	46
1.4.2. La coherencia de <<dar moral>> y sentido para el trabajo profesional bien hecho (antiguamente, <<motivar>>)	49
1.4.3. La renegociación del <<contrato psicológico>>	53
1.4.4. El autoajuste equitativo entre lo que se da y lo que se recibe	53
1.5. DpV y ética empresarial: Dos conceptos próximos, pero no iguales	55
1.6. Referencias bibliográficas	59
<b>2. Pero, ¿Que son Realmente los Valores?</b>	61
2.1. Las tres dimensiones de la palabra <<valor>>	62
2.1.1. Dimensión ético – estratégica: Las elecciones preferenciales	63
2.1.2. Dimensión económico: la valía	64
2.1.3. Dimensión Psicológica: la valentía	65
2.2. Los valores éticos, ¿son fines o son simplemente medios?	66
2.2.1. ¿Todos los valores valen lo mismo?	69

2.3. De las creencias a las conductas, pasando por los valores	71
2.3.1. ¿Qué son las creencias?	71
2.3.2. ¿Qué son las normas?	72
2.3.3. ¿Qué son las actitudes?	73
2.3.4. Un ejemplo: El caso del estrés profesional	74
2.4. Los valores, ¿se heredan o se aprenden?: Su formación e la empresa	77
2.4.1. ¿Cómo se conforman los valores en la empresa?	77
2.4.2. Valores y posición en el sistema	79
2.5. El poder del conocimiento humanista de los valores como creador de riqueza	80
2.6. Referencias bibliográficas	81
<b>3. Renovarse o Morir (y Otras Razones para el Cambio de Cultura)</b>	<b>83</b>
3.1. ¿Por qué hay que renovarse?	84
3.1.1. Razones estratégicas, optimizadoras, éticas y otras	86
3.1.2. Pero, ¿qué es lo que está verdaderamente cambiando en el famoso entorno?	89
3.1.3. Indicadores organizativos de la necesidad de revitalización cultura	91
3.1.3.1. Conductas que impulsa la necesidad de cambio de cultura	92
3.2. ¿Hasta dónde hay que renovarse?	93
3.2.1. ¿Qué es lo que hay que cambiar?	93
3.2.1.1. La necesidad de <<encaje>> entre estrategia estructura, proceso y política de personas: papel de los valores	94
3.2.2. ¿Cambios adaptativos o cambios transformadores?	98
3.2.2.1. Profundidad del cambio según la distancia entre la visión de futuro y la situación actual	98
3.2.2.2. ¿<<Más de los mismo>> o <<cambio del cambio>>	99
3.2.2.3. Qué hacer: ¿Disminuir, optimizar o reinventar?	101
3.2.2.4. El cambio de creencias y valores como generadores de una empresa <<genéticamente>> distinta	104
3.2.2.5. El cambio de imagen y el cambio de cultura	106
3.2.3. La importancia del mantenimiento de valores tradicionales	106
3.3. ¿Cuándo hay que renovarse?	108
3.3.1. ¿Cambio permanente o (mejor) aprendizaje permanente?	108
3.3.2. ¿Hay que cambiar cuando las cosas van bien o cuando van mal?	109
3.3.3. ¿Cambios rápidos o cambios lentos?	111
3.4. Referencias bibliográficas	111
<b>4. La Lógica de la Cultura del Control y de la Cultura del Desarrollo</b>	<b>113</b>
4.1. la necesidad de alternancia e integración entre la orientación al control y la orientación al desarrollo	115
4.1.1. ¿Sobrevivir o realizarse?	116
4.1.2. La relación entre producto interior bruto (PIB) y valores postmaterialistas	118
4.1.3. ¿Concentrarse o expandirse?	119
4.1.4. ¿Primero la persona o primero la empresa?	121
4.2. Significado de los valores en la cultura de orientación al control y en la cultura de orientación al desarrollo	122
4.3. Las creencias racional – económicas de la empresa de principios del siglo XX: quizá no tan lejanas	123

4.4. La lógica de la estructuración formal y de la burocracia <<de toda la vida>>	130
4.5. Creencias a mantener si se quiere fracasar en el siglo XXI	135
4.6. ¿Cuál es la utilidad del denominación <<efecto Hawthorne>>?	136
4.7. Las creencias <<humanistas>> de la <<Teoría Y>>	138
4.8. La forma de pensar del enfoque denominado <<sociotécnico>>	140
4.9. ¿Qué es el <<Desarrollo Organizativo>> (DO)	142
4.9.1. Educación y respeto en el trato a los empleados y en las relaciones interpersonales en general	144
4.9.2. Confianza, comunicación, apoyo mutuo y legitimación del aprendizaje a partir del análisis de los errores	144
4.9.3. Trabajo en equipo	145
4.9.4. Disminución de niveles jerárquicos y autonomía responsable	145
4.9.5. Participación para el cambio	145
4.9.6. Interés genuino por la calidad de vida profesional	146
4.9.7. La empresa innovadora capaz de aprender	149
4.9.7.1. La empresa innovadora	149
4.9.7.2. La empresa capaz de aprender	149
4.9.8. Estructuras procesos a rediseñar para la evolución cultural desde el control hacia el desarrollo	153
4.9.8.1. Aligeramiento de estructuras organizativas y desarrollo de equipos	153
4.9.9. Rediseño de procesos de trabajo y de comunicación para aumentar la motivación	156
4.9.9.1. Mejora de procesos según sus características psicológicas motivadoras	157
4.9.9.2. Mejora de procesos de comunicación interna	157
4.10. Principales creencias a asumir para el éxito en el siglo XXI	161
4.11. referencias Bibliográficas	163
<b>II. La Práctica de la Dirección por Valores (DpV)</b>	
<b>5. ¿Cómo Gestionar la Resistencia al Cambio de Cultura?</b>	167
5.1. La resistencia al cambio	168
5.1.1. <<Teorías prácticas>> para disminuir la resistencia al cambio	169
5.1.2. Las tres fases del cambio	170
5.1.2.1. Fase I. Descongelación de creencias de satisfacción con el status quo actual (Unfreezing)	171
5.1.2.2. Fase II. Cambio de conducta mediante <<reestructuración cognitiva>>	171
5.1.2.3. Fase III. Estabilización (Refreezing)	172
5.1.3. La resistencia al cambio desde el enfoque psicoanalítico	173
5.2. La comunicación para gestionar la resistencia al cambio en la empresa	175
5.2.1. ¿Qué significa <<Comunicación para el cambio cultural>> en la empresa	175
5.2.2. La comunicación persuasión para el cambio	177
5.2.2.1. Características del persuasor	178
5.2.2.2. Características del receptor de la persuasión	180
5.2.2.3. Características del mensaje persuasivo	180
5.2.2.4. Las técnicas de influencia comercial para la venta de un cambio	182
5.2.3. La comunicación para gestionar la dinámica política en un	183

proceso de cambio cultural	
5.2.3.1. La gestión del cambio como un proceso de intercambio o negociación	187
5.2.3.2. Los peligros de la manipulación y de la cooperación en un proceso de cambio	187
5.2.3.3. Un poco de academia: El cambio desde las perspectivas <<positivista>> y <<constructivista>>	188
5.2.4. la comunicación gestora de emociones para el cambio	190
5.2.4.1. La comunicación para la gestión de las insatisfacción	190
5.2.4.2. La comunicación para la gestión del temor	191
5.2.4.3. La comunicación para la gestión del optimismo	195
5.2.5. La comunicación interpersonal para aprender y cambiar	197
5.3. La gestión del estrés en el proceso de cambio	200
5.4. Un modelo integrador de las variables psicológicas para el cambio	202
5.5. Referencias bibliográficas	204
<b>6. Papeles en el proceso de Cambio Cultural</b>	<b>205</b>
6.1. Papeles en el proceso de cambio cultural	206
6.2. El papel del liderazgo legitimador del cambio de cultura	208
6.2.1. Del <<hacer las cosas>> al <<facilitar que las cosas lleguen a suceder>>	210
6.2.2. Funciones y desarrollo del líder legitimador del cambio	212
6.2.2.1. Desarrollo personal del líder legitimador de la nueva cultura	214
6.2.2.2. Desarrollo de visión global del líder legitimador de la nueva cultura	216
6.2.2.3. Capacidad de potenciación de colaboradores del líder legitimador de la nueva cultura	218
6.3. Otros papeles en el proceso de cambio cultural	219
6.3.1. Papel de los impulsores del proceso de cambio	220
6.3.2. Papel de los facilitadores del proceso de cambio	220
6.3.3. Papel de los agentes del proceso de cambio	222
6.3.4. Papel de los clientes o receptores del proceso de cambio	222
6.4. Referencias bibliográficas	222
<b>7. Puesta en Práctica de la DpV</b>	<b>225</b>
7.1. Fase 0. ¿El cambio va en serio? Existencia de liderazgo legitimador del empleo de recursos	227
7.1.1. La propia energía personal del líder de la empresa y de su equipo de apoyo específico aplicadas al proyecto de cambio	228
7.1.2. Funciones del equipo gestor del cambio	229
7.1.3. Asignación de un presupuesto específico para el proyecto global	231
7.1.4. Establecimiento de las expectativas de tiempo necesarias	232
7.2. Fase I. Destilado de valores esenciales: la revitalización estratégica compartida	233
7.2.1. La gran innovación de que la revitalización estratégica puede ser participativa	237
7.2.2. La visualización colectiva del futuro al que se desea llegar (valores finales integrados en la visión y la misión de la organización)	241
7.2.2.1. La formulación de la visión colectiva	241
7.2.2.2. La reformulación de la misión	245
7.2.3. Diagnóstico participativo de los puntos fuertes y débiles de os valores actuales, así como de las amenazas y oportunidades de los	249

valores sociales del entorno (análisis DAFO de valore)	
7.2.4. ¿Qué nuevos valores necesitamos generar y compartir (valores operativos) para alcanzar nuestra visión y nuestra razón de ser?	252
7.2.4.1. Diálogo del líder consigo mismo	258
7.2.4.2. Diálogo a nivel del equipo directivo	259
7.2.4.3. Diálogo entre todos los grupos de interés	259
7.2.4.4. Destilado y comunicado final de los valores operativos	261
7.2.5. Características de idoneidad de los valores esenciales compartidos	263
7.2.5.1. Poco0s, simples y fáciles de recordar	264
7.2.5.2. Asociados a una breve definición	264
7.2.5.3. Significativos para la estrategia de la empresa	265
7.2.5.4. Participativamente escogidos	266
7.2.5.5. Significativos para las necesidades de los empleados	267
7.2.5.6. Transmitidos mediante un proceso específico de comunicación y formación	267
7.2.5.7. Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente. (No constituyen manuales de adoctrinamiento)	268
7.2.5.8. La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de los valores	269
7.2.5.9. Coherencia entre teoría y práctico directamente proporcional al nivel jerárquico	269
7.2.5.10. Convertidos en objetivos medibles de acción	271
7.2.5.11. Grado de cumplimiento periódicamente evaluado y asociado a recompensas	271
7.2.5.12. Periódicamente cuestionados y reformulados	271
7.3. Fase II. ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de proyecto	273
7.3.1. Conversión de los valores esenciales en objetivos de acción	273
7.3.2. Desarrollo de equipos de proyecto para el cambio	276
7.4. Fase III. Política de personas basadas en valores	278
7.4.1. Selección por valores	279
7.4.2. Formación y desarrollo de valores	282
7.4.3. Evaluación del rendimiento y reconocimiento del refuerzo según el cumplimiento de valores	286
7.5. Fase IV. Auditoría de valores operativos	289
7.6. Algunas preguntas y respuestas sobre dificultades ante la puesta en marcha de una DpV	294
7.7. Referencias bibliográficas	299
<b>Epílogo</b>	
Claves de acción para el éxito de la DpV	301
El conclusión: El valor de tener valor para dirigir mediante valores	302
<b>Anexo</b>	
Escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural	303
Valoración de la escala	307