

Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones

El lado oculto de los equipos gerenciales

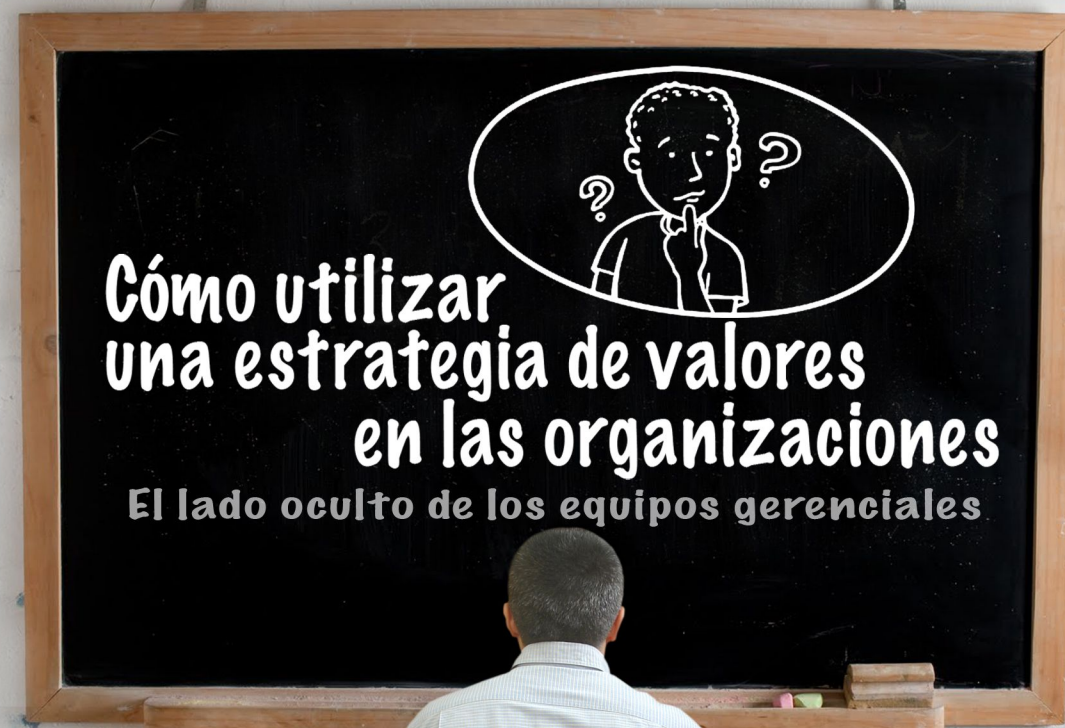
La turbulencia, la incertidumbre, la complejidad y la competitividad en un mundo globalizado, hacen que hoy los valores no sean un simple slogan, una simple moda o una estrategia de las tantas que tienen las organizaciones. Hoy los valores son una necesidad ineludible, un imperativo y un paradigma que los equipos gerenciales deben tener como faro para que en su gestión hagan lo correcto, correctamente, en el tiempo preciso y de manera sostenible.

Sin embargo, el autor ha constatado en la práctica que tanto en el ámbito nacional como internacional tal necesidad ineludible, tal imperativo y tal paradigma, que los equipos gerenciales deben tener como faro para una buena gestión, no se cumple. Los equipos gerenciales suelen definir sus valores estratégicos (identidad, misión, visión) así como sus valores tácticos (también llamados valores compartidos) pero, no hacen nada con ellos.

Con estos criterios este libro se pregunta si los valores se forman o se diseñan para llegar al planteamiento de la complementariedad. Por otro lado, analiza como los mecanismos que están regidos por los métodos y estilos que emplean los directivos condicionan la formación de valores. Con estos antecedentes es que el autor se plantea un enfoque de gestión a través de un sistema de metavalores que los que dirigen deben seguir para encontrar soluciones que sean sostenibles. Se cierra el libro con dos capítulos asociados al planteamiento de un conjunto de Casos de Estudios, en lo que finalmente, presenta los criterios del autor que dan solución a tales casos.

Este libro es de obligada lectura para los equipos gerenciales y no deja de ser un material interesante para consultores, profesionales y estudiantes interesados en las temáticas de dirección en general y de valores en particular.

Dr. Cs. CARLOS DÍAZ LLORCA



Cómo utilizar una estrategia de valores en las *organizaciones*



CARLOS DÍAZ LLORCA: Trabaja actualmente en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Es Doctor en Ciencias y Profesor Consultante. Ha sido contador de empresas en la rama de la salud. Se ha desempeñado como consultor en empresas y organismos de los sectores de la electrónica, la pesca, el turismo, la agricultura, la banca, la salud, la telefonía y la educación superior, tanto en Cuba como en el exterior.

Es profesor en cursos de posgrados, maestrías y programas de doctorado en diferentes temáticas de la Dirección Empresarial. Asesora a la Rectoría de la Universidad de La Habana, al Ministerio de Educación Superior y al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en el desarrollo de la Dirección por Objetivos en Cuba con enfoque estratégico y basado en valores. Es Vicepresidente del Tribunal Nacional que otorga el grado de Doctor en Ciencias Económicas para las Ciencias Económicas Aplicadas. Recibió la condición de Educador Destacado siglo XX en Cuba. Tiene publicados 16 libros, dos de los cuales han sido utilizados para cursos internacionales y el resto en las universidades cubanas.

Ha sido invitado por diferentes universidades e instituciones extranjeras, donde ha impartido cursos, seminarios, conferencias y talleres. Entre los países donde ha trabajado se encuentran: Nicaragua, República de Eslovaquia, República Checa, Angola, España, México, Venezuela, Argentina, Chile, Panamá, Bolivia y Uruguay. También ha visitado universidades y centros de investigación de Francia e Italia.

Dr. Cs. CARLOS DÍAZ LLORCA



**CÓMO UTILIZAR UNA ESTRATEGIA DE VALORES
EN LAS ORGANIZACIONES****El lado oculto de los equipos gerenciales**

Dr. Cs. Carlos Díaz Llorca

**Fondo
Editorial**

Correo electrónico: fondoeditorial@opsu.gob.ve
Calle Este 2, entre Esquina Dr. Paúl y Salvador de León,
Torre MPPEU-CNU, Mezzanina 1, Parroquia Catedral.
Municipio Libertador - Caracas
www.opsu.gob.ve

Editor: **MPPEU - OPSU**

Edición y corrección: Mariana Venero Domínguez
Diseño de portada: Carlos Díaz Arias / Omar Cruz
Diseño interior: Xiomara Gálvez Rosalba / Tadeo Kosman
Composición del texto: Irinia Borrero Kindelán

República Bolivariana de Venezuela - Caracas, octubre de 2010
Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria
Consejo Nacional de Universidades
Oficina de Planificación del Sector Universitario
Primera Edición: 1.000 ejemplares.

Derechos reservados.

Prohibida la reproducción y venta parcial o total de su contenido
sin la previa autorización de los autores y de sus editores.

Depósito Legal: Ifi82420156583616



*“El pensamiento se ha de ver en las obras.
El hombre ha de escribir con las obras. El hombre
sólo cree en las obras. Si inspiramos hoy fe,
es porque hacemos lo que decimos. Si nuestro poder
nuevo y fuerte está, está en nuestra inesperada
unión, nos quitaríamos voluntariamente el poder
si le quitásemos a nuestro pensamiento su unidad”.*

José Martí



**Fondo
Editorial**

**Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria
Consejo Nacional de Universidades
Oficina de Planificación del Sector Universitario**

**Edgardo Antonio Ramírez
Ministro del Poder Popular para la Educación Universitaria
Director de la Oficina de Planificación del Sector Universitario**

**Fondo
Editorial**

Coordinador: Andrés Castillo

**Equipo Técnico:
Carlos Torres
Jacobó Serruya**

Índice

Prólogo / Ulises Rosales del Toro	11
Introducción	15
Capítulo 1: ¿Los valores se forman o se diseñan?	21
1.1. Una introducción necesaria.....	23
1.2. La teoría que los valores se forman	25
1.3. La teoría que los valores se diseñan	27
1.4. La teoría de la complementariedad.....	34
1.5. Estudio de caso desde la teoría que los valores se forman: Los niños de la calle.....	35
1.6. Estudio de caso desde la teoría que los valores se diseñan: El Hotel Palco	37
1.7. Conclusiones.....	40
1.8. Para su enriquecimiento.....	41
Capítulo 2: El diseño de una estrategia de valores	43
2.1. Una introducción necesaria.....	44
2.2. Principios de una estrategia de valores.....	44
2.3. Premisas de una estrategia de valores.....	46
2.4. La necesidad de una estrategia de valores	48
2.5. El beneficio de una estrategia de valores	50
2.6. La organización y su Importancia.....	51
2.7. La arquitectura de una estrategia de valores.....	54
2.8. Estudio de caso desde el diseño: La gerencia de auditoria.....	61
2.9. Conclusiones.....	64
2.10. Para su enriquecimiento	65
Capítulo 3: La formación de una estrategia de valores.....	67
3.1. Una introducción necesaria.....	68
3.2. La cadena de valor para sembrar y alinear	69
3.3. La selección del terreno	71
3.4. La preparación del terreno	72
3.5. La selección de la semilla.....	73
3.6. La siembra de la semilla	75
3.7. El cultivo del terreno.....	77
3.8. La cosecha.....	79
3.9. Estudio de caso desde la formación: El restaurante.....	81
3.10. Conclusiones.....	85
3.11. Para su enriquecimiento	89

Capítulo 4: Por la ruta de los “mecanismos” para la formación de una estrategia de valores 87

4.1. Una introducción necesaria.....	88
4.2. Mecanismos organizacionales.....	89
4.3. Mecanismos sociales.....	91
4.4. Los mecanismos en movimiento	93
4.5. Liderazgo	95
4.6. Métodos y estilos	99
4.7. Situaciones reales.....	101
4.8. Caso de Estudio: La Asamblea Universitaria.....	103
4.9. Conclusiones	106
4.10. Para su enriquecimiento.....	107

Capítulo 5: La gestión de la estrategia de valores..... 109

5.1. Una introducción necesaria.....	110
5.2. Una nueva lógica de gestión a través de dimensiones.....	111
5.3. Dimensión de crecimiento	114
5.4. Dimensión de compromiso	116
5.5. Dimensión de cooperación.....	118
5.6. Dimensión de confianza.....	120
5.7. Dimensión de cambio organizacional	122
5.8. Estudio de caso. ¿Gestiona Dr. House haciendo uso de valores?	124
5.9. Conclusiones	130
5.10. Para su enriquecimiento.....	131

Capítulo 6: Los valores transversales..... 133

6.1. Una introducción necesaria.....	134
6.2. El enfoque de gestión.....	135
6.3. La alineación.....	137
6.4. El sentido social.....	140
6.5. Algo final	142
6.6. Estudio de caso. La alineación.....	142
6.7. Conclusiones	148
6.8. Para su enriquecimiento.....	148

Capítulo 7: Casos de estudios..... 149

7.1. Una introducción necesaria.....	150
7.2. Un paciente en el hospital.....	151
7.3. La asamblea universitaria.....	154
7.4. Latinoamericana de autos.....	158
7.5. El burocratismo no respeta ni la muerte.....	162

Capítulo 8: Soluciones a los casos de estudio..... 169

8.1. Una introducción necesaria.....	170
8.2. Un paciente en el hospital.....	170
8.3. La asamblea universitaria.....	171
8.4. Latinoamericana de autos.....	174
8.5. El burocratismo no respeta ni la muerte.....	176

A manera de cierre..... 180**Bibliografía 181****Breve Glosario de Términos..... 187**

Prólogo

Este libro proporcionará un nuevo acercamiento al tema de los valores desde una óptica nacional, centrada en nuestra realidad económico-productiva y social, ausente en algunos textos de dirección de autores cubanos que tienden a la utilización acrítica de puntos de vista y estudio de casos de realidades diferentes a la nuestra, lo que, sin ese propósito, confunde al lector, que no siempre es un especialista en dirección.

El libro tiene actualidad, y sin dudas, será útil al sistema empresarial cubano para implantar estrategias de valores, teniendo en cuenta que esta filosofía de dirección es relativamente reciente en el mundo y mucho más en nuestro país como teoría y regularidad.

Uno de los valores prácticos del libro radica en el hecho de realizarse en franco proceso de aprendizaje nacional, que debe ser relativamente prolongado, porque si bien la Revolución siempre ha tenido en cuenta el componente humano en la dirección, en su vertiente de sistema de conocimientos, el empleo de una estrategia de valores en la dirección es casi de estreno.

Ningún modelo económico-social más adecuado para la implantación de estrategias de valores como el nuestro, regido por una Revolución en la que el hombre es el centro en torno al cual giran los esfuerzos de la sociedad. Esa filosofía debe extenderse de manera consciente a la actividad de dirección de la empresa cubana y eso solo es posible lograrlo con la capacitación de los equipos directivos. En ese propósito esta obra viene como anillo al dedo.

El Partido Comunista de Cuba, en su papel de “...fuerza dirigente superior de la sociedad y del Estado, que organiza y orienta los esfuerzos comunes hacia los altos fines de la construcción del socialismo y el avance hacia la sociedad comunista” , en el año 2007 elaboró el Programa Director para el Reforzamiento de Valores Fundamentales en la Sociedad Cubana Actual, fruto de la investigación realizada para erradicar algunos males sociales en la que participaron varias organizaciones y organismos y decenas de expertos en el tema. Se determinaron 9 valores fundamentales: dignidad, patriotismo, humanismo, solidaridad, responsabilidad, laboriosidad, honradez, honestidad y justicia.

A dos años de ese documento, en 2009, se llevó a cabo el balance de este Programa que generó nuevas indicaciones del Partido para el fortalecimiento de esos valores en la sociedad.

La dirección por valores en Cuba comenzó a ser Ley para el sistema empresarial desde el año 2007 con la aprobación del Decreto-Ley 252/07 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el Decreto

281/07 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

En el cuerpo legal del Reglamento (Decreto 281) se refrenda en los Artículos del 187 al 190. El Artículo 187 establece: Las empresas y las organizaciones superiores de dirección...podrán hacer uso de los valores no como un acto impositivo, sino como una necesidad de suma importancia para el logro de sus objetivos. Las empresas y la organización superior de dirección crearán un sistema de valores con la activa participación de sus trabajadores, el que deberá estar jerarquizado y orientado al logro de la estrategia integral.

La dirección por valores, aplicada racional y oportunamente puede constituirse en motivación importante de la acción personal. De conjunto con otros factores forman parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la empresa. Entre otros métodos de dirección, el uso de valores integrados y representativos de la actividad empresarial, se convierten, de hecho, en fuerza impulsora para realizar el trabajo en una organización determinada, es por ello importante que la dirección y sus trabajadores, sean conscientes de los valores que se proclaman.

A partir de la voluntad gubernamental expresada en estos documentos normativos, los directivos del sistema empresarial cubano están en la obligación, pero sobre todo en la necesidad, de implantar estrategias de valores en sus respectivas entidades para elevar la eficacia y efectividad de la dirección y con ello los resultados económico-productivos, a la vez que lograr una mayor participación de los trabajadores en el autogobierno de la empresa.

Consideramos que este libro contribuirá de manera importante a la preparación de los equipos gerenciales para implantar estrategias de valores que aporten los resultados que se esperan.

El valor científico de la obra es evidente, poniéndose de manifiesto en lo acucioso de la investigación, el estudio de casos y el nivel de generalización teórica que dice a favor del empleo del método dialéctico de investigación resumido en: práctica-teoría-práctica.

Otro de los méritos principales de la obra lo atribuyo a la didáctica de su estructura y presentación, la forma clara, comprensible que utiliza en la narrativa y el empleo de ejemplos, que facilitan el aprendizaje. Es destacable el rol que el autor asigna a los equipos de dirección y la claridad con que a lo largo de la obra va fijando las responsabilidades de estos equipos con los valores.

La lectura de este libro proporcionará a los directivos y docentes un enriquecedor texto de obligada consulta cuando de valores se trate. En él encontrarán de todo en cuanto a valores: las teorías de su formación, el diseño de una estrategia, sus principios y premisas, los pasos para implantar una estrategia de valores en las

organizaciones, los mecanismos para formarla, la gestión de una estrategia de valores con sus novedosas y comprensibles dimensiones, y los valores transversales.

He participado en varios cursos y conferencias impartidas por Díaz Llorca en el Ministerio del Azúcar y la Agricultura, los que resultaron de mucha utilidad para las respectivas organizaciones. Buena parte de mis modestos conocimientos sobre la teoría de los valores se lo debo a mi participación en ellos.

He tenido por tanto, la posibilidad de observar el perenne ascenso del autor en el dominio de esta temática, lo que unido a la lectura de este libro que de alguna manera constituye un resumen de sus estudios, me permiten afirmar que el Dr. Díaz Llorca ha devenido uno de los expertos más acreditados en Cuba sobre el tema de los valores.

Habría que sumar a esta trayectoria su larga experiencia en la consultoría sobre temas de dirección. Su labor pedagógica le ha permitido conocer la experiencia cubana y compararla con la de otros países a los que ha viajado en misiones de investigación, consultoría y docencia. No todos los conocimientos y experiencia sobre valores adquiridos en su labor teórica y práctica, estudiando la mejor forma de dirigir, están plasmados en su obra escrita, por lo que dispone de reservas para nuevos empeños literarios que continuarían contribuyendo a la ilustración de los directivos y equipos gerenciales cubanos y de otras latitudes, a lo cual lo exhortamos.

Ulises Rosales del Toro

Introducción

En el año 2006 tuve la posibilidad de terminar mi primer libro sobre la temática de los valores. En aquel momento tenía gran interés en hacer un alto en el trabajo que venía desarrollando durante más de 10 años en el tema, para sistematizar la experiencia obtenida y mostrar a través de un grupo de Estudios de Casos diferentes situaciones vividas sobre cómo operan los valores en los procesos cotidianos de la empresa y las bases teóricas que me iba formando.

Este libro lo llame *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. Un enfoque paso a paso para directivos y consultores. Tuve la oportunidad que Shimon Dolan me hiciera el Prólogo y la Editorial Balcón de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo lo imprimiera para sus cursos. Posteriormente la Editorial de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León, en el 2008, hizo una nueva impresión y su actual Rectora Maritza Vargas elaboró una Presentación a la impresión nicaragüense. Ya en el 2009, en otra edición, lo saca la Editorial Ciencias Sociales del Instituto del Libro.

Sin embargo, era consciente en el momento que escribí ese libro que aún me quedaban más cosas para escribir sobre los valores y experiencias para sistematizar. Estamos iniciando el mes de Julio de 2009 y doy por concluido este nuevo libro *Cómo gestionar una estrategia de valores*. El lado oculto de los equipos directivos.

Pero, ¿qué me motiva en este caso escribir esta nueva visión sobre los valores? Hablando con un amigo me decía que ya se van escribiendo cosas sobre este apasionado tema sin embargo, todo va girando sobre lo mismo, con diferentes enfoques, una veces de manera más profunda, otras de soslayo como parte de otro tema y no queda quien escriba para resaltar la importancia que tienen los valores en las organizaciones.

Creo que algunos o tal vez todos de estos enfoques tiene el libro *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. No obstante, en el mismo sentido reconozco, después de pasarle la prueba del ácido y recoger algunos criterios entre los que se lo han leído, que algunos aportes se lograron con esta obra.

Me han dicho que entre los logros alcanzados están, en primer lugar, la cantidad de Estudios de Casos que reflejan experiencias nacionales e internacionales. También, la nueva lógica que presenté entre Resultados vs Creencias, donde planteo que muchas otras técnicas se utilizan para modificar actitudes pero, que sólo la modificación de actitudes se logrará si se cambian las creencias y valores que la hacen dominante.

Llamó la atención la Matriz que presento con las cinco estrategias de valores posibles y el destaque que hago de que estas estrategias están en función del interés que

muestren los equipos de dirección. También se consideran importantes los principios, premisas, necesidad y beneficios de una estrategia de valores, así como los esquemas organizativos y la arquitectura que presento para su instrumentación, junto al detalle de las técnicas a emplear.

Fue evaluado con gran significación el hecho que en diferentes momentos del libro, durante todos los capítulos, voy dando criterios desde la consultoría, mensajes que están dirigidos básicamente para los consultores. Al igual hubo personas que me manifestaron no se habían dado cuenta cómo los “mecanismos” son determinantes en la formación de valores y a otros les fue particularmente significativo el hecho de que vinculara la estrategia de valores a la lógica del Cuadro de Mando Integral.

En la prueba de ácido a que sometí el libro *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones* recibí criterios de manera escrita y a continuación destaco algunos:

“El libro tiene una gran actualidad y será muy útil al sistema empresarial cubano para implantar estrategias de dirección por valores, teniendo en cuenta que esta filosofía de dirección es relativamente reciente en el mundo y muy reciente en nuestro país”.

Dr. Ulises Rosales del Toro

“De su amplia experiencia y reflexión teórica, el optante elabora un texto que facilita a los directivos la comprensión, uso y manejo de uno de los elementos claves en la interpretación de la conducta humana: los valores”.

Dr. Boris Tristá

La práctica como criterio de la verdad del conocimiento científico es reveladora del valor de los resultados que se presentan. Un conjunto de doce (12) casos vivenciados por el autor, ofrecen el hilo conductor referido anteriormente de la hipótesis. Y aunque el Optante alude a una experiencia sistematizada de diez (10) años, en verdad se evidencia el doble de años en el proceso investigativo que avala los resultados.

Dr. Armando Cuesta Santos

“Desde el punto de vista teórico, el libro permite al lector profundizar en los conceptos de los diferentes temas tratados. La manera de presentar cada capítulo es muy novedosa, ya que facilita la comprensión y es válida tanto para los estudiosos del tema como para los directivos o consultores. Los diferentes Estudios de Casos presentados constituyen vivencias del autor y sirven para introducir los conceptos teóricos de forma en que sean más comprensibles para el lector”.

Dra. Esperanza Carballal del Río

“Te agradezco la dedicatoria de tu nuevo libro. A mi juicio, está muy bien escrito y sistematiza la puesta en práctica de una DpV, enriqueciéndolo con vivencias reales y casos locales”.

Dr. Salvador García

“Sin lugar a dudas el libro “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores” nos deja la grata impresión del contacto con una obra de visible compromiso con el empeño de hacer prevalecer los valores como cauce estratégico por excelencia para el logro de las metas que se traza una organización o grupo social determinado”.

Dr. Luis Abreu Mejías

Pienso que el libro Hacia una estrategia de valores tuvo sus contribuciones en las 388 páginas que tiene pero, a su vez, me planteaba un reto importante para hacer otro que fuera su continuación. Mucha información busqué y rebusqué, muchos intercambios tuve con amigos y mi mente trabajaba en la búsqueda de algo que me faltaba, ¿cómo gestionar una estrategia de valores en las organizaciones? En la respuesta a esta pregunta afloraba una palabra compromiso pero, con esa sola palabra no podía resolver mi problema.

Un día hablando en un taxi por las calles de Barcelona con el Dr. Salvador García me di cuenta que coincidíamos en algunas cosas. Primero que a su Dirección por Valores y a mi Estrategia de Valores le hacía falta un complemento. Segundo, que ese complemento era el compromiso. Pero, diferíamos en el camino de cómo llegar a ese complemento. Entendí que él quería ir a trabajar la Gestión del Compromiso y yo quería buscar una Lógica de Gestión diferente que los equipos gerenciales pudieran seguir.

Finalmente, en otra cosa me di cuenta coincidíamos, no había quien hubiera abordado los valores en las organizaciones desde otra óptica. Por eso era necesario orientar una nueva investigación fundamentada en buscar en otras dimensiones un sistema de valores que los equipos gerenciales debían tener, donde estas dimensiones pasaban a conformar un sistema de valores superior, por tanto unos metavalores, que sirvieran de base a una nueva lógica de gestión dentro de las organizaciones. Es decir, había que ir al lado oculto de los equipos gerenciales.

En este sentido entendí que la situación problemática que se me hacía evidente estaba alrededor de la idea que no existía una obra que trate el tema de los valores desde el interior y funcionamiento de los equipos de dirección. Para resolver este problema era necesario plantearme como objetivo concebir un libro que refleje una lógica de gestión a través de una EDV por la cual los equipos de dirección puedan interactuar para mejorar sus resultados de manera sostenible. De esta forma la hipótesis, según mi entender, era obvia: si lograba concebir una nueva lógica de gestión a través de los valores, los equipos de dirección podrían lograr un cambio organizacional para mejorar sus resultados de manera sostenible.

Este fue el diseño que me planteé para enfrentar este libro y por ello su primer nombre *Cómo gestionar una estrategia de valores en las organizaciones*. Ahora, la siguiente pregunta que me serviría de hilo conductor era ¿y quienes tienen que gestionar la estrategia de valores en las organizaciones? La respuesta era obvia,

los pilares básicos a la hora de gestionar una estrategia de valores son los equipos directivos. Pero, ¿qué deben hacer estos equipos para gestionar una estrategia de valores? A mi entender, trabajar desde adentro, desde su lado oculto. Como era la hipótesis que tenía que despejar por eso el segundo nombre del libro es El lado oculto de los equipos gerenciales.

Con estos criterios hasta ahora expresados puedo decir que el presente libro se fundamenta en las ideas expresadas en Hacia una estrategia de valores en las organizaciones y destaca el rol de los equipos directivos. A su vez el libro busca desarrollar un marco referencial para el uso de una estrategia de valores en las organizaciones con el propósito de que a través de esta estrategia se mejore la gestión y de esta forma poder alcanzar mejorar los resultados de manera sostenible.

De igual forma trata de sistematizar en una obra publicada las experiencias obtenidas para poder introducirlas en las diferentes empresas.

Uno de los puntos de partida del libro es que los valores son acciones y por tanto están en nuestro accionar diario, en todo lo hacemos. Desde que nos levantamos y salimos para el trabajo, hasta que nos acostamos estamos poniendo de manifiesto nuestro sistema de valores. Ahora, en principio también tomamos como punto de partida la pregunta ¿los valores se forman o se diseñan?

Esta interrogante es la que le da título al capítulo uno y en el marco de ella el capítulo se mueve en tres teorías. La primera teoría formula que los valores se forman, la segunda teoría de que los valores se diseñan y la formulación de la tercera teoría se basa en que tanto se forman, como se diseñan, por lo que ambas teorías se complementan y por ello se plantea la teoría de la complementariedad. Justo el buscar que el lector trate de conocer estas teorías es el objetivo que perseguí con este capítulo.

El segundo capítulo trata de presentar al lector cómo trabajar en el diseño de una estrategia de valores y en tal sentido trabajo en los elementos que sustentan tal estrategia, sus principios, premisas, necesidad y beneficios, así como la organización y arquitectura que debe seguirse para diseñar una estrategia de valores.

En el capítulo tres bajo el título de La formación de una estrategia de valores trato de que el lector pueda interpretar una cadena de formación de valores y desarrollar un proceso en dicha formación, complementándose con un sistema de valores diseñados. Para este proceso de formación de valores se hace un símil con el proceso de siembra que se sigue en la agricultura, ya que los valores para formarlos hay que sembrarlos y en este caso existe cierta analogía.

Buscar interpretar que son los mecanismos y cómo estos actúan sobre los valores, así como el papel de los líderes influye en la formación de valores a través de los mecanismos que estos empleen, son las ideas que recoge el capítulo 4.

Las primeras aproximaciones al papel de los mecanismos las desarrollé en el libro *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*, en este caso amplí lo que fue un epígrafe a la categoría de capítulo y le doy personalidad propia, porque la práctica como mejor criterio de la verdad me ha demostrado que los mecanismos como piezas administrativas determinan la formación de valores, en un sentido o en su sentido opuesto y que estos mecanismos pueden ser determinantes no sólo en valores personales y organizacionales, sino también en la formación de valores sociales.

El capítulo cinco le presenta a los lectores esa nueva lógica de gestión que buscaba para los equipos gerenciales sobre la base de las cinco C, que conforman cinco dimensiones: la dimensión del crecimiento, del compromiso, de la cooperación y de la confianza, todas ellas dentro de una quinta C, que es una dimensión paraguas, la del cambio organizacional. Entre estas dimensiones se produce una relación dialéctica de pares que establecen una relación causa efecto y que pienso es lo que le da el sentido al trabajo que tienen que emprender los equipos gerenciales, desde una nueva lógica de gestión.

En el capítulo seis busco complementar la lógica de gestión con dos valores que los considero transversales a toda la organización y que no se pueden perder desde el punto de vista gerencial, estos valores adquieren un carácter maestro y ellos son la alineación y el sentido social. Toda organización tiene que estar alineada en sus valores, desde los valores personales hasta los organizacionales, pasando por los grupales, sin dejar de tener presentes los valores sociales. En virtud de estos últimos, es que se considera transversal el sentido social, porque todo trabajo por muy insignificante que sea tiene un sentido social y la organización en su conjunto no puede perder este sentido y debe, además, asumir la responsabilidad social necesaria como parte de su gestión.

Los capítulos siete y ocho los consideré como espacio para la reflexión, el debate, el análisis y el intercambio de ideas. No quería cerrar este libro presentando sólo los Estudios de Caso que en cada capítulo describo, me pareció prudente poner al menos cuatro Casos de Estudios para de esta forma estimular a que no sólo se lea el libro, sino que al final exista la posibilidad de un enfrentamiento ante situaciones problemáticas reales y con ello la posibilidad de la reflexión, de manera que con esta actividad las capacidades de cada lector encuentren un ámbito para ampliarse y desarrollarse, al menos esa fue mi idea.

Quiero también destacar, que cómo en el libro *Hacia una estrategia de valores*, en este, que lo consideramos su complemento, se sigue la misma línea de presentar Estudios de Casos en cada capítulo. En los tres primeros capítulos se retomaron casos del libro *Hacia una estrategia*, los otros cuatro tienen la característica de dos de ellos ser producto de trabajos emprendidos y dos como producto de sistematizar experiencias vinculando los valores a productos que son internacionalmente reconocidos. Creo que estas experiencias nos sirven para ver la universalidad de la aplicación de los

valores en otros problemas de dirección que no son tan convencionales. Espero les guste.

Al igual, cada capítulo termina con ciertas conclusiones que derivo de su contenido y con un conjunto de preguntas que las formulo bajo el epígrafe Para su enriquecimiento, fórmula que había utilizado con anterioridad.

Obviamente, como podemos deducir, el título del libro define el público objetivo al cual va dirigido, los equipos gerenciales. No creo que esta obra sea lo que se reconoce como un libro de texto, no está enmarcada en ningún plan de estudio pero, como todo texto es una obra que puede enseñarnos nuevas ideas y enfoques. Por tanto, pienso que ajeno a estar segmentado a un público gerencial, esto no quita que pueda ser leído por consultores, estudiantes y todo aquel que le interese el tema de los valores.

Reitero, como he dicho en otros libros que he elaborado, el trabajo que aquí presento no es un trabajo completo, no es una obra perfecta, sino todo lo contrario, es una obra perfectible, que puede ser analizada críticamente por aquel lector apasionado y con criterios, así como por mi mismo, que estoy seguro lo haré y buscaré nuevas aristas. Todo dependerá de las percepciones de aquellos que me hacen el favor de leer el libro y a los cuales les doy mi mayor agradecimiento de antemano.

A todos los lectores críticos los convoco a que me expresen sus ideas e impresiones, me hagan sus preguntas y me digan los que piensan. De todos me gustaría sus criterios y que me formulen preguntas pero, además, que reflexionen sobre esas preguntas y tal vez compartamos las respuestas.

Sin embargo, también quiero que mediten y busquen en su espiritualidad la posibilidad de expresar sus ideas sobre los valores en poemas, creo esto puede ser un camino para encontrar la significación que tienen los valores en el mundo de las organizaciones en el día de hoy.

Espero sus criterios, ideas y sugerencias en el correo cdiaz@ceted.uh.cu

Muchas gracias.

Capítulo 1:

LOS VALORES: ¿SE FORMAN O SE DISEÑAN?

*Los peligros no se han de ver cuando se les tiene encima,
sino cuando se los puede evitar. Lo primero en política, es aclarar y prever.*

José Martí

OBJETIVOS

Que el lector al concluir el capítulo sea capaz de:

1. Conocer las bases de la teoría que los valores se forman
2. Conocer las bases de la teoría que los valores se diseñan
3. Conocer las bases de la teoría que los valores se complementan

CONTENIDOS

- 1.1 Una introducción necesaria
- 1.2 La teoría de que los valores se forman
- 1.3 La teoría de que los valores se diseñan
- 1.4 La teoría de la complementariedad.
- 1.5 Estudio de caso desde la teoría que los valores se forman:
Los niños de la calle
- 1.6 Estudio de caso desde la teoría que los valores se diseñan:
El Hotel Palco
- 1.7 Conclusiones
- 1.8 Para su enriquecimiento

1.1. Una introducción necesaria.

Creo que la interrogante de este capítulo es una pregunta que está mucho en la calle. Pienso que muchas personas hablan de valores y no tienen claro qué son los valores y cuál es su real significación en la vida cotidiana. Sin embargo, muchas personas declaran intuitivamente que en la actualidad, en relación con sus tiempos, hoy “hay una crisis de valores”.

Considero que estas personas hablan sin tener claro qué son los valores pero, sienten la falta de algo y cuando esto tiene una manifestación cotidiana que marca una tendencia de comportamiento en una generación o en un tiempo se declara enseguida que “hay una crisis de valores”

Efectivamente, muchas personas hablan de los valores sin una noción clara en el marco conceptual de qué son los valores pero, sienten la falta de algo en los comportamientos y por este sentir, es por lo que siempre he dicho que los valores están en los procesos cotidianos, en el día a día, en el actuar diario, en las acciones que hacemos desde que nos levantamos.

Es decir, los valores son un “accionar” sistemático y por ende todas nuestras acciones están marcadas o reflejan ciertos valores, que a su vez están condicionados por nuestra forma de pensar, por nuestras estructuras de pensamientos, por los aspectos que nos enseñaron y por las experiencias que vamos adquiriendo o lo que es lo mismo, por nuestras creencias. Esto reafirma que creencias y valores marchan juntas, que no es posible separar.

Por otro lado, las manifestaciones en cuanto a la crisis de valores suceden porque las sociedades cambian y los grupos sociales evolucionan de acuerdo a su momento histórico, así como a la tradición cultural de cada sociedad. De esta forma una generación histórica habla en relación con otra que “en sus tiempos las cosas no eran así”. Evidentemente, el hecho de que una generación haya tenido un comportamiento no quiere decir que la siguiente repita exactamente el mismo comportamiento. Las generaciones actuales toman parte de la anterior, que le sirve de soporte pero, le agrega lo que le corresponde a sus tiempos.

Ejemplos de ello los podemos ver en el lenguaje. Hoy no se habla como se hablaba hace 50, 100 o 150 años. Tal vez puse rangos muy amplios pero, sólo para marcar la diferencia, que la podemos ver en los libros de cada época. Hoy no se canta lo que cantaba antes, ni en la música ni en la letra. Comparar la letra de una canción de un canto de la llamada trova cubana con un reguetón, pasando por un bolero, nos sirve de motivación para expresar que hoy hay “una crisis de valores”.

Hoy las mujeres no son como las de hace 20, 40 y más años, su evolución ha dado una mujer más activa, de mayor participación en la actividad social, que lucha por sus derechos y que llega a ser hasta Presidenta de un país, cosa que mis abuelos ni lo hubieran pensado, ya que la mujer tenía que pedirle permiso al hombre para hacer cualquier cosa que no fuera dentro de los cánones socialmente aceptados.

Hoy los negros no son como los de hace 30 o 50 años. No porque hayan dejado de ser negros, sino porque socialmente tienen otra consideración. En los EEUU hace sólo 40 años las luchas por la reivindicación de sus derechos ciudadanos de Martin Luther King, Malcom X, Angela Davis no se parece en nada al hecho de que Barack Obama marque un hito en la historia de ese país al salir electo por una gran mayoría. Obviamente, esto es un cambio de valores de la sociedad estadounidense con relación a otros tiempos, donde no dudo que hayan personas de altas edades o de otros países, que consideren este acto un reflejo de una crisis de valores en la actualidad.

Todos estos ejemplos son cambios y son cambios que corresponden a una época determinada y que marcan las diferencias entre cada momento histórico, así como motivan que las generaciones que se corresponden con otra época digan “hay una crisis de valores”.

Pero, ¿qué hay de común en todo esto? Bueno, uno de los aspectos comunes que veo en todos estos ejemplos es que son cambios, son rupturas con esquemas de pensamientos anteriores, son rupturas con actuaciones anteriores, son rupturas con un status quo precedente.

Sin embargo, pienso que también hay algo en común y es su hilo conductor, no son el resultado de cambios discretos, sino que son el resultado de cambios continuos, de cambios que se van sucediendo en el día a día, en el accionar diario y que la experiencia del aprendizaje nos va dando la lógica de que sólo podemos lograr cambios en los resultados si cambiamos nuestras estructuras o formas de pensamientos.

Ahora, volvamos a la pregunta inicial ¿estos cambios de valores se forman o se diseñan? Tal vez para darle una respuesta a veces comentada en algunos sectores diría “ni lo uno ni lo otro, sino todo lo contrario”. Pero, no es así, pienso que en este caso la respuesta no es excluyente, sino incluyente y por tanto diríamos “lo uno y lo otro y no todo lo contrario, sino ambos”. En la relación como pares dialécticos de estas categorías pudiéramos decir que, unos se forman en el devenir cotidiano, otros se diseñan para llevarlos al devenir cotidiano y de esta forma ambos interactúan en la cotidianidad nuestras vidas o intervienen en ellas.

No obstante, para dar respuesta a la pregunta de si los valores se forman o se diseñan requiere que nos movamos en el campo de las teorías como mejor expresión de la práctica. En este caso las teorías necesarias que deben darle respuesta a nuestra gran interrogante serían:

- 1. La teoría que los valores se forman**
- 2. La teoría que los valores se diseñan**
- 3. La teoría que los valores se complementa**

A continuación haremos los principales enunciados a estas teorías, según los resultados de nuestra experiencia en la práctica sistemática de los valores.

1.2. La teoría de que los valores se forman.

Siempre me ha gustado tener como criterio dominante de que “no hay mejor práctica que partir de una buena teoría” y por eso partamos de una teoría para ver qué conclusiones nos puede aportar para la práctica diaria.

Para desarrollar esta teoría tenemos que partir de ver la misma como proceso, así vamos a buscar desarrollarla como si sus diferentes partes fueran partes de un proceso en el que los valores se van formando en el día a día.

La primera parte de todo proceso es la materia prima, es decir, el insumo que alimenta el proceso y que en este caso el punto de partida es el niño o la niña, el bebé recién nacido. El niño o niña que en su primera práctica o accionar lo que hace es llorar y si no llora lo ensañamos a llorar por algún mecanismo pero, tiene que saber que tiene que llorar, porque es necesario que llore para vivir. Lo segundo que aprende el bebito es a mamar y por eso busca el pecho de la madre porque es necesario que mame para poder sobrevivir. Así los dos primeros aprendizajes de un niño son llorar y mamar y sólo podrá sobrevivir si los practica a diario y de manera repetida.

Después que el niño o niña aprende estos pasos y los practica durante un tiempo bastante prolongado tiene que ir adquiriendo nuevos aprendizajes. Tiene que aprender a caminar, tiene primero que gatear, después dar sus primeros pasos y finalmente caminar, para después correr. También tiene que aprender a hablar para comunicarse y poder actuar en otras dimensiones.

Pero bien, estas parte del proceso podemos decir son instintivas. El propio instinto de la especie lo demanda en el tiempo. Esto sucede por igual en otros tipos de animales mamíferos. El perro o el gato lloran cuando nacen, después maman para sobrevivir, así como aprenden a caminar y a ladrar o maullar, según sea el caso. Es decir, tanto las personas como otros tipos de animales obran en principio sobre la base de los instintos de la especie.

Sin embargo, es conocido que como parte de la especie animal las personas se diferencian de otros tipos de animales por su capacidad para actuar de manera racional, porque las personas somos seres racionales, tenemos la capacidad de pensar y usar la razón.

Es a partir del habla que los padres empiezan a interactuar con el niño y con esta interacción los niños empiezan a aprender cómo accionar en un conjunto social primario, la familia y con ello empiezan a aprender y formarse las primeras creencias y valores. Creencias y valores que están en relación directa con las que tienen de manera dominante los padres. El niño manifiesta sus instintos pero, lo padres los orientan al sistema de creencias y valores que ellos tienen, hacia aquellos accionar que están en correspondencia con lo que ellos piensan, con sus estructuras de pensamientos. Y es a partir de este momento que la teoría de que los valores se forman comienza a funcionar.

Complementariamente, un papel importante en la formación de valores primarios de una persona lo juegan también los maestros. Los maestros no tienen sólo funciones instructivas, no son sólo formadores de conocimientos, sino que, además, tienen funciones educativas, son transmisores en la formación

de creencias y valores y esto debe formar parte no sólo de sus clases, que deben ser magníficas desde el punto de vista de los nuevos conocimientos que llevan al niño, niña o al adolescente, sino también desde su actuación cotidiana.

Según la teoría de la formación de valores, los dos pilares básicos de esta formación, que sirven de base en una parte importante del proceso por el tiempo que comparten con los jóvenes, son los padres y los maestros. Los padres y los maestros tienen que tratar de ser ejemplo en la vida ante los muchachos con los cuales se rodean, tienen que ser portadores de los mejores valores que socialmente se reconocen y se quieren alcanzar, su discurso tiene que ser congruente con su acción, no pueden crear vacíos entre lo que dicen y lo que hacen.

Pero, que los padres y maestros sean los pilares básicos en la formación de creencias y valores, ellos no son los únicos. Si el muchacho, el joven, el adolescente va formando sus creencias y valores en el acontecer de la vida social, en la sociedad existen otros agentes que por igual son portadores de creencias y valores.

En primer lugar están los amigos, ya sean de igual edad o de edades superiores. Estos son agentes que se formaron en otros sistemas de creencias y valores y pueden compartir algunas que son comunes pero, otras pueden ser diferentes y por tanto pueden ser agentes portadores de creencias y valores que socialmente, en el contexto donde se mueve el muchacho, pueden ser inaceptables pero, que ellos producto de la relación pudieran llegar a aceptar debido a los mecanismos que son utilizados para introducirse, que en alguna forma pudieran tener algo de actos inconscientes en principio.

También son portadores externos capaces de formar creencias y valores los lugares que los muchachos visiten, una biblioteca, un museo, un centro deportivo, etc., pueden ser centros portadores de la cultura universal y servir como agentes de creencias y valores que socialmente pueden ser aceptados. Pero, tengamos en cuenta que estos lugares son concebidos por personas, que pueden ser portadores de una cultura que no se corresponde con la del marco social donde se mueven los muchachos y en tal sentido, al igual, pueden utilizar mecanismos de influencia de otro sistema de creencias y valores.

Lo mismo sucede con los medios portadores de informaciones y noticias, así como de entretenimiento. Los periódicos, las revistas, las televisiones, son fuentes importantes alimentadoras de creencias y valores. Ellas son públicas, están al alcance de todos y son portadoras de las más diversas corrientes de creencias y valores y sus mecanismos pueden ser altamente influyentes para portar creencias y valores que alimenten las estructuras de pensamiento de diferentes capas de la sociedad.

Hoy en día los medios, según quién los maneje, pueden ser agentes terroristas destructores de los mejores valores que hayan creado generaciones anteriores y con ello formadores de nuevas corrientes que afectan la convivencia humana. Pero reitero, depende de quién los maneje.

No podemos absolutizar que todos los medios son agentes terroristas pero, sí que hay que verlos con la observancia de qué mensajes llevan, en el orden político, económico o social. Cosa que a veces no existen en los jóvenes las capacidades necesarias para tal interpretación y esto puede tener consecuencias nefastas.

En tal sentido se hace imprescindible de nuevo la mano de los padres y familiares, así como de los maestros, que ya dijimos son los pilares básicos, porque en ellos creemos, entre otros, porque hemos convivido con ellos una parte importante de nuestras vidas, porque tenemos confianza en ellos, porque su acción cotidiana nos ha servido de ejemplo, porque hemos creído en ellos y también por un acto de fe hacia esas personas que hemos aceptado desde pequeños.

Sobre la base de esta teoría de la formación de creencias y valores el núcleo central es el niño o niña, que en su evolución se va haciendo adolescente, joven, hombre o mujer y la principal fuente de sus creencias y valores más primarios son los padres y la familia en su conjunto, donde la escuela debe ser la aureola que proteja la familia como portadora de los mejores valores de la sociedad donde se desarrolla y a su vez fuente importante de una cultura acorde al momento histórico en que vive una familia en particular.

Otras pueden ser las fuentes alimentadoras que están en el entorno de la familia y la escuela pero, las lecturas de estas fuentes deben ser cuidadosamente interpretadas y para ello es vital la fuerza de los valores que se hayan formado. Si la formación es sólida y se ha desarrollado en una práctica coherente, consecuente y consistente, sin vacíos, la protección es sólida y pueden evaluarse otras creencias y valores desde la congruencia de los que nos han sido sembrados.

Si la formación tiene fractura debido a vacíos creados en el accionar diario, las creencias y valores formados es vulnerable y puede ser penetrada por otras corrientes que utilice mecanismos de influencia de mucha fuerza.

Cerramos esta teoría diciendo que si el insumo en esta teoría era el niño o la niña recién nacidos, el producto final será entonces la persona joven que le hace frente a la vida con un sistema de creencias y valores que se ha ido formando de manera continua y que es capaz de interpretar en el marco de las mismas, todas las situaciones a las que se va enfrentando en su andar cotidiano.

1.3.- La teoría que los valores se diseñan.

Esta teoría desde la práctica diaria difiere significativamente de la anterior. Según sus bases, el punto de partida del proceso no es el mismo que en la teoría de que los valores se forman, que tomaba como insumo al niño o la niña como organismo vivo. Esta teoría de que los valores se diseñan toma como insumo la salida de la teoría anterior. Es decir, esta teoría la alimenta “la persona joven que le hace frente a la vida con un sistema de creencias y valores que se ha ido formando de manera continua y que es capaz de

interpretar en el marco de las mismas, todas las situaciones a las que se va enfrentando en su andar cotidiano”.

Por tanto, esta teoría no considera o toma en sus inicios a alguien que hay que formarle los valores, sino a alguien que ya tiene formado un sistema de valores determinado. Además, tampoco considera que los padres, la familia y los maestros intervengan directamente en el proceso aunque, sí participa de manera muy activa el entorno.

Según la teoría anterior, el objeto de trabajo era el niño o la niña recién nacidos que, como organismo vivo, desconocían en principio la realidad y vivían en un contexto donde los padres, la familia y los maestros eran pilares básicos en la formación de sus valores.

En esta teoría de que los valores se diseñan, como ya dijimos, el insumo que la alimenta es la persona joven que ya tiene formado un sistema de valores para interpretar la realidad. En este caso esta persona, sea hombre o mujer, no sólo pudiera ser objeto de formación de valores, sino que va a ser sujeto influyente e importante en la formación de valores porque actúa sobre otro organismo vivo creado artificialmente por las personas o la sociedad: el grupo, la empresa o la organización, cualquiera que esta sea.

Luego la teoría de que los valores se diseñan toma como referencia un objeto de trabajo u organismo vivo diferente, en este caso la actuación será sobre algo creado artificialmente por las personas, el grupo, la empresa o la organización que sea pero, donde las personas interactúan de manera permanente y van creando un sistema de creencias y valores que define una cultura particular para ese grupo, empresa u organización.

Es decir, sobre la base de esta teoría hay una relación de muchos. Son muchas las personas que interactúan y cada una de ellas ya tiene formado un sistema de valores para interpretar y accionar sobre la realidad, por lo que en esta interacción y acción surge una cualidad nueva no presente en ninguna de las personas individualmente, sino que es resultado de la interacción sistémica entre las partes.

Pero hay algo más, estas personas reunidas en grupos, en empresas o en organizaciones son dirigidas por alguien que trata de influir en ellos pero, donde tiene un sistema de valores que puede ser diferente en alguna medida a algunos miembros del tipo de organización que sea. Además, este dirigente, que puede ser líder o no del grupo tiene que considerar otros factores del propio sistema en el que trabaja, como son los objetivos o resultados que debe alcanzar y las estrategias que debe seguir para alcanzar estos objetivos.

Si, adicionalmente a esto, le añadimos que ese líder o dirigente puede no tener la visión necesaria de lo que es trabajar con una estrategia de valores pues, la acción de las creencias y valores que surjan como nueva cualidad del grupo puede tomar diferentes rumbos, todos de ellos impredecibles.

Sin embargo, cuando hablamos de una de situaciones de este tipo, no estamos hablando sólo de desarrollo de valores personales, sino, además, de los valores que son necesarios desarrollar e impulsar en una organización para que

sean reconocidos y practicados por todos y crear una cultura alrededor de ellos. Es decir, que tenemos que buscar la forma de cómo sembrar valores que sirvan a grupos particulares de trabajo y a la organización en su conjunto.

Esto significa que es necesario modelar cuáles son las mejores alternativas para alinear los valores personales, que determinan acciones y comportamientos individuales, con los valores organizacionales, que deben determinar las acciones y comportamientos que respondan a los intereses y objetivos organizacionales. Hay que buscar en este alineamiento la coherencia, la congruencia y la consistencia entre los valores personales y los organizacionales.

¿Y por qué es necesario este alineamiento? Porque el tener una organización poco saludable y empleados insatisfechos cuesta mucho dinero. Investigaciones realizadas en una empresa de

137 trabajadores, con un ingreso anual de \$ 48 millones y salarios por \$ 9 millones demostró que tener valores potencialmente limitantes les daba pérdidas por \$ 0.7 millones y se estimaban pérdidas acumuladas por \$ 18 millones. Esto, según la percepción de los trabajadores, viene acompañado de pérdidas de productividad y oportunidad, así como de una baja moral y falta de motivación. Por eso, esta empresa tuvo que involucrarse en una estrategia de cambio cultural a través de una alineación de todos los trabajadores.

Es obvio que esto está asociado a la perspectiva humana de las organizaciones y como tal necesita de un fuerte liderazgo y de una agenda de cambios adecuadamente planificados.

El liderazgo y la agenda de cambios requeridos es igualmente evidente que deben ser derivados de una necesaria reflexión estratégica, que impliquen un proceso sistemático a todos los niveles. Sin embargo, la dinámica organizacional deriva un mayor gasto de tiempo por parte de los directivos en problemas de tipo táctico, que en los estratégicos.

Esta falta de tiempo para cuestiones estratégicas, a su vez, deriva en una falta de competencias para atender temas estratégicos y de gestión del cambio, por consiguiente es fácil deducir que la teoría de diseñar los valores sólo puede darse en una organización adecuadamente dirigida.

¿Por qué esta afirmación, en alguna medida, llega a ser tan absoluta?. Porque, en primer lugar, es evidente que ningún cambio es posible si no se cuenta con un fuerte liderazgo capaz de darle legitimidad al mismo y disponer los recursos que sean necesarios para emprender el cambio. Además, porque el cambio requiere participación para determinar qué nuevas creencias y valores son necesarias para darle valor a los propietarios y a los clientes, así como qué nuevos procesos internos, capacidades, sistemas y clima organizacional se requieren para hacer efectiva la visión y la estrategia global de la organización y de esta forma lograr aumentar la posibilidad de alcanzar el éxito.

Nuestra experiencia nos indica que la teoría de diseñar los valores sólo es posible lograrla en aquellas organizaciones donde sus directivos tengan un alto interés en dirigir por valores y el grado de desarrollo de los valores del grupo sea

alto de igual forma. Otras estrategias son posibles, pero dependerán del grado de desarrollo de los valores del grupo y, fundamentalmente, del interés que la dirección tenga en dirigir con el uso de valores.

En resumen, la aplicación que se derive de una teoría de diseño de valores en la dirección de una organización va a depender de la relación existente entre el Interés del Equipo de Dirección y el Grado de Desarrollo de los Valores de los Equipos de Trabajo. En tal sentido soy del criterio que estas estrategias pueden ser cinco, según se observa en la tabla siguiente:

GRADO DE DESARROLLO DE LOS VALORES DEL GRUPO	ESTRATEGIA DE VALORES		
	Altos		
	Aleatoria <i>Los valores evolucionan ajenos a una estrategia de valores</i>		De desarrollo <i>Se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos</i>
		Negociable <i>Hay posibilidad de diálogo y aprendizaje de una estrategia de valores</i>	
	Neutral <i>Se elude la responsabilidad de una estrategia de valores</i>		De orientación <i>Se orienta a los grupos una estrategia de valores</i>
	Bajo	INTERES DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN	Alto

Esquema con la Matriz de una EDV

De orientación. La experiencia indica que esta estrategia trata de orientar o conducir a los grupos hacia aquello que ignora para que aprenda a conducirse de una forma previamente determinada. Un grupo con un bajo grado de desarrollo de los valores requiere de conducción, de la mano orientadora del líder que los guíe para alcanzar las metas a través de las mejores formas de actuación.

¿Y cuándo es factible utilizar este tipo de estrategia? Como se hace evidente en la matriz, esta es una estrategia que es más factible cuando el grupo tiene bajo desarrollo de los valores personales y por otro lado es bien alto el interés de la dirección por aplicar una estrategia de valores.

Así lo que esta estrategia hace es orientar, guiar o darle a los grupos una estrategia de valores. Aspecto que implica que previamente debe estar definido el modelo de valores que se quiere orientar, para de esta forma fomentar o sembrar dichos valores en ese grupo por las vías que se entiendan más pertinentes.

La aplicación de esta estrategia la hemos observado fundamentalmente en aquellas organizaciones de nueva creación, donde el que la va a dirigir ha tenido la oportunidad de seleccionar al personal y orientarlo, junto a su equipo de dirección, hacia los valores que ha entendido son los mejores para el futuro de la empresa.

¿Y es acaso posible orientarle a los grupos un modelo de valores? A diferencia de los padres cuando las personas llegan a las organizaciones ya tienen formado una masa de valores, si esos valores no han tenido la oportunidad de interactuar en el tiempo dentro del grupo y por lo tanto de desarrollarse, el grupo de trabajo, bajo la dirección de sus líderes, se encuentra en el momento ideal para, a partir de un modelo de valores, poder formarlos alrededor de ellos y por eso nominamos esta estrategia como una estrategia de orientación.

No obstante, otras situaciones pueden requerir de medidas de orientación de ciertos valores para la buena marcha del grupo y la dirección puede crear mecanismos que fomentan el desarrollo de dichos valores en la convivencia social, de manera que puedan apoyar otras estrategias de la organización.

En el tiempo esta estrategia debe evolucionar y dar un salto cualitativo hacia una estrategia de desarrollo, es su tendencia normal si el equipo de dirección en la convivencia social no cambia y es coherente, consecuente y consistente en el desarrollo de la estrategia de orientación. O lo que es lo mismo, no decepciona al grupo, ni el grupo se siente que es manipulado.

Neutral. En esta estrategia no existe compromiso alguno por una estrategia de valores, ni por parte de los trabajadores, ni por el equipo de dirección. En ella se elude cualquier responsabilidad con respecto a una estrategia de valores.

¿Y es esto posible, si por definición en cualquier grupo humano siempre habrá un sistema de creencias y valores?. La respuesta a esta pregunta es sí, inequívocamente.

Esta es una estrategia que en la práctica básicamente también la hemos observado en aquellas organizaciones de nueva creación y donde el grado de desarrollo de los valores de los equipos de trabajo aún no es fuerte y la dirección está centrada en la creación de la empresa y mantiene poco o ningún interés de trabajar por valores, sin conocer que, no obstante, en todo grupo humano siempre existirá un sistema de creencia y valores.

En el tiempo esta estrategia debe cambiar en la misma manera de cómo evolucionen las condiciones de la organización y las experiencias que comienzan a vivir los grupos de trabajo, así como en función de qué evolucione más rápido, si el interés por parte de la dirección o el grado de desarrollo de los valores en el grupo.

Si la dirección toma rápidamente conciencia en el interés de trabajar con una estrategia de valores y el grupo aún no se ha nucleado alrededor de los valores que perfilen su cultura, el cambio de estrategia puede darse hacia una estrategia de orientación o, en última instancia, a una estrategia negociable si las condiciones lo permiten. De todas formas, cualquiera de los dos caminos debe hacer marchar a la organización hacia una estrategia de desarrollo, si la dirección en su convivencia social demuestra su coherencia, consistencia y congruencia.

Por el contrario, si son los grupos de trabajo los que evolucionan más rápido en el tiempo y comienzan a interactuar y vivir determinadas experiencias en

ciertas condiciones de trabajo, pues al ser más alto su grado de desarrollo grupal en el tiempo, pueden pasar de la estrategia de desarrollo neutral a una estrategia aleatoria, aspecto este que hará se requiera de mucho más tiempo para cambiar hacia otra estrategia de mayores beneficios.

Negociables. Según las bases de esta estrategia ella es válida si esta latente o existe la posibilidad de diálogo y aprendizaje para desarrollar una estrategia de valores. Es una estrategia extraña, pero no imposible.

¿Cuándo se hace presente la funcionalidad de este tipo de estrategia?. Pues es una estrategia que está presente cuando los miembros de un grupo van interactuando entre ellos, van teniendo nuevas experiencias, se van formando proyectos nuevos como grupo y van ganando en conciencia en cuanto a sus intereses.

Por otro lado, el equipo de dirección también va conociendo las oportunidades que tiene en trabajar por valores para marcar una diferencia en el mercado y ser sostenible en el tiempo. De esta forma establece el dialogo con los grupos y va negociando una estrategia de valores, que trata de ir introduciéndola de a poco y entre ambos, tanto el grupo de trabajo como el equipo de dirección, van aprendiendo a medida que el interés aumenta y la cultura alrededor de un sistema de valores se consolida.

En el tiempo esta estrategia debe evolucionar y dar un salto cualitativo hacia una estrategia de desarrollo, es su tendencia normal si el equipo de dirección no cambia y en la convivencia social demuestra que es coherente, consecuente y consistente en el desarrollo de la estrategia negociada. O lo que es lo mismo, no decepciona al grupo, ni el grupo se siente que es manipulado.

Aleatoria. Esta es una estrategia donde los valores evolucionan ajenos a cualquier estrategia de valores previamente modelada o determinada.

En la práctica esta es la estrategia más observada, tanto en Cuba como en muchos países de América y de Europa. La fuerte vigencia aún en nuestros tiempos de las estructuras jerárquicas piramidales crea una cultura predominante que no permite que los directivos vean la necesidad de mantener un alto interés en una estrategia basada en valores.

Los métodos de dirección propios de la conocida “dirección científica” predominan, por lo que prevalecen los métodos formales sobre los informales, así como los autoritarios sobre los de mayor democratización de la dirección.

Por otro lado, los grupos de trabajo, a fin de adaptarse al entorno e integrarse internamente, van aumentando su interacción a través de métodos más informales de comunicación y van formando así una cultura que va a responder a las creencias y valores que el grupo se forma como resultado de las experiencias que vive y las condiciones de trabajo con que cuentan a partir de los mecanismos administrativos desarrollados.

De esta forma los equipos de trabajos o grupos van conformando un sistema de creencias y valores ajeno a los Intereses de la dirección y su comportamiento es aleatorio, porque depende de aquellas creencias y valores que

el grupo sea capaz de desarrollar y reconocer como válidos y por tanto se conviertan en predominantes en virtud de las experiencias que generen en la convivencia social.

La dirección de esta estrategia en el futuro es casi impredecible, si la dirección no toma conciencia e interés de trabajar hacia otra estrategia de valores el grupo puede consolidar sus actuaciones y los resultados pueden ser realmente desastrosos, puede haber una tendencia totalmente negativa o cuando menos pasiva, cosa que no ayuda en nada al desarrollo de la organización

Por tanto, para que esta estrategia evolucione favorablemente en el tiempo no queda más remedio que la dirección aumente su nivel de interés y busque negociar con el grupo una estrategia de valores, para de ahí, en otro lapso de tiempo, pueda evolucionar hacia una estrategia de desarrollo, siempre y cuando demuestre en la convivencia social, como hemos dichos en otras oportunidades, su coherencia, congruencia y consistencia.

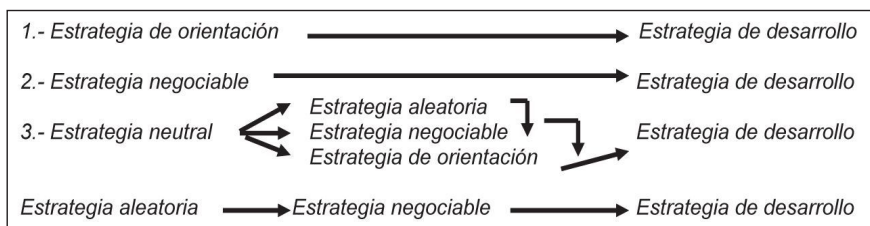
De desarrollo. Esta estrategia es la ideal y es donde se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos. Es la que debe trabajarse, pero requiere que la alta dirección de las organizaciones tomen conciencia y se formen estructuras de pensamientos de lo que es dirigir haciendo uso de una estrategia de valores.

Es una estrategia que su desarrollo en cierta forma se hace algo difícil o tal vez menos fácil. En la práctica hemos observado que en ningún grupo a la vez que se forma un alto desarrollo de valores coincide con que el equipo de dirección presente un elevado interés por desarrollar una EDV. Por otro lado, cualquier tipo de interés por parte de la dirección o del desarrollo de los grupos llevaría a alguna de las estrategias anteriormente explicadas.

Sin embargo, en el marco teórico, no se puede decir que sea imposible de desarrollar una estrategia de este tipo. Si las condiciones que requiere están presentes, es perfectamente posible la instrumentación de una estrategia de desarrollo.

Además, esta estrategia es el camino lógico hacia el cual debe tender cualquiera de las estrategias anteriores. En la misma medida que se trabaje con una estrategia esta debe seguir el camino hacia la de desarrollo, ya sea porque aumente el grado de desarrollo de los valores del grupo y/o el interés de la alta dirección.

Los posibles caminos pudieran verse en las hojas de rutas siguientes:



1.4. La teoría de la complementariedad.

Los valores están en los procesos cotidianos y se forman en la cotidianidad de nuestras vidas, en el accionar que a diario desarrollamos y donde vamos aprendiendo nuevas cosas, en la misma medida que desaprendemos otras. Pero, ese accionar puede estar estructurado por un conjunto de mecanismos que influyen directa o indirectamente para que aprendamos y desaprendamos nuevas acciones y con ellos nuevos valores, sin prejuicio que sirvan para consolidar otros producto de las experiencias del aprendizaje.

De esta forma, cualquier persona o grupo de personas puede estar sujeta o influida a la formación de nuevos valores, diseñados o no, en función de la estructura del tipo de mecanismo instrumentado, para buscar un accionar en función de lograr determinados objetivos.

A manera de ejemplo, esto lo podemos observar en la influencia que un joven puede tener sobre otro para el consumo de algún tipo de droga. El valor de la drogadicción puede ser diseñado previamente en el drogadicto para formar en quién no lo es y para ello estructura un mecanismo que descansa o sobre valora la categoría de la hombría, de la fuerza, de manera de formar la creencia de que “la vida bajo la droga es más placentera, más viril, más abierta o más desinhibida”.

En dependencia de la actitud que asuma el sujeto influido ante el proceso de formación del valor diseñado de la drogadicción, el sujeto influyente habrá logrado el objetivo propuesto.

Pero, volvamos a la pregunta inicial ¿los valores se forman o se diseñan? En este sentido reitero lo que dije anteriormente, tal vez para darle una respuesta a veces comentada por algunas personas diría “ni lo uno ni lo otro, sino todo lo contrario”. Pero, no es así, pienso que en este caso la respuesta no es excluyente, sino incluyente y por tanto diríamos “lo uno y lo otro y no todo lo contrario, sino ambos”. En la dialéctica de los acontecimientos pudiéramos decir que, unos se forman en el devenir cotidiano, otros se diseñan para llevarlos al devenir cotidiano.

Derivado de este planteamiento pudiéramos decir que las teorías anteriores no son absolutas. Es decir, por un lado los valores es necesario formarlos pero, esta formación puede tener un diseño implícito o explícito. Por otro lado, los valores se pueden diseñar en función de los que son necesarios para dirigir un grupo pero, esto no quita la necesidad de formarlos en el grupo. En tal sentido, esta teoría considera que más que ser excluyentes estas teorías son complementarias.

Los padres, la familia, los maestros, los medios y otros muchos elementos más son formadores de valores pero, no dejan de formar dichos valores a través de un diseño determinado. Los padres diseñan que tipo de hijo quieren tener y en tal sentido buscan formarle los valores asociados al estereotipo definido. Al igual los maestros tienen diseñado en sus planes de clases los valores que quieren fomentar en sus alumnos y actúan conscientemente en esa dirección. Los medios y otros elementos formadores no dejan de tener una dirección hacia lo que quieren

lograr y en tal sentido actúan y en esta actuación, en este accionar diario, fomentan determinados tipos de valores.

Ya dije que en las organizaciones creadas artificialmente por las personas la materia prima produce una relación de muchos y en esa relación de muchos existen muchos valores y no se pueden actuar con todos. Por lo que, los que dirigen organizaciones tengan o no interés de trabajar orientados a los valores actúan de una manera u otra en la formación de un tipo de valores. Si su interés es bajo, el diseño está contribuyendo a que el grupo forme el tipo de valores que les permitan adaptarse a la realidad que viven. Si su interés es alto la propia dirección diseñará el tipo de valores que les interesa jerarquizar para formarlos y alcanzar el mayor nivel de los objetivos definidos.

1.5. Estudio de Caso desde la teoría de que los valores se forman: Los niños de la calle.

A manera de ejemplo veamos las situaciones siguientes: en un evento que participé en Montevideo, Uruguay, pude escuchar la intervención de un conferencista, el Ing. Jaime Jaramillo, más conocido en Colombia como “Papá Jaramillo”. Esta conferencia se dictó con el título de Responsabilidad Social y Liderazgo “Vivir sin Límites”, donde el conferencista expone, a partir de una experiencia particular, el caso de la fundación que creó para recoger, atender y reorientar a un grupo de niños que son conocidos en Bogotá como “los niños de la calle”.

El expositor, el Sr. Jaramillo, además de ser un magnífico expositor, presentó una conferencia que para mi fue muy importante, ya que ofrece una serie de mecanismos elementales para cambiar y liberarnos en el orden personal de las cadenas que nos atan en la vida y así poder vivir en armonía total.

Tal renovación interna, según el expositor, nos debe permitir comenzar a ayudar a otros y convertirnos en líderes altruistas capaces de levantarnos y levantar a las personas que están alrededor, que a su vez ayudan a levantarse e impulsar a otros. La oferta de los mecanismos presentados él los enmarca en 7 y no son secuenciales, sino hay que verlos en su interacción dinámica y a partir de ellos se me ocurrió pudiéramos conformar un sistema de *creencias y valores personales*.

Estudiando y trabajando dichos mecanismos pude hacer una analogía para vincularlos al tema de los valores y ver cómo de dichos mecanismos se pueden conformar un sistema de creencias y valores pero, en este caso, en primera instancia, de tipo personal. Los mecanismos propuestos por Jaramillo y las creencias y valores que nosotros derivamos pueden verse en la tabla siguiente:

MECANISMOS	CREENCIAS DERIVADAS	VALORES	OPUESTOS
1. El pensamiento renovador	En tus pensamientos está la fuerza de lo que eres y alimentas	Desarrollo personal	Involución personal
2. El poder de la palabra amorosa	La fuerza de la palabra es un motor para tener relaciones armoniosas y amorosas	Pensamiento positivo	Pensamiento negativo
3. Liberándonos de los juicios	Tus juicios deben ser fuente de cualidades y dones	Modestia	Soberbia
4. Rompiendo cadenas	La libertad de tu ego da la plenitud de tu felicidad	Amor	Aversión Vanagloria
5. Sanando las heridas del alma	La necesidad del perdón te libera de los sufrimientos	Indulgencia Tolerancia	Intolerancia Condena
6. Alas a la imaginación	Sofñar es una forma de asaltar al futuro con imaginación creativa	Visión	Ceguera
7. Dar sin esperar recibir	La vida a plenitud sólo la alcanzarás cuando das lo mejor de tí como agua mansa y transparente	Cooperación	Egoísmo

Esquema que relaciona los mecanismos de «Papá Jaramillo» con las creencias y valores que se pueden derivar

La tabla nos dice cómo de la propuesta de mecanismos podemos derivar estructuras de pensamiento (creencias) que derivan formas de actuar (valores) que deben ser socialmente reconocidos, porque si no estamos operando con su opuesto, que son valores totalmente limitantes. Obviamente, la propuesta del Sr. Jaramillo es muy positiva y lo que busca es desarrollar mecanismos de cambios personales para una mejor calidad de vida de los niños de la calle.

Tomo como referencia esta conferencia del Sr. Jaramillo dado que el punto de partida de cualquier sistema de valores siempre serán los valores personales, porque cada persona se forma en una serie de valores que le son sembrados desde pequeño, ya sea por problemas genéticos, de formación familiar, del microentorno y del macroentorno. Es obvio que la cultura internacional, la nacional, la territorial, la familiar, la escolar, etc. son formadoras de valores.

la cultura individual o lo que es lo mismo, las estructuras de pensamiento que determinan formas de actuar a través de ciertas reglas, conscientes o inconscientes, que se valoran como positiva y guían la conducta y las decisiones personales.

Justo la propuesta que nos hace «Papá Jaramillo», como cariñosamente se deja llamar, esta dada para que a través de una serie de mecanismos que él propone ir cambiando esas conductas y decisiones. Pero que, irremediablemente, requiere cambiar las bases de cualquier resultado: las creencias y valores.

Es decir, según este criterio los mecanismos de Jaramillo no son más que vías muy válidas que buscan cambiar, mediante un diseño, las conductas individuales que son necesarias formar en aquellos niños que la cotidianidad de sus vidas anteriores los llevó a formar unos valores que no eran aceptados socialmente.

1.6. Estudio de Caso desde la teoría que los valores se diseñan: El Hotel Palco

Un ejemplo viviente de lo que es dirigir con una EDV es el caso del Hotel Palco, inaugurado el 6 de Diciembre de 1996. Por eso, en determinado momento fui a entrevistarme con el que fue su Director entre el 1996 y el 2003, el Lic. Pablo Sosa.

Conocíamos a Pablo y sabíamos que había sido Subdirector de la Escuela de Turismo de CUBANACAN y profesor de Calidad, así como que después fue seleccionado para dirigir el Hotel, antes de su puesta en marcha.

Una referencia importante para mí es que desde su propia inauguración se había hecho un proceso comunicativo entre los trabajadores, con los cuales se debatieron aspectos como la misión del Hotel, su visión, sus valores y sus fundamentos de trabajo. Es decir, se discutió el diseño elaborado por el equipo de dirección de antemano.

También teníamos información que desde fecha tan temprana como la de su primer año de gestión ya reflejaba beneficios en su gestión y que, por tal razón, el colectivo de ese Hotel había sido felicitado y reconocido por el Consejo de Estado, órgano al que se encuentra subordinado.

Cierra este círculo informativo el conocer que, finalizando el año 2000, habían obtenido el Premio de la Excelencia Empresarial que entrega la Oficina de Normalización de Ciudad de La Habana, aspecto que se repitió en el 2003.

Con estas informaciones y la idea de conocer qué habían hecho en el Hotel, es que le pedí a Pablo esta entrevista, a la que sumó Gloria, la que era su Gerente de Recursos Humanos.

Empecé diciéndole que tenía interés en sistematizar experiencias cubanas en estas temáticas de los valores y conocía que, desde el inicio de su gestión en el Hotel, él le había dado una fuerte atención a este tema. Sin embargo, le dije, necesitaba más información y quería ver las posibilidades reales que tenían para intercambiar experiencias en este campo.

Su disposición a colaborar conmigo fue inmediata y al efecto me dijo: “Mira Carlos, yo lo que realmente he hecho es establecer un esquema de cómo yo concibo la gestión del Hotel y este esquema lo he discutido con mi equipo de dirección y los trabajadores.

La idea central del esquema es que parto de una Filosofía de Calidad que está basada en que si queremos, como dice nuestra Misión “convertirnos en un Hotel de preferencia de personas de negocios y participantes en eventos, congresos, ferias y exposiciones”, es decir, si queremos satisfacer al cliente externo, hay que trabajar, ante todo y en primer lugar, con los clientes internos.

Nuestra idea es proyectarnos de adentro hacia fuera. Tenemos que resolver, primero, las situaciones internas para poder prestar un servicio de calidad a todos aquellos que queremos nos visiten porque nos prefieren. Esto ha sido una tarea difícil, pero no imposible y creo algo hemos logrado.

El núcleo central de esta filosofía son los valores y a partir de ellos gira todo lo que le llamamos, a nuestra forma de ver, nuestro modelo de gestión. Siendo el centro los valores que proyectamos, giran a su alrededor la Misión y Visión del Hotel, los Objetivos, el Plan Estratégico, las Políticas, el Control de los Recursos Financieros, los Estándares de Desempeño, la Gestión de Recursos Humanos, el Benchmarking y la Atención al Cliente.

El Sistema de Gestión, es un sistema que parte en principio de una filosofía propia que es la de *“Hablar claro, aprender a escuchar y en privado”*, esta filosofía que se ha convertido en estilo del hotel dice Pablo le ha sido muy productiva. Es obvio, que es la base de sus vivencias y el soporte del que ha generado experiencias y se convierte en una creencia que le generan valor, el valor de *“la transparencia”* en su conducta.

Partiendo de esa filosofía hizo algún que otro cambio estructural o de concepto. Eliminó el área de Relaciones Públicas y creó la de Atención a Clientes, porque es parte de su filosofía que la calidad al cliente nace desde dentro de la organización y por ello hay que buscarla en la gente que atiende a los clientes.

Complementa sus Sistema de Gestión con una buena gestora de Recursos Humanos que atienda a la gente y tiene el resto de los soportes que le son necesarios: una misión y visión declarados, junto con sus 6 valores tácticos; unos objetivos definidos claramente, con sus respectivas estrategias; una definición clara de las políticas, un control de los recursos financieros; una definición precisa de los estándares de desempeño y lo principal, considera a los valores el centro o corazón de ese Sistema de Gestión.

Por tanto, si los valores pasan a ser el corazón del Sistema de Gestión, esos valores hay que tratarlos como sistema y por ello tiene establecido un Sistema de Valores que utiliza en la dirección del hotel. Forman parte, como es obvio, de este Sistema de Valores la Identidad del Hotel, su Misión, su Visión y sus 6 Valores Tácticos.

Pero, su producto estrella en este Sistema de Valores es el *“Reporte Diario”*, un boletín en el que da a conocer las experiencias que se han tenido el día anterior y lo que tienen previsto para el día de trabajo, más otras informaciones que reafirman los valores de la organización y de la gente.

En este boletín salen las *“Historias Cotidianas”* que son los hechos más relevantes que ha detectado en la gente y que ha visto en su andar por el hotel compartiendo las diferentes experiencias con el personal.

De esta forma en algún momento detecta que la gente de Mantenimiento ha trabajado con *“responsabilidad”* en la solución de algún problema; o la que la gente de A + B ha asumido ciertos trabajos con *“laboriosidad”*; tal vez en la Tintorería ha visto que se trabaja con *“sacrificio”* o que ha habido *“compromiso”* en el área de Comercial. Todo esto son valores y se resaltan en la Sección de las

Historias Cotidianas del Hotel. Pero, que se complementan con la “Carta del Lunes”, donde él como Director envía un reconocimiento a la gente de esas áreas. Este es un hecho para ver “los valores en acción”.

Salen también en el “Reporte Diario” el “Programa de Valores” donde se hace alguna referencia asociada a los Valores Tácticos y las “Historias del Hotel” donde se resaltan determinados hechos de la cronología del hotel y que reafirman el sentido de pertenencia y su identidad.

Por otro lado tiene establecido ciertas “Técnicas Grupales” donde se crean grupos de gente de las diferentes áreas, que discuten los problemas del hotel a su alcance, sin la presencia de jefe alguno, y buscan soluciones a los mismos. Con el uso de estas “Técnicas Grupales” busca fortalecer ciertos valores como “el aprendizaje” en la solución de problemas, “la cohesión” entre la gente que crea un clima adecuado y la “comunicación” que garantiza la interacción entre los miembros del grupo.

Hay otro elemento de fortalecimiento de los valores, que es el sistema de murales. Hay concebidos murales en los diferentes departamentos donde se dan a conocer los elementos de interés para cada área. Está el mural central para los clientes que es un reforzamiento de aquellos clientes principales y que le dan valor al hotel. Y está el mural histórico, en el que hay uno por cada año de vida del hotel.

Creo que todo este sistema de murales es una forma de fortalecer la propia identidad del hotel y que en lo cotidiano esta induciendo al personal dentro de los valores que se han querido jerarquizar como valores tácticos: Dignidad Nacional, Honradez, Sentido de Pertenencia, Empatía, Positividad y Dignidad Profesional.

Quisiera destacar que independientemente de que en el hotel existen valores tácticos declarados, el utilizar los valores en la dirección no es sólo trabajar con esos valores tácticos, sino es considerarlos en el trabajo diario, junto con los valores estratégicos, pero dándole valor a todos aquellos que se pongan de manifiesto en las conductas cotidianas, como observamos en este ejemplo, que se destacan valores en diferentes áreas en el Reporte Diario y en la Carta de los Lunes.

Hay muchas otras situaciones en el Sistema de Valores del Hotel Palco: el buscar que las “políticas” se cumplan para no crear incongruencias o vacíos; el “Concepto de Bien Hecho” que es una carta del Director; el “Informe de Oportunidades”, donde se dan a conocer las oportunidades que existen en el hotel.

En fin, como acabamos de observar en el hotel se mueven todo un conjunto de situaciones e ideas que conforman su “Ideología organizacional” y que se desarrollan en diferentes frentes conformando toda una “Batalla de Ideas” que conduce por el mismo camino a un solo destino “el fortalecimiento institucional”.

Este es un Estudio de Caso en el que no participamos en la concepción del sistema de valores. Lo interesante de este trabajo es que fue elaborado desde la propia alta dirección. La persona que trabajo como Director General, el Lic.

Pablo Sosa, tuvo la oportunidad de conocer que había sido denominado para el cargo antes de que el hotel abriera sus puertas. Es decir, aún cuando no estaba terminada la obra civil.

En tal sentido tuvo la oportunidad de participar en la selección y formación del personal, que por demás era en su gran mayoría un personal joven, recién salido de las escuelas de turismo.

Creo que la situación de haber nacido el sistema de valores desde la alta dirección es lo que hace interesante este Estudio de Caso. Es un caso evidente de lo que planteamos sobre cuáles pueden ser las estrategias de valores. Este caso es típico para una estrategia de orientación, o sea, donde hay un alto interés del equipo de dirección y aún es bajo el grado de desarrollo de los valores del equipo de trabajadores.

¿Qué otro aspecto hay interesante? A mi criterio está en cómo estableció la alta dirección del hotel los diferentes mecanismos para apoyar el sistema de valores. Primero diseñó el sistema de valores como eje central de su sistema de gestión. Después, siendo el sistema de valores el corazón de todo, estableció una serie de mecanismos que apoyaban el sistema de valores, donde su producto estrella era el reporte diario. Otras cosas lo apoyaban, la carta de los lunes, la carta de lo bien hecho, las reuniones mensuales de los trabajadores para resolver problemas. En fin, otro grupo de cosas que hacían que esta organización caminara hacia el éxito.

¿Qué es perfectible?. Todo lo hecho y lo que falta por hacer hace evidente que es perfectamente susceptible de ser perfeccionado. Pero, ahí está precisamente la oportunidad, en aprovechar la mejora continua y no bajar la guardia ante todo lo logrado, sino perfeccionarlo y buscar nuevas soluciones a nuevos problemas que lo lleven por el camino de excelencia empresarial.

1.7. Conclusiones

Podemos reflejar como conclusiones de este capítulo los aspectos siguientes:

1. Las creencias y valores están marcados por nuestro accionar cotidiano de nuestras vidas y estas acciones cambian de acuerdo a la evolución del momento histórico.
2. Los cambios de creencias y valores son procesos continuos que suceden día a día, en el accionar cotidiano de nuestras vidas, y la experiencia del aprendizaje nos da que, sólo lograremos resultados mayores si cambiamos nuestras estructuras de pensamiento y formas de actuar.
3. La teoría de que los valores se forman se sustenta, principalmente, sobre la base de que la materia prima que la alimenta es un ser que va formando su experiencia sobre determinados pilares básicos que, en principio, son los padres, familiares y maestros.
4. La teoría de que los valores se diseñan parte de personas que ya tienen

valores formados y que es necesario guiarlos por un grupo de valores jerarquizados en el marco de determinadas organizaciones que pretenden alcanzar ciertos objetivos. En esta teoría los pilares básicos del diseño son los equipos de dirección.

5. Las estrategias principales a seguir en la teoría de que los valores se diseñan son 5: de orientación, neutral, aleatoria, negociable y de desarrollo.
6. La teoría de la complementariedad consiste en que los valores tanto se forman como se diseñan y de esta forma se considera ambas teorías se complementan, ya sea en la actuación individual como grupal.

1.8. Para su enriquecimiento.

1. ¿Cómo usted orienta en su práctica cotidiana el trabajo hacia los valores?
2. ¿Piensa usted que hay crisis de valores en los momentos actuales?
3. ¿Cuáles son sus criterios sobre los valores que usted tiene, se formaron o se diseñaron?
4. ¿Ha observado usted como en el grupo y organización donde usted trabaja existen un conjunto de valores? ¿Se ha preguntado cómo se llegaron a ellos?
5. ¿Comparte usted, de acuerdo a su experiencia, la teoría de la complementariedad, que considera que los valores tanto se forman cómo se diseñan?

Capítulo 2:

EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE VALORES

Hay una cosa más preciada que la vida: la vida honrada.
José Martí

OBJETIVOS

Que el lector al concluir el capítulo sea capaz de:

1. Conocer sobre qué elementos se sustenta una estrategia de valores
2. Conocer el por qué y para qué se requiere de una estrategia de valores
3. Conocer qué organización debe seguir el proceso de una estrategia de valores
4. Conocer qué pasos seguir para diseñar una estrategia de valores

CONTENIDOS

- 2.1 Una introducción necesaria
- 2.2 Principios de una estrategia de valores
- 2.3 Premisas de una estrategia de valores
- 2.4 La necesidad de una estrategia de valores
- 2.5 El beneficio de una estrategia de valores
- 2.6 La organización y su Importancia
- 2.7 La arquitectura de una estrategia de valores
- 2.8 Estudio de caso desde el diseño: La gerencia de auditoria
- 2.9 Conclusiones
- 2.10 Para su enriquecimiento

2.1.- Una introducción necesaria.

Diseñar una EDV es un acto consciente, que se construye sobre la base de determinadas necesidades de los grupos y para lograr cierto beneficio de los mismos pero, que debe sustentarse en principios y premisas que le den fuerza a dicho diseño.

Además, este diseño no puede ser un proceso caprichoso, sino que requiere respetar cierta organización y una arquitectura de pasos a seguir. Es decir, que el diseño de una EDV puede trabajarse sustentado en los elementos que se presentan en la figura siguiente y que a continuación explicaremos cada uno de ellos.



Esquema con la pirámide del proceso de diseño de una EDV

2.2. Principios de una estrategia de valores

Creo que no se puede hablar de una EDV si la misma, como cualquier otra rama del conocimiento, no está sujeta a determinados principios. En tal sentido es condición sine qoi non que una EDV tiene que sustentarse sobre la base de un grupo de principios que le sirvan de base o fundamento y guíen su acción con carácter objetivo.

Partiendo de la base que precisamente los principios son el punto de partida para guiar la acción de una EDV se han considerado en este caso 5 principios claves que fundamentan cualquier EDV. Es posible la existencia de otros principios más, sin embargo, por el carácter general de los que aquí se exponen se considera que 5 son los necesarios y suficientes para sustentar cualquier EDV. Ellos son:

Principio 1: Una EDV es una decisión maestra.

Hacer uso de una EDV en la dirección no es un eslogan ni una moda, ni una voluntad divina, sino que de manera consciente es una decisión maestra que es útil para diseñar de manera continua la ideología donde tiene que moverse la organización, teniendo en cuenta el público objetivo al cual va a servir, para de esta forma generar, construir o sembrar en los diferentes grupos un sentido a la acción del trabajo, así como para crear un compromiso para emprender tareas nuevas e ilusionantes.

Principio 2: Una EDV no es un acto impuesto desde afuera, sino una convicción de las creencias y valores a impulsar en el interior de la organización.

Diseñar un sistema de valores con los cuales tienen que trabajar una organización para darle sentido a la acción de dirigentes y trabajadores no es un acto que pueda ser impuesto desde afuera, sino un interés, una voluntad y un compromiso de los que dirigen, una convicción en las creencias y valores que son necesarias impulsar para alcanzar el éxito.

Sólo a partir del alto interés del equipo de dirección y considerando el grado de desarrollo de los valores personales de los trabajadores es que la dirección actual podrá impulsar una estrategia de desarrollo de los valores en la dirección.

Principio 3: Es un factor determinante para agregar valor.

Resumimos este principio destacando que toda organización es responsable de darle mejor y mayor beneficio a aquel público que recibe el logro de su trabajo, la sociedad, en función de su razón de ser. Sin embargo, sólo puede lograrse tal beneficio si se reconoce el papel de los trabajadores como fuente de valor y a la dirección actual como movilizadora del talento y esfuerzo de los mismos.

Las fuentes de valor hoy no están en los tangibles con que cuenta una organización sino en su capital intelectual y sólo las personas que en ella laboran podrán agregar valor al producto o servicio que prestan.

Principio 4: Debe definir la manera de cómo debe vivir y sentir la organización.

Definir una EDV es un acto consciente que describe nuestra forma de actuar en los procesos cotidianos y en tal sentido nuestra conducta tiene que ser consecuente con el sistema de valores asociados a la EDV, de lo contrario estaríamos operando en su opuesto, que es una limitante para alcanzar el estado deseado.

El uso de una EDV en la dirección define la ideología de toda organización y por ello los valores jerarquizados en su diseño deben definir la manera de cómo tiene vivir y sentir la organización en función del público que recibe el beneficio de su trabajo, la sociedad.

La misión y la visión son el faro de cómo vivir en el futuro, los valores tácticos nos dan la forma de sentir en los procesos cotidianos, en el día a día, en función de satisfacer al público objetivo, la sociedad.

Principio 5: Debe estar en correspondencia con el código genético de la organización.

Dirigir por valores no es dirigir en función del conjunto de todos los valores, sino trabajar por impulsar aquellos de mayor significación que se jerarquicen como predominantes, sin olvidar el resto.

En tal sentido un principio básico sobre el cual debe sustentarse el uso de los valores en la dirección es que deben diseñarse en correspondencia con los valores que prevalecen en el grupo y de ellos seleccionar los que son necesarios jerarquizar para alcanzar el éxito.

Los valores seleccionados tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados pasando la prueba del tiempo. Tienen que ser definidos e impulsados por los que tienen el código genético de la organización, de los que vibran por ella y la sienten propia, y sienten esos valores como suyos y los llevan en vena.

2.3.- Premisas de una estrategia de valores

Una premisa es un requisito de indispensable cumplimiento derivado de la regularidad significativa de determinados acontecimientos o situaciones, en este caso que se reiteran en el mundo de las organizaciones.

El valor de estas premisas es el mismo que el de los principios, ambos son fundamentos o condiciones sine qua non se hace imposible trabajar con una EDV. Analicemos cada una de las premisas propuestas.

Premisa 1: Los valores surgen desde la propia organización.

Una primera premisa es que los valores tienen que surgir desde la propia organización. La cultura de cada grupo de trabajo genera sus propios valores y está en correspondencia con el teatro de operaciones de cada grupo y con el conjunto de actores que en él trabajan.

Las creencias y valores de un grupo organizacional no pueden ser ajenas al grupo y a su lugar de trabajo. De esta forma un mismo valor, supongamos calidad, puede tener diferentes normas de actuación en función del teatro o el escenario en el cuál opere cada grupo laboral.

En tal sentido, deben verse los valores como aquellos que son necesarios para la actuación de los grupos en función del estado deseado que se pretende alcanzar y que tienen que buscar compatibilidad, o al menos no contradecirse, con aquellos que son de interés en otro nivel superior de la organización.

Premisa 2: En la organización tiene que existir disposición al cambio.

No hay nada más constante hoy en el marco de las organizaciones que el cambio. Trabajar con valores es un proceso de cambio y en tal sentido en la organización tiene que existir disposición al cambio.

Hoy las organizaciones operan en un medio poco definido y en constante cambio por lo que los que en ellas trabajan tienen que aprender a manejar la incertidumbre y la complejidad, así como crear la disposición para realizar actividades con nuevas expectativas y motivaciones, con capacidad para asumir riesgos, para integrar equipos y comprender los fenómenos del entorno.

Premisa 3: Debe haber claridad y dominio conceptual de lo que es usar los valores en la dirección.

Usar los valores en la dirección no es una moda, ni un eslogan, ni un programa, sino más bien es un proceso. Una moda, un eslogan o un programa están definidos en el tiempo, tienen un inicio y un final. Usar los valores en la dirección es un proceso, o sea prevalece en el tiempo, generación tras generación y por ello es necesario tener dominio conceptual de lo que significa, su necesidad, sus beneficios, sus principios y sobre todo de cómo llevarla a cabo en los procesos cotidianos para lograr el estado deseado en un horizonte dado.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el dominio conceptual no es para una persona o un pequeño grupo de personas, sino para los dirigentes, de una organización. La claridad conceptual debe ser un aspecto de dominio de todos, debe ser compartida por todos para que las formas de pensamientos no cambien el sentido de los significados ni su significación dentro de la organización.

Premisa 4: Debe desarrollarse una alineación de todos para que sean conscientes de los valores que se proclaman.

Este proceso de alineación sólo es posible mediante un proceso de “fortalecimiento institucional” que se emprenda desde la selección de trabajadores, su formación, evaluación, la comunicación y la promoción, el desarrollo de objetivos personales y un sistema de reconocimiento que apoye toda la estrategia.

¿Cuál es el sentido de este “fortalecimiento institucional”? El sentido es atemperar o adoctrinar a todos los trabajadores de la organización con la ideología de la organización. Es alinearlos alrededor de una ideología que tiene un solo propósito, el fortalecer la organización, el orientar a la organización al éxito, no admitir menos que el éxito, medido en la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la competitividad.

Premisa 5: Todos los que dirigen deben actuar de acuerdo a los valores que proclaman. Todos los dirigentes deben crear el sentido de la necesidad de cambiar, comunicar esa necesidad y dar una visión de lo que el cambio puede aportar.

Esa visión tiene que ser tangible y energética, así como centrada para crear el compromiso de todos. Pero para ganarse el corazón y la mente de todos en esa visión, hay que tener la voluntad de poner énfasis en la participación, la innovación y en la creación del compromiso, pero principalmente siendo consecuente, coherente y consistente en la acción.

Cualquier acción contraria a la que se predica es considerada un vacío y los vacíos son el peor enemigo de las organizaciones, porque ponen en evidencia que el discurso es uno y la acción de los que dirigen es otro.

2.4.- La necesidad de una estrategia de valores.

Decidir trabajar con una EDV de valores es ante todo tener la voluntad de crear el compromiso y comprobar la necesidad de trabajar haciendo uso de los valores. De esta forma, si hablamos de la necesidad de hacer uso de los valores en la dirección es hablar de aquello que no se puede prescindir, ni puede ser evitado por aquellos que están al frente de una organización. Es por tanto trabajar con una voluntad, una obligación, con un compromiso, con algo de lo cual no podemos prescindir porque es vital para la vida y supervivencia de la organización debido al alto costo del riesgo de dejar se ponga en marcha una estrategia de valores totalmente aleatoria.

Haciendo una analogía con el esquema general que representa cualquier sistema, se puede decir que la necesidad derivada del desarrollo de una EDV es la magnitud de entrada que alimenta el sistema, el por qué, es la que dice qué magnitudes son las que se introducen al proceso de dirección de las organizaciones para obtener los objetivos deseados.

La categoría objetivo es rectora en toda organización. Toda organización orienta la acción de su gestión al logro de determinados resultados y para alcanzar los mismos define cuáles son las acciones más generales que debe realizar, es decir, sus estrategias. De esta manera objetivos y estrategias son conceptos que están orientados a la acción y ellos sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas.

Sin embargo, los valores son los motivadores más profundos y poderosos de la acción personal. Son la esencia de la ideología de la organización y en los procesos cotidianos son el cauce estratégico para alcanzar el estado deseado. Establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación. De hecho el uso de los valores en la dirección se convierte en la principal fuerza impulsora de cómo realiza el trabajo cada una de las personas que trabaja en una organización determinada.

De esta forma, la necesidad que justifica el por qué del uso de los valores en la dirección es en primera instancia determinada porque mientras los objetivos y las estrategias sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas, los valores sirven para darle sentido a la acción.

Darle sentido a la acción significa que cada persona que desarrolla sus actividades en una organización encuentre y sepa cuál es el significado de su trabajo dentro del conjunto de actividades que allí se desarrollan. Si la razón de ser de una organización es hacer feliz a la gente, cada trabajador, en cualquier nivel, debe tener claro qué mecanismos debe seguir en su puesto para hacer feliz a la gente. Si en otra organización su razón de ser es la de brindar salud y calidad de vida de manera humanizada, todo el personal debe crear mecanismos para humanizar su actividad y poder dar la salud y calidad de vida necesaria.

Darle sentido a la acción significa que cada persona, ya sea el personal que realiza el trabajo más insignificante o el personal de contacto con el público,

ya sea un supervisor, un subgerente, un gerente o tal vez un ministro, debe encontrar el sentido de lo que realiza en su trabajo.

Las personas deben comprender que su trabajo tiene un sentido y que contribuye en gran medida al bien social, que su trabajo tiene un sentido social y que todos los trabajos, por insignificante que parezcan ser, son necesarios, por lo que hacer lo correcto, correctamente.

No podemos ver los trabajos como tareas y que las tareas son la razón de ser de nuestro trabajo. Hay que considerar un esquema mental diferente, hay que comprender que el sentido de nuestro trabajo está en función de cómo ayudamos a otros con lo que hacemos, como somos parte importante de una cadena con la que contribuimos a mejorar nuestra comunidad.

El personal de apoyo de un hospital es fundamental en el trabajo que allí se realiza. Tal vez se piense que la clave de todo el sistema hospitalario son los médicos y paramédicos. Pero reflexionemos, sin el personal de limpieza la infección puede proliferar por el hospital; sin los que atienden la red hidráulica en cualquier momento los salones se pueden inundar o puede no tenerse agua para prestar ciertos servicios médicos; sin el personal que se ocupa de la red eléctrica pudiera no haber luces en los salones de operaciones o no funcionar equipos médicos que garantizan la supervivencia de algunos pacientes.

La lista de cómo operan los diferentes eslabones de un hospital pudiera ser superior, la cocina, la lavandería, etc. Esto nos muestra que no hay trabajo insignificante, sino lo que hay es que encontrarle o saber el sentido de lo que se hace en cada puesto de trabajo, de lo contrario el significado puede enmarcarse en un servicio mal prestado o lo peor aún, una vida perdida, tal vez por una alimentación inapropiada, la falta del fluido eléctrico o de agua. Creo que ejemplos pueden sobrar.

Como vemos lo principal, en un inicio, es encontrarle el sentido social de los diferentes puestos de trabajo y todo trabajo tiene un sentido social, no hay trabajo insignificante, si acaso lo que ocurre es que hay gente que no se le ha enseñado, no se le ha inducido, en la significación social que tiene su trabajo para la comunidad, para el país, para el mundo.

No tener comprensión de este sentido es manipular el trabajo a nivel de las tareas y esto genera en los trabajadores insatisfacciones, desmotivación y con ello actitudes inadecuadas, producto de que se forman creencias y valores que no son los más apropiados o socialmente reconocidos.

Por eso, encontrar el sentido al trabajo es sentirse bien con uno mismo y comprender el lugar que este tiene en el conjunto de las actividades que se realizan en los diferentes estratos sociales.

Claro que para encontrarle el sentido al trabajo a emprender en un puesto determinado es importante que el personal sea seleccionado en función de las competencias que se requieren, pero donde la persona cuente, además, con un saber ser que le permita alinearse al sistema de valores de la organización.

Complementariamente a la selección es necesario tener en cuenta un buen proceso de inducción. Un proceso que permita mediante entrenamiento alinear fuertemente a las personas nuevas que entran en la organización con los valores que requieren para sus desempeños laborales. Donde se le enseñe el sentido social de su puesto de trabajo, de manera que pueda vincular o alinear sus valores personales con los valores organizacionales.

2.5.- El beneficio de una estrategia de valores.

Es precisamente derivado de la necesidad de que todos le encuentren el sentido social a la acción que realizan, que se logra como resultante el beneficio de desarrollar una EDV. Es de esta EDV que se deriva la formulación de la filosofía, ideología o teoría de la empresa para poder alcanzar el éxito.

Y es que el éxito de toda organización es medido, entre otros, por el desarrollo de su filosofía, de su ideología, de su teoría organizacional y cómo esta es llevada a todos para poder alcanzar su competitividad, que a su vez es medida por la forma en que su gestión la realiza con eficiencia, eficacia y efectividad, así como por la medida en que sus estrategias permiten alcanzar los resultados previstos.

Pero, para que cualquier organización logre alcanzar el éxito, los que en ella laboren tienen que buscar el significado del trabajo que están haciendo y llevan a cabo. El éxito de toda organización no se determina por decreto, sino por la acción coordinada de las personas que en ella laboran y esas personas tienen que tener claro el sentido del trabajo que realizan para encontrar el éxito.

Para impulsar el trabajo de la organización las personas que allí trabajan tienen que asumir la responsabilidad del trabajo que realizan y retar los límites de su desempeño y de la convivencia que llevan a cabo en la organización.

Encontrarle el sentido social al trabajo, no puede ser sólo parte de la filosofía de dirección de cualquier organización. Si algún beneficio queremos derivar del sentido del trabajo es necesario compartir proyectos nuevos e ilusionantes. Es decir, compartir las metas, utilizando los valores como guía para lograr dichas metas, de manera que cada cual se encuentre orgulloso de la meta y de su forma de alcanzarla.

Hay que recordar que las metas sirven para traducir la acción en rendimiento pero, los valores sirven para darle sentido a la acción. De esta forma, sólo compartiendo con todos y entre todos el compromiso y el interés por la meta, es que esta podrá ser alcanzada.

No podemos olvidar y hay que reiterar de que las metas ponen en marcha a la gente pero, los valores son los que sostienen el esfuerzo. No se puede llegar a la meta sin el compromiso y el interés de la gente, que es la que garantiza se haga lo correcto, correctamente de manera sostenida.

De lo contrario, no estaríamos cumpliendo la meta o estaríamos trabajando en una acción corrupta o fraudulenta para cumplirlas. Por ello, para

que esto no ocurra, es fundamental que el compromiso y el interés sea de todos y compartidos por todos. Esto quiere decir, tanto desde los valores de la gente, como de los dirigentes. Aunque estos últimos son los que mayor responsabilidad tienen con las metas y los valores que las sustentan, siendo los valores los que dirigen la acción de dirigentes y trabajadores y guían la conducta.

Si los valores no se respetan y se honran, la gente no le encuentran sentido a su trabajo y lo mejor que puede suceder es que salga y busque otro donde encuentre mayor realización. Alguien que no honre los valores puede resultar una fruta podrida que cambia la imagen de aquellos que están en línea con los valores que han sido jerarquizados.

Alguien que los honre con su esfuerzo y trate de dar al máximo de sí mismo, sin ser perezoso, aunque no pueda alcanzar sus metas, debe ser ayudado, tal vez en otro puesto donde pueda contribuir de acuerdo a sus posibilidades reales.

Los valores no pueden ser ni un lema, ni un programa; tienen que ser vistos como un proceso que se mantiene en el tiempo de manera coherente, consecuente y consistente, aunque los tiempos sean tiempos difíciles, porque si no se produciría un cambio de actitud al crearse un vacío.

Una manera de formar valores dentro de un diseño determinado y para que estos den beneficio, estará en función de cómo lo demuestren los líderes en su actuación cotidiana. Pero, no sólo así, los beneficios se podrán cosechar si a la vez que se actúa consecuentemente se exige un comportamiento consecuente de los demás.

Las metas son el futuro, los valores son el cauce que está en el accionar de la vida cotidiana y por lo tanto hay que vivirlos, hay que sentirlos en el día a día.

Hacer uso de una EDV tiene que expresarse en algún resultado, debe fructificar en algún provecho. De esta forma, como la necesidad fue la entrada al sistema y estuvo en función de darle sentido social a la acción de las personas, el beneficio de una EDV es la salida del mismo.

El principal beneficio que se deriva del uso de los valores en la dirección y que justifica su “para qué”, está en que la acción de dirigentes y trabajadores tenga el compromiso de su sentido social, pero en función de ciertos valores jerarquizados, que son compartidos y conforman su ideología, así como que deben estar orientados al logro de los objetivos y estrategias.

2.6.- La organización y su importancia.

Instrumentar cualquier estrategia requiere como invariante un determinado grado de organización de las actividades a realizar y de los recursos a emplear para lograr los objetivos. Por tanto, un buen ordenamiento de las actividades a desplegar debe posibilitar la mejor forma para alcanzar los objetivos propuestos.

Sin embargo, en este proceso es necesario no sólo poder contar con un orden de las actividades, sino, además, que los implicados tengan definidos sus roles y los momentos que deben actuar, según la posición que ocupan para relacionarse con el resto de las personas.

Cuando todos los implicados conocen y saben sus roles y cómo relacionarse con otros, se les hará evidente la necesidad de la interacción y cooperación para poder lograr las metas propuestas.

Organizar el proceso de una EDV es introducir un cambio en la entidad objeto de estudio, donde ya existe una cultura determinada y ese cambio tiene que coordinar todos los elementos implicados para poder alcanzar la instrumentación de la EDV de manera efectiva. Es decir, organizar el proceso de una EDV es ver el proceso como una secuencia de pasos lógicos, que en este caso le denominaremos etapas.

Como cualquier otra actividad que se desarrolle en una entidad, esta debe tener una determinada lógica de realización, es decir una organización u ordenamiento de su operatoria.

Obviamente, las lógicas que siempre observamos responden a la experiencia de aquel que la describe. En este caso nuestra lógica, por tanto, no es ajena a mi experiencia en este campo. Sin embargo, más allá de las ideas propias, con esta lógica busco sistematizar y generalizar una secuencia de actividades que son bastante comunes en el campo de la consultoría, pero que es necesario respetar para poder implementar en cualquier organización la EDV que es necesaria.

Etapas 1: Sensibilización de la alta dirección de su responsabilidad en el proceso.

Si de introducir una EDV se trata, estamos en presencia de un cambio y tal cambio sólo es posible si sus principales agentes están sensibilizados del mismo. Para que tal sensibilización sea posible es necesario que los agentes de cambio se den cuenta que algo no está funcionando bien, que amenaza el buen desempeño de la organización y que se requiere del compromiso personal de los principales dirigentes.

En esta sensibilización juega un papel fundamental que la alta dirección asuma el compromiso necesario para que los valores en los procesos cotidianos sirvan de cauce estratégico para el logro del estado deseado. Es clave la voluntad que tenga la alta dirección por introducir los cambios hacia una EDV, el compromiso que estén dispuesto a asumir y el amor que le pongan al proceso.

Etapas 2: Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores. Para diseñar los valores a jerarquizar, la máxima dirección de la organización formará parte y organizará un equipo que será el encargado de diseñar el sistema de valores a proclamar y jerarquizar.

El equipo vanguardia tiene que tener una alta preparación en los conceptos, las ideas de la estrategia, la forma de manejar a todos los implicados y

la manera de desarrollar su trabajo de ahora en adelante. Por eso, este equipo no puede emprender su trabajo si no está preparado con las capacidades que le son necesarias.

Etapas 3: Diagnóstico del sistema de valores de la organización.

El sistema de valores a diseñar debe fundamentarse en los principales valores que prevalecen en la organización y que serán identificados durante el diagnóstico. El resultado del diagnóstico debe caracterizar el conjunto de valores que son compartidos por todos en la organización.

Debe comprobarse si existe alguna definición en cuanto a la identidad, si hay una misión descrita y cuáles son sus características y si existe alguna definición de visión. Complementariamente debe buscarse el conjunto de valores tácticos con los cuales opera la organización en particular.

De este conjunto de valores tácticos deben agruparse aquellos que se entiendan son los más importantes de carácter éticos, prácticos y de desarrollo y que caracteriza a dicha organización. Obviamente, considerando si existe una adecuada correspondencia con la misión y la visión que tengan definida.

Etapas 4: Definición del nuevo sistema de valores.

Forman parte del sistema de valores de la organización aquellos que tienen un carácter estratégico para la misma como: la Identidad, la Misión y la Visión.

Otro conjunto de valores que es necesario definir son los de carácter táctico, que son los que deben permitir alcanzar los estratégicos y que puede existir al menos uno para las categorías siguientes: éticos, prácticos y de desarrollo.

Ambas categorías de valores, los estratégicos y tácticos forman el sistema de valores compartidos de la organización.

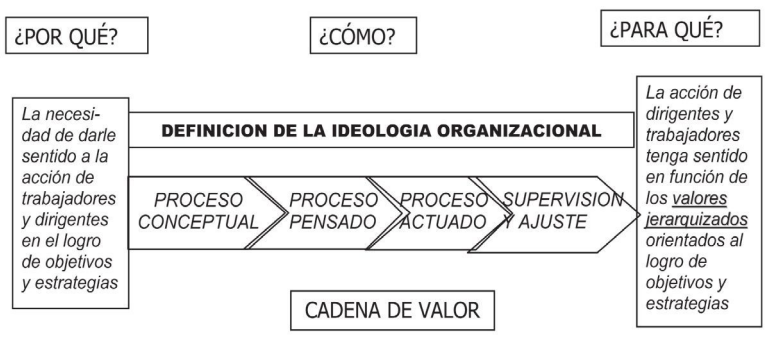
Etapas 5: Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores,

Alinear es poner en línea o lo que es lo mismo es consensuar una ideología organizacional que todos la comparten y todos miran en la misma dirección. No es ver a los valores como simples palabras, sino como acciones que siguen un mismo rumbo, un rumbo que en sus rasgos más generales ha sido definido en la estrategia y de lo que se trata ahora es que todos trabajen en la misma dirección y sientan como suyo que están haciendo lo correcto y lo que es necesario hacer.

Por ello, los valores hay que comunicarlos, hay que vincularlos a los objetivos personales y de los grupos, así como buscar el sistema de reconocimientos que mejor se adapte a las necesidades y particularidades de la organización.

2.7.- *La arquitectura de una estrategia de valores.*

Para el desarrollo del proceso que busca hacer uso de los valores en la dirección es necesario contemplar una cadena de valor que paso a paso, eslabón a eslabón, vaya dándole valor al uso de una EDV. En tal sentido se consideran vitales en esta cadena de valor los eslabones siguientes.



Esquema de la arquitectura para trabajar una EDV

Según la arquitectura que presenta este esquema, los pasos o actividades a seguir para instrumentar una EDV toma como punto de partida lo que describimos bajo el título de Necesidad de una EDV, el por qué, y brinda como salida lo que trabajamos como Beneficios que se derivan de una EDV, el para qué. Acá ahora trabajaremos el proceso central, el cómo, que nos da los diferentes eslabones de la Cadena de Valor que sirven para definir la ideología organizacional.

Cada uno de los eslabones de esta cadena serán los que explicaremos a continuación como pasos a seguir en una EDV.

Las etapas descritas en el epígrafe 6 nos dan el marco general o referencial para operar con la EDV. Ahora toca descubrir el detalle de ese marco referencial y por eso he concebido una arquitectura con una cadena de valores que nos describe paso a paso lo que se debe hacer.

Paso 1. Proceso de preparación conceptual de todos los que trabajan en la organización.

El primer paso a seguir para darle valor al uso de los valores en la dirección es de comunicación y sensibilización de todos en relación con el trabajo que se va a emprender.

Desde este punto de vista los objetivos de este paso son los de: a) crear una visión del por qué, para qué y cómo es necesaria una estrategia de valores en la organización; b) dar a conocer los pasos del proceso a seguir; c) definir quienes

integran el equipo que va a realizar el trabajo y d) preparar al equipo que va a realizar el trabajo sobre las formas de actuar en el desarrollo del proceso.

Eje central de este paso y de todo el proceso de la cadena de valor que le da valor a los valores es la legitimación que el proceso tiene que tener por parte del líder principal de la organización, su máximo dirigente. Sin la fuerza del principal agente de cambio que impulse todo el proceso, no se generara compromiso. Es fundamental que el dirigente ante todo de legitimidad al proceso y por eso necesite tener una visión global del mismo, un desarrollo personal de lo que hay que hacer y cuente con la capacidad y energía para impulsar a las personas hacia el desarrollo de una estrategia de valores.

Legitimado el proceso por su principal agente de cambio se está en condiciones de formar un equipo. Este equipo, en lo fundamental, debe estar formado por el Consejo de Dirección y todas aquellas personas que se entienda puedan aportar a la realización del proceso de diseño.

Son funciones del equipo que va a emprender el proceso de cambio para hacer uso de los valores en la dirección, entre otras, las siguientes: potenciar las capacidades de todos sus miembros; diseñar un plan de acción que contemple todas las actividades a desarrollar durante el proceso, incluidos un plan de comunicación interna y externa; coordinar las acciones de todos los implicados en el proceso; ayudar a elaborar el presupuesto que puede ser necesario para el desarrollo de todo el proceso de cambio.

Conceptuar entre los trabajadores el proceso de usar los valores en la dirección es el primer nivel para alinear a todos dentro de la organización alrededor del sistema de valores. Es necesario que todos conozcan que cosas son las creencias y valores y cuál es la lógica o vínculo que existe entre ellos para alcanzar los resultados deseados, así como qué conozcan que significado tiene el usar los valores en la dirección.

Como se puede observar este paso tiene correspondencia con la Etapas 1 y 2 del proceso de organización de una EDV.

Paso 2. Proceso pensado del sistema de valores.

El proceso pensado es aquel que lleva a definir el sistema de valores que se quieren jerarquizar y compartir con todos los implicados de la organización en particular. Es decir, el proceso pensado culmina con la definición de los valores estratégicos y tácticos que es necesario compartir y pasan a formar la principal ideología de la organización.

Los objetivos de este paso son los de: a) crear el documento que refleje el sistema de valores que la organización quiere jerarquizar en un horizonte determinado; b) declarar las reglas de actuación a seguir para fortalecer los valores jerarquizados en los procesos cotidianos; c) evaluar la idoneidad de los valores tácticos jerarquizados en función de la misión y la visión; d) traducir la estrategia de valores a indicadores de actuación. Es decir, en este caso el paso 2 está asociado a las etapas 3 y 4 del proceso de organización de una EDV.

No todos los valores tienen la misma significación, ni se presentan de igual forma. Unos operan a más largo plazo, por lo que asumen un carácter estratégico, otros operan como causas de los procesos cotidianos, por lo que se presentan como valores de carácter táctico, aunque hay quien los llama “valores compartidos”.

Clasifican como valores estratégicos o que se alcanzan en el mediano o largo plazo: la identidad, la misión y la visión. La Identidad nos muestra la historia o trayectoria de la organización, es decir, nos describe el cómo es la organización o cuales son los elementos que la han caracterizado en el tiempo. La Misión nos presenta la razón de ser o para qué existe la organización y se formula desde el servicio que recibe el cliente y no desde el servicio que se presta. Por último, la Visión nos manifiesta hacia donde vamos o qué quiere llegar a ser la organización.

Los valores tácticos son aquellos que se trabajan cotidianamente y de esta forma se presentan como el cause estratégico para alcanzar la misión y visión. En este caso trabajamos según los criterios presentados por Salvador García en una conferencia impartida en Cuba y que considera que los valores tácticos pueden ser: éticos, prácticos y de desarrollo. En el orden práctico esta clasificación nos ha sido de mucha utilidad.

Los valores éticos son aquellos que nos expresan cómo debemos relacionarnos con nuestro entorno, los valores prácticos nos dice cómo debemos relacionarnos entre nosotros y los valores de desarrollo describen con debemos crear, crecer, desarrollar la organización.

Para determinar los valores tácticos de la organización se requiere previamente definir un diagnóstico de cuál es el sistema de valores que prevalecen en el teatro de operaciones definido y los actores en particular. Sobre la base de la identificación de los valores que prevalecen en la organización es que podrá hacerse un destilado de los mismos para definirse aquellos que se quieren impulsar.

Este diagnóstico del sistema de valores debe permitir identificar cuáles son aquellos de carácter táctico que prevalecen, ya sea, los que son socialmente reconocidos, los que no son reconocidos, como aquellos que aún no prevalecen o se desarrollan y se quieran impulsar por el significado que puedan tener en el logro de los valores estratégicos.

Los valores identificados como que no son socialmente reconocidos o antivalores se localizan para que se conozca que en la vida real de las organizaciones hay evidencias que son el opuesto de lo que deseamos y hay que eliminarlos. Sólo reconociendo su existencia se podrán superar pero, una vez identificados hay que convertirlos al sentido que queremos, es decir, hay que cambiarlos a su opuesto y ver si están presentes en las evaluaciones ya descritas en el listado

De ese conjunto de valores tácticos se hace una clasificación de los mismos en cuáles son los que tienen un carácter ético, cuáles son prácticos y cuáles son de desarrollo. Una vez realizada tal agrupación se sigue un proceso de destilación para seleccionar uno por cada una de las dichas categorías y estos serán los

de carácter práctico que se quieren jerarquizar y que deben servir de cauce estratégico para impulsar los de carácter estratégico.

Definidos los valores tácticos que se quieren jerarquizar para impulsar la gestión, que deben ser 3, pero en caso extremo no deben pasar de 6, es necesario definir cuáles son las normas o reglas que deben identificar la forma de actuación en los procesos cotidianos.

Algunos criterios deben considerarse para evaluar las características de idoneidad de los valores tácticos en relación a los estratégicos. Entre estos criterios pueden considerarse: pocos, simples, fáciles de recordar y sirven de causales de los valores estratégicos; tienen significación para los trabajadores y pueden comprometerse con ellos; es posible desarrollar prácticas colectivas o rituales con cierta comodidad; permiten la coherencia entre lo que dicen y lo que hay que hacer; pueden ser evaluados periódicamente;

Una vez diseñado el sistema de valores a jerarquizar debe procederse a desarrollar el segundo nivel de alineación entre los trabajadores. Esta alineación se fundamenta en principio en un proceso de comunicación a todos los niveles de la organización y en todos los puestos de trabajo, para que todos conozcan, interpreten e identifiquen cómo reflejar los valores jerarquizados en su puesto de trabajo y cuáles son los indicadores que deben servir para medir el grado de aplicación de dichos valores.

El resultado de esta nueva alineación es obtener el compromiso de todos los trabajadores con el sistema de valores concebido y este compromiso debe materializarse en una traducción de los valores estratégicos y tácticos a objetivos de acción a través de criterios de medida que permitan definir metas mínimas y máximas a lograr.

Paso 3. Proceso de actuación con el sistema de valores diseñado.

A esta altura del proceso queda como paso necesario el introducir el sistema de valores, tanto los estratégicos, como los tácticos, para que en su desempeño todos los trabajadores de la organización los pongan en práctica a través de los procesos cotidianos y los mecanismos de desarrollo y consolidación de los valores que se establezcan. Es decir, en cada trabajo y por cada trabajador.

Los objetivos de esta etapa del proceso son: a) crear las bases para la puesta en marcha de toda la estrategia de valores; b) operacionalizar los valores en los procesos cotidianos. Los que podemos identificar con la etapa 5 del proceso de organización de una EDV.

Un aspecto esencial para el desarrollo de una buena estrategia de valores en una organización comienza con la selección del personal para cada cargo, ya que cada persona adulta posee determinados valores que ha formado en su práctica como persona a lo largo de su vida. La selección del personal por sus valores es una práctica esencial que busca sincronizar los valores asociados a cada persona con la estrategia de valores de la organización.

En virtud de lo anterior es necesario identificar en cada selección la sintonía que puede existir entre los valores personales con los valores estratégicos, entre los valores personales y los valores tácticos. Finalmente deben verse los valores personales requeridos para cada puesto de trabajo, que pueden ser diferenciados entre aquellos asociados a habilidades personales que requieren el puesto y las competencias técnicas que pueden ser necesarias.

Para poder actuar dentro de un sistema de valores diseñado no es menos importante alinear al personal a través de un proceso de formación que derive en un desarrollo del sistema de valores en las personas. En tal sentido el plan de formación debe dejar claro para cada valor a desarrollar cuáles son las creencias que son necesarias aprender y cuáles los conocimientos y habilidades a desarrollar. Modificar y potenciar valores es un objetivo de suma importancia en la formación de valores.

Un proceso de formación de valores no puede verse como un proceso exclusivo a desarrollar en aulas. Un trabajo proceso primario sobre la base de un curso no es una idea descabellada pero, sólo como elemento primario. Además este curso debe tener un carácter eminentemente práctico, con un enfoque de “aprender haciendo”, donde el análisis de situaciones, vídeos y la simulación de situación reales, deban ser las que predominen.

Sin embargo, una papel más predominante en la formación de un sistema de valores lo juegan los que están directamente en el núcleo de operaciones, los supervisores y los que tienen personal subordinado. Se supone que este nivel de dirección sean los portadores del código genético y en este sentido desarrollen un importante rol de coaching, entrenando a su personal alrededor de la EDV diseñada y teniendo en cuenta los valores personales de cada uno de las personas que están a su cargo.

Dentro de los mecanismos de desarrollo y consolidación, cada grupo de trabajo se debe definir las prácticas colectivas que sean necesarias para consolidar el sistema de valores. Entre estas prácticas colectivas pueden estar: formas particulares de reuniones, actos solemnes o ceremonias que establezcan nuevas reglas de comportamiento, así como reglas para asignación de recursos o establecer determinados reconocimientos o capacitar a determinadas personas en las competencias necesarias. Ideas en este campo pueden haber muchas y cada colectivo de dirección, en función de su teatro de operaciones y sus actores puede definir las que se adecuen más a sus características.

Como formas prácticas de consolidar estos mecanismos de desarrollo y consolidación de los valores se puede utilizar un sistema símbolos propios, que agreguen valor ya sea a través de logotipos, uniformes, identificaciones o estandartes particulares. También pueden utilizarse conceptos y palabras propias del argot que agreguen valor al sistema de valores concebido, así como mitos propios derivados de historias pasadas o leyendas legendarias. La idea es desarrollar todo un fortalecimiento institucional que permita alinear a todos a través de la socialización de una nueva cultura.

Parte importante del proceso actuado es de igual forma la evaluación del rendimiento en el esfuerzo por darle cumplimiento a la estrategia de valores. Una estrategia de valores sin evaluación del desempeño sería sólo un acto burocrático, por eso la evaluación del rendimiento en el esfuerzo por darle cumplimiento a la estrategia es el empleo de un mecanismo de control que debe garantizar el éxito de la estrategia.

Sin embargo, no puede olvidarse como parte de las actividades que permiten consolidar los mecanismos de desarrollo de valores el establecer un sistema de reconocimiento que esté unido a las formas de medir el desempeño. Este sistema de reconocimientos puede emplear tanto aspectos de carácter moral como material, aunque estos últimos no se deben emplear en forma aislada, sino combinada o conformada por una fusión de los morales y los materiales.

Todo el conjunto de ideas desarrolladas para consolidar el uso de los valores en la dirección, así como el sistema de valores concebidos pasan a integrar la ideología de la organización y no pueden verse de forma aislada, si no que deben servir como elemento de control preventivo que sirva para que cada trabajador pueda medir su desempeño y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para encontrarle el verdadero sentido a su trabajo dentro de la organización.

Una herramienta de trabajo importante para emprender esta etapa es elaborar un Plan de Acción que contemple las diferentes actividades que se van a desarrollar durante la puesta en marcha de la estrategia de valores y, por cada actividad, definir quiénes serían los participantes encargados, en qué fecha debe de estar cada tarea y que recursos temporalmente puedan ser necesarios.

Este paso del proceso es el que más creatividad requiere del equipo de dirección, tiene que concebir cuáles serán las ideas que predominaran en su gestión de la EDV. Estas ideas definirían su imaginario, su filosofía, su mística, en cuanto al sistema de gestión de valores.

En el capítulo anterior hablamos que para la dirección del Hotel Palco la idea básica descasaba en que los valores eran el centro del sistema de gestión del hotel y el centro del sistema de gestión de sus valores. En función de esta idea central, crearon los mecanismos que reconocían y estimulaban los valores.

Otras empresas han desarrollado su mística ya sean alrededor de las características fundamentales de su actividad, otras a partir de su misión y hay quienes la han derivado de su propósito o promesa de marca. Por ejemplo, en la Sucursal de la Corporación CIMEX, en la Provincia de Matanzas, en Cuba, todo gira alrededor de su promesa de marca “Calidad CIMEX” y esto hace que cualquier actividad sea evaluada para ver si tiene Calidad CIMEX y si no, hay que buscar acciones que lleven a que dicha actividad sea reconocida como Calidad CIMEX.

De todas formas para esta parte del proceso sólo se pueden dar ideas, no existen recetas, cada organización tiene que crear su filosofía de gestión, su mística, que motive y promueva los valores tanto desde la dirección como desde las personas.

Paso 4. Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado.

Un último paso para el desarrollo del proceso de hacer uso de los valores en la di-

rección es el de la supervisión y ajuste del sistema de valores. En la misma medida que el sistema de valores se convierta en criterios de orientación de la conducta, dicho sistema debe ser evaluado para lograr una mejora continua. Por eso es necesario evaluar las diferencias que puedan existir entre el sistema de valores asumido y los procesos cotidianos en todos los niveles de la organización. Esta confrontación de datos es el verdadero reto del cambio de cultura y del uso de los valores en la dirección.

Los objetivos de esta etapa del proceso son: a) medir la marcha de la implantación de la estrategia de valores y cómo ésta se operacionaliza en los procesos cotidianos; b) evaluar los ajustes que sean necesario realizar a la estrategia de valores; c) reconocer los mejores desempeños en la realización de la estrategia de valores. De igual forma, este paso está asociado a la etapa 5 del proceso de organización de una EDV.

En esta supervisión se puede medir el desempeño individual, grupal y organizacional en función de los resultados alcanzados. Si las creencias y valores sirven de soporte a los resultados la mejor forma de medir su cumplimiento es mediante la evaluación del desempeño en función de los resultados alcanzados.

Otro mecanismo de medición puede ser a través de una auditoria del sistema de valores que sirve para revisar su puesta en marcha y su ejecución. Esta auditoria debe comprobar si las bases teóricas establecidas a través del sistema de valores diseñado se corresponden y son coherentes con la práctica organizacional. Es decir, busca si existe coherencia entre la filosofía y el discurso de los que dirigen la organización y los datos de la realidad. Es por ello que este tipo de auditoria no es para sancionar, sino es una oportunidad para agregar valor y mejorar las operaciones que busca como objetivos la coherencia entre el discurso y la acción, así como consolidar el compromiso en todos los niveles.

Son indicadores complementarios de medición en este caso los resultados alcanzados en la competitividad, eficiencia, eficacia y efectividad lograda por los diferentes grupos. El resultado de tal medición puede conllevar a la realización de ajustes al sistema de valores diseñado, así como el poner en marcha el sistema de reconocimiento establecido.

La correspondencia entre las etapas del epígrafe 6, la organización y su importancia, con la cadena de valores del epígrafe 7, arquitectura de una EDV, puede verse en la tabla siguiente:

ETAPAS DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN	ESLABON DE LA CADENA DE VALOR
1. <i>Sensibilización Alta Dirección</i>	<i>Proceso Conceptual</i>
2. <i>Formación del Equipo</i>	
3. <i>Diagnóstico Sistema de Valores</i>	<i>Proceso Pensado</i>
4. <i>Nuevo Sistema de Valores</i>	
5. <i>Alineación</i>	<i>Proceso de Actuación</i>
	<i>Supervisión y Ajuste</i>

Esquema de correspondencia entre la Organización y los Eslabones de la Arquitectura

2.8. Estudio de Caso: La gerencia de auditoría.

Desde hace muchos años he trabajado el mundo empresarial, combinado con el mundo intelectual de las universidades. Esta posibilidad, que realmente es una gran oportunidad, me ha permitido conocer muchos empresarios buenos y ver el desarrollo de carrera de otros que fueron buenos estudiantes, que llegan a ocupar posiciones realmente interesantes.

En este último caso se encuentra una señora la cual tuve la oportunidad de tutorearle su trabajo de Diploma de la Licenciatura y su trabajo de tesis de Maestría. Esa mujer fue Gerente de Auditoría de una de las empresas cubanas más importantes y un día hablando de las situaciones presentes en su gerencia firmamos un contrato para el desarrollo de una intervención consultiva que evaluara el clima organizacional y diseñara un sistema de valores que se alineara con su estrategia de trabajo.

Este tipo de trabajo tenía particularidades diferentes a otros realizados. La situación real que tenían es que primaba un clima de conflictos de todo tipo. Era un grupo de 17 personas con conflictos intrapersonales, intragrupales, los más agudos, e intergrupales. El trabajo era para hacer un estudio de comportamiento en general.

Por tal razón, el punto de partida de sensibilización de la gerente no era muy trabajoso. Ella en sí misma estaba altamente sensibilizada, pero había que ponerla sobre aviso del camino que iba a seguir la intervención y cómo íbamos a trabajar buscando desarrollar un equipo, pero a partir de las características individuales de cada uno. Ella tendría que dar información sobre ella, pero iba a captar lo más importante, iba a conocer mejor a sus subordinados, sus rasgos personales, su actitud para actuar en equipo y los principales problemas que ellos ven en la gerencia.

Algunos consejos particulares adicionales terminaron la sensibilización y la fijación de su responsabilidad en el proceso. Como cosa curiosa aclaro que sólo el poner en marcha algunos de los consejos dados permitió cambiar en alguna medida la imagen de los trabajadores hacia la gerente. Hay actuaciones particulares, asociadas a determinados valores, que sólo alguien desde afuera ve y que un pequeño ajuste modifica ciertos valores.

El equipo de trabajo estuvo formado por la gerente y los 17 auditores. Es decir, el trabajo se desarrollaría con el universo de auditores de la casa central de la empresa, ya que en provincia existen otros 16 auditores, pero que no son la fuente de los conflictos. A este equipo fue necesario previamente sensibilizarlos con el trabajo que se iba a emprender y la necesidad evidente de que se debía mejorar el trabajo de la gerencia con una mejor actuación de ellos en conjunto.

Con esta sensibilización se inició el trabajo caracterizando los rasgos de personalidad de cada auditor, los factores que los motivaban y la forma en que se comunicaban. Con estos estudios trabajábamos con la técnica del espejo. Es decir, utilizábamos instrumentos donde cada uno se viera a partir de su propia evalua-

ción, de manera individual, y donde todos se vieran si estaban bien caracterizados. Los resultados de este trabajo le daban una mayor visión a la gerente de las características individuales y de cómo enfrentaban las situaciones grupalmente. Como resultados de estas intervenciones salían planes individuales de mejora.

En el orden grupal vimos las situaciones de conflicto enfrentadas y cómo solucionarlas. Para su solución se trabajó con la técnica del conflicto positivo y se llegó a una solución posible a través de valores, determinando qué clase de equipo ellos querían ser.

En el marco institucional se hizo un diagnóstico del sistema de valores presentes y deseados, para arribar al sistema de valores que se querían jerarquizar e impulsar tanto en el orden estratégico como en los procesos cotidianos. El nuevo sistema de valores diseñado quedó diseñado como a continuación los presentamos.

PROYECTO DE DISEÑO DEL SISTEMA DE VALORES PARA UNA ESTRATEGIA DE VALORES DE LA GERENCIA DE AUDITORIA

NUESTRA MISIÓN:

“Somos la Gerencia de Auditoria, pioneros del enfoque de riesgos en el país, que, mediante un grupo interesado en estar a tono con las mejores prácticas internacionales y los procedimientos de la Auditoria Interna, le agrega valor y mejora las operaciones a todas las unidades organizativas de la empresa, sirviéndoles de ayuda a nivel nacional con trabajos de consultoría y evaluación de los sistemas de control interno”.

NUESTRA VISIÓN:

“En la Gerencia de Auditoria nos interesa que todos los implicados con nuestras actividades nos vean como un grupo que trabajamos con alta profesionalidad y compromiso, así como que somos los mejores colaboradores para agregarle valor a una empresa en desarrollo.

NUESTROS VALORES:

PROFESIONALIDAD:

Brindamos un servicio personalizado, caracterizado fundamentalmente por un alto grado de cortesía, seriedad, responsabilidad y eficiencia, basado en el desarrollo favorable de nuestras capacidades y aptitudes. Nuestro proceder es ético, capaz de dar respuesta precisa y conocimiento en cada actuación, de manera responsable buscamos soluciones ágiles y prácticas identificadas con las necesidades de nuestros clientes.

TRABAJO EN EQUIPO:

Somos un conjunto de profesionales, pioneros del enfoque de riesgo en el país, que estamos al nivel del estado del arte en las técnicas de auditoria interna y que entiende que sólo a través de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales es que se puede ayudar a nuestros clientes para que encuentren las soluciones adecuadas que le agreguen valor a su gestión. Buscamos las mejores soluciones con armonía y respeto, así como la funcionabilidad y estabilidad emocional de cada

miembro del equipo de trabajo, donde cada uno tiene la posibilidad y responsabilidad de participar de manera activa en la toma de decisiones. Nos caracteriza el sentido de pertenencia, estimulándonos la confiabilidad entre el equipo y nuestros clientes, así como la constante superación de nuestras metas para con la empresa.

CREATIVIDAD:

Somos agentes activos de la superación y la educación para ponerlas en función de encontrar, con un alto espíritu colaborativo, las mejores soluciones que agreguen valor a la gestión de todas las unidades de la empresa mediante procesos de cambios y mejora continua, Creamos soluciones para los nuevos enfoques de riesgo que demanden de nuestra actividad.

Una vez diseñado el sistema de valores, era necesario buscar la forma de medirlo para poder controlarlo. De esta forma, se hizo la tabla siguiente.

Sistema de valores	Criterios de medida	Nivel actual	Nivel deseado	
			Meta mínima	Meta máxima
VALORES ESTRATÉGICOS:				
Agregar valor y mejorar las operaciones	Encuesta de satisfacción a los clientes.			
Alta profesionalidad y compromiso	Número de reclamos por auditoria			
Colaboradores para agregar valor	Número de propuestas para mejorar operaciones			
VALORES TACTICOS:				
Profesionalidad	Encuesta de satisfacción a los cliente			
Trabajo en Equipo	Encuesta sobre desarrollo de actuación como equipo			
Creatividad	Número de soluciones creativas propuestas			

Esquema con la conversión de los valores en objetivos de acción

Esta tabla permite que para cada valor reflejado en el sistema de valores jerarquizados se describan los criterios que pueden medirlo, de manera de que a partir de un nivel alcanzado, expresado en %, pueda definirse, a nivel de la unidad organizativa, cuales son las metas mínimas y máximas que deben lograrse.

Una vez diseñado el sistema de valores que se querían impulsar para darle sentido a la acción de los consultores, dicho sistema se dejó en reposo durante un tiempo para posibles mejoras con nuevos criterios. Se circuló por las provincias para que fuera conocido, revisado y propuestas las modificaciones que se entendieran.

Posteriormente, se le puso un crítico para que lo evaluara desde la oposición y, finalmente, se llevó a un Taller Nacional de la Gerencia para su alineación mediante el debate, el compromiso y la determinación de las formas de evaluar los valores concebidos.

2.9. Conclusiones

1. Diseñar una EDV es un acto consciente que requiere identificar qué principios y premisas debe sustentarla, el por qué y para qué dicha estrategia, que organización seguir en el proceso de diseño y que pasos deben servir de base para su diseño.
2. La necesidad que justifica el por qué del uso de los valores en la dirección es en primera instancia determinada porque mientras los objetivos y las estrategias sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas, los valores sirven para darle sentido social a la acción.
3. El principal beneficio que se deriva del uso de los valores en la dirección y que justifica su para qué, está en que la acción de dirigentes y trabajadores tenga sentido social, pero en función de ciertos valores jerarquizados, que conforman su ideología y que deben estar orientados al logro de los objetivos y estrategias.
4. Los principios claves que fundamentan cualquier EDV se han considerado son cinco: Una EDV es una decisión maestra; no es un acto impuesto desde afuera; es un factor determinante para agregar valor; debe definir la manera de cómo debe vivir y sentir la organización y, finalmente, debe estar en correspondencia con el código genético de la organización
5. Las premisas son un requisito de indispensable cumplimiento derivado de la regularidad significativa de determinados acontecimientos o situaciones, sin ellas no es posible trabajar una EDV, en este caso se han considerado cinco: los valores surgen desde la propia organización; en la organización tiene que existir disposición al cambio; debe haber claridad y dominio conceptual de lo que es usar los valores en la dirección; debe desarrollarse una alineación de todos; todos los que dirigen deben de actuar de acuerdo a los valores que proclaman.
6. La organización del proceso debe tener una determinada lógica de realización u ordenamiento de su operatoria, en este caso se han considerado los siguientes: sensibilización de la alta dirección, formación del equipo encargado del diseño; diagnóstico del sistema de valores; definición del nuevo sistema de valores y alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores
7. Para el desarrollo del proceso que busca hacer uso de los valores en la dirección es necesario contemplar una cadena de valor, en este caso formada por los eslabones siguientes: proceso conceptual, proceso pensado, proceso actuado y supervisión y ajuste.

2.10. Para su enriquecimiento.

1. Diagnostique en su organización qué valores son los que prevalecen y cómo fueron que se formaron. ¿Qué estrategia de valores se siguió de manera explícita o implícitamente?
2. De todo el conjunto de valores con los cuales se trabaja en su organización ¿cuáles usted jerarquizaría como prioritarios?
3. ¿Qué considera usted pudiera suceder en su organización si se declara una estrategia de valores y los que dirigen no la comparten?
4. Si usted quisiera jerarquizar un nuevo sistema de valores acorde a su estrategia principal
¿qué acciones seguiría o qué ideas se le ocurriría para provocar el cambio necesario?
5. Evalúe los procesos principales planteados en la Cadena de Valor de la “Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV” en el marco de su organización y determine si es necesario un nuevo eslabón en la cadena para agregarle valor a la EDV. ¿Por qué?

Capítulo 3:

LA FORMACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE VALORES

*Las cualidades de los padres
quedan en el espíritu de los hijos...*

José Martí

OBJETIVOS

Que el lector al concluir el capítulo sea capaz de:

1. Interpretar la cadena de formación de valores.
2. Desarrollar un proceso de formación de valores.

CONTENIDOS

- 3.1 Una introducción necesaria
- 3.2 La cadena de valor para sembrar y alinear
- 3.3 La selección del terreno
- 3.4 La preparación del terreno
- 3.5 La selección de la semilla
- 3.6 La siembra de la semilla
- 3.7 El cultivo del terreno
- 3.8 La cosecha
- 3.9 Estudio de caso desde la formación:
El restaurante
- 3.10 Conclusiones
- 3.11 Para su enriquecimiento

3.1. Una introducción necesaria.

Ya he expresado con anterioridad que formar una EDV es un acto consciente donde alguien con una autoridad dada es capaz de influir, de convencer, de comprometer para que una persona, un grupo de personas o varios grupos de personas actúen o accionen en una dirección con un sentido dado.

Pudiera resumir diciendo que formar una EDV es crear una cultura, que no es más que desarrollar un sistema de creencias y valores que las personas y grupos la juzguen como válidas y puedan adaptarse al entorno e integrarse internamente, así como percibir las como el modo correcto de pensar y sentir para actuar.

Formar una EDV es dar forma, es ser capaz de moldear, de ajustar y desarrollar a una persona o grupos de personas en una manera de actuación que es jerarquizada mediante un diseño socialmente aceptable y que es considerada mejor a su opuesto.

Pero, formar una EDV presupone o tiene como premisa a dos tipos de actores, unos que intervienen como sujeto del proceso de formación, otros que intervienen como objetos. Los que intervienen como sujeto asumen el rol de formadores, de maestros.

En el capítulo 1 dije que un papel importante en la formación de valores lo juegan los maestros, ya que no tienen sólo funciones instructivas, no es sólo formador de conocimientos, sino que, además, tiene funciones educativas, es un trasmisor en la formación de creencias y valores tanto por sus clases como por su actuación cotidiana.

Al desarrollar la teoría de la formación de valores, expresé que los dos pilares básicos de la formación de una EDV son los padres y los maestros. Los padres y los maestros tienen que tratar de ser ejemplo en la vida ante los muchachos con los cuales se rodean, tienen que ser portadores de los mejores valores que socialmente se reconocen y se quieren alcanzar, su discurso tiene que ser congruente con su acción, no pueden crear vacíos entre lo que dicen y lo que hacen.

En tal sentido los que asuman el rol de formadores en una organización se convierten en pilares básicos, porque en ellos la gente debe creer, deben convivir una parte importante de sus vidas, y en tal sentido deben sentir confianza en ellos y servir de ejemplo por su acción cotidiana. En resumen, la gente debe, creer en ellos por un acto de fe hacia esas personas que se aceptan como formadores.

Y, ¿quiénes deben asumir ese rol de formadores? Obviamente, en las organizaciones laborales no hay otros, los principales formadores de una nueva cultura son los que dirigen la organización, que deben moldearla mediante una actuación consciente y sistemática, consecuente y ejemplarizante, coherente y comprometida. Esto quiere decir que en las organizaciones los que asumen el rol de educandos y educadores, de padres y maestros, de pilares básicos de la formación de la EDV, son en primera instancia los dirigentes.

Sin embargo, cuando hablamos de una de situación de este tipo, no estamos hablando sólo de desarrollo de valores personales, sino, además, de los valores que son necesarios desarrollar e impulsar en una organización para que sean reconocidos y practicados por todos y crear una cultura alrededor de ellos. Es decir, que tenemos que buscar la manera de cómo formar valores que sirvan a grupos particulares de trabajo y a la organización en su conjunto.

Esto significa que es necesario modelar cuáles son las mejores alternativas para alinear los valores personales, que determinan acciones y comportamientos individuales, con los valores organizacionales, que deben determinar las acciones y comportamientos que respondan a los intereses y objetivos organizacionales. Hay que buscar en este alineamiento la coherencia, la congruencia y la consistencia entre los valores personales y los organizacionales.

Si la formación tiene fractura debido a vacíos creados en el accionar diario, las creencias y valores formados es vulnerable y puede ser penetrada por otras corrientes que utilice mecanismos de influencia de mucha fuerza.

Sobre la base de esta teoría de la formación de creencias y valores el núcleo central es el trabajador, que en su evolución se va formando una ideología y la principal fuente de sus creencias y valores más primarios son los dirigentes los que deben ser los portadores de los mejores valores y a su vez fuente importante de una cultura acorde al momento histórico de la organización en particular, donde su actuación puede hacerse un símil con la de un escultor, alguien que labra o esculpe una obra de arte en relieve, o un alfarero que trabaja la arcilla para hacer vasijas de barro.

Aunque más me gusta hacer el símil con el de un campesino que trabajando muy duro la tierra busca esparcir semillas para que germinen y mediante un adecuado cultivo de su siembra lograr después un fruto que le permita obtener los mejores rendimientos en la cosecha.

3.2. La cadena de valor para sembrar y alinear.

Dentro de la cadena que le da valor a los valores se encuentran los dos procesos que explicamos con anterioridad. El “proceso conceptual” y el “proceso diseñado”. El primero es básico para desde el conocimiento poder saber utilizar los valores en la dirección y el segundo es el soporte sobre el cual hay que trabajar, ya que define el sistema de valores que queremos jerarquizar: los estratégicos y los tácticos.

Pero, estos dos procesos no son nada si no le añadimos a la fórmula un buen “proceso actuado”, o sea un buen proceso que permita primero sembrar los valores y después recoger la cosecha de lo que hemos sembrado.

En este proceso de siembra es vital que cada una de las personas de la organización conozca cuál es el sistema de valores que se quieren jerarquizar y comprendan la forma en que sus acciones individuales en los procesos cotidianos apoyan todo el proceso para impulsar los objetivos y las estrategias de la organización.

Más arriba expresé que la labor de los dirigentes, haciendo un símil, es como la de los campesinos, tienen que trabajar muy duro la tierra y esparcir las semillas que germinen para, mediante un adecuado cultivo, lograr después un fruto que le permita obtener los mejores rendimientos en la cosecha. Es decir, por medio de este símil se hace evidente de que los valores hay que sembrarlos pero, creo pertinente hacer una explicación del porqué hago esta analogía con los procesos seguidos en el campo. Veamos la tabla siguiente:

PROCESO EN LA TIERRA	PROCESO EN LAS PERSONAS	ESLABON DE LA CADENA
1. Seleccionar el terreno: <i>En el campo, previo al momento de sembrar, hay que tener conocimientos sobre las características de la tierra que se va a sembrar</i>	<i>Es tener la selección de la entidad donde se quiere trabajar con una EDV. Es tener un equipo de dirección preocupado por el cambio hacia una EDV</i>	PROCESO CONCEPTUAL
2. Preparar el terreno: <i>Es poner en condiciones la tierra para la siembra y para ello es necesario hacer varios pases de arados para mover la tierra hasta formar los surcos</i>	<i>La preparación del terreno está en función de sensibilizar al equipo de la alta dirección y a los trabajadores de los procesos que hay que seguir para implementar una EDV</i>	
3. Seleccionar la semilla: <i>En virtud del tipo de planta se trata de buscar la mejor semilla, la que pueda dar mayores rendimientos según el tipo de tierra</i>	<i>Es trabajar en la selección del sistema de valores que se va a jerarquizar y su correspondencia a la estrategia de la organización y del personal con el que se va a trabajar la EDV</i>	PROCESO PENSADO
4. Sembrar la semilla: <i>Es la colocación en el surco de la semilla de la planta que se va a sembrar</i>	<i>Es el paso de inculcar el sistema de valores con debates, charlas y todas las vías que sean necesarias para que los valores sean comprendidos y asimilados.</i>	PROCESO ACTUADO
5. Cultivar el terreno: <i>Está en función del tipo de atención que requiere el cultivo: limpiar de malas yerbas, fertilizar, fumigar, etc.</i>	<i>Esta en todas las actividades que se sigan para fomentar y consolidar los valores en la organización. Hay que demostrar voluntad y compromiso, respetarlos, ser ejemplo en su aplicación, evaluar los mecanismos administrativos que se utilicen, etc.</i>	SUPERVISION Y AJUSTE
6. Recoger la cosecha: <i>Es el paso más importante, el que nos da los resultados alcanzados y que podemos medir con los esperados</i>	<i>Sigue siendo el paso más importante porque nos expresa los resultados alcanzados en virtud de cómo los valores sirvieron de fuente para crear más valor en la organización, mejorar la satisfacción del público objetivo y mejorar los beneficios de la organización.</i>	

Esquema analógico entre el proceso de siembra en la tierra y con los valores

Claro que esto es un proceso analógico para utilizar ciertas ideas en que simbólicamente nos pueda representar cómo debemos dominar, al igual que el campesino domina su proceso, las técnicas para sembrar o formar valores en los grupos.

Lo importante en todo esto es que el equipo de dirección muestre interés, voluntad y mucho compromiso para que esta cadena sea realmente efectiva en la siembra y alineamiento de todos alrededor de los valores que se quieren jerarquizar e impulsar.

3.3. La selección del terreno.

En el campo, previo al momento de sembrar la semilla en la tierra, hay que tener conocimientos sobre las características de la tierra que se va a sembrar, a esto es lo que se le llama “seleccionar el terreno”.

En el caso de una organización, es tener la selección de la entidad donde se quiere trabajar con una EDV. Es tener un equipo de dirección preocupado por el cambio y con un alto interés de trabajar con una EDV.

Como ya he expresado, desarrollar una estrategia de valores es un proceso complejo y esto es por el entramado de situaciones que toca. Esta selección del terreno es vital para el buen funcionamiento de una EDV. Sin su cumplimiento no hay estrategia que sea sostenible.

De esta forma, hemos visto que si los valores no surgen desde dentro se hace más complejo aún implementar una EDV. Los grupos cuando alcanzan un nivel de desarrollo propio crean mecanismos de supervivencia para adaptarse al entorno e integrarse internamente y en este proceso forman su propio sistema de valores. Cambiar ese sistema sólo es posible si los que dirigen, los que tienen el código genético de la organización, buscan un acuerdo entre ellos que permita y sientan la necesidad e interés de trabajar hacia una EDV.

Claro, que este acuerdo negociado tiene que tocar todos los puntos de una negociación, pero considerando la necesidad de que los acuerdos exigen un cambio y este cambio debe considerar, inclusive, los puntos ciegos u ocultos para reducir la resistencia.

Por eso, en el marco de la propia complejidad de la selección deben considerarse actividades que permitan el aumento de las capacidades del grupo directivo para poder interpretar qué significación tienen para los grupos los valores y la implementación de una EDV. Estas actividades pudiéramos decir que son propias para un consultor de proceso que busque desarrollar las capacidades de cambio en los grupos, en este caso en el grupo directivo y en la vanguardia de los trabajadores que participe en las negociaciones. La salida o resultado de estas actividades debe ser un contrato psicológico donde se definan acuerdos entre todos por impulsar una EDV. No obstante, en el plano teórico no se quita la posibilidad de que surja desde el interior del propio grupo.

Acordada la idea de implementar una EDV esta no puede ser privativa del grupo reducido que haya tomado la iniciativa de crear un nuevo sistema de valores con los cuales trabajar y para los cuales se requiere una nueva forma de actuación, una nueva conducta, para alcanzar nuevos resultados. Esto es un proceso de todos y a todos hay que llegar con la bandera de las nuevas ideas y para ello se requiere de una férrea voluntad, que sea capaz de generar el compromiso, el amor y la confianza.

Este compromiso, amor y confianza no son sólo para los dirigentes, es una situación válida para todos y en tal sentido encierra en ese todo a los trabajadores de la propia organización, que se supone son parte importante, unidos a sus diri-

gentes, de la vanguardia y los principales agentes que deben provocar el cambio. Sin ellos es imposible introducir una EDV.

Pero, como he dicho en otras oportunidades, esta vanguardia no puede crear vacíos, no puede ser fuente de incongruencias. Si los grupos llegan a identificar que el sistema de valores implementados es sólo para el cumplimiento por parte ellos y no por la alta dirección, lo consideraran una manipulación y por tanto repentinamente volverán a su sistema de valores o pueden cambiar a los opuestos que se trataron de introducir, cosa esta que será una gran limitante para el buen desempeño y funcionamiento de la organización.

Seleccionar el terreno es, entre otros, poder encontrar el sentido social al trabajo que realizaran tanto los dirigentes como todo el personal subordinado. Una EDV es un accionar en nuestras vidas cotidianas y es fundamental comprender el sentido social de la labor que realizamos de manera cotidiana. El desarrollar este sentido social es labor de los que dirigen y si quieren tener una buena cosecha, tienen que hacer una muy buena selección del terreno sobre el cual van a sembrar las semillas de los mejores valores que necesita la organización.

3.4. La preparación del terreno.

En el campo es poner en condiciones la tierra para la siembra y para ello es necesario hacer varios pases de arados para mover la tierra hasta formar los surcos.

En el caso de una organización la preparación del terreno está en función de sensibilizar al equipo de la alta dirección y a los trabajadores de los procesos que hay que seguir para implementar una EDV.

Desconocer la cultura en las organizaciones es similar a dirigir por tanteo, o a ciegas. La administración por objetivos surgió como un elemento superior que antepone los resultados a las tareas y buscaba un elemento motivador en los grupos. El hecho de que los trabajadores y los grupos pudieran determinar los resultados que podían alcanzar y consensuarlos con los resultados deseados del nivel superior fue un gran avance en el ámbito de la conducción.

Hoy día plantear que para alcanzar los resultados es necesario tener en cuenta la cultura de los grupos, es otro gran avance, con la diferencia de que dirigir basado en una EDV no es sustituir la dirección por objetivos o resultados, sino es complementarla introduciendo la dimensión humana dentro del pensamiento directivo.

Es ampliar el concepto de Peter Drucker de administrar por objetivos, considerando el criterio de que en el Siglo XXI, el Siglo del conocimiento, las personas son el principal capital de las organizaciones y es necesario motivarlo moviendo sus fuerzas internas a través de las creencias y valores que él tiene como ser humano y aquellas que somos capaces de

crearle en la conducción del grupo.

No contemplar las creencias y valores de los grupos, es desconocer los efectos que esta puede derivar y enfrentarse a situaciones tales como:

- Fracazos en la implantación de la estrategia.
- Fracazos en la fusión, diversificación y adquisición de nuevas organizaciones.
- Conflictos intergrupales en el seno de la organización.
- Interacción infructuosa entre los miembros de un grupo que no ayuda a cultivar la cohesión, el clima, y otras peculiaridades propias de un grupo, que pueden derivar en desavenencias personales.
- Fracazos en la adaptación de los individuos a la organización.
- Fracazos en los procesos de mejora continua y por ende en el logro de una calidad superior.

El no considerar las creencias y valores como soporte básico para alcanzar los resultados previstos, el establecer un divorcio entre las creencias y valores con los resultados, es desconocer sus efectos, algunos de los cuales he nombrado pero, que su experiencia pueden indicarles otros más.

En tal sentido los que dirigen deben sensibilizarse con las creencias y valores que puedan ajustarse a su organización y comprenda que la relación entre las creencias y los valores está asociada directamente a los resultados, por lo que se produce una relación dialéctica entre ellas de efecto causa. O sea, que las creencias y valores son causas fundamentales en el logro o no de los resultados deseados.

Muchos otros aspectos pudieran considerarse si no se tiene en cuenta la cultura dentro de las organizaciones. Un aspecto que considero importante destacar como reflexión en este punto, es que no considerar la cultura, ni tratar de influir en ella, no significa que no prevalezca una cultura.

En todo grupo hay una cultura que se arraiga en creencias y valores que el grupo inventa o desarrolla. Que la cultura que prevalezca sea la que queramos o no va a depender de cómo la tratemos, o la tengamos en cuenta. No tenerla en cuenta es dejarla al azar y esto puede llevarnos a una crisis que puede llegar a influir tan negativamente en los resultados, que el sistema puede tender a su autodestrucción, a su estancamiento o a una dirección no deseada.

Una buena cosecha requiere un buen equipo de dirección capaz de interactuar e influir para seleccionar la mejor semilla y hacer la mejor siembra. Si el terreno no tiene buena preparación la mejor semilla no germina. Si los dirigentes están bien preparados y comprenden la importancia de su rol cualquier semilla permite cosechas de altos rendimientos.

3.5. La selección de la semilla.

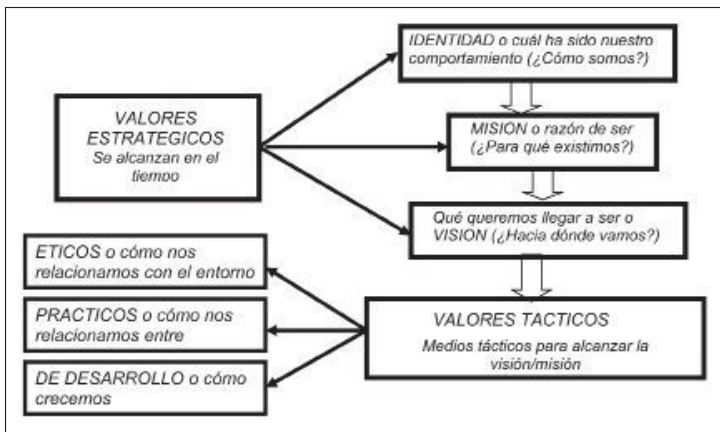
En el campo, en virtud del tipo de planta a sembrar, se trata de buscar la mejor

semilla, la que pueda dar mayores rendimientos en virtud del tipo de tierra.

En el caso de una organización, es trabajar en la selección del sistema de valores que se va a jerarquizar y su correspondencia a la estrategia de la organización y del personal con el que se va a trabajar la EDV

No todos los valores tienen la misma significación, ni se presentan de igual forma. En tal sentido hago una clasificación de los valores considerando el tiempo en que operan. Unos operan a más largo plazo, por lo que asumen un carácter estratégico, otros operan como causas de los procesos cotidianos, por lo que se presentan como valores de carácter táctico, aunque hay quien los llama “valores compartidos”. Esta denominación en el orden personal no me satisface, porque compartidos deben ser todos, tanto los de carácter estratégico como los tácticos.

Siguiendo este criterio de clasificar los valores como estratégicos y tácticos, el esquema que a continuación se presenta nos dice cuáles serían valores de un tipo o de otro.



Esquema que estructura los valores a gerenciar en las organizaciones

Clasifican como valores estratégicos o que se alcanzan en el mediano o largo plazo: la identidad, la misión y la visión. La Identidad nos muestra la historia o trayectoria de la organización, es decir, nos describe el cómo es la organización o cuales son los elementos que la han caracterizado en el tiempo. La Misión nos presenta la razón de ser o para qué existimos y se formula desde el servicio que recibe el cliente y no desde el servicio que prestamos. Por último, la Visión nos manifiesta hacia donde vamos o qué queremos llegar a ser.

Los valores tácticos son aquellos que trabajamos cotidianamente y de esta forma se presentan como el cause estratégico para alcanzar la misión y visión. En este caso trabajamos según los criterios presentados por Salvador García en una conferencia impartida en Cuba y que considera que los valores tácticos pueden ser: éticos, prácticos y de desarrollo. En el orden práctico esta

clasificación nos ha sido de mucha utilidad.

Los valores éticos son aquellos que nos expresan cómo debemos relacionarnos con nuestro entorno, los valores prácticos nos dice cómo debemos relacionarnos entre nosotros y los valores de desarrollo describen cómo debemos crear, crecer, desarrolla la organización.

La selección de la semilla o lo que es lo mismo, la selección de los valores que van a formar parte de la EDV, no puede estar dada por los criterios de una sola persona, sino que en esta selección tienen que participar todos los que tienen cargos de dirección y son capaces de jerarquizar aquel sistema de valores que es necesario para desarrollar las acciones más generales de la organización y poder lograr los mejores resultados. Esto no excluye que en el grupo que haga este trabajo pueda haber una representación de los trabajadores, que ayuden y den sus criterios desde su óptica y comprensión.

3.6. La siembra de la semilla.

En el campo es la colocación en el surco de la semilla de la planta que se va a sembrar. En tal sentido colocarla no es lanzarla al terreno, sino disponer de ellas de acuerdo a las mejores normas técnicas establecidas.

En el caso de una organización, es el paso de inculcar el sistema de valores con debates, charlas y todas las vías que sean necesarias para que los valores sean comprendidos y asimilados.

Sembrar una EDV es un problema ideológico, de ideología organizacional, y por ello el fin último de la EDV es adoctrinar a todos en un sistema de valores estratégicos y tácticos, jerarquizados, que son mejores que sus opuestos.

Lo primero que hay que hacer para sembrar una EDV es tomar el sistema de valores definidos y moverlos, hay que ponerlos en funcionamiento y ese movimiento se hace mediante un proceso comunicativo, orientado a comprometer a cada uno de los actores de la organización. Es decir, es necesario estar claro que los valores que se quieren alcanzar son válidos para las personas, los grupos y las organizaciones, que no es un simple proceso intelectual, ni información clasificada, ni algo que tenga la alta dirección para manipular a la gente. Los valores hay que hacerlos con la gente y son las gentes las que tienen que hacerlos funcionar. Contar con valores es un proceso exclusivo de personas, por lo que hay que tener el valor de consensuarlos, compartirlos y operar con ellos.

Para obtener el máximo beneficio, el equipo de dirección debe mover este sistema de valores y compartirlo con toda la organización, pero también con los agentes externos que apoyan la estrategia o reciben el beneficio del trabajo sistemático.

Al mover el sistema de valores que conforma la “ideología de la organización” y comunicarlos a todos los implicados, en ellos se presupone que aumente

la comprensión y el compromiso entre todos los participantes de la organización.

Lo más importante para dirigir haciendo uso de una EDV es resolver que todo el mundo sepa que lo más importante son los valores y que estos son sanos, justos y permanentes, por lo que hay que buscar la forma de armonizarlos con las decisiones estratégicas y las actuaciones diarias. Pero, esto sólo se logra si tienen el poder de atracción suficiente para actuar como un imán para alinear a cada trabajador y la gente sabe que los valores de la organización son guía para la acción de todos.

Un presupuesto clave del como utilizar los valores en la dirección es que cuando todo el mundo conozca las bases “ideológicas de la organización” y llegue a comprenderla, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización deben alinearse con los procesos necesarios de cambio. Lo que busca esta comprensión es que la gente pueda ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos y estrategias de la organización y lleguen a entender la necesidad de crear un compromiso para que esa ideología pase a formar parte de sus experiencias y formas de vida cotidiana.

Sin embargo, la siembra que permita alinear a todo el personal con una sola ideología no es un proceso fácil, sino todo lo contrario, bien complejo. No es fácil en si mismo alinear a todos en una organización que tenga una unidad social de 50 personas, luego más complejo se hará si eso conlleva la alineación de cientos o miles de personas. Por eso, al ver como utilizar los valores en la dirección como acontecimiento único es vital utilizar varios mecanismos que permitan dar a conocer y traducir, para de esta forma comprometer, la ideología que se pretende formar a través del sistema de valores de la organización.

El objetivo de este alineamiento es que la gente llegue a encontrarle el sentido a su trabajo en función de los objetivos y las estrategias de la organización y se comprometa con los comportamientos esperados.

Un requisito previo a la implantación de un sistema de valores es que toda la gente: alta dirección, consejo de dirección y todos los trabajadores, comprendan el sistema de valores y cuales son las conductas requeridas para alcanzar tal sistema en función de los resultados asociados a los objetivos y estrategias de la organización. Un requisito final a la implantación de una EDV es que en ningún momento la alta dirección por procedimientos administrativos cree vacíos entre su discurso y su acción.

Adoctrinar a las personas en una ideología es una acción que requiere ante todo de ejemplaridad sistemática y altamente comprometida, luego los valores se siembran no sólo con un acto instructivo, no sólo con un llamado a la conciencia, no sólo con un discurso orientado al mejor desempeño, sino con todo un entramado de acciones dirigidas a lograr un compromiso y una actuación coherente, consistente y consecuente con la ideología organizacional que ha sido jerarquizada y considerada como me-

jor a cualquier otra.

3.7. *El cultivo del terreno.*

En el campo, está en función del tipo de atención que requiere el cultivo: limpiar de malas yerbas, fertilizar, fumigar, regar, etc.

En el caso de una organización, está en todas las actividades que se sigan para fomentar y consolidar los valores en la organización. Hay que demostrar voluntad y compromiso, respetarlos, ser ejemplo en su aplicación, evaluar los mecanismos administrativos que se utilicen, etc.

Cultivar los valores es desarrollar un proceso comunicativo continuado y consistente para formar a la gente en los valores que se quieren jerarquizar y lograr que de esta formación se derive un compromiso para desarrollar nuevas vivencias dentro de los diferentes colectivos humanos o unidades sociales. Esta alineación es un movimiento estratégico y debe de ser en cascada, así como desarrollarse en múltiples direcciones.

En el orden práctico el cultivar los valores por toda la organización puede considerarse como una campaña de “marketing interno”, que busca un posicionamiento en la mente de los trabajadores, para de ello derivar una conducta. De hecho el comunicar el sistema de valores debería incrementar la comprensión de cada individuo y desarrollar una actitud para actuar de forma que se consigan los resultados esperados, para “ganar los corazones y las mentes de la gente”, para compartir el “deber ser” entre los que deben ejecutar ese “deber ser” a través de vivencias y experiencias que deriven en el compromiso requerido.

Justo en este momento quisiera contar una linda anécdota. En los meses de Julio y Agosto de 2003, tuve la oportunidad de ir a una universidad en Santa Cruz de la Sierra, en Bolivia, a impartir clases en una Maestría en Dirección. Encontrándome en esa ciudad, no quería perder la oportunidad de ir a La Higuera y Valle Grande a ver los lugares donde asesinaron y enterraron al Ché Guevara, ya que conozco donde nació, en Rosario, Argentina, donde vivió y donde están sus restos mortales, en Cuba. Además, quería ir por mi admiración hacia un hombre de su talla, lleno de muchos valores que puso en manifiesto en cada paso de su vida.

Era un problema principal para mí el conocer ese lugar donde lo mataron vilmente, así como donde presentaron su cadáver a la prensa y donde aparecieron sus restos.

A mi regreso de ese “encuentro con la historia”, que fue como le llamé a ese viaje, tuve la oportunidad de estar en el poblado de Samaipata y allí visitar un lugar donde existe un fuerte en que estuvo una comunidad INCA.

Recorriendo el Fuerte de Samaipata, el guía que nos condujo, el señor Nicolás Ramírez, nos explicó que dentro de los rituales de los indios “quechuas” que allí radicaban estaba, que al verse y saludarse uno le decía al otro: “ama llulla”, “ama quella”, “ama suwa” y la respuesta era “khampis quiquillantac”. El significado de estas palabras quechua, según nos dio en una nota el señor Ramírez, es: “no miento”, “no soy perezoso”, “no robo”, para lo cual la respuesta era “yo

también te veo igual”.

La nota que me dio el señor Ramírez para no olvidar la referencia, me la llevé para tenerla como un ejemplo viviente de cómo un proceso comunicativo, a través de ciertos rituales y palabras propias de los “quechuas”, era un bello y hermoso mecanismo de cultivar y fortalecer en la comunidad los valores de “la verdad”, “el honor por el trabajo” y “la honestidad”. Creo que en estos tiempos cosas de este tipo son muy necesarias y mucho debemos de estudiar de las culturas milenarias para tal vez atemperarlas en un “rehacer” más contemporáneo, pero que de iguales resultados.

Los procesos para cultivar los valores pueden ser variados, se puede trabajar con reuniones donde se dan a conocer experiencias vividas. Una forma adecuada y bastante utilizada, en principio, es invitar a alguien externo para que explique qué es una EDV y de a conocer algunas anécdotas de su uso en otras organizaciones. A continuación, la máxima dirección puede presentar los valores de la organización y dar muestra, por alguna vía, de su compromiso con dichos valores.

Unido a esta reunión se pueden distribuir copias con los valores estratégicos y tácticos que se diseñaron, para ello pueden utilizarse tarjetas para todos y cada uno de los trabajadores, cuadros para poner en lugares estratégicos, afiches para poner en escritorios, locales y entregárselos a clientes, proveedores o miembros de la comunidad. Pueden crearse símbolos asociados a dichos valores, así como rituales para su análisis y evaluación, donde se celebren triunfos.

Muy común es crear murales donde se reflejen “historias de éxito”, que pasan a ser mitos de la identidad de comportamiento de la empresa. Estas historias tienen que ser compartidas, contadas y divulgadas y por ellas pueden entregarse certificados, o tal vez contemplar alguna estimulación material o mixta. Tanto las historias de éxito, como cualquier otra anécdota, deben ser publicadas y divulgadas para que se conozcan y sirvan de elemento estimulante y de reconocimiento, tanto a los actores directos, como a los grupos y a toda la organización en su conjunto.

Ahora, un proceso comunicativo de carácter masivo, que puede ser para cientos o para miles, requiere de todo un plan, que sea amplio y lo más importante, que sea sostenido en el tiempo, es decir, que tenga un debido seguimiento para que no sea ignorado. Por eso es necesario entre ellos: reuniones, folletos, agendas, tarjetas, vídeos, boletines, plegables, cartas, páginas web, foros debates, vallas, etc. Nada debe agotar el proceso comunicativo y todo lo que sea posible por actualizarlo es válido.

Sin embargo, todos estos mecanismos tienen que ser entrelazados con el único propósito de alinear a la gente alrededor de los valores jerarquizados y para ello es posible utilizar un Plan Comunicativo como herramienta de auxilio que permita tener una visión global de cómo entrelazar los diferentes mecanismos entre los diferentes implicados.

Este Plan comunicativo no es más que una tabla de entrada donde por las filas aparezcan los diferentes implicados en dicho plan y por columnas los diferentes

tipos de mecanismos a aplicar. En cada escaque donde converjan un implicado con un mecanismo se definirá el objetivo a lograr y el momento de realización. Un ejemplo de dicho Plan puede ser el siguiente:

Implicados	Mecanismo de Comunicación			
	Plegables	Cartas	Boletines	Tarjetas
1. Alta Dirección	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente.		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente.	
2. Dirección Intermedia	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente.		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente.	
3. Trabajadores	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente.	Reconocimiento por actitudes destacadas en su trabajo. Eventualmente.	Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente.	
4. Clientes	Conocer los valores de la organización que apoya su trabajo		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente.	Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.
5. Proveedores	Conocer los valores de la organización para la cual trabaja		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente.	Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.
6. Comunidad local				Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.

Esquema con el Plan de Comunicación de los Valores

Lo cotidiano forma la historia y la historia de lo cotidiano no debe perderse, tiene que ser una retroalimentación sistemática que alimenta la historia de la organización y por ende su identidad. Una organización sin historia pierde su identidad y sin embargo tiene que vivir de ella, forjándola y consolidándola cada día más. Por eso, el proceso de comunicación tiene que enfatizar los procesos internos que son más importantes para la organización.

3.8. La cosecha.

En el campo, es el paso más importante, el que nos da los resultados alcanzados y que podemos medir con los esperados.

En el caso de una organización, sigue siendo el paso más importante porque nos expresa los resultados alcanzados en virtud de cómo los valores sirvieron de fuente para crear más valor en la organización, mejorar la satisfacción del cliente interno, del público objetivo, así como mejorar los beneficios de la organización.

Para verificar los resultados de la cosecha obtenida a partir de los valores sembrados un mecanismo de vital importancia es la evaluación que trate de medir cómo una buena EDV ha dado frutos a la organización.

El mecanismo de la evaluación puede tener diversas formas, una de ellas pudiera tomar como punto de partida una autoevaluación que cada trabajador haga sobre su desempeño en su puesto de trabajo. En esta autoevaluación

cada trabajador puede destacar cuál es su criterio en cuanto a su conducta en función de los resultados alcanzados. También puede resaltar aquellos mecanismos institucionales que, en alguna medida, pueden haber afectado su desempeño por establecerse regulaciones que no están en correspondencia con los desempeños esperados.

Con esta información primaria el supervisor puede hacer la evaluación final de cada trabajador reflejando sus criterios como jefe, de manera poder confrontar posteriormente sus criterios con los de cada trabajador subordinado, de donde salgan los reconocimientos que son necesarios, así como aquellos señalamientos sobre aspectos que son necesarios mejorar. Al final de esta confrontación cada trabajador debe firmar su conformidad o no con los criterios expresados.

Proceso igual debe seguirse en los diferentes niveles institucionales para tener una visión global de cómo evolucionó la EDV, o lo que es lo mismo, tener una visión de la cosecha obtenida y que se reflejan en resultados alcanzados. Para ver esta evolución en el lapso del tiempo evaluado puede utilizarse un mapa del proceso de evaluación que permita conocer cuáles son los lugares que tienen un mejor desempeño y requieren ser reconocidos y cuáles están más bajos y es necesario hacer ajustes para buscar mejoras que eleven la cosecha o lo que es lo mismo, eleven los resultados.

Al hablar de reconocimientos es necesario hacer mención a algunos aspectos particulares de esta categoría. Para una EDV los reconocimientos no es sólo una actividad de final de período, de final de cosecha, que justifica celebrar en una majestuosa fiesta los grandes resultados obtenidos, las grandes metas alcanzadas, donde se hagan entregas de diplomas acompañados tal vez de algo material.

El reconocimiento en el marco de una EDV es una actividad sistemática, una actividad, al igual que los valores, de la vida cotidiana. El reconocimiento es una acción y por tanto es un valor de carácter táctico y tiene que estar en el día a día. Las personas, los pequeños grupos, necesitan continuamente del reconocimiento y no sólo de los jefes, sino de todos y entre todos. Luego esto exige un clima donde todos somos capaces reconocernos y estimularnos unos a los otros, reconociendo nuestras diferencias pero, también, reconociendo la acción grupal que da una cualidad diferente a cada una de las partes.

Cuando usted va a un estadio a ver un juego en equipo, ya sea de básquet, volley o football, usted observa dos cosas curiosas. Una es que el director técnico no juega con el equipo, sino que influye, va y le dice el objetivo a alcanzar y los estimula antes de empezar, va y los anima a ganar pero, después desde afuera los sigue animando y estimulando, así como disfruta o sufre junto a sus jugadores de acuerdo a cómo marche el juego.

Sin embargo, se producen otras cosas interesantes, el público asistente no espera ganar el juego para reconocerlos, sino que desde sus asientos los estimula permanentemente a ganar un punto y celebra con tremenda bulla cuando insertan una canasta, ganan un punto o hacen un gol.

El día 2 de mayo de 2009 tuve la oportunidad de ver el juego de un partido

decisivo entre los equipos del Real Madrid y el Barcelona. Durante todo el juego el público gritaba reconociendo las actuaciones y animando a su equipo y los festejos eran más que grandiosos cuando un equipo hacía algún gol. Pero, no sólo gritaba el público que estaba en el estadio, sino, además, lo hacían los que estaban en la casa, como yo y esto los jugadores lo conocían.

Al final ganó el Barcelona 6 a 2 y la gente salió de sus casa para celebrar en grande el triunfo por las calles, para celebrar el gran resultado, la gran cosecha. Este era otro reconocimiento pero, el gran reconocimiento, un gran reconocimiento parcial, porque aún quedan otros juegos para ganar el campeonato.

Al igual debe ser en las organizaciones, los dirigentes deben influir y estimular a ganar de manera continua, como también deben ir tomando buenas decisiones para ganar el juego. Pero, los jugadores, al igual deben estimularse entre sí y reconocer su trabajo de manera sistemática, deben alentarse unos a otros en cada momento y celebrar los éxitos de cada momento, de cada día, celebrar toda acción positiva, tanto individual como colectiva.

No quiero dar recetas sobre esto, cada colectivo empresarial debe crear la suya y no hay una sola forma, lo importante es tener una noción clara de que no hay que esperar precisamente la cosecha para celebrar y animarse a lograr mejores resultados. Esto es continuo y cada colectivo debe buscar la mejor forma de celebrarse de reconocerse. Fíjense como los reconocimientos no son los mismos en los juegos de básquet, de voley o de football y mucho menos el base ball.

Tampoco es igual el reconocimiento en un concierto de la llamada música clásica o culta en relación con un concierto de música popular. Sin embargo, los músicos no dejan de reconocerse entre ellos y el público tampoco, así como el director de orquesta, entre todos disfrutan lo que hacen. Acá lo que cambian son los estilos, las formas particulares de llevar a cabo el reconocimiento.

También podemos observar el hecho de que animales no racionales, como los gansos, de igual forma se estimulan y reconocen permanentemente graznando de manera continua. Luego creo que usted lo que tiene es que hacerse la pregunta. ¿Qué sistema de reconocimiento debemos tener para reconocer nuestros esfuerzos y nuestros resultados de manera continua? La respuesta es suya, piénsela y piense en la cosecha que ha tenido y las que quiere obtener que sean mejores que las anteriores.

3.9. Estudio de caso desde la formación: El restaurante.

En un momento donde desarrollaba mis actividades como consultor en instituciones turísticas, me encontré con un viejo amigo, Sergio. Sergio es un gran amigo de la casa, desde que nací siempre lo vi. por el barrio haciendo no sé cuantas cuestiones y que, huyendo de la dictadura, tuvo que irse para Venezuela.

Después del triunfo de la revolución dejamos de verlo por un gran tiempo. Yo

crecí y estudié y no supe nada de él, en un determinado momento las últimas referencias que tuve eran que estaba integrado en diferentes actividades políticas. Ahora, se había integrado a la actividades turísticas y dirige un restaurante, por lo que cuando nos reencontramos me invitó a almorzar.

Realmente, en este caso, me quedé gratamente impresionado al ver que cuando entraba en el local, justo en la pared de la izquierda, tenía un mural con muchas fotos sobre personalidades nacionales e internacionales que habían visitado dicho restaurante.

Aquello llamó mi atención y después de hablar sobre los tiempos pasados y cómo había llegado a instalarse en esa actividad, nos pusimos a hablar empresarialmente y, ante un grupo de preguntas mías, me dio como respuestas las siguientes:

“Mira Carlos, para mí y la gente que trabaja aquí, estamos claros que nuestro negocio está en el campo del entretenimiento y de los negocios. Estamos en la esfera de los servicios pero, la gente que viene aquí no viene simplemente por comer, sino por pasar un buen rato y conversar sobre algún aspecto que nosotros le llamamos “negocio”.

Un negocio puede ser, por ejemplo, intelectuales que vienen a discutir de actualidad política, tanto nacional como internacional o vienen con extranjeros para analizar posibilidades de intercambios; a veces vienen grupos de gente de una empresa que debaten sobre situaciones particulares; o artistas, que vienen muchos, a hablar sobre diferentes temas, ya sea sobre un guión a partir del cual están haciendo el “trabajo de mesa” o una actuación o el análisis de un programa que salió al aire, etc. Y, también, vienen parejas a pasar un rato y hablar de amor, que no deja de ser un negocio, un negocio espiritual.

Por eso, para nosotros, no hay nada más claro que todo el que viene aquí tiene que encontrar un ambiente donde pueda “pasar un buen rato”, creo que para eso existimos. Hay otros restaurantes donde pueden pasar un buen rato; pero no sé si esto está claro para todos los que allí trabajan. Sin embargo, para nosotros sí y por ello hemos puesto este letrero al entrar que dice “Usted ha venido a nuestro restaurante a pasar un buen rato, luego siéntase mejor que en su casa”.

Después, a la pregunta de ¿qué espera lograr él de ese lugar?, me dijo: “Mira, para mí esto es algo así como lograr un sueño, una vieja aspiración de hacer algo que considero útil, hacer mi obra. Durante todo el tiempo que trabajé en diferentes esferas y ocupé ciertas responsabilidades, sentía que era movido como una pieza de ajedrez, por una fuerza externa, que me hacía dar saltos de peón algunas veces, otras como caballo o tal vez como alfil, pero nunca como persona.

A partir de que tuve la oportunidad de crear este tipo de restaurante, aposté a poner toda mi experiencia en función de algo que, para mis posibilidades, las considero ser útil y por ello no tengo otra aspiración que este sueño mío “llegue a ser el lugar escogido por aquellos cubanos que quieran sentirse mejor

que en su casa”..

En el curso de toda aquella conversación una linda joven nos atendía de una forma bien agradable y muy servicial. Entonces, con un tono un poco provocativo le dije: pero dime viejo, esta atención tan esmerada es evidente que se debe a que tú estás sentado en la mesa ¿verdad?

No, no, no, que va, mira a tu alrededor, aquí todos sabemos y somos conscientes que para que la gente “se sienta mejor que en su casa “ tiene que trabajar con tres aspectos básicos, que pasan a ser reglas: uno, sentirse útil; dos, orientado al cliente y tres, ser honrado. Esto para mí es básico, es clave.

No quiero que nadie se sienta como yo me sentí en otros momentos de mi vida; yo me di cuenta que si no me sentía útil, no hacía nada que sirviera, por mucho esfuerzo que hiciera, me sentía mal. Luego, primero que todo, tenemos que sentirnos útiles todos, sin excepciones.

Después, tenemos que estar orientados a la gente para que logren sentirse mejor que en su casa. En la medida que logremos superar las expectativas de la gente, que le demos algo que llegue a serles legendario, quedamos en la cabeza de la gente y ella nos lo agradece volviendo y hablando con otras personas para que conozcan nuestro restaurante.

Finalmente, aquí hay que practicar la honradez, nadie puede sentir que le estemos robando, ni nadie puede robarle a nadie. Y aquí, en eso de nadie, somos absolutos. Nosotros no podemos robarle al fisco, por ejemplo; por eso tenemos nuestra contabilidad al día y bien clara. Bueno, recuerda que yo soy Contador graduado de las antiguas Escuelas de Comercio.

Pero, además, ningún cliente puede llevarse esa sensación. Nuestras raciones de comida tienen que estar en proporción directa al precio y el vale de la cuenta tienen que hacerlo y revisarlo en la caja y volverlo a chequear la dependienta que se lo entrega al cliente. No obstante, si por casualidad, un error llega a irse, todos somos conscientes que hay que pedir disculpas de la mejor forma y, además, compensar el error con algún presente: tal vez un trago o un paquete de caramelo o un descuento de un 10% o cualquier cosa que demuestre que realmente fue un error involuntario y que más nos interesa una buena imagen, que despres-tigiarnos por unos cuantos pesos.

Evidentemente, hay una cosa que es tremendamente diáfana para mí. Si tú te sientes útil y estás orientado al cliente, la honradez te es implícita. Si no es así, hay malas intenciones y tú no estás en línea, por lo que tienes que salir de este negocio.

Finalmente, le pregunté sobre las fotos, le dije que me interesó mucho esto porque fue lo que más me llamó la atención al momento de entrar al restaurante. Al respecto me paró y me llevó de la mano para decirme:

“Mira compay, esto es el resultado de sentirnos útil, estar orientados al cliente y ser honrados. Aquí están nuestras historias de éxitos, que pasan a ser mitos para nosotros. Muchas de esas personas son conocidas por la gente, ya sean artistas, intelectuales o figuras políticas. Pero, hay algo curioso en esto, no vinieron porque nos conocen, sino porque alguien les habló de nuestro trabajo. ¡Tú quieres

mayor significación y mayor muestra de sentirse útil.

Hay algo más, estas son personas conocidas hoy, pero aquí vienen personas jóvenes que tal vez lleguen a ser figuras mañana. Para estos y otros casos, tenemos el “Libro de los Recuerdos”, donde el que quiera deja escrito sus impresiones sobre el servicio recibido y lo firma. Si mañana conocemos que alguien que pasó por aquí pasa a ser figura reconocida, sacamos sus ideas y las pasamos a nuestro mural.

Además, al saber que estamos en un negocio que, entre otras cosas, entretiene, es que, adicionalmente, en las paredes, ponemos otros cuadros de la cultura nacional para que la gente se entretenga o aprenda algo. Hoy en día, muchos de esos cuadros o afiches nos lo han regalado los propios autores.

Ya, a punto de partida, le pregunté a mi viejo amigo ¿dónde había aprendido todo lo que había hecho?. Y, me dijo: “en la universidad de la vida, no he hecho nada excepcional, sólo he hecho lo que sentía y creo debe ser una buena empresa. Así nada más”.

Por eso, antes de marcharme, le pedí el libro y le puse estas palabras: “Por tener la cualidad moral para actuar de acuerdo a la importancia de las cosas y estar preparado”. El me volvió a mirar sorprendido y en su cara quedó una interrogante, como diciendo: ¿esto es un juego de palabras? No quise aclararle nada sobre qué significaban para mí esas palabras y de dónde salieron, por lo que le di no sólo la mano, sino también un fuerte abrazo y quedé en volver en el tiempo, para ver qué se mantenía de todo lo que habíamos hablado.

Me retiré con la idea de que esta experiencia era necesario sistematizarla, porque es una muestra de cómo hasta empíricamente se puede formar una EDV. El no sabe nada de teoría de dirección, su nivel es de técnico medio, pero tiene ciertos valores que lo llevan a actuar consecuentemente con ellos. El no sabe que ha estado formando una identidad, una misión, una visión y que tiene valores tácticos, así como, que todos los que allí trabajan están en línea con ellos.

Resumo:

Su identidad: la está conformando con sus historias, reflejadas en el Mural de Fotos y en el Libro de los Recuerdos, que la definen los que por allí pasan.

Su misión: “hacer pasar un buen rato”.

Su visión: “ser el lugar escogido por aquellos cubanos que quieren sentirse mejor que en su casa”.

Sus valores compartidos: “ser útiles, orientados al cliente y ser honrados”.

Creo que con esta experiencia sistematizada, usted puede sacar sus propias conclusiones y decir que bien vale la pena dirigir con una EDV”.

Este es otro caso real, donde se ve como cuestión evidente, cómo aún sin tener los valores explícitamente definidos, sí se puede formar una EDV en la dirección. Este amigo no sabe qué son los valores en la dirección de manera

teórica, pero en él prevalecen valores que hacen se convierta en un héroe de esa organización y siembre aquellos valores que él quiere jerarquizar.

Pero el querer jerarquizar ciertos valores va más allá que definirlos. En este caso están definidos, porque mi amigo los tiene claros, pero esos valores definidos son resultados de sus vivencias en diferentes trabajos, que le crearon creencias y que le han servido para inducirlos a la gente que hoy trabajan con él y para lo cual ha utilizado diferentes caminos o mecanismos y donde hoy en día ya comparten diferentes vivencias en la solución de sus problemas.

3.10. Conclusiones

Podemos reflejar como conclusiones de este trabajo los aspectos siguientes:

1. En las organizaciones laborales, los pilares básicos formadores de una nueva cultura son los que dirigen la organización, que deben moldearla mediante una actuación consciente y sistemática, consecuente y ejemplarizante, coherente y comprometida.
2. La labor de los dirigentes, haciendo un símil, es como la de los campesinos, tienen que trabajar muy duro la tierra y esparcir las semillas que germinen para, mediante un adecuado cultivo, lograr después un fruto que le permita obtener los mejores rendimientos en la cosecha.
3. Para sembrar una EDV hay que tener conocimientos sobre lo que se va a sembrar, a esto es lo que se le llama “seleccionar el terreno”. Esta selección del terreno es vital para el buen funcionamiento de una EDV. Sin su cumplimiento no hay estrategia que sea sostenible.
4. La preparación del terreno está en función de sensibilizar al equipo de la alta dirección y a los trabajadores de los procesos que hay que seguir para implementar una EDV. Desconocer la cultura en las organizaciones es similar a dirigir por tanteo, o a ciegas.
5. Seleccionar la semilla es trabajar en la selección del sistema de valores que se va a jerarquizar y su correspondencia con la estrategia de la organización y del personal con el que se va a trabajar la EDV.
6. La siembra de la semilla es el paso de inculcar el sistema de valores con debates, charlas y todas las vías que sean necesarias para que los valores sean comprendidos y asimilados.
7. El cultivo del terreno está en todas las actividades que se sigan para fomentar y consolidar los valores en la organización. Hay que demostrar voluntad y compromiso, respetarlos, ser ejemplo en su aplicación, evaluar los mecanismos administrativos que se utilicen, etc.
8. La cosecha es un paso más importante porque expresa los resultados alcanzados en virtud de cómo los valores sirvieron de fuente para crear más valor en la organización, mejorar la satisfacción del público objetivo y mejorar los beneficios de la organización.

3.11. Para su enriquecimiento.

1. ¿Ha pensado cuál es su labor educativa en la formación de valores en las diferentes comunidades donde opera?
2. De acuerdo a su experiencia ¿cuáles usted piensa son las mejores vías para la formación de valores?
3. ¿Puede considerarse que los valores no hay que formarlos, sino que esto es un problema de la familia y las escuelas?
4. ¿Estima que es pertinente trabajar con todos los valores que existen en la organización o sólo con una parte de ellos? ¿Por qué?
5. ¿Ha tenido usted en cuenta en su organización que existen valores que no son reconocidos socialmente pero prevalecen?

Capítulo 4:

POR LA RUTA DE LOS “MECANISMOS” PARA LA FORMACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE VALORES.

La verdad ideal es el resultado de la reflexión sobre los hechos

José Martí

OBJETIVOS

Que el lector al concluir el capítulo sea capaz de:

1. Interpretar qué son los mecanismos
2. Reconocer los tipos de mecanismos y cómo estos actúan sobre los valores
3. Evaluar cómo los diferentes liderazgos y estilos influyen a través de los mecanismos en la formación de valores

CONTENIDOS

- 4.1 Una introducción necesaria
- 4.2 Mecanismos organizacionales
- 4.3 Mecanismos sociales
- 4.4 Los mecanismos en movimiento
- 4.5 Liderazgo
- 4.6 Métodos y estilos
- 4.7 Situaciones reales
- 4.8 Caso de Estudio: La Asamblea Universitaria
- 4.9 Conclusiones
- 4.10 Para su enriquecimiento

4.1. Una introducción necesaria.

No quisiera dejar de mencionar un aspecto que en la práctica opera mucho como elemento complementario de una EDV y que de hecho puede ser capaz, por un lado, de consolidar cualquier EDV pero, ante cualquier descuido, por otro lado, es capaz también de destruir la EDV considerada. Estos elementos complementarios de una EDV son los “mecanismos” que los que dirigen en cada organización instrumenten para su operatoria cotidiana.

Ya hemos hablado que los valores son, de manera resumida, una forma de actuación que tiene determinada significación para los que los operan. Es decir, los valores se pueden considerar que al ser una forma de actuación son, de igual forma, acciones. Pero, estas acciones tienen como elemento precedente las creencias, es decir, las estructuras de pensamiento que nos formemos.

Como un complemento a esta idea hay que destacar el carácter biestable de los valores, ellos siempre están presentes, en una dirección o en su dirección opuesta. Un ejemplo de esto puede radicar en el hecho de que usted en su accionar con una o varias personas desarrolle un alto grado de confianza y su comportamiento se corresponde con dicha confianza pero, si en estos comportamientos existe algún accionar opuesto que conspire contra la confianza, rápidamente aparece su opuesto, la desconfianza. He aquí el carácter biestable planteado y la confirmación de que los valores están presentes siempre, ya sean aquellos socialmente aceptable o su opuesto.

Sin embargo, hay que agregar que las estructuras de pensamientos unidas a las acciones que de ellas se derivan, se consolidan si junto a ellas se establecen “mecanismos” que son consecuentes, coherentes y consistentes con la “ideología organizacional” creada. Es decir, que son precisamente los “mecanismos” los que hacen congruentes el discurso y la acción de los que dirigen cada organización.

Como ya he expresado en otras oportunidades, las creencias y los valores se encuentran en los procesos cotidianos. Son los que nos sirven como cauce estratégico hacia el futuro que queremos alcanzar. Son los que en el día a día, en el andar diario, nos deben guiar para lograr alcanzar el futuro expresado a través de la visión, la misión, los objetivos o resultados, en un marco estratégico determinado. Esta expresión o manifestación táctica cotidiana, nos sirve para alcanzar el futuro deseado tanto en el marco individual, grupal, organizacional como social.

Pudiéramos preguntarnos ¿y por qué las creencias y valores marcan este andar cotidiano? Porque las creencias definen nuestras estructuras de pensamiento, es decir, marcan nuestra concepción del mundo que nos rodea, definen cuál es el reflejo que tenemos de la realidad que nos circunda, y los valores nos dicen la forma de actuar siguiendo ciertas normas o reglas.

Con este enfoque de las creencias y los valores, observamos que las creencias nos marcan el camino a seguir mientras los valores nos llevan a andar de manera cotidiana sobre ese camino. Es decir, los valores son acciones y siempre en nuestro accionar

estarán las creencias que sustentan los mismos. Por eso creencias y valores podemos decir son otro ejemplo de hermanos siameses, que son diferentes pero andan juntos. Si usted parte de la creencia de que las personas son buenas por naturaleza usted desarrolla el valor de la confianza, la honestidad, la hermandad, la solidaridad, entre otros. De esta forma si sus creencias son otras sus valores toman la dirección opuesta.

4.2. Mecanismos organizacionales.

Siguiendo la ruta de que los valores son acciones y que esas acciones se realizan sobre la base de determinadas reglas, podemos darnos cuenta que en el plano organizacional muchas de las acciones están predeterminadas por concepciones burocráticas que están en el subconsciente de muchos directivos y que predeterminan lo que debemos hacer. A estas piezas burocráticas que predefinen el accionar es lo que llamo “mecanismos”.

Si analizamos qué son los “mecanismos” que operan en una organización, pudiéramos decir son las piezas administrativas que se instrumentan para producir determinado movimiento y que pueden concurrir en busca de fortalecer las creencias y valores de una organización.

Es decir, los “mecanismos” organizacionales determinan el funcionamiento o modo de obrar en la mente de las personas y pasan a ser leyes que rigen su movimiento.

De hecho, los “mecanismos” son los que someten a las personas, en el tiempo, a actuar de forma mecánica y de esta forma llevar al inconsciente de las personas una estructura de pensamiento que determina una forma de actuar como si fuera una máquina.

Sin embargo, estos “mecanismos” pueden ser un arma de doble filo. Unas veces pueden servir para apoyar y fortalecer las creencias y valores definidas pero, otras no pocas veces muchos de estos “mecanismos” se definen de manera automática, se tienen en el inconsciente, y están bajo el sustento de piezas administrativas que buscan regular de manera excesiva la forma de actuación de las personas y no observan qué valores contribuyen a formar o cuál es el sentido que le dan a determinados valores.

Son “mecanismos” que pueden apoyar la EDV los siguientes:

1. Actuar de acuerdo a los valores que se proclaman.
2. Mover a la organización mediante un proceso comunicativo que lleve a que todo el mundo sepa que lo más importante son los valores.
3. Invitar a alguien externo a la organización para que explique qué es una EDV y de a conocer algunas anécdotas.
4. Distribuir trípticos, tarjetas de presentación, afiches.
5. Crear símbolos y rituales.
6. Reflejar historias de éxito en murales para que pasen a ser mitos.

7. Contemplar un sistema de reconocimiento, tanto moral como material.
8. Entrevistar a clientes para conocer el grado de satisfacción
9. Crear grupos de enfoques para conocer mejores caminos.
10. Realizar auditorías del sistema de valores.

No obstante, otros ejemplos pueden tener el sentido contrario y en lugar de apoyar la EDV más bien apoyan a su opuesto. Algunos ejemplos de estos son:

1. Que los directivos no lleguen a su trabajo a hora indicada.
2. Que tengan condiciones de trabajo extremadamente diferenciadas en relación a las condiciones medias de los grupos.
3. Que declaren una política de puertas abiertas y no reciban a nadie para tratar algún asunto.
4. Que establezcan compromisos y no los cumplan.
5. Que convoquen sistemáticamente reuniones a una hora y se hagan a otra.
6. Que no hagan recorridos en planta por las diferentes áreas de la organización para evaluar el ritmo de la producción, el servicio o la actividad que se realiza.
7. Que no hagan vida interna, se relacionen con los trabajadores, conozcan sus problemas personales y familiares, así como evalúen el clima que prevalece en la organización.
8. Que regulen de manera excesiva las actividades que tienen que realizar las personas de la organización.
9. Que no evalúen de manera sistemática los momentos más oportunos para realizar los cambios que se hacen evidentes para el aumento de la eficacia de la organización.
10. Que no ayuden a la formación de la reserva de cuadros de él y el resto de los directivos de su organización.

Al observar este conjunto de 20 “mecanismos” podemos darnos cuenta que los primeros 10, si se operan de manera reiterada, pueden influir en el desarrollo o formación de valores que son razonablemente aceptados para la buena marcha de la organización y de las personas que en ella trabajan. Si estos “mecanismos” los evaluamos podemos concluir que respectivamente pueden actuar sobre valores como:

1. La constancia.
2. La reafirmación.
3. La formación.
4. El cultivo de valores jerarquizados.
5. El cultivo de valores jerarquizados.
6. El cultivo de valores jerarquizados.
7. El reconocimiento.
8. La orientación al cliente.

9. La participación.
10. La evaluación de la marcha.

Por el contrario, los segundos 10 “mecanismos” enunciados, si se operan de manera reiterada, pueden influir en el desarrollo o formación de valores que pueden ser razonablemente aceptados para la marcha inadecuada de la organización y de las personas que en ella trabajan. Si estos “mecanismos” los evaluamos podemos concluir que respectivamente pueden actuar sobre valores como:

1. La indisciplina.
2. La diferenciación.
3. La inconsistencia.
4. El incumplimiento de compromisos.
5. La impuntualidad.
6. El alejamiento de la realidad.
7. La indiferencia, la despreocupación.
8. La pasividad.
9. El estancamiento.
10. El estancamiento.

Como se hace evidente, diferentes “mecanismos” producen diferentes efectos en la formación de valores. Los primeros buscan influir para que sean razonablemente aceptados por los trabajadores para la buena marcha de la organización, mientras los segundos no dejan de ser valores pero que, de reafirmarse de manera sistemática, son caldo de cultivo para reafirmar la marcha inadecuada de la organización y pueden llevarnos a resultados irremediablemente nefastos.

Si son diferentes “mecanismos” pueden producir diferentes efectos en la formación de valores y con ello en la formación de un accionar determinado, obviamente este accionar interactúa como hermano siamés con las estructuras de pensamientos y ambos van dibujando una cultura u otra dentro de la organización particular.

4.3. *Mecanismos sociales.*

Hasta ahora se ha hablado de los “mecanismos” pero, desde el interior de la organización. Como dije estos “mecanismos” pueden influir en personas, en grupos o en toda la organización. Pero, creo hay que tener en cuenta también que cualquier organización es abierta y se relaciona con el entorno por lo que puede influir en el mismo o el entorno puede influir en ella. De esta forma los “mecanismos” pueden tener un alcance social, es decir, pueden afectar a individuos, a comunidades o la sociedad en la formación de valores en un sentido razonable y socialmente aceptado o en el sentido contrario.

De esta forma no se puede perder la perspectiva de que toda regulación es un mecanismo que, además de servir de elemento regulador, es en la misma forma un mecanismo de formación de creencias y valores. Cuando se establece una Ley, un Decreto Ley, un Decreto, una Resolución o una simple carta circular de carácter regulatorio no puede perderse el punto de vista de que se está creando en la misma medida un mecanismo formador de valores.

Si estos “mecanismos” reguladores son muchos, pudieran ser muchas las barreras que se forman. Un mecanismo regulador de la conducta es un inhibidor del accionar, es una barrera para determinadas estructuras de pensamientos y en tal sentido hay que ver la racionalidad de la regulación qué propósito se plantea.

Cuando son muchos los “mecanismos” reguladores, son muchas las barreras y esto hace que el accionar sea lento o sea razonablemente imposible y esto puede crear un conflicto de aproximación evitación. Un conflicto en que la persona tiene necesidad de accionar y puede estar motivado para accionar pero, las regulaciones lo limitan tanto que no le queda más remedio que crear un accionar pasivo, poco creativo y de estancamiento total porque todo su entorno lo obliga, lo limita y hace que el accionar se pueda convertir en ilegal.

Con esto no quito el valor que puedan tener los “mecanismos” reguladores en un momento histórico determinado. Simplemente llamo la atención que no todo mecanismo regulador o el exceso de estos son formadores de creencias y valores razonablemente aceptados, sino que más bien pueden ser formadores del opuesto. La clave es ser conscientes de que los “mecanismos” regulan el accionar y que tal regulación no puede ser ajena a la pregunta clave ¿con estos “mecanismos” qué creencias y valores quiero formar o qué creencias y valores se pueden formar? Los “mecanismos” reguladores son caldo de cultivo para la burocracia y la burocracia en exceso puede derivar en un burocratismo, que como toda deformación puede producir entropía, en este caso, en el sistema social.

De esta manera “mecanismos” empresariales o “mecanismos” de la administración pública pueden ser fuente de formación de valores que no sean razonablemente aceptados desde un punto de vista social. Existen empresas y organizaciones que tienen vínculo directo con la población en la prestación de algún servicio y establecen regulaciones mediante contrato cuestiones tan elementales como que es prohibitivo el simple cambio de nombre de la persona en el servicio recibido permanentemente. Tal vez a la firma del contrato esto pase hasta inadvertido pero, cuando sea necesario este cambio, esta situación es inadmisible y es fuente de descontento y fomento de valores opuestos, así como crea un estado de opinión que no ayuda ni a la organización, ni a la comunidad en particular, en la misma medida que la situación sea conocida cada vez más.

4.4. Los mecanismos en movimiento.

No quiero perder la oportunidad en este momento para reflejar un ejemplo de cómo estas piezas administrativas influyen en los valores que se pueden formar las personas. Este ejemplo real se puede observar en los mecanismos que se establecen para el control aeroportuario.

En la complejidad y agresividad del mundo actual, con el propósito de garantizar la seguridad de los pasajeros, diferentes instituciones que operan en los aeropuertos establecen mecanismos reguladores para el control de los aeropuertos, unas muy justas y comprensibles, otras que dejan cierta sensación de disgusto, insatisfacción y muestra de una gran irracionalidad que dan el sentido de una mentalidad puramente burocrática y ajena a cualquier consideración de que los humanos somos diversos pero, buenos por naturaleza.

Veamos estos criterios en movimiento. A la hora de abordar un avión y en el marco de la seguridad aérea, en dicho abordaje uno no puede subir un conjunto de objetos denominados como peligrosos. Por ejemplo, un corta uñas o cualquier objeto metálico, así como cierta cantidad mínima de líquidos. Esto es ampliamente conocido, ya que a muchas personas le han decomisado a veces, cuestiones de cierta significación personal.

Por ejemplo, a un amigo, por olvido, se le fue sacar de su portafolio una pequeña regla metálica, de 10 cms., que tenía desde sus años de estudiante de Ingeniería Industrial. Trato de explicar la situación sobre el significado de ese objeto para él al empleado de aduana pero, la “reglamentación” estaba establecida y el empleado la cumple diciendo “este tipo de objeto está no autorizado” y de este planteamiento no se sale, ni un ápice, de la concepción burocrática de la reglamentación. Obvio, su trabajo es ese. Sin embargo, mi amigo es un ser humano y a él están unidos sentimientos de afinidad con ese objeto por cerca de 40 años. Llamó al supervisor para explicarle sus sentimientos pero, la respuesta fue la misma. Ante tal indignación, tomó la dichosa reglita metálica y con sus manos y lleno de ira la rompió como pudo ante ambas autoridades y se las dio rota para su conservación.

Evidente, todo por la seguridad aérea y en el marco de la misma “hay” que aceptar todo lo que te digan. Pero bien, mi amigo embarcó y potenció su enojo porque tenía que hacer un vuelo de 7 horas y para la comida que te dan en el vuelo le dieron un cuchillo, tenedor y cuchara “metálicos”, que tienen un carácter más agresivo que su reglita de 10 cms. Además, no sólo le dieron a él, sino también a más de los 100 pasajeros que lo acompañaban.

Con este ejemplo pudiéramos preguntarnos: ¿qué creencias sustenta esta regulación y qué valores avalan? ¿Qué creencias y valores ayudó a formar a mi amigo y otros pasajeros? Creo que estas preguntas deben estar presentes antes de establecer cualquier mecanismo regulatorio.

Sigamos en nuestro vuelo con mi amigo. Como no se puede pasar por la aduana, en el marco de la seguridad aeroportuaria, más de una cierta cantidad de ml en productos líquidos pero, sí se pueden comprar bebidas en el Duty Free,

mi amigo compró para regalar en el país de destino 2 botellas de ron, que están autorizadas a subir al avión si se compran en este tipo de tienda.

Viajó durante el tiempo previsto y llegó a una terminal satélite, donde haría una conexión con otro vuelo para ir a otra provincia del país al que había arribado. Al salir del avión le llamó la atención le pidieran enseñara el pasaporte para entrar en los pasillos de la terminal. No entendió este mecanismo pues ya lo había enseñado para salir del país de origen y lo único que había hecho era volar durante 7 aburridas horas. Pensó que era para algo así como verificar no lo había perdido dentro del avión. Nada, que los mecanismos llegan a estables cuestiones que no tienen explicación y te dejan en ascuas.

Una vez que salió del avión, caminó por la terminal satélite y en un punto le hacen un nuevo chequeo al maletín de mano, sin haber pasado por lugar alguno después que salió de su país y sin haber recibido aún tratamiento migratorio, ya que éste se lo harían al arribar al aeropuerto de destino final.

Cuál no sería su sorpresa cuando le informan que le tienen que decomisar las botellas de ron compradas en el Dutty Free porque “una norma o regulación” establece no se puede volar con más de 100 ml de líquidos. Ante su lógico reclamo le informan que “la norma” establece esa regulación y también dice que para estos casos debe salir del aeropuerto, despachar las botellas y volver a entrar, situación esta que, por el tamaño del aeropuerto, el desconocimiento del procedimiento y otros factores, conspiraba con la posibilidad de perder el avión.

Conclusión, le decomisaron las botellas. Obviamente, él aumentó su cólera, tras la situación anterior de su reglita de 10 cms., y derivó como pensamiento que tal medida conllevaría de que los empleados, al final del día, se llevarían y disfrutarían del rico ron “decomisado”. Mi amigo tenía que cuidar su salud y por tanto se controló, entregó sus botellas y les dijo a “decomisadores” con la mejor sonrisa que podía aparecer en su boca a esa hora: “Bien amigos, brinden por mí cuando se tomen el primer trago y espero le caiga bien en el estómago. Saludos y hasta más ver”.

¿Qué creencias y valores deriva esta experiencia? Evalúe usted la situación, póngase en lugar de mi amigo y saque sus propias conclusiones. Además, piense que esto es un mecanismo que tiene un efecto de carácter social porque afecta a todos aquellos que a diario vuelan y que en el marco de una creencia sana tiene una parte que opera en su opuesto. Pero, ¿cuántos mecanismos afectan de una manera u otra la vida cotidiana de los que laboran en su organización? Y ¿cuántos mecanismos afectan de una manera u otra la vida cotidiana de los que viven en determinadas regiones? Por último, piense ¿estos mecanismos que creencias y valores ayudan a formar? ¿serán creencias y valores que son reconocidos como socialmente aceptables o serán caldo de cultivo para creencias y valores totalmente opuestos? Creo que estas interrogantes hay que tenerlas en cuenta para trabajar el accionar cotidiano y poder instrumentar una estrategia de valores.

4.5. Liderazgo.

Si analizamos unos u otros “mecanismos” (organizacionales y sociales) podemos darnos cuenta que los mismos son piezas que pueden utilizar en una dirección u otra los que dirigen una organización para influir en un sentido u otro al personal que dirigen. Es decir, los “mecanismos” son instrumentos de influencia que están al servicio de los que dirigen y tienen que ver con el liderazgo. Pero cuidado, hago un llamado de atención, los líderes deben ser muy observadores de los “mecanismos” que crean, de su accionar en el proceso cotidiano, ya que como vimos anteriormente existen “mecanismos” que se crean y que son favorecedores de los valores opuestos.

Hay que ser preventivo observando esto. Cada actor en el teatro de operaciones de su organización debe jugar el papel que le corresponde y evitar convertirse en un virus generador de valores razonablemente inaceptables que son fuente de burocratismo y por tanto de disgustos, pasividad, insatisfacciones, falta de entusiasmo y de pérdida de sentido en la generación de proyectos nuevos e ilusionantes.

Esto nos lleva a una importante reflexión y es que cada accionar de un líder sobre un grupo determinado es fuente de formación de creencias y valores, ya sea de manera consciente o inconsciente. Si el directivo desconoce la importancia de los valores en el funcionamiento de su organización su EDV se caracteriza por el bajo interés del equipo de dirección de trabajar con los valores y de esta forma la estrategia que se siga en esa organización estará en función del grado de desarrollo que tengan en el tiempo y la tendencia que sigan los valores personales de cada uno de los miembros del grupo.

Su EDV cambiará en la misma medida que el líder sea consciente del poder de su influencia y de los “mecanismos” que puede utilizar para formar un sistema de creencias y valores que cambie la cultura de la organización. Para ello, ese grado de conciencia se fomentará en la misma medida que sea capaz de comprender la fuerza de los valores en la buena marcha y funcionamiento de la organización. En este sentido su interés por los valores debe evolucionar de la categoría de bajo a alto y para ello debe estudiar y prepararse, así como hacer conciencia de que sólo bajo su dirección y la de su equipo de dirigentes es que se podrán tener resultados, primeramente, razonablemente aceptados y, después, exitosos.

Si los “mecanismos” que utilicen los líderes pueden resultar determinantes en la influencia que puedan ejercer sobre las personas que dirigen para alcanzar las metas, se hace imprescindible hablar de las principales características que pueden tener los diferentes tipos de liderazgo que se reconocen hoy en día. En este sentido debemos recordar que se suelen reconocer cuatro enfoques y teorías sobre el liderazgo. Ellas son:

1. Teoría de los rasgos
2. Enfoques y teorías sobre el comportamiento.
3. Enfoques y teorías de contingencias
4. Enfoques y teorías más recientes

La “teoría de los rasgos” parte de la base de que en los líderes hay que buscar los rasgos universales de personalidad que ellos tienen y no tienen los no líderes. Es decir, esta teoría entiende que en el mundo de la dirección existen personas que se distinguen por su liderazgo al conducir grupos al logro de sus metas, mientras existen otros líderes que no consiguen dichas metas. Entonces, ¿cuáles son los rasgos que caracterizan a esos líderes sobre los no líderes?

Investigaciones realizadas caracterizaron algunos rasgos que marcan la diferencia, ellos son: la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos adecuados de la actividad que trabajan y autocontrol.

Tal vez muchos otros rasgos pudieran encontrarse y tal vez tipificarse pero, lo cierto es que el hecho de contar con dichos rasgos incrementan la probabilidad de alcanzar el éxito en una organización determinada pero, ninguno de esos rasgos por sí sólo garantiza el éxito en sí mismo.

Los “enfoques y teorías sobre el comportamiento” son varios. Sin embargo, estos enfoques son la continuidad de las investigaciones sobre el liderazgo que, al ver que la teoría de los rasgos no era lo suficientemente sustentable, pues continuó su camino sobre la base de explicar el liderazgo no por características natas de las personas, sino por su comportamiento. Es decir por el comportamiento que ponían de manifiesto líderes específicos y el desempeño del grupo.

Como enfoques asociados al comportamiento se identificaron cuatro teorías. No es objetivo de este trabajo describir las características particulares de las investigaciones realizadas en cada una de estas teorías. A rasgos generales, con sus diferencias, pueden resumirse que estas teorías tendieron a describir el comportamiento de los líderes en dos grandes dimensiones: la dimensión orientada a las tareas o producción y la dimensión orientada a las personas. Sobre el desplazamiento de estos comportamientos los líderes de mueven y caracterizan, unos que se mueven más a las personas y otros que se mueven a las tareas o la producción. Según sea el comportamiento obtienen determinados resultados en cuanto a la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral.

Estas teorías fueron un paso de avance en la investigación sobre el liderazgo pero ponía en crisis la anterior. El ver el liderazgo sustentado en la teoría de los rasgos fundamenta la teoría de que los líderes nacen y no se hacen. Sin embargo, el liderazgo sustentado en la teoría del comportamiento fundamenta la teoría de que los líderes se pueden preparar, podemos formarlos para que busquen un equilibrio entre la dimensión orientada a las personas y la dimensión orientada a las tareas. Estos criterios son los que han llevado a popularizar la interrogante de si ¿los líderes nacen o se hacen?Cuál es su respuesta. Creo este momento es bueno para que usted se formule esta pregunta y saque sus propias conclusiones.

Pero bien, el tercer grupo de “enfoques y teorías de contingencias” parte de un tercer criterio. Considera que efectivamente existen líderes que obtienen

determinados éxitos como resultado de su comportamiento, que a veces son muy distintos. No es lo mismo ser líder en un grupo de boxeadores, que en un grupo musical, que en un grupo de intelectuales, que en un grupo de trabajadores industriales o agrícolas. En cada una de estas actividades pueden surgir líderes individuales pero ¿qué sucede si lo cambiamos de actividad? ¿Ser líder en la formación de boxeadores garantiza el mismo éxito en el trabajo con intelectuales o en la agricultura?

Al parecer no, porque las situaciones cambian y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellas. Yo pudiera decir algo más, no hay que hacer cambios tan radicales para comprobar que siendo líder en un sector no necesariamente se garantiza el éxito en otro sector. Investigaciones han demostrado que aún dentro del mismo sector el mismo liderazgo no garantiza el éxito. ¿Por qué? Según mi punto de vista, entre otras cosas, porque hay un cambio en el teatro de operaciones y un cambio en los actores. Es precisamente la inconsistencia de estas teorías la que motiva hacer nuevas investigaciones en el campo de liderazgo y plantear que hace falta considerar los factores situacionales. Es así que aparecen los estudios sobre los “enfoques y teorías de contingencias”.

De esta forma, esta teoría de las contingencias se deriva de comprobar que el liderazgo no era algo tan simple como identificar unos cuantos rasgos o comportamientos elementales. Por eso, los estudiosos que ven el liderazgo como un elemento fundamental tomaron el camino de evaluar la influencia que ejercen las situaciones. Ahora, cabe la pregunta siguiente ¿cuáles son las situaciones que se pueden aislar para medir la eficacia del liderazgo en el logro del éxito?

Al respecto no han faltado estudios y así han surgido teorías como la del Modelo de Fiedler que propone una vinculación adecuada entre el estilo de cómo se interrelaciona el líder con sus subordinados y el grado en que la situación le da influencia al líder, teoría que como se sabe después la revisó Joe García para ajustar algunas omisiones. Otros estudios trabajan la teoría líder-miembro que plantea que los líderes establecen relaciones diferenciadas con grupos de subordinados y así estructura la situación con grupos “in” y grupos “out”. También están la teoría trayectoria-meta que plantea que la acción fundamental de los líderes es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas. Finalmente, están las investigaciones asociadas al modelo líder-participación que relaciona el comportamiento de los líderes con la participación en la toma de decisiones.

Todas estas teorías son investigaciones realizadas que no dejan de tener sus puntos fuertes pero, que también tienen puntos débiles que no le dan mucha sustentabilidad y por la cual nuevos investigadores aferrados a la idea del liderazgo siguen estudiando otras variantes. Así en el último grupo de enfoques están los conocidos como “los enfoques más recientes” y en este caso cae el enfoque de “la atribución del liderazgo” que plantea que el liderazgo es una atribución que la gente formula respecto de otros

individuos del grupo. Como extensión de esta teoría aparece la teoría del “liderazgo carismático” donde aparecen que las atribuciones son habilidades extraordinarias que aparecen en los líderes al observar determinados comportamientos.

Y, finalmente, está la teoría que contrapone a “los líderes transaccionales a los líderes transformacionales”. Siendo los líderes transaccionales los que motivan a sus subordinados hacia las metas establecidas clarificándoles los requerimientos de papeles y tareas. Mientras que los líderes transformacionales son los que preocupan por las necesidades de los subordinados los ayudan a encontrar nuevas formas y estimulan a que realicen el esfuerzo adicional necesario para alcanzar las metas, aspecto que caracteriza que son líderes que tienen, además, carisma.

A las teorías del liderazgo se pueden sumar otras cuestiones para investigar como pueden ser las interrogantes siguientes: ¿es necesario caracterizar el éxito del funcionamiento de una organización realmente en una persona caracterizada como “líder” o es la conjunción de las personas las que logran el éxito, ya sean por sus capacidades, por su organización o por su clima? ¿En que medida la cultura nacional influye en que las personas trabajen en la dirección del éxito o no? ¿Qué diferencia puede encontrarse en el enfoque de género que exista en la organización, son mejores las mujeres como líderes? Y, finalmente, más allá de rasgos, comportamientos y situaciones ¿podemos definir el liderazgo por aspectos biológicos? Investigaciones realizadas han puesto de manifiesto que personas con un liderazgo marcadamente reconocido tienen mayores niveles en agentes químicos como la “serotonina” y la “testorena” Tal vez el futuro de los estudios sobre el liderazgo ande más por este camino de los estudios asociados a la “química” que a los “comportamientos”.

No obstante, si creo que más allá de la existencia de componentes biológicos, de personalidad o de comportamiento, el liderazgo establece la diferencia en la conducción del grupo al logro de los objetivos de la organización y considero que un factor en esa diferencia radica en el sistema de creencias y valores personales que tengan los líderes y los “mecanismos” o piezas que utilicen para enrutar al grupo a hacer lo correcto, correctamente y en el tiempo adecuado. Una EDV puede resultar una ruta razonablemente adecuada para que los subordinados le encuentren sentido a su trabajo y sean capaces de trabajar en proyectos nuevos e ilusionantes.

Producto de las influencias que sean capaces de producir los que dirigen en su organización es que la cultura de la organización será de un tipo o de otro. Por ello, muchos teóricos que estudian las organizaciones son capaces de expresar de que “las organizaciones se parecen a los que la dirigen”, porque son los que dirigen los únicos que tienen la capacidad y autoridad para definir que el sentido de la organización vaya en una dirección u otra y con ello definir sus rasgos de personalidad, su cultura.

4.6. Métodos y Estilos.

Si esto es así y lo aceptamos como algo razonablemente válido, entonces podemos decir que los “mecanismos” tienen mucho que ver con los métodos y estilos que el líder aplique para influir en sus subordinados en la conducción del mejor camino para alcanzar los objetivos, la visión y la misión con un enfoque estratégico determinado.

Son los que dirigen los que deben asegurar la activa participación de todos en el ejercicio de su trabajo, los que deben garantizar la disciplina, la ausencia de deformaciones burocráticas, la buena toma de decisiones y la creación de un sistema de creencias y valores que se corresponda con el buen ejercicio de la gestión de la organización en particular, entre otros aspectos. Por ello una buena dirección tiene mucho que ver con la aplicación de métodos y estilos de trabajo que sean flexibles y estén en correspondencias con los cambios que imponen las situaciones del momento histórico particular.

Los que dirigen son la principal fuerza que mueven los cambios en las organizaciones y de ellos dependen el ritmo de avance y consolidación de dichos cambios, por lo que deben trabajar con la idea de que no existen problemas sin solución. Las situaciones de la cotidianidad plantea de manera sistemática un continuo de problemas que en muchas ocasiones no pueden ser evitados pero, de lo que se trata no es saber que se tienen problemas, ni siquiera tenerlos identificados, sino lo fundamental es trabajar por sus soluciones y esto requiere de creencias y valores que permitan asumir con responsabilidad la búsqueda de “mecanismos” que solucionen los problemas lo más cercano al lugar donde ocurren.

Hay que trabajar con la visión permanente de hacer lo correcto, correctamente y en el tiempo adecuado y para ello hay que comprender en cada momento la complejidad de cada situación y establecer “mecanismos” de prioridad con una organización determinada del trabajo que cohesione todas las fuerzas en un marco de disciplina y un ejemplo permanente, tratando de convencer y mover la voluntad y el espíritu de todos.

La aplicación permanente de aquellos “mecanismos” que muevan los mejores valores presentes en las personas y los grupos, en el marco de una estrategia general y teniendo en cuenta los resultados a alcanzar son métodos que deben garantizar un estilo orientado al triunfo, al éxito. Para ello un buen sistema de comunicación que permita compartir con todos los principales retos y situaciones debe garantizar no sólo el conocimiento del estado deseado, sino que todos se incorporen al proceso de gestión para alcanzar el éxito.

Cada vez se hace más evidente que en todo esto un papel primordial que garantice los “mecanismos” adecuados para fomentar una cultura por el éxito en toda la organización lo juegan los dirigentes a los diferentes niveles, desde el eslabón primario hasta el ápice estratégico para lograr que cada trabajador cumpla su actividad con ideas nuevas e ilusionantes, que no se circunscriban a simplemente hacer lo que tiene que hacer, sino que lo hagan con satisfacción, con sentido

de responsabilidad, con disciplina, honradez, rigor, buscando agregar valor y sobre todo orientado a las personas que sirve, los clientes, que les entregan el resultado de su trabajo. Es decir, son los dirigentes los que crean el clima de trabajo que garantiza resultados exitosos con sentido de pertenencia.

Por eso, un método de dirección fundamental para garantizar un sistema de creencias y valores en el marco de una EDV es desarrollar un mecanismo de evaluación de los resultados que reconozca los resultados alcanzados y no los esfuerzos realizados. En correspondencia, se hace evidente la necesidad de un sistema de reconocimientos tanto moral como material que premie los resultados excepcionales de los trabajadores y los grupos.

Un método de trabajo vital, que apoya el buen rendimiento de cualquier mecanismo de trabajo está en la instrumentación permanente de procesos de formación y capacitación. La formación y capacitación es la mejor manera de socializar las ideas, de socializar la ideología de la organización. Pero, esta socialización a través de formación y capacitación no puede concebirse sólo con la idea del desarrollo de cursos. Hay que pensar en otros enfoques y métodos que logren iguales o mejores resultados. El autodesarrollo, el coaching, el aprender mediante la acción, la rotación de puestos, los debates, etc. son enfoques y métodos que hay que tener en cuenta al pensar en procesos de formación y capacitación.

La sanción no es nunca el mejor método para trabajar una EDV. No se excluye del marco de los posibles métodos a emplear por un dirigente. A veces hay que dirigir un grupo desorientado sobre la base de una dictadura durante un tiempo, más que con una democracia. Pero, esto depende de la situación del grupo que se está dirigiendo. A veces en los grupos con determinado grado de desarrollo priman creencias y valores que se hacen dominantes y es necesario romperlas con métodos dictatoriales. Sin embargo, esto debe ser una política de un momento determinado para traer al grupo al buen camino, por la ruta de hacer lo correcto, correctamente y en el tiempo preciso. Una vez que el grupo encuentre el camino adecuado, el método debe de cambiar. No puede convertirse en el estilo determinante.

El fomento al desarrollo de la iniciativa, de la innovación, del crecimiento, de la acción oportuna y la mejor toma de decisiones sin miedo al error, deben ser los métodos más estimulados por ciertos “mecanismos” para la autorrealización de cada miembro del grupo y del grupo en sí mismo. En esto es muy importante el conocer y saber utilizar técnicas que satisfagan las necesidades espirituales que en la esfera laboral y social tienen los trabajadores.

Finalmente, el buscar desarrollar una disciplina que se fomente de manera consciente por personas y grupos es un método y estilo propio para garantizar el cumplimiento y respeto de principios, leyes, regulaciones y normativas que rigen la vida laboral. Este método de disciplina consciente debe ser un estilo que desarrollen e impulsen los principales líderes que ya tienen en vena el código genético de la organización, que a su vez son los principa-

les agentes de cambio y promotores de una nueva cultura encaminada a la búsqueda de los mejores resultados potenciales al alcance del grupo y de la organización en su conjunto.

Sin embargo, no debe olvidarse que en la retaguardia del empleo de estos métodos debe estar un sistema de reconocimiento moral y material, que se debe aplicar de manera permanente pero, en el momento adecuado y en función de los resultados alcanzados por personas y grupos. Estos métodos deben estar orientados a convocar a todos a imitar los mejores ejemplos, a promover la participación, la cooperación y el sentido de pertenencia entre los trabajadores, ya sean jóvenes, mujeres o jubilados.

4.7. Situaciones reales.

En otras ocasiones he explicado que hay organizaciones que proclaman como valores la democracia, la participación y la excelencia y no operan con ellos. Estas organizaciones jamás podrán operar de manera consecuente, coherente y consistente con la ideología organizacional cuando no han sido capaces de crear “mecanismos” para comprometer a los trabajadores y al equipo de dirección.

En muchas organizaciones sus “mecanismos” estructurales, al ser organizaciones que operan con una estructura jerárquica piramidal y tienen decisiones muy centralizadas, estos no le permitirán nunca operar con valores como la democracia y la participación. Es decir, esta organización es incongruente porque sus “mecanismos” de acción difieren significativamente al discurso definido en el cuerpo de su ideología organizacional.

Veamos otro ejemplo. Una vez fue necesario hacer una intervención consultiva en una organización de taxis y renta de carros y era necesario desarrollar cambios al personal de contacto para crearle capacidades orientadas a la mejora en cuanto a la calidad en el servicio que prestaban.

Sin embargo, en una organización de este tipo nunca se podrá prestar un servicio de calidad si no se tienen en cuenta los “mecanismos” que son necesarios para que el personal de contacto pueda tomar las decisiones adecuadas que garanticen el servicio deseado por el cliente.

En esta organización sucedió un hecho que se hizo legendario no precisamente por la excelencia de sus servicios, sino por todo lo contrario. Un cliente hizo la reserva de tres microbuses y dos taxis para transportar a los asistentes a una boda hasta un restaurante donde desarrollarían una actividad festiva posterior a la boda.

Tal reservación la hizo para el domingo 7 de agosto a las 5 de la tarde y por error la persona que hizo la reserva anotó 8 de agosto a la hora indicada, o sea, un día después. De esta forma llegó el día y hora de la boda y los microbuses y taxis no aparecían, por lo que ante tal situación los clientes procedieron a la reclamación inmediata. Pero, en este caso, la telefonista, personal de contacto, no tenía el documento que autorizara la prestación de tal servicio, ni estaba autorizada en virtud de salvar el servicio a tomar la decisión de enviar los carros correspondientes.

Dejo el ejemplo hasta aquí para destacar la importancia de los “mecanismos” organizacionales. Deduzco sea evidente todo lo que este hecho derivó para la organización al dejar al cliente insatisfecho. El lunes 8 de agosto de ese año fue un día infernal que pasó a ser un mito de lo que no se debe hacer. ¿Y por qué? Simplemente, porque los “mecanismos” establecidos no tienen correspondencia con la ideología concebida y por tanto la hacen incongruente con su accionar.

Muchos otros ejemplos se pudieran citar. Sin embargo, considero que la conclusión más importante que podemos sacar es que a la hora de definir el sistema de valores que conforma la ideología de la organización no debe olvidarse evaluar si los “mecanismos” existentes son consecuentes con dicho sistema y de no serlo, revisar cuáles tienen que ser cambiados. Reitero, un aspecto vital de una EDV es que la misma pueda ser consecuente, coherente y consistente porque los “mecanismos” que la apoyan permiten consolidar el sistema de creencias y valores concebido. De lo contrario, tales “mecanismos” no son más que limitantes que conspiran contra cualquier EDV.

Recuerdo que una vez, asesorando a un Ministro en Cuba en problemas de calidad, este me contaba sobre una visita que hizo a Brasil a una empresa de Componentes Electrónicos que trabaja con la Calidad Total. Me decía que en este viaje le llamó la atención particularmente que cuando fue a visitar la principal fábrica ésta, en su imagen externa, estaba asombrosamente hermosa, sus jardines eran insuperables, la estructura arquitectónica del inmueble y la pintura resaltaba en el contexto de su entorno. Pero, decía, “lo que más me llamó la atención fue que el Gerente para iniciar la visita me llevó en primer lugar al baño de la fábrica. ¿Sabes por qué?”

Ante el reflejo de mi cara de ignorancia el Ministro me dijo: “Porque una fábrica de componentes electrónicos en su producción tiene que tener una asepsia total para la producción de los chips, ya que no pueden haber partículas de polvo en los mismos. Por tanto, si los baños estaban como estaban, que brillaban, eran una muestra de cómo estaría el resto de la fábrica”.

Fue entonces que aproveché para decirle: “Sí señor ministro, pero eso es porque la declaración del valor calidad en esa empresa no es pura declaración de principio, sino que la acción está muy unida al discurso y por tanto todos los “mecanismos” instrumentados están en función de asegurar la calidad deseada o tal vez más, la calidad legendaria, que hace que tanto usted como cualquier persona que visite la fábrica quede gratamente impresionado, no sólo por lo que ve de su imagen externa, sino además por lo que la empresa hace en base a los “mecanismos” establecidos, que garantizan que las personas actúen consecuentemente porque le encuentren sentido a lo que hacen”.

O lo que es lo mismo su accionar es consecuente, coherente y consistente con el discurso de su ideología, hay una total congruencia entre el discurso y la acción. Y eso, precisamente eso Sr. Ministro, es lo que hay que

lograr en esta organización, hacer que los “mecanismos” estén alineados con la EDV deseada.

4.8. Caso de Estudio: La Asamblea Universitaria¹

Recientemente tuve la oportunidad de visitar una ciudad imaginaria de esta tierra que se caracteriza por su clima tropical, el calor de sus habitantes y el colorido de su vegetación.

En esta oportunidad mi visita se debió a la invitación de las autoridades universitarias de la ciudad para que dictara varias conferencias al primer nivel sobre temas de dirección.

A mi llegada a me entero que las autoridades universitarias han convocado a una Asamblea General para rendir cuentas sobre su último año de gestión. Pregunto sobre dónde iba a ser y a qué hora, me dicen que sería en un gran teatro de la Facultad que está frente al rectorado y a las 8:30 de la mañana. Aunque no había sido invitado decido ir y ya a las 8:15 estoy en la gran entrada del Teatro.

Cual no sería mi sorpresa cuando veo que a esa hora no hay muchas personas y que las que hay se están dirigiendo hacia unas mesas para dar sus nombres, según el tipo de Facultad que fuere. Es decir, era un control de la asistencia. Entro al teatro y a penas habían personas, por lo que decido esperar nuevamente afuera.

En la espera a las afueras del teatro, llega un profesor amigo y nos ponemos a hablar y le dije: pero ¿esto no era para las 8:30? Y me dijo: “sí, esa es la hora en que está citada la asamblea pero, esto comenzará sobre las 9:30 o las 10:00”

Así las cosas, me estaba dando cuenta en ese momento que mis conferencias anteriores resultaron infructuosas, no habían servido para nada, no había logrado el compromiso necesario.

Con el tiempo las personas fueron llegando, el teatro se fue llenando y el calor fue aumentando. Era un local cerrado con ciertos ventanales altos por donde entraba la luz solar y nada de aire y que se encontraba acondicionado para recibir unas 370 personas.

A las 9:20 vi llegar la primera autoridad universitaria, por lo que decidimos entrar el profesor amigo que me acompañaba y yo. Entramos hacia el ala izquierda del salón, donde encontramos dos sillas con cierta comodidad, visión de todo el auditorio y de la zona donde estarían el Consejo Universitario. El área era perfecta y el calor era intenso, entre otras cosas por la cantidad de personas.

A las 9:30 empezó la asamblea, donde el Secretario General anunció su inicio y para ello dijo unas palabras iniciales, que fundamentaban la realización de dicha asamblea, en el marco de ciertas regulaciones legales y de los Estatutos de la propia Universidad.

Cual no sería mi sorpresa cuando observo que el propio Secretario General empieza a leer unos listados para pasar lista. Miro al profesor acompañante y le pregunto y eso por qué. Me dice que los Estatutos plantean que debe haber un quórum y por ello el pase de lista. Entonces le pregunto ¿y para qué se inscribían

en las mesas que había en la entrada las personas a medida que iban llenando? En este caso el profesor hizo como la “pantera rosa”, elevó los hombros como símbolo de desconocimiento y despreocupación al respecto. Yo me quedé con la boca abierta y tremendamente sorprendido.

Mientras el pase de lista se hacía puede comprobar que los únicos que estaban atentos eran los que no habían nombrado pero, muchos una vez que los nombraban salían del local y tal vez otros se fueran. El resto estaba hablando. En el estrado las autoridades hablaban, en el teatro hablaban los alumnos, los profesores, los administrativos. Todos, nadie sentía el más mínimo pudor o respeto para callarse. Era algo increíble pero, normal. El calor era mucho y el pase de lista muy aburrido.

El pase de lista duró una hora y quince minutos y a esa hora el Secretario General anunció que había el quórum necesario, porque de un total de 680 posibles había una asistencia de 453, para un 67% de asistencia. Gran parte de los presentes eran estudiantes, sobrepasaban la cifra de 200.

Entre una cosa y otra, a las 10, el Secretario General anunció que el Rector leería el Informe de Rendición de Cuentas del año que hacía 4 meses había terminado.

Hecha esta presentación el Rector se dirigió al podio y se hizo dueño de los micrófonos a través de los cuales hizo una breve descripción y comenzó la lectura del informe.

Mientras el Rector leía el Informe, los Vicerrectores y Decanos que estaban en la presidencia de la asamblea hablaban entre sí, al parecer de cosas bien interesantes para ellos. Pero, lo curioso era que lo mismo sucedía para los estudiantes, que sobrepasaban los 200, y para los profesores. Adicionalmente a esto, algunos celulares sonaban y se derivaban otros diálogos. También otros alumnos y profesores desenvainaban sus celulares y plena Asamblea llamaban a no sé quién y se hacían coparticipes de un interesantísimo diálogo.

Un hecho curioso es que en el medio de la lectura del Informe un grupo de dependientes asaltó la Asamblea con grandes bolsos que tenían unos bocaditos, que empezaron a repartir, mientras otros irrumpían con latas de refrescos. Esto aumentó el entusiasmo del auditorio y ajeno a tener “la boca llena” esto no fue óbice para que se dejara de hablar, sino resultó un mayor estímulo al dialogo.

Observando desde mi posición las conductas de todos los presentes en el auditorio me daba cuenta que los temas que ellos trataban de manera individual eran más interesantes que lo que leía el Rector, cosa que para mí resultaba inexplicable pero, que siempre justifiqué con la cultura prevaleciente en cada grupo de trabajo, que la considera válida. En este caso era obvio que estos eran rasgos de la cultura de la comunidad universitaria de los habitantes de la ciudad.

El Rector estuvo leyendo el informe durante una hora y treinta y cinco minutos y en todo momento tal lectura estuvo acompañada de un murmullo permanente, llegué a pensar que el ruido era el fondo musical de la letra que leía el Magnífico Rector. Al concluir hubo fuertes aplausos al Informe que

nadie había escuchado íntegramente en detalles.

En este punto de la Asamblea el Secretario General retoma la conducción de la misma y dice que, previo a pasar al punto de análisis del Informe presentado y hacer los correspondientes planteamientos un cantautor de la zona iba a interpretar algunas piezas.

El cantautor guitarra en manos empezó a interpretar una canción primero y después otra para dar por concluida su intervención. Pero, algo curioso me llamó la atención, el mismo auditorio dejó de hablar y le prestó atención a las letras de las canciones interpretadas. Enseguida me di cuenta de una cosa, “al Rector le había faltado música”.

Concluido el cantautor vuelve a tomar el mando de la conducción de la Asamblea el Secretario General y anuncia que siguiendo el procedimiento establecido se pasaría a las intervenciones de las personas presentes y que estas no podían durar más de 3 minutos. Ni corto ni perezoso apareció como primera intervención un estudiante, que desde que llegó me hice la idea que venía cabalgando en la grupa de un hermoso corcel, machete en mano para lanzarse en una dura batalla.

Su intervención más agresiva no podía ser. Hablaba en un tono que sobrepasaba los decibeles permitidos para una persona normal. Todo para pedir que el actual Presidente del Consejo Universitario Estudiantil declarara si pensaba quedarse vitalicio en el cargo, ya que no había declarado nunca cuando iba a convocar a unas nuevas elecciones.

A esta altura de la Asamblea eran ya las 13:00 horas y yo tenía un turno con Alejandra, mi odontóloga, y ya llevaba rato en esta “reunión”, así como había visto lo que me interesaba, la marcha de la Asamblea, así que decidí marcharme a esa hora. Después de salir de la odontóloga me encontré en la calle a otro profesor amigo y le pregunté cómo había seguido y cuándo se había acabado la Asamblea. Me dijo que casi todas las intervenciones fueron de los alumnos, que acapararon casi todos los espacios, y que había terminado a las 15:30, así que calculé había tenido una duración de 7 horas pero, me pregunté en cuanto había sido una reunión eficiente, eficaz y efectiva. Creo que de eso nada tiene.

Al día siguiente, a las 6:00 de la mañana una radio de la ciudad reportaba sobre el desarrollo de la Asamblea y el locutor la anunciaba el titular siguiente: “El guirigay que se formó en la Asamblea General de la Universidad, todo lo que sucedió en unos minutos”. Después en el comentario que hizo lo que dijo y desgarró de la Universidad fue mucho, a mi personalmente me hizo sentirme avergonzado.

Unos días después de la Asamblea tuve de nuevo la oportunidad de encontrarme con las autoridades universitarias, esta vez para compartir con ellos, durante dos días, unas conferencias sobre Estrategias de Valores. Durante estas conferencias hablamos sobre la cultura organizacional y cómo se puede formar a través de creencias y valores que comparten los grupos y la importancia de tomar conciencia sobre esto buscando compartir con los trabajadores un sistema de valores debidamente jerarquizados con el propósito de alcanzar mejores

resultados en la organización, en ese caso la universidad.

También hablamos cómo los valores están en los procesos cotidianos y sirven como *cause estratégico* para alcanzar el futuro deseado. Pero, que en la formación de valores a diario juegan un papel importante los “mecanismos” que como piezas administrativas se instrumentan en el ámbito institucional, ya que esos “mecanismos” pueden ayudar o pueden desvirtuar ciertos valores en esos procesos cotidianos. Para debatir los criterios expresados les puse algunas películas muy instructivas, dos didácticas y una comercial pero, que tiene mucha enseñanza, ya que se observa la formación de valores de una manera continua en una situación real de la vida cotidiana.

Al concluir pregunté si habían hecho algún análisis interno del desarrollo de la Asamblea y la respuesta fue unánime: Nooo. Fue este el momento preciso para hacer un alto y buscar algunas reflexiones sobre lo que habíamos hablado en mis conferencias anteriores y en estas que acabamos de terminar y así dar respuestas a las preguntas siguientes:

1. ¿Qué “mecanismos” operaron en todo el desarrollo de esta Asamblea?
2. ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados? ¿Qué conclusiones se pueden sacar al terminar la Asamblea?
3. ¿Será necesario plantearse nuevas soluciones para la próxima que se elabore el próximo año?

4.9. Conclusiones

Podemos reflejar como conclusiones de este trabajo los aspectos siguientes:

1. Las estructuras de pensamientos unidas a las acciones que de ellas se derivan, se consolidan si junto a ellas se establecen “mecanismos” que son consecuentes, coherentes y consistentes con la “ideología organizacional” creada.
2. Creencias y valores podemos decir son otro ejemplo de hermanos siameses, que son diferentes pero andan juntos.
3. Los “mecanismos” que operan en una organización, pudiéramos decir son las piezas administrativas que se instrumentan para producir determinado movimiento y que pueden concurrir en busca de fortalecer las creencias y valores de una organización.
4. Los “mecanismos” organizacionales determinan el funcionamiento o modo de obrar en la mente de las personas y pasan a ser leyes que rigen su movimiento.
5. Los “mecanismos” pueden tener un alcance social, es decir, pueden afectar a individuos, a comunidades o la sociedad en la formación de valores en un sentido razonable y socialmente aceptado o en el sentido contrario.
6. Cuando se establece una regulación no puede perderse el punto de vista de que se está creando en la misma medida un mecanismo formador de valores.

7. Cuando son muchos los “mecanismos” reguladores, son muchas las barreras y esto hace que el accionar sea lento o sea razonablemente imposible.
8. Los “mecanismos” son instrumentos de influencia que están al servicio de los que dirigen y tienen que ver con el liderazgo.
9. Los “mecanismos” tienen mucho que ver con los métodos y estilos que el líder aplique para influir en sus subordinados.

4.10. Para su enriquecimiento.

1. Seleccione un día cualquiera de trabajo evalúe que acciones desarrolló y analice que creencias y valores sustenta estas actuaciones.
2. Evalúe qué mecanismos organizacionales puso a operar ese día para influir en el grupo que dirige y poder lograr los objetivos propuestos.
3. ¿Pueden trascender a la comunidad los mecanismos que su organización pone en funcionamiento? Haga una análisis en detalle y encuentre el por qué.
4. ¿Los mecanismos establecidos por usted en su organización consolidan su liderazgo? ¿Qué tipo de estilo de dirección lo caracterizan? Sea crítico.
5. ¿Cuáles son los métodos que prevalecen en su estilo de trabajo? ¿Están asociados a los valores jerarquizados para el funcionamiento de su organización?

Capítulo 5:

LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VALORES

Todos los que tengan voluntad han de ponerse juntos.

José Martí

OBJETIVOS

Que el lector al concluir el capítulo sea capaz de:

1. Identificar una nueva lógica de gestión a través de dimensiones que tienen una relación causa-efecto
2. Comprender cada una de las dimensiones de gestión de la EDV y los metavalores que ellas encierran

CONTENIDOS

- 5.1 Una introducción necesaria
- 5.2 Una nueva lógica de gestión a través de cinco dimensiones
- 5.3 Dimensión de crecimiento
- 5.4 Dimensión de compromiso
- 5.5 Dimensión de cooperación
- 5.6 Dimensión de confianza
- 5.7 Dimensión de cambio organizacional
- 5.8 Estudio de caso ¿Gestiona Dr. House haciendo uso de los valores?
- 5.9 Conclusiones
- 5.10 Para su enriquecimiento

5.1. Una introducción necesaria.

Gestionar una EDV está asociado a las operaciones que son más convenientes realizar para que en dicha estrategia los valores germinen de la acción de dirigentes y trabajadores. Es decir, gestionar la EDV es cuidar el desarrollo de los valores, es entregarse al desarrollo de ellos y es invocarlos de manera permanente. Es estrechar los valores entre sí con una actuación consecuente, coherente y consistente. Es ejercitar o accionar con los valores en función de alcanzar determinados resultados. Es crear, fomentar, desarrollar, potenciar los valores en los procesos cotidianos como cause a un estado deseado. Es más que darle un sentido administrativo a la organización, es darle su propio sentido, su verdadero sentido, el sentido social. En resumen, gestionar una EDV es hacer un cambio organizacional.

Pero, para gestionar una EDV hay que partir de ciertas dimensiones de desarrollo de valores las cuales deben dar una representación clara del sistema de valores según las diferencias que se producen entre ellos, donde estas dimensiones les sirven de soporte a otros valores que son lanzados para un verdadero fomento de una EDV.

Ya sabemos que cuando diseñamos una EDV establecemos un conjunto de valores estratégicos y tácticos que son jerarquizados para darle sentido social a la acción de dirigentes y trabajadores en una dimensión de base y de esta forma alcanzar los objetivos estratégicamente determinados sobre la base de proyectos nuevos e ilusionantes.

Cuando hacemos este diseño definimos estratégicamente una identidad que dice quiénes somos, una misión que expresa cuál es la razón de ser y una visión que nos refleja cómo queremos que nos perciban los que nos interesan que nos perciban. A su vez, en el orden táctico expresamos mediante qué valores queremos relacionarnos entre nosotros y con los demás, así como cuáles deberían ser aquellos que nos permitan crecer y desarrollarnos.

En capítulos anteriores he hablado cómo diseñar esos valores y cómo fomentarlos o formarlos entre los dirigentes y trabajadores. Pero, siempre he dejado claro que cualquier estrategia de valores parte del interés del equipo de dirección. Un equipo de dirección con un interés bajo no desarrolla una EDV, ni siquiera con un interés medio puede fomentarla en razón directa a su interés. Más aún, con un interés alto puede tener todas las intenciones del mundo pero, como expresa el refrán popular “de buenas intenciones está empedrado el camino al infierno”.

¿Qué falta entonces? Para gestionar una EDV hace falta tener una cualidad moral para actuar con antelación, de acuerdo a la importancia de las cosas y estar preparados. Es decir, hace falta tener valor para dirigir con una EDV.

¿Y quiénes son los que deben tener esa cualidad moral para actuar y los valores necesarios para dirigir una estrategia de valores? Si de una EDV se trata, los únicos que pueden tener esa cualidad moral y los valores necesarios, son los estrategas que dirigen la organización, el equipo de dirección.

De esta forma se puede decir que para tener el valor de dirigir con una EDV que busque el cambio organizacional, hace falta un equipo de dirección que tenga la

cualidad moral para desde dimensiones diferentes expresar esa valía que requiere gestionar una EDV. O lo que es lo mismo hace falta que el equipo de dirección se proyecte en otras dimensiones para desde los metavalores asociados a cada una impulsar los valores que diseñamos y queremos jerarquizar con la EDV.

Son precisamente estos metavalores los que servirán para impulsar los valores jerarquizados y poderlos gestionar desde la EDV. Pero, estos metavalores, que deben estar en una dimensión directiva diferente, requieren proyectarse de manera tal que nos permitan tener una nueva lógica de gestión para lograr el cambio organizacional a través de sus principales agentes.

Estas nuevas dimensiones de los valores consideramos deben ser cinco y las denominamos las 5C, ya que todas inician con la letra C. Ellas son: la dimensión del crecimiento, la dimensión del compromiso, la dimensión de la cooperación, la dimensión de la confianza y la dimensión de cambio organizacional.

El sentido de estas dimensiones es un sentido social, es el sentido de ver a la organización como lo que es, una organización que reúne a personas en el marco de una comunidad, que comparten 1/3 de su tiempo diariamente y donde hay que buscar lo mejor de cada uno para que lo peor no prevalezca.

5.2. Una nueva lógica de gestión a través de dimensiones.

El considerar una nueva lógica de gestión a través de diferentes dimensiones plantea como fundamento el tener respuestas a las preguntas que siempre nos hacemos ¿por qué es necesario una nueva lógica de gestión? ¿para qué esa nueva lógica? y ¿cómo lograr dicha lógica?

En este caso el ¿por qué? está dado por la necesidad de lograr una adecuada gestión desde el nivel directivo que permita la definitiva implementación de la EDV diseñada.

Como siempre, el ¿para qué? nos expresa la salida a obtener, es decir, el beneficio, y en este caso la salida resultante de la “nueva lógica” y el fin que buscamos está en producir un cambio en el seno de la organización que lleve a nuevos comportamientos en base al sentido social que ella tiene y al sentido social de cada puesto de trabajo.

La nueva lógica organizacional es en sí misma la respuesta al ¿cómo? hacer el cambio y ella la formulamos desde la necesaria relación causa-efecto que tiene que producirse entre las diferentes dimensiones en que se proyectan los metavalores.

Es obvio, que el punto de partida de estas dimensiones esté dado en aquella que expresa una proposición de valor en términos de resultados, una proposición de valor que garantice lo que expresa la EDV: que los estrategas o dirigentes tienen el real interés por aumentar la participación de los valores en la dirección mediante un continuado y sistemático crecimiento.

Es decir, los objetivos de la dimensión de crecimiento están dados en que el pensamiento estratégico de los dirigentes opere en la dirección de aumentar el

uso de los valores en la dirección y que los trabajadores se identifiquen con la EDV, la sientan como suya.

En toda organización los que dirigen quieren que el capital humano se identifique con la cultura que expresa el diferencial con otra organización del mismo sector y por tanto necesitan que aumenten el número de trabajadores que se identifiquen con los valores que se diseñaron en la EDV.

Pero, lograr estos resultados es una labor estratégica y en tal sentido se requiere que los dirigentes tengan el valor del crecimiento, es decir tengan la cualidad moral y la estructura de pensamiento necesaria para crecer.

Ninguna organización crecerá en sus valores si los que la dirigen no tienen incorporado el valor del crecimiento. Tener el valor del crecimiento es tener evidencias de aquellas formas de actuar que deben garantizar un buen aumento del número de trabajadores que asimilan la EDV como suya y son fieles a ella.

Sin embargo, la única forma de aumentar el crecimiento de los valores es a través de los resultados que se alcancen con nuevas proposiciones de valor que se hagan desde la alta dirección con el compromiso de impulsar la EDV. O lo que es lo mismo, sólo a través de la alta dirección y de una proposición de valor de compromiso que haga, será que, en el orden estratégico, se pueda lograr un mayor crecimiento de los valores en la organización.

Se hace evidente que los resultados que se alcancen de la proposición de valor para el compromiso serán causales de los resultados descritos para la proposición de valor del crecimiento. O lo que es lo mismo, nunca se podrá mejorar el rendimiento en el uso de los valores si no se tiene en cuenta la oferta de valor que tiene que desarrollar la alta dirección con un compromiso firme.

Sólo aumentando el compromiso es que será posible crecer en el desarrollo de la EDV. Creo es evidente que con esta relación causa-efecto se refleja la unidad de contrarios que existen entre el crecimiento y el compromiso.

No obstante, lograr la proposición de valor de compromiso por la alta dirección plantea una nueva relación causa-efecto que significa un nuevo reto para esta y es que tiene que mejorar su cooperación interna. Sólo se podrá lograr alcanzar la proposición de valor de compromiso necesaria si la alta dirección es capaz de desarrollar procesos que agreguen valor para mejorar la cooperación interna del equipo de dirección.

Los principales procesos de cooperación interna serán aquellos que sean capaces de crear valor al tener el valor de trabajar con una EDV. Pero, estos procesos serán aquellos que creen el valor que la alta dirección necesita para que sus miembros cooperen, con el compromiso de mejorar el rendimiento de los valores en el capital humano, con la rentabilidad social necesaria.

Posteriormente se produce una nueva relación causa-efecto y es aquella que está vinculada al único valor que es capaz de servir de fuente para crear cooperación en un equipo de trabajo, el valor de la confianza y que aparece descrito en la dimensión de igual nombre.

La confianza es una dimensión que sirve de soporte y ninguna organización lograra cooperación si entre sus miembros no existe la confianza necesaria.

Sin confianza no hay cooperación, sin cooperación no hay compromiso y sin compromiso no hay crecimiento. De esta forma podemos ver que la dimensión de la confianza es la base sobre la cual descansa toda la nueva lógica que es necesario que los equipos de dirección tengan en cuenta.

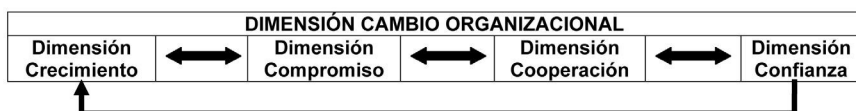
Finalmente, el cambio organizacional es una dimensión integradora, es una dimensión paraguas, que encierra en sí misma el propósito de una EDV que es la de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad por un cambio en la vida cotidiana de los que laboran en una organización específica.

Lograr un cambio organizacional es el fin último de una EDV y el cambio es una categoría que tiene muchos significados. Los hábitos gerenciales hoy son cada vez más inadecuados y no se puede tener temor a cambiar. Hay que cambiar justamente para no morir y si una EDV nos dice dónde debemos estar, pues simplemente hay que elegir los medios e ir a donde hay que ir con la mayor celeridad posible y con el mayor entusiasmo por encontrar los nuevos caminos de una mayor eficacia, eficiencia y efectividad.

Como podemos observar la nueva lógica organizacional está en las dimensiones que reflejan los valores que promueven e impulsan un mejor desempeño del equipo de alta dirección para que mejoren la gestión de la EDV. Es decir, buscan activar a los estrategas para que el sistema de valores jerarquizados no se quede en sólo una declaración, sino que son impulsados mediante una adecuada gestión de la EDV por parte del equipo de dirección.

Soy del criterio que el principal mérito que tiene la Gestión de una EDV es cómo a través de sus dimensiones la nueva lógica organizacional establece la relación causa-efecto necesaria entre los principales valores de gestión de un equipo de dirección. Pero además, por primera vez, es capaz de vincular los valores que deben tener los pilares básicos de la formación de valores, el equipo de dirección, a los valores que han sido jerarquizados para que desde los trabajadores estos sientan que es necesario impulsarlos y poder darle sentido a la acción. De esta forma podemos decir que se hace posible alcanzar los objetivos estratégicamente determinados sobre la base de proyectos nuevos e ilusionantes.

Reiterando, como hemos visto, la nueva lógica nos expresa que sólo el conjunto de valores diseñados y jerarquizados se podrán formar si el equipo de dirección es capaz de actuar a través de una Gestión de la EDV y que esta requiere como invariante de unas dimensiones que les den a los dirigentes la cualidad moral necesaria para actuar desde la relación causa-efecto del crecimiento, del compromiso, de la cooperación y de la confianza para encontrar el cambio organizacional. Gráficamente esto puede verse en el esquema siguiente:



Esquema de las dimensiones para gerenciar una EDV

Por la relación causa efecto existente entre las diferentes dimensiones, la lectura de este esquema puede tener una doble dirección.

Es decir, podemos expresar que sólo se obtendrá un cambio organizacional como resultado del crecimiento de los valores en una organización, con el compromiso real por parte de los que dirigen, si se crea la necesaria acción de cooperación de sus miembros alimentada por la confianza que fomente una mejor actuación en equipo.

En una lectura inversa se puede expresar que la confianza es la principal fuente que garantiza la creación de la cooperación necesaria entre los miembros del equipo de dirección, con el compromiso de impulsar el crecimiento de los valores en la organización correspondiente para alcanzar el cambio organizacional.

5.3. Dimensión de crecimiento.

Es obvio, que el punto de partida de estas dimensiones esté dado en aquella que expresa la proposición de valor en términos de resultados que garantiza que los trabajadores aumenten su identificación con la EDV y la única que puede expresar tales resultados es la dimensión de crecimiento.

Crecimiento es dar un salto con nuestros propios esfuerzos, es desafiar fuerzas dominantes, es defender la idea de ser mejores, es luchar porque la EDV brinde mayor satisfacción al darle mayor sentido social al trabajo que realizamos, es no conformarnos con lo que hemos logrado, es trabajar por nuestros sueños, es progreso, es desarrollo, es ser mejor que antes, es mostrar algo nuevo que no existía antes.

En tal sentido, para lograr la dimensión del crecimiento los dirigentes tienen que ser portadores de una nueva cultura en el equipo de dirección y tienen que luchar porque este equipo sea capaz de crecer desde sus propias fuerzas y de influir en los trabajadores para que cada día estos se identifiquen más con la EDV y hagan a su vez crecer entre ellos un nuevo espíritu en sus equipos de trabajo.

La dimensión de crecimiento es una dimensión de salida, toda organización se forma para obtener resultados y esos resultados cada día deben ser mejores y los valores deben servir de cause estratégico para lograr dichos resultados.

Un hospital, una universidad y cualquier otra organización presupuestada, sin fines de lucro, al igual que cualquier otra entidad lucrativa, tienen cada día que ser mejores, tienen que crecer en su EDV, tienen que prestar mejor servicio, tienen que tener mejores resultados y esto sólo es posible a través de las personas y esta posibilidad sólo se logra si el equipo de dirección se proyecta en una dimensión de crecimiento de aquellos valores capaces de influir en los trabajadores para aumentar la productividad, la mejora y en última instancia la innovación.

Dirigir desde la dimensión de crecimiento es actuar según las proposiciones de valor de la productividad, la mejora y la innovación. De esta forma, para

crecer, el equipo de dirección tiene que trabajar de manera más productiva en el desarrollo de los valores en el equipo y en los trabajadores, así como lograr una lógica sistemática y permanente para mejorar los mecanismos que fomentan esos valores, buscando en todas las soluciones ser innovadores a partir de las capacidades y dinámica que le impriman a sus procesos cotidianos.

Los equipos de dirección no pueden aceptar lo poco, ni conformarse con lo logrado, los equipos de dirección tienen que aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores y para ello tienen que perfeccionar y obtener mayor productividad en el sistema de creencia y valores.

La alta dirección es la que define y propone la EDV pero, debe controlarla. Es la que tiene que crear el clima de autodisciplina individual y colectiva de tal estrategia y debe ser consciente de la necesaria y verdadera correspondencia que debe existir entre la productividad de los valores jerarquizados por la estrategia y el clima de trabajo existente.

Tienen que trabajar por impulsar los valores jerarquizados por la EDV pero, eso no es suficiente, además tienen que perfeccionar y lograr adelantos, mejoras, por aquellos otros valores de los cuales las personas y los equipos son portadores. Tienen que lograr el crecimiento por la incorporación al trabajo de los mejores valores que las personas son capaces de dar por ser portadores de ellos, dado su formación familiar, escolar y del entorno.

Tienen que lograr de cada uno de los trabajadores sus mejores aportes en una acción constante y oportuna, siendo ágiles y flexibles a la hora de tomar las decisiones necesarias. Para lograr mejoras, es necesario estimular tanto los logros individuales como colectivos y partir de las premisas de que todo hay que hacerlo correctamente y con iniciativas.

Al igual los equipos tienen que ser sensores de la realidad que vive la organización como organismo vivo y tienen que buscar innovar, proponer acciones y mecanismos nuevos que fomenten creencias y valores que se adecuen al momento histórico o que sustituyan valores que en el tiempo se han creado en los grupos y no son socialmente adecuados para la buena marcha de la organización.

Los equipos de dirección tienen que creer que la innovación es el motor que los mantendrá vitales y creciendo, por lo que tienen que abrazar la creatividad y trabajar por lograr que los trabajadores aporten lo mejor de sí haciendo cosas nuevas, enfrentando desafíos diferentes, procurando nuevas oportunidades. Es necesario apartarse de lo tradicional y deben tener espacios para la creatividad y su concreción en la práctica cotidiana, buscando nuevas vías para hacer más útil la tecnología existente.

Crecer es sumar, es aumentar, es dar más de sí y es agregar a la EDV desde el accionar de cada cual, desde sus fuerzas internas y este dar más de sí sólo se logra en los trabajadores si el equipo de dirección tiene el convencimiento, la voluntad, el valor y la cualidad moral de que es necesario crecer o lo que es lo mismo, si es capaz de dimensionar su acción de manera sistemática desde y hacia el crecimiento.

Para impulsar y desarrollar los valores desde esta dimensión debe lograrse una estructura de pensamiento, una creencia, de que sólo impulsando lo mejor de cada trabajador y socializando un sistema de valores jerarquizados la organización podrá tener mejores resultados, dentro de un clima de satisfacción, felicidad y amor.

La dimensión de crecimiento toma como base la creencia de que “sólo a partir del crecimiento organizacional se podrá lograr como salida el cambio organizacional y con él el desarrollo”. Por otro lado, este crecimiento será posible nada más que a través de una estrategia que busque mejor rendimiento de los valores que hay en las personas que trabajan en la organización, mejorando el accionar de los valores con los que ya se trabajan e innovando nuevas acciones que agregan valor y hagan crecer.

Es a través de una EDV, adecuadamente diseñada y fomentada por un plan de formación e implementación, que las personas pueden encontrarle sentido a su trabajo e impulsar el ámbito organizacional. Pero, para lograr esto, es necesario que los que dirigen sean conscientes de la creencia de que “sólo el crecimiento dará el cambio y el desarrollo” y ese crecimiento es continuo, por lo que es necesario que actúen de manera prioritaria en el marco de esta dimensión.

Sin embargo, debo agregar que este valor debe estar incorporado en el accionar del sentido personal de cada dirigente y que cada uno de ellos debe saber integrar estos crecimientos personales en un sentido de crecimiento organizacional, en un sentido social.

5.4. Dimensión de compromiso.

Por igual, la dimensión de compromiso también es una dimensión de salida, una dimensión de efecto. El compromiso tiene que hacerse evidente a través de la firmeza de los líderes de la organización, del marco creado a la participación de los trabajadores y de la comprensión que todos tienen por impulsar una EDV en la organización.

Compromiso es obligación, es vínculo directo con los que tenemos que hacer, es ejecución, es solidez, es voluntad, es compartir lo que se quiere, es colaborar, es penetrar, es formar parte de algo, es convicción profunda de lo que hay que hacer y no se puede postergar, es unidad. Compromiso es aceptar, es también reto, querer triunfar, buscar la perfección, ganar, querer asaltar al futuro para ser cada vez mejores individual y socialmente.

Actuar desde la dimensión de compromiso es accionar desde las proposiciones de valor de firmeza, participación y comprensión. De esta forma, para comprometerse el equipo de dirección tiene que trabajar la EDV con firmeza y convicción de que la estrategia es válida, es sana y busca el mejor clima de trabajo, por lo que incorpora a todos en su desarrollo y ejecución, siendo capaces de comprender lo que la gente quiere para vincular los intereses individuales a los colectivos.

El compromiso no tiene que ser sólo por el éxito que la organización deba lograr, que es un compromiso con el entorno, sino también por el cómo lograr este éxito, que es un compromiso hacia lo interno. Y ese cómo está en la forma de hacerlo, que es básicamente a través de las personas, por lo que hay que tener en cuenta las interrelaciones entre ellas y la calidad y calidez con que estas se llevan a cabo.

El equipo de dirección tiene que estar comprometido con la EDV y para ello tiene que ser firme con tal compromiso. Un equipo de dirección diseña un sistema de valores que jerarquiza porque siente un alto interés por esa estrategia pero, más allá del interés tiene que tener solidez, estabilidad y entereza con su ejecución y puesta en marcha en los procesos cotidianos.

Tiene que observar una disciplina en lo que hace y en lo que deben hacer las personas que laboran en la organización. Tiene que tener disposición y ánimo para hacer lo que haya que hacer para que la EDV no sea una apología. Tiene que dar prueba de la verdad de su compromiso, tiene trabajar considerando las palabras de José Martí cuando dijo “Si inspiramos hoy fe es porque hacemos todo lo que decimos” Por tanto, su compromiso debe mostrar que su discurso es igual a su acción y no crea vacíos, que su discurso es firme y comprometido.

Pero además de firmeza, el equipo de dirección en el marco de la dimensión del compromiso, debe en su acción dar la posibilidad de la participación, de que la gente cuente con un clima en el que pueda comunicar sus inquietudes, que comparta sus criterios, que sienta que puede colaborar y trabajar con otros, que pueda contribuir y cooperar.

Sumar la participación al compromiso es tener la posibilidad de la retroalimentación y poder cambiar lo que haya que cambiar porque la gente lo entiende necesario, porque la gente lo siente, porque la gente son el principal sensor que sabe lo que hay que hacer y hay que crearle el marco para que se comprometa también en su accionar.

Al igual el compromiso necesita de la facultad de comprender lo que quiere la gente y del conocimiento de las ideas que quieren impulsar y desarrollar a través de la EDV. Es ser empático con otros, ser capaz de comprender el pensamiento de los que están en otra posición y trabajan por iguales resultados. Es respetar lo que hacen otros.

También, es comprender el sentido de pertenencia que el equipo de dirección tiene que tener hacia la organización y hacia la EDV. Es el sentido de que su trabajo tiene correspondencia con otros con los cuáles interactúa, es comprensión ante el carácter social del trabajo y de las personas que lo impulsan. Es, al igual, ponerle sentimiento y sentido social a lo que hay que hacer.

De esta forma comprometerse es hacer efectivo un curso de acción determinado, en este caso por una EDV, de una manera firme, sólida, estable, disciplinada, donde el discurso es igual a la acción y donde la gente encuentra el clima o tiene la posibilidad de contribuir y colaborar y los que dirigen tienen la facultad de comprender el sentido de pertenencia que tienen, tanto ellos como equipo, como sus trabajadores.

La dimensión de compromiso toma como base la creencia de que “sólo a partir del compromiso con la EDV es que se podrá lograr como salida un accionar que le permita a la organización crecer”. Por otro lado, el compromiso será posible nada más que a través de una estrategia que garantice un accionar firme y participativo de los miembros del equipo de dirección y con la comprensión por su parte de que el compromiso de todos puesto al servicio de la organización hará de la EDV una realidad.

Una EDV implementada bajo el compromiso del equipo de dirección hará que las personas que trabajan en la organización lo hagan buscando proyectos nuevos e ilusionantes. Pero, para lograr esto es necesario que los que dirigen sean conscientes de la creencia de que “sólo a partir del compromiso con la EDV la organización logrará crecer” y, por tanto, deben de actuar a través de la dimensión del compromiso.

Sin embargo, es necesario agregar que este compromiso debe estar incorporado en el accionar del sentido personal de cada dirigente y cada uno de ellos debe ser capaz de integrar estos compromisos personales en un sentido de compromiso organizacional, en un sentido social.

5.5. Dimensión de cooperación

La dimensión de cooperación es una dimensión de proceso. La cooperación es una causal del compromiso y por ende este compromiso sólo se logrará en función de la calidad de los procesos internos que se desarrollen en el equipo de dirección.

Cooperar es tener la composición de un equipo alineado en correspondencia con un todo al cual todos son fieles y prestan ayuda de manera duradera. Es accionar de manera unida, es trabajar juntos por una meta común, significa resolver los problemas conjuntamente, llegar a un acuerdo y convenir la solución. Es, además, ayudar y asistir a otros de manera individual o grupal, así como valorar que si a alguien le va mal, le va mal al resto de los grupos. Es tener una relativa dependencia unos de otros para avanzar todos, es el intento de servir al interés de todos, es el apoyo y el compromiso activo de todos. Es tener la convicción de que sólo el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que permitan optimizar el desempeño. Es una energía positiva de todos los que intervienen y una inagotable fuente de nuevas relaciones y nuevas ideas.

Actuar desde la dimensión de cooperación es accionar desde los valores del alineamiento, de lealtad y de persistencia. Es estar convencido de que el desarrollo de las diferentes partes de una EDV es tarea de todos y es necesario alinearse alrededor de ellas con un alto nivel de lealtad y persistencia.

Para desarrollar una EDV en una organización el equipo de dirección tiene que, ante todo, estar alineado y para ello la composición del equipo tiene que considerar las diferencias entre sus miembros y saber actuar en el marco de esas diferencias de manera positiva, no buscando la culpa ni los culpables, sino

las soluciones, mirando en una misma dirección de manera armónica con el sentido de una unión agradable.

Para alinearse en una EDV hay que ser conocedor de la actividad de la organización y hay que consensuar dicha estrategia en el grupo para poder cumplir los resultados propuestos, fortaleciendo a los que más lo necesiten en el equipo de dirección. Hay que revisar los mecanismos instrumentados y replantearse los que sean necesarios subordinando los intereses individuales a los colectivos.

Para una buena alineación la comunicación es el arma principal del trabajo de un equipo de dirección y esta tiene que fluir entre todos y para ello hay que buscar un ambiente propicio y una actitud para escuchar de manera activa por parte de todos los integrantes. Hay que trabajar por mensajes claros, sinceros y que sean entendidos por todos.

Para desarrollar la dimensión de la cooperación, es parte indisoluble de esta alineación, el que los miembros del equipo de dirección sean leales entre sí y a la organización que representan. Deben estar inspirados en cumplir con los compromisos con cariño, con amor y con devoción. Deben prestarse ayuda mutua y buscar entre todos ser felices con lo que hacen, así como que sientan la obligación de ser leales a lo que hacen y a lo que tienen que hacer.

Ser leal es ser honesto, es trabajar en un ambiente que privilegia la palabra empeñada, es actuar con ética, con fidelidad y cariño a sus compromisos, con constancia, devoción, apego, disciplina, dedicación y siempre orientado al carácter social de lo que se hace. Es trabajar orientados por la misión y la visión y luchar por lograrlas en los procesos cotidianos, con alto nivel de profesionalidad y solidaridad en todo lo que se hace.

Un tercer elemento en esta dimensión de proceso que garantiza la cooperación es la persistencia. Una EDV no es un programa, no es algo que está enmarcado en un tiempo de inicio y otro de fin, es un proceso y como tal debe ser duradera y permanente. La persistencia del equipo de dirección para garantizar la cooperación debe estar presente aún en los procesos de cambio y de mejora. Ser persistente no es ser dogmático, ser persistente es ser firme con el estado de ánimo, con las opiniones, con las ideas, aspectos estos que requieren estén presentes como parte del proceso del desarrollo de una EDV.

Ser persistente es ser consecuente y tenaz en el logro de las tareas de la EDV. Es anteponerse a las dificultades, es identificarse con la historia y la trayectoria de la organización, es sentirse orgulloso de formar parte de ella, es tener sentido de pertenencia y perseverantes en el logro de que podemos ser mejores.

En este proceso los dirigentes deben dar muestra del carácter de su accionar en una sola dirección y en tal sentido deben ser capaces de alinearse entre ellos y mostrar su lealtad con el código genético de la organización, así como su persistencia para que la acción de todos marque el camino del compromiso necesario para lograr el crecimiento.

La dimensión de cooperación toma como base la creencia de que “sólo a partir del desarrollo de un proceso de cooperación entre todos los miembros del equipo de dirección es que se podrá lograr un accionar que permita alcanzar el compromiso”. Por otro lado, la cooperación será posible nada más que a través de una estrategia que resuelva un proceso de alineamiento teniendo en cuenta, además, una actuación de lealtad y persistencia de todos los miembros del equipo de dirección. Esta actuación unida de todos debe dar un liderazgo ubicuo en la implementación conjunta de la EDV.

Una EDV implementada bajo la cooperación y el liderazgo de todos los miembros del equipo de dirección hará que los que accionen bajo esta estrategia sientan la cualidad moral de trabajar por dichos valores y aporten un poco más de aquellos que han sido jerarquizados. Pero, para lograr esto es necesario que los que dirigen sean conscientes de la creencia de que “sólo a partir de la cooperación entre todos es que se podrá lograr el compromiso” y con ello un accionar que permita convertir la EDV en la base de la ideología de la organización.

Sin embargo, es necesario agregar que esta cooperación debe estar incorporada en el accionar del sentido personal de cada dirigente y que cada uno de ellos debe ser capaz de integrar esta cooperación personal en un sentido de cooperación organizacional, en un sentido social.

5.6. Dimensión de confianza.

La dimensión de confianza es una dimensión de entrada, es un insumo al proceso, no puede haber cooperación si esa cooperación no es alimentada con la confianza entre los que tienen que cooperar. Por ser la última dimensión que se presente no es la de menor importancia, todo lo contrario, es la más importante porque es la que sirve de soporte y alimenta todas las otras.

Si no hay confianza es imposible lograr la cooperación y si esta no se alcanza será imposible el compromiso y con esto el crecimiento. Sólo evaluemos cuál es el grado de confianza entre el equipo de dirección de donde trabajamos y nos daremos cuenta de cómo esta sustenta toda la organización.

Confiar en esta dimensión está asociado a la esperanza firme que tenemos sobre las personas, a la fiabilidad de sus palabras y a la forma en que la veneramos por su forma de actuar. Es liberarnos de prejuicios, es entrega ciega, es un desempeño desde la fe, es dar crédito, alivio, tranquilidad, seguridad, liberación, sinceridad, preferencia, comodidad, hermandad, amistad, correspondencia, asociación. Sólo desde la confianza se puede actuar unidos.

Actuar desde la dimensión de la confianza en un equipo de dirección tiene que ser a través de los valores que alimentan la franqueza con se comunican los miembros del equipo, el grado de credibilidad que existe entre lo que ellos se comunican y aquellos aspectos que sirven para evaluar en que grado entre ellos se respetan o no.

El valor de la confianza es uno de los valores más difícil desarrollar en los equipos de dirección. La confianza es el resultado de una convivencia en el tiempo, requiere compartir momentos buenos y malos, requiere enfrentamiento ante situaciones difíciles y fáciles, requiere mente abierta y fresca en la comunicación. Además, podemos decir que la confianza es una calle de doble sentido, porque la gente en la que tú no confías, no confía en ti, mientras la gente en la que tú confías, confía en ti. Pero, ¿cómo saber si hay gente que confía en mí o cómo otras personas saben si yo confío o no en ellos?

Dirigir desde la dimensión de la confianza es actuar desde los valores la franqueza, la credibilidad y el respeto, que tienen que ir en marcha acompañada.

Para que en un equipo de dirección haya confianza tiene que haber ante todo franqueza, que es la sinceridad que se expresa sin disfrazar un pensamiento. Hay franqueza cuando se demuestra que hay apertura, claridad, cuando hay transparencia y sinceridad en lo que se dice. Cuando el discurso es igual a la acción o como se dice también cuando la música se corresponde con la letra. Es decir, cuando no hay mensajes que enrarecen el ambiente, sino que a simple vista se puede percibir que los mensajes son tan claros que son transparentes y fáciles de identificar.

Pero la confianza no se alimenta solo de la franqueza, ya que tú no sientes confianza en la gente que no le crees. Al igual que confianza la credibilidad es como una vía en doble sentido, ser creíble y tener credibilidad es como estar abierto, trabaja en los dos sentidos por lo que hay que preguntarse, ¿la gente sienten que uno es una persona en la que se puede confiar y se puede creer en lo que dices? La credibilidad refleja la calidad de lo que se expresa y define ese algo en el que se puede confiar.

Finalmente, la confianza la sella el valor del respeto, ya que sin respeto no hay confianza y el respeto es una manifestación de cortesía, de consideración, de tolerancia, de humildad, de tributo, de decoro, de poder, de reconocimiento, de dignidad, de honrar o venerar a alguien.

Aunque a la confianza están unidos como hermanos siameses la franqueza, la credibilidad y el respeto, con ella hay tener cuidado, cualquier descuido en los detalles de alguno de estos valores la confianza se pierde. La confianza es como el dinero en el banco, si satisfaces mis expectativas voy a poner el dinero en el banco pero, si no, lo voy a sacar todo. Toma mucho tiempo hacer pocos ahorros y toma muy poco echarlo todo a perder.

De esta forma la dimensión de la confianza le plantea al equipo de dirección que si quieren trabajar en un equipo en el que pueden confiar tienen que empezar confiando en la gente con la que trabajan en el equipo.

Si quieren que el equipo este abierto con cada uno individualmente hay que empezar siendo franco y abierto con todos los miembros del equipo. Si se quiere que el equipo se conduzca de un modo creíble hay que empezar teniendo credibilidad. Si el equipo de dirección quiere ser respetado tiene que empezar siendo respetuoso.

La dimensión de la confianza toma como base la creencia de que “sólo a partir de alimentar la EDV de un marco de absoluta confianza entre todos, es que se podrá lograr un accionar que permita alcanzar la cooperación”. Por otro lado, la confianza será posible nada más que a través de una estrategia que garantice un accionar del equipo de dirección alimentado por un ambiente de absoluta franqueza en la comunicación entre sus miembros, teniendo en cuenta, además, que los mensajes entre ellos sean totalmente creíbles y de indiscutible respeto, de manera de lograr la cooperación necesaria.

La EDV implementada bajo la dimensión de la confianza de los miembros del equipo de dirección hará que las personas trabajen en un clima donde prevalezca el entusiasmo por alcanzar en equipo metas nuevas y superiores. Pero, para lograr esto es necesario que los que dirigen sea conscientes de la creencia de que “sólo a partir de alimentar la EDV de un marco de absoluta confianza es que podrán alcanzar la cooperación” necesaria para su implementación.

Sin embargo, es necesario agregar que esta confianza debe estar incorporada en el accionar del sentido personal de cada dirigente y que cada uno de ellos debe ser capaz de integrar esta confianza personal en un sentido de confianza organizacional, en un sentido social.

Si el equipo de dirección se mantiene haciendo todo esto, todo el tiempo, se puede mantener la confianza y eso es lo que hace que el equipo de dirección funcione. De esta forma si la confianza funciona en el equipo de dirección, la cooperación se facilita y con ello el compromiso encuentra cabida y el crecimiento cierra el ciclo de aquellos valores que forman los metavalores al nivel directivo, que a su vez garantiza la EDV que le da sentido al trabajo de la gente y los mueve a desempeñarse en proyectos nuevos e ilusionantes.

5.7. Dimensión de cambio organizacional.

Aunque la dimensión de cambio organización la dejamos para lo último no es porque sea menos importante, sino que esto es debido a ella es la dimensión que integra todo el proceso que operacionaliza y desarrolla la gestión de una EDV. De hecho, la dimensión de cambio organizacional es una dimensión paraguas bajo la cual quedan cubiertas tanto el resto de las dimensiones con sus valores asociados, como la propia EDV y es la única que puede expresar los resultados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, que pasan a conformar el propósito de cualquier organización.

Lograr un cambio organizacional es el fin último de una EDV y hoy en día cambiar es lo más constante en cualquier organización porque ellas necesitan sobrevivir y prosperar. Hoy lo normal no es el equilibrio y la estabilidad, sino el cambio, ya que las organizaciones operan en un entorno muy competitivo, de fuertes turbulencias y mucha incertidumbre, por lo que hay que ir a un rediseño de los procesos, donde cada día más jueguen un papel determinante las personas, que son las principales fuentes de creación de valor.

Todo cambio tiene que ser gerenciado y estos no pueden ser gerenciados desde la melancolía y el dolor, porque si no el mañana no sería diferente al hoy. Hay que cambiar actitudes y comportamientos y la forma más efectiva es a través de cambiar las creencias y los valores. Se sabe que los cambios no son fáciles pero, es necesario modificar nuestros paradigmas y generar cada vez más nuevas ideas reinventándonos nosotros mismos, así como asumir sus riesgos.

Los cambios implican lucha y demandan nuevos entusiasmos de los que dirigen. Implican entrenamiento, capacitación y desarrollo. Implican también cambios masivos, revolucionarios y con nuevos estilos. Los cambios son oportunidades son transformaciones en el modo pensar, son adaptaciones a nuevas ideas.

Los cambios son modificaciones para lograr algo distinto, diferente; es variar o alterar un estado por otro, sustituir o reemplazar un algo por otro; es lograr algo nuevo, es transformar. Si resumiéramos lo que es el cambio en una sola palabra tendríamos que decir que, cambiar es revolucionar.

Dirigir desde la dimensión del cambio es actuar según las proposiciones de valor eficacia, eficiencia y efectividad. De esta forma para cambiar el equipo de dirección tiene que hacer las cosas correctas, correctamente y en el momento necesario y para ello tiene que trabajar con una nueva lógica de gestión, una lógica que en su interacción garantice la EDV y garantice el sentido social del accionar de las personas en sus puestos de trabajo.

Los equipos de dirección no pueden conformarse con tener diseñada una EDV. Tal EDV tiene que ser implementada e invocada permanentemente por los que tienen el código genético de la organización. Nuevas ideas, nuevas actuaciones, nuevos cambios requieren de mayor creatividad para tener ideas que saquen lo mejor de sí de cada persona en las organizaciones.

Los equipos de dirección tienen que comprender que el cambio es el faro que guía la trayectoria de las organizaciones, que el cambio organizacional es la dimensión que nos permite no estar conforme con lo que tenemos y cada vez más se evalúe si se está haciendo lo correcto, correctamente y en el momento necesario.

Hacer lo correcto es no estar conforme con lo que hacemos y por tanto es medir el grado de satisfacción que tiene nuestro público objetivo del producto o servicio que le entregamos, es evaluar permanentemente nuestra razón de ser.

Hacerlo correctamente es saber que con los recursos que tenemos hacemos la mayor cantidad de los que es razonablemente aceptado. Hacerlo correctamente es trabajar con la mejora continua para perfeccionar nuestros procesos y dar cada día más de lo que hacemos de manera correcta.

Hacer las cosas con efectividad es evitar que el tren se nos vaya, es hacer las cosas en el momento justo en que se requieren. Es ser precisos en el tiempo, es trabajar en tiempo real, es cumplir con la palabra empeñada en los plazos previstos.

La dimensión de cambio organizacional toma como base la creencia de que “sólo a partir del cambio es que podremos hacer las cosas correctas, correctamente y de manera efectiva”.

Sin embargo, es necesario agregar para terminar la explicación de esta dimensión que, este cambio debe estar incorporado en el accionar del sentido personal de cada dirigente y cada uno de ellos debe ser capaz de integrar estos cambios personales en un sentido de cambio organizacional, en un sentido social.

La tabla siguiente refleja a manera de esquema los componentes principales de la Gestión de la EDV.

Cambio Organizacional (Dimensión integradora)	Crecimiento (Dimensión de salida)	1. Productividad	EDV Estratégicos: 1. Identidad 2. Misión 3. Visión Tácticos: 1. Éticos 2. Prácticos 3. De desarrollo
		2. Mejora	
		3. Innovación	
	Compromiso (Dimensión de salida)	1. Firmeza	
		2. Participación	
		3. Comprensión	
	Cooperación (Dimensión de proceso)	1. Alineación	
		2. Lealtad	
		3. Persistencia	
	Confianza (Dimensión de entrada)	1. Franqueza	
		2. Credibilidad	
		3. Respeto	
PRINCIPALES DISEÑADORES Y FORMADORES DE VALORES: EL EQUIPO DE DIRECCIÓN			

Esquema de Gestión de una EDV

5.8. Estudio de caso: ¿Gestiona Dr. House haciendo uso de los valores?

Dr. House es una serie televisiva que se ha ganado un debido reconocimiento entre la audiencia de carácter internacional, además de tener muchos premios. Aunque, para tratar de ser algo justo la mayoría de los galardones se los lleva el actor que lo representa, Hugh Laurie.

Las televisoras de diferentes países han pasado gran parte de sus capítulos y muchas personas reconocen la calidad y credibilidad de los diferentes casos presentados y la magnífica actuación de los todos los actores.

Como es moda hoy las series se elaboran en diferentes Capítulos y un conjunto de ellos conforman una Temporada. Es obvio, la complejidad de los guiones y de las grabaciones, que hacen uso de muchos efectos especiales, requieren un tiempo y cuando se logra reunir los guiones necesarios, se saca una temporada.

La primera temporada de House salió al aire entre el 2004 y el 2005, con un total de 22 capítulos. La segunda es del 2005 al 2006 con 24 episodios. La tercera temporada salió al aire en el 2006 con 24 capítulos, mientras la cuarta se emitió en el 2007 con sólo 16 episodios debido a la huelga de guionistas de Hollywood. La quinta temporada se lanzó al aire el 16 de septiembre de 2008 y hasta el 11 de mayo de 2009 andaba por el capítulo número 24. Si sigue no lo sé, si hacen una sexta temporada tampoco pero, lo que sí sé es que hasta ahora la serie ha hecho historia y ha marcado un hito.

El elenco de las series pudiera decir no es muy amplio, aunque en las últimas temporadas se ha ampliado algo. Los personajes principales y algunas de sus características son los siguientes:

Dr. Gregory House, es un médico eminente, de 49 años, al frente del Departamento de Diagnóstico Médico de un Hospital Universitario. Tiene título como Especialista en Nefrología y enfermedades infecciosas. El rasgo principal de este médico es que es un misántropo, es decir, es una persona que tiene aversión al trato humano por eso su conducta es brusca y desagradable. Pero, además, su actitud es prepotente, cínica, cascarrabia y sarcástica. Para su trabajo usa métodos pocos ortodoxos lo que es fuente de conflictos en el equipo de trabajo. Según aparece en la serie, su vida social no es nada activa y presentan como único amigo al Dr. James Wilson. El personaje es brillantemente interpretado por Hugh Laurie.

Uno de los integrantes del grupo de trabajo es el Dr. Eric Foreman que, al parecer, por ser entre otros negro y con antecedentes penales, es habitualmente maltratado por su jefe, aunque no deja de reconocerlo como un gran neurólogo. Además, justo esas características de Foreman son las que utilizó House para contratarlo. En un momento Foreman dejó el equipo para no terminar siendo como House pero, después regresó para ver sus movimientos. Interpreta muy bien este personaje el actor Omar Epps.

El Dr. Robert Chase es intensivista, de origen australiano, con muchas ambiciones y rasgos de oportunista, por lo que suele tener ciertos enfrentamientos con los miembros del equipo. House lo retiró del equipo de diagnóstico y ahora es cirujano. Con esta separación ha logrado en la Temporada 4 tener una relación de noviazgo con la Dra. Cameron y en la Temporada 5 se casa con ella. Este personaje es interpretado por el actor Jesse Spencer.

La Dra. Allison Cameron es inmunóloga que House incorporó al equipo por ser buena doctora pero, sobre todo, por su belleza física. Entre ellos hubo cierta tensión amorosa por determinada atracción que ella sentía hacia él pero, que House la destruyó. Renunció por igual al equipo de diagnóstico y pasó como Jefa de Urgencias del hospital. Este papel es interpretado por la actriz Jennifer Morrison.

Este grupo de médicos conformaron el primer Equipo de Diagnóstico del Hospital Universitario de Princeton-Plainsboro, que es un hospital ficticio. Sin embargo, los métodos empleados por House, de racionalidad incondicional, así como de falta de empatía y compasión hacia sus pacientes, han llevado a la disolución del equipo de trabajo, aunque le han permitido resolver ciertos enigmas patológicos.

Estas razones han derivado que el Equipo de Diagnóstico varié en su composición, sobre todo a partir de la Temporada 4, donde aparecen otros médicos, como son:

El Dr. Lawrence Kutner, que es un médico del deporte y la rehabilitación, de origen indio. Era el más entusiasta del grupo pero, en el episodio 20 de la temporada 5 se suicidó sin razón aparente y dejó ciertos traumas en el equipo, sobre todo en House. Era interpretado por Kal Penn.

La Dra. Remy Hadley, internista por la que House siente cierta curiosidad y por ello la contrata. Padece de un trastorno genético heredado de la madre y en la Temporada 5 aparece como bisexual pero, mantiene una relación con Foreman. Es interpretada por Olivia Wilde.

El Dr. Chris Tabú es otro de los nuevos contratos de House, que había abandonado la cirugía plástica por cuestiones de relaciones con una enfermera. House lo maltrata bastante, aunque reconoce es un buen médico. Debido a estos maltratos y otras ambiciones Chris trata de irse del equipo y se vincula a un “amigo” que busca engañarlo, por lo que regresa al Equipo de Diagnóstico. Es interpretado por Peter Jacobson.

Otro personaje que entra al equipo es la Dra. Amber Volakis, que House la marca con el sobrenombre de “Zorra Implacable”. Por su fuerte autosuficiencia y naturaleza competitiva acaba siendo despedida por House pero, en un momento termina siendo la novia del Dr. Wilson. Amber muere al final de la Temporada 4 producto de un accidente y deja algo maltrecha la amistad entre Wilson y House, que llega a recuperarse en la Temporada 5 durante el entierro del padre de House. Es interpretada por Anne Dudek.

Lo mostrado por la serie hasta estos momentos ponen en evidencia que House, más que un equipo ha tenido dos. Sus métodos de trabajo no son los mejores y esto hace que la gente lo abandone, más allá de su reconocimiento profesional. Su protagonismo es demasiado fuerte.

No obstante, House mantiene otras relaciones en el Hospital, una con el único médico que considera su amigo y otra con su Jefa. ¿Cuáles son las características de estos personajes?

El Dr. James Evan Wilson, que es oncólogo y Jefe del Departamento de esta especialidad. Es el único médico que es considerado amigo de House y que puede hablarle con sinceridad y de tú a tú. Sirve de contrafigura a House y le tolera sus bromas y maltratos. No es médico del equipo, aunque a veces es consultado por House y le da criterios. Es un médico que sigue las reglas de la ética médica, por lo que siempre aparece ligado al protocolo. Es una imagen opuesta a House y es interpretado por el actor Robert Sean Leonard.

La Doctora Lisa Cuddy es endocrina y directora del hospital, aspecto que la caracteriza como la Jefa de House, sus enfrentamientos son constantes y en varias ocasiones ha pensado en su despido. Tal decisión no la ha tomado porque reconoce en House su calidad profesional y lo considera el mejor médico del hospital y el mejor diagnosta del mundo. Por su carácter House no era admitido en otros hospitales pero, ella lo recibió dado que lo conocía desde que eran estudiantes en la Universidad de Michigan, a donde House fue a terminar sus estudios, ya que había sido despedido de la Johns Hopkins al ser sorprendido copiando del examen de un compañero. El papel es muy bien interpretado por la actriz Lisa Edelstein.

Cuando vi algunos capítulos saltados de la Temporada 1, la verdad que la serie no me llamó la atención. En principio los primeros capítulos que tuve la posibilidad de ver estaban subtítulos y la velocidad de los diálogos hacia cambiar los letreros

muy rápido y eso no me daba tiempo para asimilar toda la información dada, básicamente la clínica, por lo que no me sentí motivado. Después pude ver otros capítulos doblados y aunque seguí sin entender la información clínica podía estar más atento a la trama y ver en la serie algo más que las peripecias para llegar a un diagnóstico.

A partir de este momento gané interés en la serie y posteriormente tuve la oportunidad de ver desde la Temporada 1 hasta la 4 casi completa, de la 5 sólo he podido ver algunos episodios saltados. De hecho me he vuelto un adicto a House, lo busco porque observo que en cada capítulo se aprende algo sobre lo complejo que son los diagnósticos, así como los comportamientos que tienen los diferentes personajes que intervienen. Es decir, para mí la serie tiene aspectos educativos, de los cuales hablaré en este Estudio de Caso.

Cuando analizamos los diferentes capítulos podemos ver que un Diagnóstico es algo más que tener una primera impresión de un aspecto en su expresión fenoménica. Un diagnóstico no es algo que sea lineal, un diagnóstico debe identificar y buscar sus causas, un diagnóstico debe atravesar un laberinto para ver los fenómenos desde diferentes ángulos y para ello hay que contar con el conocimiento de muchas técnicas y los soportes que le son necesarios, así como saber emplearlos. Cosa que se hace evidente.

La serie nos muestra, también, que el diagnóstico requiere algo más que técnicas y espíritu investigativo, requiere experiencia, requiere creatividad, requiere tener diferentes planos de análisis y ser visionario, ver las cosas desde otro punto de vista u otros ángulos, requiere correlacionar elementos que forman parte del fenómeno o que están fuera de él.

Pero, en cada capítulo podemos observar que hay otras cosas que deben estar presentes en un diagnóstico. Tiene que haber profesionalidad, identificación con el rol que se está asumiendo, posibilidad de compartir criterios, dedicación y devoción por el trabajo que se realiza, sentido del trabajo que se emprende, por muy insignificante que este sea. Al igual nos plantea que no podemos dejar vernos por las dificultades y las barreras que existen en el camino y que hay que trabajar con objetivos claros, así como luchar por alcanzarlos.

En resumen, pienso que un diagnóstico requiere de una estrategia y una táctica bien clara de cómo enfrentar la situación, tratar de descomponer el todo en partes y analizarlas buscando causas. Sin embargo, todo esto poniendo, además, mucho amor en lo que se hace. Tanto el amor como sentimiento, como el amor como forma de actuación.

Dado estos elementos viene entonces la pregunta ¿gestiona House su trabajo haciendo uso de los valores?

Creo que sí, que a su forma, gestiona haciendo uso de valores. Ya he dicho en otras oportunidades que en todo grupo humano siempre hay valores, unos que son socialmente aceptados, otros que no, que más bien son su opuesto. Los valores están identificados con el accionar diario y en cada capítulo vemos como los diferentes personajes accionan e interaccionan entre ellos en los diferentes procesos cotidianos.

Pongamos en movimiento nuestras ideas sobre gestionar haciendo uso de los valores, trabajando sobre la serie que hemos estado hablando. Considerando a House un caso para ser estudiado desde los aspectos de la dirección.

Para este estudio empecemos por analizar a este complejo personaje. El Dr. House es un líder que yo diría muy peculiar con muchos rasgos que le dan ese liderazgo en ese hospital. Primero que todo, pienso es una gente muy profesional, que está enamorado de su trabajo y le encuentra el sentido que el mismo tiene. Es una persona muy inteligente, con mucha experiencia y que trabaja, además, con intuición. Por sus resultados como médico, es reconocido por su equipo de trabajo, por su jefa y por sus iguales.

En su trabajo el tiene claro sus objetivos y trabaja con pasión para obtener los resultados que quiere alcanzar. Para ello, no duda en poner a pacientes en situaciones de riesgo, como tampoco duda arriesgar su vida (los dos capítulos finales de la Temporada 4). Su mirada está centrada en los resultados y sus acciones están dirigidas a ellos, cueste lo que cueste.

Se pudiera decir que House trabaja en equipo pero, de una forma muy peculiar. Ante el papelógrafo el busca ideas, estimula el pensamiento creativo, trata de sacar el máximo de ideas para encontrar la mejor idea. A partir de ahí distribuye tareas, plantea retos y exige por todo. Es decir, trata de conseguir la colaboración y lo mejor de sus subordinados. Además, los defiende ante la dirección del hospital. Con estos métodos experimenta y se acerca a los resultados, aunque regularmente a ellos llega producto de su intuición, unido a su experiencia y devoción por alcanzar la meta.

Los resultados que alcanza House con el apoyo de su equipo son televisivamente tan bien presentados que, al final, uno termina cada capítulo pensando que formó parte del equipo y que el hombre es todo un líder, es un tipo espectacular. Sin embargo, confieso algo, yo no quisiera tener jamás a House o uno parecido como jefe.

House tiene muchos problemas, tanto personales como de dirección. En el plano personal el primer problema que sería necesario analizar es su forma de ser irreverente, que se expresa en muchos aspectos pero, que se destaca en su atención a los pacientes. Al parecer, para House los pacientes no son personas que tienen preocupaciones y sentimientos, sino problemas a lo que él se enfrenta para luchar a toda costa y a todo costo y al final alimentar su orgullo. O tal vez, su sensibilidad es tal, que es la que hace que él evite presentarse de primer momento ante los pacientes.

Para esto habría que adentrarse un poco más en los orígenes de House, en quién es House. Gregory House es hijo de un piloto militar que ha prestado servicios en diferentes países siendo él pequeño. Él ama a su madre pero, odia a su padre porque utilizaba como método castigos de abuso infantil y finalmente lo dejó con su abuela.

Durante un juego de golf tuvo un infarto en la pierna derecha, que no fue adecuadamente diagnosticado porque él era adicto a las drogas. Ante esto él se autodiagnóstico y se sometió a un bypass en la pierna, a riesgo de su vida, y fue puesto en estado de coma para que durmiera sin dolor. En este estado su esposa

autorizó, sin el consentimiento de House, una cirugía más segura entre el bypass y la amputación. Aspecto que derivó el caminar con bastón por la cojera que tiene, así como la necesidad de tomar Vicodina, que es una droga que le alivia el dolor y a la que se ha convertido en un adicto. También la situación derivó en la separación definitiva de su esposa por la decisión tomada.

Por otro lado, la Dra. Cuddy, directora del hospital y su jefa, que lo conoce desde que estudiaba en la universidad, dice que desde esa época House era una persona egocéntrica y narcisista.

Wilson, su mejor amigo, considera que tiene el síndrome de Asperger, por no aceptar las reglas sociales, el descuido de su apariencia personal y su resistencia al cambio.

Con esta caracterización tal vez podamos tener una mejor comprensión del porqué ese carácter irreverente de House, que lo hace brusco, tosco y que pierda profesionalidad.

Desde la mirada de su actuación como líder también presenta ribetes muy serios. Desde el punto de vista profesional sus colaboradores los reconocen pero, la insensibilidad en el trato es demasiado agresiva, directa y descarnada, sin preocuparle si hiere a los demás con esos métodos.

House no suele ser empático y no acostumbra a poner la mirada hacia el otro lado de la acera. Es verdad que ante el papelógrafo escucha opiniones pero, la suya es la que prevalece ante todo y es incisivo con ella, por lo que no le da protagonismo a su gente. Todo el protagonismo es de él, aún aunque el equipo sea quién lo haya ayudado a llegar a la solución.

La gente no hay duda que llega a aprender con él pero, con “métodos de castigo de abuso profesional”, no con métodos de reflexión para que sea el colaborador el que llega a la solución. No propone alternativas compartidas, sino que impone ideas y de esta forma el aprendizaje no es completo. Su método de aprendizaje no es colaborativo, sino competitivo, donde la competencia es tanto con él, como entre sus colaboradores. Conclusión, la gente se le va del equipo, sus resultados desde el punto de vista de dirección no son tan buenos como sus resultados desde el punto de vista clínico.

Finalmente, si observamos estos resultados desde lo que hemos hablado en este capítulo podremos ver que hay un problema de base en la gestión que desarrolla House, que tiene que ver con los valores y las dimensiones que proyecta él para dirigir el grupo.

House no alimenta la confianza, sino su opuesto, la desconfianza dado su método competitivo. Es cierto que House es franco, a veces peca de ser demasiado franco y llega a lindar con lo sarcástico. Además, sus colaboradores no lo ven creíble en todo. Finalmente, para mi criterio lo que más daño le hace es el irrespeto hacia sus subordinados e incluso hacia ciertos pacientes, sobre todo los que tiene que atender en la sala de urgencia.

Si House no alimenta la confianza es evidente que la cooperación no trabaja. El equipo no siempre se alinea, a veces algunos utilizan otra línea de trabajo paralela, sin él saberlo en principio. La lealtad es obviamente cuestionada y la

persistencia es muy pobre porque el equipo por momentos tiene que esperar qué les va a decir House.

El compromiso también es muy limitado, el protagonismo de House se lo lleva todo. El único comprometido con los resultados es House porque el problema de los pacientes es un reto para él y es demasiado protagonista en la búsqueda de las soluciones. Esto hace que la participación de los miembros del equipo sea poca, no haya firmeza en todos los criterios que dan y en sus actuaciones, así como no lleguen a comprender en toda su magnitud lo que están haciendo y su rol, porque en algún momento House toma el hilo conductor para plantear el diagnóstico final.

Sin confianza que alimente la cooperación, sin cooperación que apoye el compromiso, no hay crecimiento, sino el opuesto por lo que el equipo abandona la nave, cada uno por sus razones. Conforman un nuevo equipo y la debacle continúa. A una la tiene que despedir (Amber), otro quiere irse (Chris), aunque tuvo que regresar y otro se suicida (Kutner) sin saberse el por qué.

¿Qué pasará en el futuro? Lo desconozco, pero obviamente se hace necesario que House cambie, aunque su irreverencia, narcisismo y orgullo provocan una natural resistencia al cambio demasiado fuerte. Cualquier cambio en House es pura coincidencia y dependerá de las proyecciones que se haga su creador, David Shore, que quiso darle un corte tan controvertido como Sherlock Holmes.

De todas formas, no dejo de reconocer que House es una magnífica serie televisiva que nos engancha con un personaje de ficción que trabaja cosas de la realidad con cierta credibilidad, donde los conocedores de los aspectos clínicos tienen pocas cosas que señalarles, como yo tengo algunas que decirle desde un punto de vista de dirección organizacional y otros tendrían que decirle desde otro ángulo de análisis.

Toda obra humana es perfectible y es prácticamente imposible encontrar lo ideal, que es sólo una categoría válida en el marco teórico y que nos sirve como referencia para ir encontrando el mejor camino posible para ser mejores pero, nunca para ser perfectos.

Mis felicitaciones para la Serie House, sus creadores y sus realizadores. Creo que de esta serie hay que aprender para trabajar por lograr buenos resultados.

5.9. Conclusiones

Podemos reflejar como conclusiones de este trabajo los aspectos siguientes:

1. Gestionar una EDV es darle un sentido social a la organización, es humanizarla, dado que el sentido de los valores sólo está en las personas.
2. Para gestionar una EDV hace falta que los estrategas se proyecten en una nueva lógica de gestión y un nuevo sentido de valores superiores o metavalores.

3. El sistema de metavalores busca trabajar en el sentido de socializar la EDV a través de cuatro dimensiones que mantienen una relación de causa-efecto, ellas son: la dimensión de crecimiento, la dimensión de compromiso, la dimensión de cooperación y la dimensión de confianza.
4. A partir de estas dimensiones, se puede expresar que sólo se obtendrá como resultado el crecimiento de los valores en una organización, con el compromiso real por parte de los que dirigen, si se crea la necesaria acción de cooperación de sus miembros alimentada por la confianza que fomenta una mejor actuación en equipo.
5. Dirigir desde la dimensión de crecimiento es actuar según los valores de productividad, mejora e innovación.
6. Actuar desde la dimensión de compromiso es accionar desde los valores de la firmeza, la participación y la comprensión.
7. Actuar desde la dimensión de cooperación es accionar desde los valores del alineamiento, de lealtad y de persistencia.
8. Actuar desde la dimensión de la confianza en un equipo de dirección tiene que ser a través de los valores que alimentan la franqueza con se comunican los miembros del equipo, el grado de credibilidad que existe entre ellos y aquellos aspectos que sirven para evaluar en que grado entre ellos se respetan o no.

5.10. Para su enriquecimiento.

1. Si ha trabajado en su organización con un sistema de valores jerarquizados, ¿cuáles han sido las principales dificultades con las que se ha tropezado?
2. ¿En que medida entiende usted que una dimensión de crecimiento es necesaria y se justifica para desarrollar una EDV?
3. ¿Cuáles son sus criterios y experiencias de trabajar a través de una dimensión de compromiso? ¿Cree realmente que usted y su equipo de dirección ha estado comprometido con la labor que desempeña? Estoy seguro que su respuesta es sí pero, ahora lo convoco a meditar con usted mismo desde la firmeza, la participación y la comprensión.
4. Uno de los problemas más difícil en las prácticas de dirección es lograr un equipo cohesionado y sólido. La cultura de las estructuras burocráticas limita el desarrollo de la cooperación. ¿Cuáles son sus experiencias al respecto?
5. ¿Cómo valora la dimensión de la confianza en un equipo de dirección? ¿Se logra realmente?

Capítulo 6:

LOS VALORES TRANSVERSALES

Para ir delante de los demás, es necesario ver más que ellos.

José Martí

OBJETIVOS

Que el lector al concluir el capítulo sea capaz de:

1. Identificar una nueva lógica de gestión a través de dimensiones que tienen una relación causa-efecto
2. Comprender cada una de las dimensiones de gestión de la EDV y los metavalores que ellas encierran

CONTENIDOS

- 6.1 Una introducción necesaria
- 6.2 El enfoque de gestión
- 6.3 La alineación
- 6.4 El sentido social
- 6.5 Algo final
- 6.6 Estudio de caso: La alineación
- 6.7 Conclusiones
- 6.8 Para su enriquecimiento

6.1. Una introducción necesaria.

Cuando hablamos de una organización estamos hablando de una entidad que toma decisiones sobre la utilización de ciertos recursos para cumplir determinados objetivos en función de una necesidad social. Ninguna organización existe por sí misma, ni para sí misma. Toda organización satisface una necesidad social determinada.

Un hospital no se crea para tener médicos y personal paramédico, así como personal que apoye sus tareas. Un hospital existe porque hay una comunidad que necesita de sus servicios para mejorar su salud o su calidad de vida, de ser necesario. Puede prestar más o menos servicios y ser más o menos grande en función de sus dimensiones y de los programas que los gobiernos promuevan para dar acceso a la comunidad que atienda y mejorar su salud. Pero, lo importante es que tienen un sentido social.

Tampoco una universidad es para tener profesores, auxiliares o personal de apoyo. Se crea porque hay una comunidad que necesita conocimientos para poder pensar, reflexionar y actuar en bien del país y de la humanidad en su conjunto. Puede prestar más o menos servicios docentes y ser más o menos grande en función de sus dimensiones y de los programas que los gobiernos promuevan para dar acceso de conocimientos a la comunidad que atienda y mejorar su calidad de vida, tanto nacional como internacionalmente. Pero, lo importante es que tienen un sentido social.

Una organización con fines de lucro, tampoco existe para emplear personal que produzca o preste algún servicio. Una organización lucrativa existe porque hay una comunidad que necesita lo que ella produce o el servicio que presta. Puede ser una organización que produce autos de lujo o ropa de la más cara, también puede producir productos vitales para la subsistencia de la población, como prestar servicios muy sofisticados o simples para la mayoría de la población. Siempre una organización lucrativa va a tener un público objetivo segmentado al que satisface sus necesidades y su tamaño va a estar en función del capital de trabajo con que se cuenta y se invierte. Pero, lo importante es que tienen un sentido social.

Para poder desarrollar su actividad las organizaciones necesitan disponer de cierta tecnología que garantice el tipo de actividad que realiza y precisa la forma de como se combina. Asimismo, deben adoptar una organización y forma jurídica que le permita tener una autorización sobre la actividad que está facultada realizar, es decir, un objeto social. De esta forma toda organización puede ser observada como un agente del desarrollo económico de cualquier país.

Toda organización tiene ciertos objetivos que alcanzar y es necesario definir la mejor forma de alcanzarlos, por eso hay que adecuar los medios disponibles al resultado esperado. Además, toda organización engloba una amplia gama de personas e intereses ligados que suponen una promesa de colaboración. Desde esta dimensión, la figura del dirigente aparece como una pieza básica, pues es el elemento regulador de los distintos intereses. El dirigente es el encargado de

llevar a cabo la labor dirigente y esto lo hace a través de las funciones de: planificación, organización, mando y control.

Pero toda organización está y forma parte de un entorno. Siendo este entorno el conjunto de circunstancias que rodean a la organización, que esta fuera de sus límites y que influyen en sus decisiones y comportamientos, a la vez que influye sobre dicho entorno. Es decir, el entorno es aquel que tiene una influencia significativa en los resultados de la organización. En tal sentido, los que dirigen deben estar atentos al entorno de su organización porque con él mantiene una interacción dinámica que puede obligarlo a redefinir sus líneas de actuación.

De igual forma, toda organización debe buscar la mejor manera de hacer lo correcto, correctamente y en el momento preciso y para ello define objetivos claros y precisos, de manera de poder cumplir con su propósito en el marco de la realidad cultural que se desarrolla y de esta manera cumplir con el objeto social que le ha sido encomendado.

Pero, las organizaciones conforman un sistema. Están estructuradas por un conjunto de elementos que en su interacción producen una cualidad resultante que no están presentes en ningunas de las partes de manera aislada. Con el propósito de tributar a los objetivos de la organización, cada una de las partes define aquellos objetivos que le son propios, que no se contradicen a los objetivos superiores y que se supone tributan a ellos, por lo que deben estar en línea con los mismos porque, de lo contrario pueden tener consecuencias traumáticas.

Definiendo los objetivos, se están definiendo los resultados que se esperan alcanzar y para lograrlos es necesario formular cuáles son las estrategias más adecuadas, siendo las estrategias las acciones claves que deben emprenderse para alcanzar los resultados esperados.

Complementan el accionar de las estructuras, las estrategias y los objetivos, las políticas que los dirigentes trazan para orientar las líneas principales de actuación y la dirección o camino que debe seguirse.

6.2. El enfoque de gestión

Cuando se tienen los objetivos claros y las acciones estratégicas que son necesarias, unido a la estructura que apoye los objetivos y las estrategias, así como las políticas que definan los principales lineamientos, es que se puede influir sobre las personas y operar sobre los procesos con las tecnologías implementadas para alcanzar los resultados esperados, que deben estar en función del grupo social para el cual se trabaja, de manera de cumplir el objetivo social de la mejor manera.

Contar con objetivos y estrategias claras, así como una estructura y políticas adecuadas, no basta. Para alcanzar estos objetivos o resultados hay que actuar sobre las personas que trabajan en la organización, porque son precisamente las personas las únicas que pueden servir de fuente para crear valor en los procesos que allí se lleven.

Sin embargo, ya explicamos con anterioridad que los mejores resultados se logran cuando se tiene como soporte un sistema de creencias y valores que están en correspondencia con los resultados esperados. Es decir, cuando se tiene una estrategia de valores, que es una estrategia interna que la hace fuerte, ya que una organización es fuerte hacia el entorno, cuando es fuerte internamente y su fortaleza interna está en su capital humano. Complementado esto con un sistema de gestión que le permite en la misma medida que define la EDV gestionarla por directivos a partir de un sistemas de valores instrumentados en diferentes dimensiones directivas.

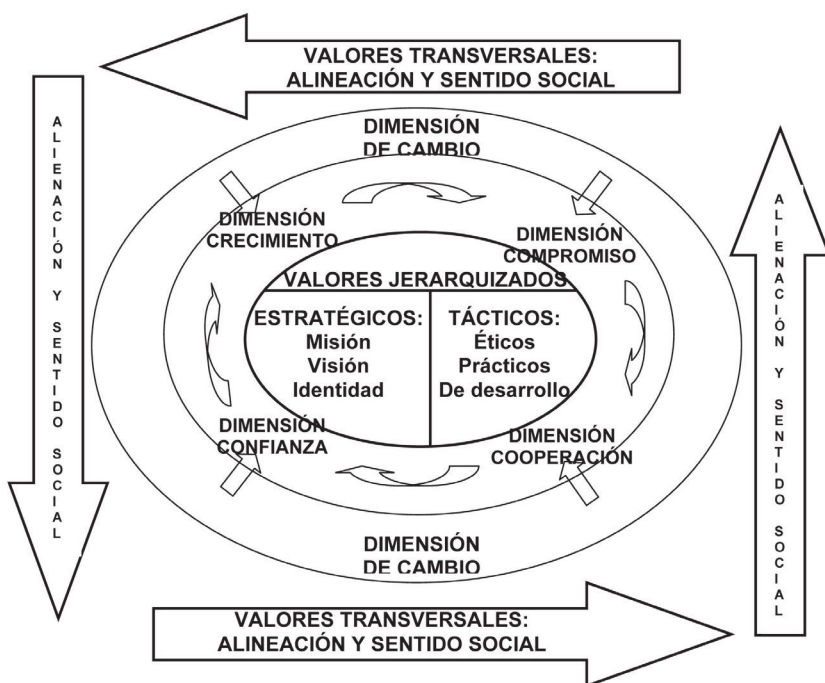
Justo en este libro nos hemos dedicado a hablar de cómo diseñar una EDV y cómo utilizar esta EDV a través de una nueva lógica de gestión a través de nuevas dimensiones que se apoyan en metavalores propios para el equipo de dirección. Pero, la práctica nos ha llevado a considerar que contar con una EDV y un sistema de gestión de dicha estrategia no es suficiente si no se tienen en cuenta ciertos valores que son transversales a toda la organización. Es decir, que atraviesan a toda la organización, tanto vertical como horizontalmente.

Son elementos consustanciales a cualquier organización el tener claro su objeto social, el contar con una estructura, con un sistema de objetivos a alcanzar, con un grupo de estrategias que permitan trazar las principales acciones para lograr, así como tener los principales lineamientos a seguir a partir de las políticas que definan sus directivos.

Utilizamos como factor dinamizador para alcanzar los objetivos de la manera más eficaz, eficiente y efectiva una EDV, que es una estrategia interna, complementada por un sistema de gestión que garantiza a través de los valores llegar a instrumentar dicha estrategia.

La EDV esta estructurada en una clasificación de: valores estratégicos y valores tácticos. Los valores estratégicos se alcanzan en el tiempo, en un horizonte de planificación determinado. Los valores tácticos son el cauce que permiten en los procesos cotidianos alcanzar los estratégicos. Es decir, unos describen el plan, otros el cómo medirlo o actuarlo. Ambos conforman la ideología organizacional de la empresa y sirven de guía en todos los procesos, hacia esta ideología deben dirigirse todos los esfuerzos, con amor, con devoción e invocándola en cada acción que se emprenda.

Otros enfoques pudieran utilizarse como parte de la gestión de cualquier organización. Hoy se habla del Cuadro de Mando Integral, de Gestión del Conocimiento, de Gestión por Competencia, de Gestión de la Calidad y otros enfoques más. Cualquier enfoque que se utilice, no puede obviar tampoco la existencia de estos valores que son transversales, ellos son: la alineación y el sentido social. En nuestro enfoque de Gestión de la EDV gráficamente lo veríamos así.



Esquema del Modelo de Gestión de una EDV

6.3. La alineación.

Si tomamos como punto de partida una organización y como premisa fundamental que la misma es un organismo vivo cuyas células están en constante transformación, podemos hacer un símil entre el cuerpo, como organismo vivo, y la organización.

El cuerpo humano es un sistema en el que existen diferentes subsistemas: el circulatorio, el nervioso, el osteo muscular, el reproductor, el respiratorio, el renal, el digestivo, el endocrino, etc. los cuales son atendidos por diferentes especialidades: cardiología, neurología, ortopedia, urología o gineco-obstetricia, neumología, nefrología, gastroenterología, endocrinología, etc.

De igual forma, las organizaciones son un sistema en el que existen diferentes subsistemas: el financiero, el comunicativo, el cultural, el estructural, el de desarrollo y marketing, el de producción, el de proveedores, el de atención al cliente etc. los cuales deben ser atendidos por diferentes especialidades: contables y financieras, comerciales, computacionales o informativas, de comportamiento humano y organizacional, de capacitación, etc.

La similitud que se puede establecer entre las variables del cuerpo y las organizacionales son, en muchos casos, casi directas. Si en una organización habla-

mos de situaciones financieras no nos queda más remedio que asociarla con el sistema circulatorio, porque es precisamente este último el que permite oxigenar todas las partes del organismo, igual que sucede con las finanzas en la empresa.

Desde otro punto de vista orgánico podemos ver como el sistema ostiomuscular, que conforma la estructura sobre la cual descansa el cuerpo, tiene una relación directa con la estructura de cualquier organización. Ya no en el marco de los elementos biológicos, sino en el marco de los aspectos psicológicos, podemos ver como el sistema nervioso es al cuerpo como la comunicación a la organización. Sin un buen sistema nervioso, cualquier organización puede sufrir trastornos de personalidad, que son alteraciones difíciles de tratar y que pueden derivar en problemas neuróticos, sicóticos o psicopáticos, aspectos estos que crean angustia, susceptibilidad, esquizofrenia o paranoia con la correspondiente desconfianza, retraimiento o perfeccionismo.

Al igual que en la medicina, como un todo, el centro que determina la buena marcha del cuerpo humano en el sistema de salud es el corazón; en la dirección, como un todo, el centro que determina la buena marcha de la organización en el sistema de dirección es la toma de decisiones. Por eso, al igual que para el cuerpo humano medicina y salud es calidad de vida, para las organizaciones dirección y decisiones es salud y calidad de vida. Sin medicina y salud, así como sin dirección y decisiones, tanto el cuerpo humano, como la organización, fallecen. Y esto precisamente es lo que hay que tratar de evitar, una muerte súbita y prematura o una malformación congénita.

¿Por qué este símil? Porque hay una característica que puede o debe hacerse común. En el cuerpo humano todo está integrado, todo está alineado para mantener el equilibrio en virtud de una cualidad resultante, salud. Salud que se expresa en el buen andar, en el buen estado de ánimo, en el buen comer, en fin, de muchas formas de bienestar.

Esto no debe ser ajeno a las organizaciones, las organizaciones requieren también integrarse y alinear todas sus partes buscando una cualidad resultante de todo el sistema, la buena salud organizacional. Salud que se expresa en eficacia, eficiencia, efectividad, en clientes satisfechos, trabajadores contentos, procesos que agregan valor y salud financiera, entre otros.

Pero este estado saludable que nos hace sentir de una manera diferente, que nos da nuevas esperanzas, que nos permite no ver el futuro como una continuación del pasado, sino que nos da fuerza para asaltarlo, requiere, ante todo de algo básico que atraviese la organización, de algo que atraviese toda la organización, requiere de alineación.

La alineación debemos verla ante todo como un valor, un valor que se sustenta en la creencia de que “sólo alcanzaremos los mejores resultados, si ponemos en la misma dirección a todos los actores y procesos que sobre los mismos intervienen”.

La alineación es un valor, además, porque requiere un accionar teniendo en cuenta reglas que sean evaluadas de manera positiva y en el sentido de que todos

trabajen en la misma dirección por encontrar los mejores resultados, saltando o evitando cualquier barrera que se interponga.

Pero, ¿qué podemos entender por alineación, cuáles son las posibles normas de actuación que deben derivar la mejor conducta para alcanzar los mejores resultados?

Alineación, es ante todo sinergia, es poner en línea nuestras acciones, es organizar nuestras relaciones, es darle sentido a lo que hacemos, es trazar una dirección hacia un estado deseado, es cambiar el rumbo si nos alejamos de nuestra misión y nuestra visión, es emanciparnos contra cualquier manifestación de burocratismo, es hacer las cosas con sencillez y modestia, es estar en el detalle de las cosas, es coordinar acciones en todas las direcciones, es facilitar el cómo hacer las cosas, es ahorrar tiempo y recursos, es ponerse en el lugar de otros, es desafiar cualquier estructura de pensamiento contraria, es defender la disciplina de hacer lo correcto, correctamente y en el momento preciso, es poner por delante las necesidades de la sociedad y su pueblo, es voluntad para que todo salga bien, es tarea de todos y es sentido de unidad y pertenencia. En resumen, alineación es, en una palabra, pensar.

Pero, como hemos dicho la alineación debe atravesar a toda la organización por lo que hay que buscar alinearla todo. Alinear los procesos en el marco de una estructura que le sirve de soporte a la estrategia, que es la que enmarca las acciones más generales para alcanzar los resultados en el marco de los lineamientos definidos por las políticas y en cumplimiento del objeto social. Pero esta alineación de todo tiene un corazón, un eje central, un faro, que es toda la EDV y forma de gestión, que conforman la ideología a través de la cual tienen que moverse todas las partes.

Muchas organizaciones que logran el éxito lo logran porque tienen una ideología clara, sencilla y de valores nobles y alrededor de ella generan una nueva cultura que les permite manejar sus parámetros esenciales y transforman al personal en un equipo que demuestra creer en esa ideología.

Cuando las personas tienen una ideología común y líneas de acción integradas están alineadas y podemos decir conforman una gran familia, porque la fuerza de la familia es la fuerza de la alineación, es la fuerza de la alianza.

Cuando no existe una ideología clara en la cual creer, de trabajar como en una familia, no hay alineación y esto es como nadar contra la corriente. Por mucho que uno quiera avanzar, la corriente lo retrocederá y lograr los objetivos será algo inalcanzable. La única forma de eliminar la falta de alineación es rompiendo las barreras que la frenan y esas barreras es un problema ideológico, por lo que hace imprescindible trabajar por una nueva ideología acorde teatro de operaciones y a los actores con que se cuentan.

Por eso nuestra fórmula de buscar el alineamiento considera los aspectos siguientes: por un lado tener una ideología clara en la cual se haya involucrado al personal y vivir de acuerdo a sus postulados e invocarla de manera permanente, por otro lado el contar con un sistema de gestión que apoye esa ideología y

finalmente, poner todos los mecanismos de gestión alrededor de la ideología que sirve de base y en dirección a los resultados a alcanzar.

Pero, alineamiento no es un valor que tiene que tenerse en cuenta sólo desde el punto de vista interno de la organización. Alinear es algo más, es también poner en la línea la organización con su ámbito social, con su entorno, con la comunidad local, nacional y por qué no, con la comunidad internacional. Es decir, alinear es al igual darle sentido social a la organización.

6.4. El sentido social.

El sentido social debemos verlo, ante todo, como un valor que se sustenta en la creencia de que “la existencia de cualquier organización está en función de cubrir una necesidad social de la comunidad que atiende que puede tener un carácter local, nacional o internacional”.

El sentido social es un valor, además, porque requiere un accionar teniendo en cuenta reglas que sean evaluadas de manera positiva y en el sentido de que todos trabajen en la misma dirección por encontrar los mejores resultados sociales, saltando o evitando cualquier barrera que se interponga.

Pero, ¿qué podemos entender por sentido social, cuáles son las posibles normas de actuación que deben derivar la mejor conducta para alcanzar los mejores resultados sociales?

Sentido social no es una iniciativa aislada, sino una voluntad colectiva, es el esfuerzo de todo lo que podemos dar para alcanzar un resultado. Es la obligación social que cada cual es capaz de dar según sus condiciones personales, su cultura, su riqueza espiritual y su talento.

Sentido social es la cualidad moral que nos mueve a interesarnos por los demás, a ayudarlos, a cuidar los intereses comunes, a servir mejor a la comunidad. Es comprender que las acciones individuales repercuten en los demás y afectan el cuerpo social.

Sentido social es no esperar ocasiones especiales para actuar, es un actuar social cotidiano, porque se comprende que todo es importante socialmente. No es ley de un capricho, sino un actuar responsable, un actuar solidario, con justicia, respeto y delicadeza.

Sentido social es tomar en serio nuestras responsabilidades y cuidar la palabra empeñada, así como darle continuidad a las obras comenzadas con disciplina y puntualidad. Es valorar la importancia de cada cosa, es preocupación y constancia en el bien común.

Sentido social es darle sentido de responsabilidad a la comunidad que atendemos y dirigir su accionar al bien común. Es tener la fe y la convicción de que con el actuar común de manera firme y decidida algo mejor es posible. En resumen, sentido social es: responsabilidad social.

Sentido social está fuertemente vinculado a la responsabilidad social porque esta última, siendo un fenómeno relativamente nuevo en el desarrollo y cul-

tura social, tiene que ver con la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las organizaciones y hoy en día puede verse como una contracultura a las ideas establecidas.

Tal vínculo se establece porque la responsabilidad social va más allá al cumplimiento de las leyes y las normas que cada organización debe respetar hacia la comunidad. Sentido social y responsabilidad social convergen en la misma medida que trabajadores y dirigentes descubren la significación de su trabajo y aportan con él los valores que la comunidad necesita tanto en términos de bienes físicos como con la imagen que proyecta del buen vivir social.

Bajo estos conceptos se proyectan prácticas organizacionales que buscan un equilibrio entre las dimensiones ambientales, sociales y económicas porque buscan conjugar el hacer lo correcto, correctamente y como apoyo a la comunidad, por lo que se convierten en agentes de desarrollo de éstas. De esta forma rompen con la idea de que las organizaciones no tenían que responder ante nada ni ante nadie acerca de sus prácticas cotidianas.

El creciente impacto negativo y las amplias trascendencias de las prácticas organizacionales han derivado la necesidad de que la comunidad exija una rendición de cuentas sobre las actividades de las organizaciones en la vida del planeta para que estas se comporten responsablemente.

Según estos conceptos las organizaciones pretenden prestar especial atención a las personas, sus condiciones de trabajo y a la calidad de los procesos organizacionales para que tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, reafirmando los valores que la rigen tanto desde un punto de vista interno como con los demás actores del entramado social.

Las organizaciones no pueden ignorar las esferas sociales donde interactúan, ya que están formadas y gestionadas por personas de esa misma comunidad, por lo que las partes interesadas tienen el legítimo derecho de exigir una conducta socialmente reconocida acorde con reglas socialmente responsables por las cuales deben responder para garantizar beneficios equitativos y sustentables.

Sentido social y responsabilidad social son términos con los que las organizaciones a la vez que ayudan a la comunidad se ayudan así mismo por el reconocimiento que obtienen de ella. Por eso, hoy en día el sentido social y su hermana siamés deben formar parte de las estrategias de las organizaciones para contribuir de esta manera con un mayor sentido a la realización de su objeto social y con un comportamiento de “buen ciudadano”, que se ajusta a la ética y respeto hacia las personas y contribuyen al aumento y desarrollo del bienestar social local y global.

Cada día estos conceptos cobran más fuerza y evolucionan constantemente, por lo que no podemos dejarlos fuera de su lugar, de lo que son, valores. Pero, valores que son transversales a toda la organización por las implicaciones que de ellos se derivan en lo interno y hacia toda la comunidad donde convive cada organización como un ciudadano con una personalidad propia y bien definida.

6.5. Algo final

No quisiera dejar estas ideas de los valores transversales sin hacer una aclaración final. Estos valores, como expresé, atraviesan toda la organización pero, puntualizo ahora que este proceso tiene que ser tanto horizontal como vertical. En esto hay que tener conciencia plena, una para que se genere el compromiso entre todos, otra para evitar la dispersión de esfuerzos y el desgaste innecesario y con ello evitar el despliegue de manera aislada y unilateral.

Finalmente hago otra reiteración. Todo lo que acá hemos explicado es un proceso, no un programa, que suele tener una fecha de inicio y otra de culminación. Al ser un proceso, este proceso es continuo en el tiempo, este proceso requiere pase de generación en generación y quede arraizado en la cultura de la organización. En este sentido el cambio está en implementar todas las ideas pero, más importante aún es darle seguimiento puntual en el tiempo para ir descubriendo las oportunidades y al mismo tiempo ir generando el aprendizaje de dicha implementación.

Esto puede hacerse de dos maneras: de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. En el enfoque descendente los dirigentes asumen su papel de agentes de cambio y son portadores de los conceptos y los procesos asociados a las transversalidad de estos valores. En el enfoque ascendente, se busca comprometer y estimular al individuo. Lo más conveniente es un enfoque combinado capacitando a las personas sobre los conceptos de medición y alineación y luego buscar una relación causa efecto para definir el compromiso.

Lo indispensable es monitorear todo el proceso e identificar los resultados claves que se van logrando. No esperar los grandes resultados, por lo que hay que abrir canales de comunicación que permitan la retroalimentación que no diga el nivel de satisfacción. Además, hay que ir ajustando los procesos internos que sean necesarios para ir implementando las mejores prácticas.

6.6. Estudio de caso: La alineación

Recientemente fui llamado por una organización de carácter social para realizar una intervención consultiva. Al explicarme el por qué era necesaria mi intervención en dicha organización las personas que servían de contacto no están muy claros de cuál era la necesidad que tenían pero, a la hora de explicarme de manera reiterada me hablaban de “nosotros” y “ellos”.

Ante tal reiteración les pregunté quiénes eran “nosotros” y quiénes “ellos”, aunque esto era evidente. “Nosotros” era el ápice estratégico, “ellos” eran el nivel intermedio y operativo. Y el problema que tenían era evidente, no existía “alineación” entre “nosotros” y “ellos”, por lo que les sugerí que la consultoría se llamaría así “La alineación entre nosotros y ellos”.

Al existir dos bandos: uno conformado por “nosotros” y otros conformado por “ellos” era obvio que esto era un caso típico de conflicto intergrupal y

así les propuse como criterio de intervención consultiva actuar primero con “nosotros” y después con “ellos” de manera independiente para, finalmente, unir ambos bandos y encontrar los caminos para convertirlos en un nuevo grupo de “todos en uno”.

Para hacer este trabajo elaboré un conjunto de preguntas para obtener las respuestas en el debate entre ambos grupos, aunque algunas en principio las respondí yo, realmente sólo dos y complementé estas actividades con la proyección de un grupos de películas cortas que me ayudaban al debate colectivo.

La primera pregunta que hice estaba asociada a que ellos tuvieran claro qué era el concepto de alineación. Realmente el debate fue rico pero, no dio mucha claridad, las ideas eran encontradas y demostraba no había un criterio sólido de los que era la alineación. Por lo que comencé dándole el concepto que ya reflejé al explicar la alineación como valor transversal en el epígrafe anterior y aclarándoles la alineación como un valor que ellos debían tener.

En cuanto a las siguientes preguntas las respuestas de ambos grupos muchas las uní y los resultados los voy reflejando en las líneas siguientes.

En cuanto a qué debían alinear se dieron varios criterios pero, los reuní en ideas que me interesaban destacar. Todos coincidieron en la necesidad de alinear las actividades financieras y lo único que hice fue destacar que al ser una organización de carácter social el punto de referencia debía ser la misión y no los aspectos financieros.

A continuación se dieron ideas respecto a situaciones que rondaban lo que yo entendía pero, a ambos grupos los llevé a la idea de la necesidad de tener una visión de la necesidad de alinear todas sus actividades alrededor del público objetivo para el cual trabajan y que está reconocido en el objeto social al reflejar el producto que le tienen que entregar.

Hubo criterios unánimes en ambos grupos, y es donde se refleja la falta de alineación que tienen, que un aspecto de primera importancia en la alineación son los procesos internos y en esto ellos no están alineados. Además, también fue unánime la idea de la necesidad de alinear a las personas o trabajadores, que son los que tienen que enfrentar el desarrollo de cada uno de los procesos para poder cubrir las necesidades del público objetivo en el marco financiero presupuestado, considerando la razón de ser de la organización.

Seguimos profundizando en nuestro sistema de preguntas y las respuestas se fueron consolidando para la actividad en que estuviéramos presentes ambos grupos: “nosotros” y “ellos”, conmigo presente. Así a la pregunta ¿por qué es necesario alinear, cuál sería la necesidad que motiva tal alineación? las respuestas consolidadas fueron:

- Porque necesitamos no dispersar las fuerzas
- Porque hay que cumplir las metas

Y, ¿para qué es necesario alinear, qué beneficios se obtendrían de dicha alineación? En este caso expresaron:

- Para poder cumplir los objetivos planteados
- Para cumplir con la misión o razón de ser

Hubo claridad de manera unánime al responder la pregunta de ¿quiénes debían alinear? Todos estuvieron de acuerdo a que deben ser los dirigentes los que deben buscar la alineación. También tuvieron de acuerdo en cuanto ¿a quiénes deben alinear?. Expresaron que hay que alinear a todos los que son dirigentes, deben trabajar en la misma dirección, así como a aquellos que son dirigidos, los subordinados.

Estas primeras preguntas fueron un poco que motivadoras o sensibilizadoras al tema, para ir rompiendo el hielo. Pero, a continuación fuimos desarrollando otras preguntas más sustanciosas. Así en este bloque preguntamos, en primera instancia, ¿cómo debíamos alinear? La visión del grupo en este caso estuvo dirigida a:

- Con pensamiento estratégico. Planificando
- Con la cultura del detalle, siendo proactivos y disciplinados
- Considerando el riesgo del desalineamiento
- Dándole seguimiento a las actividades y procesos. Monitoreando y evaluando
- Planeando los cambios y disolviendo la cultura de la espera
- Rompiendo las fronteras de la burocracia y dándole mayor dinámica a la estructura
- Concibiendo procesos que crean valor y no gastos
- Comunicándonos para mejorar operaciones internas y relaciones externas
- Dándole sentido a lo que hacemos y con la creencia de que “alineando los procesos debemos integrar el sistema de gestión para hacer lo correcto, correctamente y en el momento preciso
- Capacitando

Como se observa los auditorios estaban claros en lo que debían hacer. Sin embargo, en la práctica cotidiana no lograban hacerlo. Por eso la siguiente pregunta era obvia y estaba dirigida a ver entonces ¿por qué no había alineación?

- Falta coordinación de actividades
- No hay apego a la línea de mando
- La línea es difusa, no hay claridad
- Falta de apropiación de los actores
- No hay coherencia con relación al estatuto

- Actitud de conformismo, de no meterse en problemas
- No todas las líneas están escritas
- Hay desconocimiento de los reglamentos
- Hacemos lo que queremos a pesar de las normas
- Dificultades de comunicación
- Falta conjugar estímulos y sanciones
- Las leyes valen menos que las amistades (es en general la cultura nacional)
- De repente llega una guía, luego otra, después cambian las señas
- El programa por competencias plantea una necesidad y se orienta otra, sin aumentar recursos
- Los responsables y los involucrados “no cantan la misma canción”
- Falta compromiso (“no quieren ponerse la camisa institucional”)
- La actitud cambia con las situaciones (Ej: trabajador temporal – trabajador permanente)
- Falta de estímulo institucional
- Falta de capacitación
- Muchos cambios no planeados
- Rejuegos políticos

Ante este nivel de respuesta, la pregunta siguientes seguía el mismo camino de ir despejando las situaciones para ellos que se vieran ante el espejo y buscaran su propia capacidad de cambio. Así la siguiente pregunta fue ¿qué debemos hacer para alinearnos “nosotros” y “ellos”? Esta pregunta la mantuve separada por bandos, así el bando del nivel intermedio y operativo expresó este conjunto de criterios:

- Si no hay una línea no nos podemos alinear. Faltan reglamentos y hay que subsanar los vacíos de los reglamentos
- Hay reglamentos y estatutos pero los violentamos (Respetar estatuto y reglamentos. Apropiarse de los mismos)
- Seguir las política trazadas
- Promover la disciplina (nuestra y de todos) en apego al estatuto
- Que las normas se apliquen coherentemente en todos los niveles (que no haya buenos ni malos jefes)
- Trabajar en forma organizada y armoniosa
- Prever los riesgos
- Evaluar la problemática que genera el crecimiento poblacional del público objetivo
- Tomar en cuenta las diversas opiniones
- Apropiarnos de nuestras funciones
- Armonizar los POA en los diferentes niveles
- Coordinar las acciones en los diferentes niveles
- Que los niveles superiores participen en algunas sesiones de las unidades operativas (Consejos, Visitas in situ, etc)

- Crear espacios para intercambios entre los diferentes dirigentes (Nosotros – Ellos)
- Que se informen con una semana de anticipación las actividades que afecten las actividades intermedias
- Que los imprevistos sean los menos posibles
- Respetar las líneas de mando
- Mejorar la comunicación en todos los niveles
- Mejorar la conformación del consejo de dirección
- Respeto a las decisiones de los consejos de dirección
- Crear una cultura de valores bajo la acción
- Generar una cultura (política) de estímulos
- Que los reglamentos no limiten las posibilidades de desarrollo
- Disminuir el burocratismo (auditar los procesos)
- Revisar funcionamiento de unidad de adquisiciones

Para el grupo del ápice estratégico la visión fue en alguna manera diferente y el lenguaje es otro pero, esto es obvio. Sin embargo, hubo cuestiones comunes y muy bien enfocadas.

- Que la comunicación de las tareas fluya libremente y con claridad.
- Planificación global como proceso consensuado y comunicación efectiva de las actividades.
 - Revisar el proceso de la planificación y determinar si es el adecuado, y generar cultura del cumplimiento y seguimiento del plan.
 - Tomar en cuenta a los diferentes niveles para la planificación, cada miembro del equipo debe sentir que es importante para la consecución de las metas institucionales. No buscar a los otros para señalar o culpar por el incumplimiento de las tareas.
 - Acompañar los procesos de planificación y control.
- Construcción compartida de las prioridades institucionales.
 - Socializar las prioridades del año 2009 en todos los niveles y direcciones, a partir de ello asegurar el seguimiento de los acuerdos y tareas.
 - Garantizar los equipos de apoyo, ello de acuerdo a las prioridades.
 - Asumir las prioridades a partir de la base y una vez identificadas, sean ratificadas por la máxima autoridad.
 - Ser conscientes que a partir de nuestro actuar se abona a las prioridades institucionales.
 - Restablecer valores como comunidad, a partir de la confluencia de los diferentes grupos que conforman la institución. A partir de ello fijar las prioridades
- Conocer las capacidades personales y a partir de ello definir los roles dentro del grupo. En definitiva identificar nuestras potencialidades.

- El trabajo de *ellos* es el que genera resultados y están en correspondencia con las tareas sustantivas, nuestro eslabón es volvernos servidores del trabajo.
- Respetar las normas establecidas y eliminar rutas discrecionales.
- Cerrar tareas por ciclos, y no mantenerlas abiertas, a partir de ello concentrarnos y no dispersarnos, sabiendo que hay qué hacer y qué hace falta cumplir, ello nos conlleva a ser creíbles.
- Reconocer el trabajo de ellos, y no continuar bajando directrices desde la perspectiva de que los otros sólo cumplan.
- Utilización de un lenguaje común en todos los niveles, alta democratización de los planteamientos e ideas.
- Empoderar a los equipos de apoyo institucionales.
- Impulsar procesos de aprendizaje a todos los niveles, y a partir de ello estar en correspondencia y hablar el mismo lenguaje.

Debo destacar que en las diferentes sesiones de trabajo, tanto cuando estaban separados, como cuando se unieron, los grupos fueron muy respetuosos entre sí, tanto cada miembro de los grupos, como los grupos entre sí. Se comprobó que no están alineados pero, que se pueden alinear. No hay contradicciones antagónicas entre ellos, sólo requieren acoplarse un poco más.

Con estos elementos en la mano hubo consenso de que el alineamiento es posible, que aunque son grupos que están en conflicto ellos pueden y tienen que resolver su situación grupal. Mi objetivo era ese, demostrarle que la alineación puede ser lograda si entre ellos se ponen de acuerdo y concretan acciones para lograr el valor de la alineación. A partir de aquí mi tarea estuvo dirigida a la formación de un grupo “fuerza tarea” para que en una acción comando buscaran emprender un trabajo dirigido a garantizar la fluidez de la alineación necesaria en los diferentes procesos. Tal grupo se formó con una representación de 4 personas del ápice estratégico y 5 del nivel intermedio y operativo.

Una vez realizado este trabajo se tuvo una reunión con el nivel superior de dirección y la persona encargada de la conducción del grupo planteó como necesidad el tomar fuerza institucional con una carta reconocedora de las funciones del grupo. La intervención fue rápida y precisa, esto no es una labor de un grupo institucional, esta es la labor de un grupo formado por la dirección superior y como grupo no toma decisiones de nada, sino que propone y la decisión es de la máxima autoridad, la que ya aprobó el grupo. Atención, cuidado con la burocratización derivada de actividades de este tipo.

6.7. Conclusiones

Podemos reflejar como conclusiones de este trabajo los aspectos siguientes:

1. El accionar de las organizaciones lo encontramos en las estructuras, las estrategias y los objetivos, las políticas que los dirigentes trazan para orientar las líneas principales de actuación y la dirección o camino que debe seguirse.
2. Cualquier enfoque que se utilice para dirigir una organización no puede obviar la existencia de valores que le son transversales, ellos son: la alineación y el sentido social.
3. Alineación, es ante todo sinergia, es poner en línea nuestras acciones, es organizar nuestras relaciones, es darle sentido a lo que hacemos, es trazar una dirección hacia un estado deseado, es cambiar el rumbo si nos alejamos de nuestra misión y nuestra visión, es emanciparnos contra cualquier manifestación de burocratismo, es hacer las cosas con sencillez y modestia, es estar en el detalle de las cosas.
4. Alinear es algo más, es también poner en la línea la organización con su ámbito social, con su entorno, con la comunidad local, nacional y por qué no, con la comunidad internacional. Es decir, alinear es al igual darle sentido social a la organización.
5. Sentido social no es una iniciativa aislada, sino una voluntad colectiva, es el esfuerzo de todo lo que podemos dar para alcanzar un resultado. Es la obligación social que cada cual es capaz de dar según sus condiciones personales, su cultura, su riqueza espiritual y su talento.
6. Sentido social y responsabilidad social son términos con los que las organizaciones a la vez que ayudan a la comunidad se ayudan así mismo por el reconocimiento que obtienen de ella.

6.8. Para su enriquecimiento.

1. Si ha trabajado en su organización con un sistema de valores jerarquizados, ¿cuáles han sido las principales dificultades con las que se ha tropezado?
2. ¿En que medida entiende usted que una dimensión de crecimiento es necesaria y se justifica para desarrollar una EDV?
3. ¿Cuáles son sus criterios y experiencias de trabajar a través de una dimensión de compromiso? ¿Cree realmente que usted y su equipo de dirección ha estado comprometido con la labor que desempeña? Estoy seguro que su respuesta es sí pero, ahora lo convoco a meditar con usted mismo desde la firmeza, la participación y la comprensión.
4. Uno de los problemas más difícil en las prácticas de dirección es lograr un equipo cohesionado y sólido. La cultura de las estructuras burocráticas limita el desarrollo de la cooperación. ¿Cuáles son sus experiencias al respecto?
5. ¿Cómo valora la dimensión de la confianza en un equipo de dirección? ¿Se logra realmente?

Capítulo 7:

CASOS DE ESTUDIOS

*La inteligencia se ha hecho
para servir a la patria*

José Martí

• **OBJETIVOS**

Que el lector al concluir el capítulo sea capaz de:

1. Tener un espacio de reflexión con situaciones reales que le permitan el debate y la profundización.

• **CONTENIDOS**

- 7.1 Una introducción necesaria
- 7.2. Un paciente en el hospital
- 7.3 La asamblea universitaria
- 7.4 Latinoamericana de autos
- 7.5 El burocratismo no respeta ni la muerte

7.1. Una introducción necesaria.

Confieso que no es de mi agrado sólo escribir aspectos puramente de carácter teórico, creo que la teoría es importante y hay que ponerla de manifiesto para ganar en comprensión, para poder reflexionar y pensar sobre lo que dice la teoría y lo que hacemos en la práctica.

Sin embargo, hay quien piensa que lo importante es la práctica y la pone siempre por delante como resultado de sus experiencias y sus vivencias y piensa que esto es sólo lo que sirve. Es más lo justifican con un discurso que casi siempre es igual “mi experiencia me dice” y no se da cuenta las experiencias cambian cuando cambian los actores y los teatros. La vida demuestra que existen dirigentes premiados por su trabajo en un lugar y removidos en otro por querer aplicar sus experiencias anteriores.

Pero, no deja de existir también los que piensan que la teoría es más importante porque es una sistematización de experiencias anteriores y esto es condición sine qua non para decir lo que se debe hacer. Aquí también hay discursos típicos para fundamentar sus criterios, por ejemplo “según lo que dijo Drucker (o Minzbert o Crosby o Dolan o cualquier otro) debemos tener en cuenta que” O para cautivar más al auditorio hay que expresa “porque en todos los libros de los autores más destacados internacionalmente se dice que” y con esto queda ya todo justificado y aplastado el auditorio.

Creo que no me gusta moverme en ninguno de los dos extremos y por eso trato de buscar un equilibrio entre la teoría y la práctica y, buscando ese equilibrio, pienso que este libro quedaría incompleto si no le doy al lector la posibilidad de contar con ese espacio de reflexión donde él pueda conjugar la teoría con la práctica.

En tal sentido es que en este capítulo reflejo cuatro situaciones reales, cuatro vivencias que son resultados de momentos vividos y que presentados no como Estudios de Casos, sino como Casos de Estudios se puede crear el espacio para la reflexión, el debate y poder evaluar las situaciones desde diferentes ángulos, de manera de poder enriquecer el intelecto y ganar en criterios y amplitud mental.

El caso del paciente en el hospital es una triste realidad vivida en un afamado hospital de la capital donde se ponen de manifiesto muchas situaciones y todas son de dirección y de no trabajar con los valores de la gente.

La asamblea universitaria fue una experiencia vivida en otro país que me resultó tan sui generis que era una situación digna para debatir a través de un caso en diferentes ámbitos. Sin embargo, debe decir, además, que tal situación la trabajé como un caso de estudio con las propias autoridades universitarias que escenificaron esta situación.

Latinoamericana de autos es otra experiencia del patio, que fue muy interesante y tiene mucho más de lo que reflejo en el caso pero, no quise extenderme mucho y lo acoté a determinadas situaciones.

El caso sobre el burocratismo no respeta ni la muerte, obviamente no es una situación vivida por mí pero, el trabajo me causó tal impresión que tuve que

tomarlo para reflexionar en diferentes auditorios. Creo era una situación que no podía dejar pasar y muchos van a agradecer poder discutir de manera colectiva esta situación tan penosa.

Espero que con este capítulo no sólo satisfaga un criterio personal, sino cubra las expectativas de los lectores que siempre son más exigentes que lo que uno piensa.

7.2 “Un paciente en el hospital”

Producto de las características de mi trabajo, un día tuve que ir al Hospital Especializado de la ciudad. Este Hospital aunque es docente, no es de atención general, sino que atiende a pacientes de un solo tipo de especialización, los pacientes con el síndrome de la despreocupación. Aclaro que si lo que narro a continuación tiene cualquier parecido con algo que sea imaginario es pura casualidad y causalidad

El Hospital está en proceso de construcción y tiene una distribución en planta de un edificio administrativo de dos plantas, otro edificio de 4 plantas para la actividad clínica y un edificio de 6 plantas, para consultas

Este día fui a visitar a Roberto Carlos Hernández, alumno mío de la Maestría en Dirección con el cuál vamos a empezar a hacer una Tesis sobre el “Proceso de Implantación de la Dirección por Objetivos con enfoque estratégico y orientado en valores”.

De acuerdo a lo que me había dicho R.C. yo podía ir a verlo cuando quisiera, él estaba en el segundo piso, que no es tal, sino la planta baja. Pero bien, según me dijeron esta situación es producto de que recibieron un ascensor donado por un Hospital Psiquiátrico y los números de los pisos se encuentran cambiados para ponerlos más locos en el marco de las construcciones que se están realizando.

Entrando por el Hospital me encuentro con un Doctor y le pregunto donde podía ver al Dr. R.C. y me dijo lo perdonara pero él no lo conocía. Más adelante me encuentro con otro señor con bata blanca y le repito la pregunta y sigue caminando y no me responde nada, al parecer no era médico, sino paciente con grandes trastornos de despreocupación.

Llego al ascensor y le pregunto a la ascensorista y me dice “lo subió vestido de civil” o sea en ropa corriente y lo dejó en el tercer piso, que no es el tercero, sino el segundo. Salgo a buscarlo y no lo encuentro por lo que vuelvo al ascensor y la empleada me dijo, “yo lo subí pero, baje y miré a ver si está en urgencia”. Bajó, salí una doctora de urgencias y a mí interrogante con cara algo alterada me dice no está ahí.

Vuelvo a la ascensorista y al ver mi cara de frustración me dice lo espere un poco ahí, que seguro el aparece en un rato. Espero tres vueltas de sube y baja del ascensor y en eso la empleada me dice que suba, que debe estar en el tercer piso, en la Dirección, en la entrega de guardia.

Llego al tercer piso y en los pasillos me encuentro con una doctora y le pregunto dónde queda la Dirección y casi sin mirarme y con un gran desprecio me dijo “no saber”.

Cómo ya había caminado por ese piso sigo andando y encuentro una puerta con un letrero que decía Dirección, toco, entro y habló con la secretaria indagando por Roberto Carlos y para mi sorpresa de momento me dijo “¿quién? No, aquí no hay nadie, no sé quién es. Entonces le aclaro que es el Secretario de Partido del Hospital y me habían dicho estaba en la entrega de guardia y entonces me dice “Ahhh, usted quiere a Bob, no ya la entrega de guardia terminó y él salió de acá”

Regularmente hay una vieja expresión que dice “todos los caminos llegan a Roma” y para mí Roma estaba en el ascensor y la ascensorista. Cuando le digo la situación, entonces me dice vamos a ver si está en su sala. Me lleva al sótano, que es primer piso, de acuerdo a las reglas del ascensor y me describe el sendero que debo seguir. Entro en la sala donde trabaja R.C., ya preguntando por Bob, y me dicen no ha bajado aún.

Vuelvo a Roma y doy el parte de mis investigaciones y entonces me dice la amiga ascensorista, miré vamos a ver si está en el local del Partido, que es en el mismo piso de la Dirección. Me indica la dirección a tomar, me apeo, busco por los pasillos un local que tenga un letrero que diga PCC y no había puertas con tal letrero. Ante la aparición de un doctor le pregunto y me dice no saber donde estaba dicho local. Veo otra doctora y también desconoce el lugar. Al fin encuentro una puerta abierta pregunto y me orientan que es la primera puerta a la derecha, después de pasar el pasillo.

Oriento mis pasos en la dirección dada, veo dos puertas y no sé si es la primera de aquí para allá o de allá para acá, me equivoco y tocó en una puerta, no me responde nadie, todo está cerrado y voy a la otra puerta, toco, le doy al pica porte y aleluya, ahí estaba Roberto Carlos, alias, Bob, que se había acabado de poner el uniforme verde y su bata de médico.

Después de los respectivos saludos y apretones de manos nos ponemos a hablar y me enseña el organigrama del Hospital y va a buscar al Vicedirector Técnico, que sabe y le gustan los problemas de la Planificación Estratégica.

Charlamos un rato de este tema y coordinamos una reunión con el Vicedirector Administrativo para el próximo lunes a las 9:30 de la mañana, así como una charla mía para el día 8 a las 14:00 hrs. a todo el Consejo de Dirección del Hospital.

Aprovechando que me encontraba en un Hospital quise hacerme un chequeo de todos los parámetros que se derivan de una extracción sanguínea y para tal propósito fuimos a ver a la Jefa del Laboratorio. Ahora el sistema ha cambiado es por turno y para ello los pacientes deben ir a un local ubicado a 4 cuadras de los locales centrales. La jefa me dio turno para el día siguiente, el jueves.

Autorización en mano nos despedimos Roberto Carlos y yo y quedamos vernos al día siguiente para darme el Plan Estratégico del Hospital y yo entregarle un ejemplar de mi último libro, en el momento de los análisis.

Al otro día amanecí temprano en el Laboratorio y para sorpresa mía después de una larga espera me informan que ese día no se hacen análisis de sangre, sino en días alternos y que volviera mañana, que es viernes.

Ya me quedé esperando la llegada del Dr. Roberto Carlos (Bob) para darle mi

libro y recibir el Plan Estratégico. El Plan aún no lo había impreso la Secretaria de la Dirección, así que subimos a buscarlo. Mientras tanto le informé lo sucedido en cuanto a los análisis de sangre y a lo cual me dijo ¡Ah, verdad! Cuánto lo lamento.

Al llegar a mi oficina me puse a revisar el Plan Estratégico y las primeras declaraciones que me encuentro son las siguientes:

Objeto Social:

El Hospital Nacional del Síndrome de la Despreocupación está encargado de actuar como una unidad rectora de la atención médica especializada de las enfermedades y actividades correspondientes a la institución, así como constituir el centro de referencia nacional Y continúa haciendo referencia a la Resolución que declara su Objeto Social.

Además, este afamado Hospital tiene declarado como Misión la siguiente:

Misión: Desarrollar investigaciones, aplicar tecnologías de avanzada y prestar asistencia médica altamente calificada en el campo de las enfermedades asociadas a la despreocupación, así como participar en la superación postgraduada de alto nivel científico, humanista, revolucionario, ético e internacionalista de los profesionales para contribuir a la prevención y control de la mortalidad por esta causa y al incremento de la esperanza de vida al nacer de la población cubana.

Su Visión es: Somos un centro de alto nivel de especialización en el campo de nuestra especialización que ha alcanzado la excelencia en las investigaciones, la asistencia médica y la docencia, así como en la integración con el resto de los niveles e instituciones del SNS para los que funge como centro de referencia nacional, al igual que para Latinoamérica, además de contar con profesionales, técnicos y trabajadores con una alta calificación, sentido de pertenencia, principios éticos, revolucionarios e internacionalistas.

Declara como valores compartidos: Lealtad a los principios de la revolución; Moral; Ética; Responsabilidad; Profesionalidad; Internacionalismo y Solidaridad

Como valores deseados considera: Humanidad; Consagración; Abnegación; Liderazgo; Desinterés y modestia; Honestidad; Sentido de la crítica y la autocrítica; Iniciativa; Sentido de pertenencia y Creatividad.

Se pide:

1. Después de leer estas primeras páginas del Plan Estratégico y ver en una simple muestra obtenida por la observación de lo que es un rato en un hospital especializado en la ciudad. ¿Qué comentarios les gustaría hacer a partir de la observación descrita?
2. Creo se puede hablar de estrategia, de servicios, de calidad, de valores y de todo aquello que desde el comportamiento y la gestión se nos ocurra

pertinente. ¿Cuál es nuestra visión sobre esto y qué pensaríamos debe hacerse?

7.3 “*La asamblea universitaria*”

Recientemente tuve la oportunidad de visitar una ciudad imaginaria de esta tierra que es característica por su clima tropical y el calor de sus habitantes y el colorido de su vegetación.

En esta oportunidad mi visita se debió a la invitación de la Universidad de la ciudad para que dictara varias conferencias sobre temas de mi especialidad, la dirección, a las autoridades universitarias de primer nivel. Tratando de ser un poco pragmático y conociendo las principales características personales de los ciudadanos, ya que había estado en otras oportunidades, mis temas estuvieron dirigidos a buscar ciertas destrezas en las autoridades universitarias en la administración del tiempo, el trabajo en grupo, el liderazgo y la motivación.

Una vez terminadas mis conferencias estuve realizando un visita por todo el país, conociendo otras ciudades, otras zonas y otro lugares que para mí resultaron muy interesantes. Por ejemplo, estar en una zona que la tierra está reblandecida y en una permanente ebullición, por lo que por poco me cocino un pie. En esa zona hay senderos establecidos, que conocen sus habitantes y por donde se puede caminar para curiosear sobre cómo aquella pequeña cisterna está en una perenne ebullición. Sin embargo, al salirme un poco del sendero se me hundió un poco el pie derecho y al tratar de sacarlo para buscar tierra firme, ya que aquello soltaba lodo caliente, pise otro lugar igual reblandecido y la cisterna me lanzó más lodo de ebullición sobre pantalón. Para evitar un accidente tuve que rápidamente quitarme los zapatos y buscar un posición donde el pantalón no me rozara la pierna. Ya refrescado, salí caminando de regreso.

Una vez hecho este periplo, regreso a la ciudad un mes después y me entero que las autoridades universitarias han convocado a una Asamblea General para rendir cuentas sobre su último año de gestión. Pregunto sobre dónde iba a ser y a qué hora, me dicen que sería en un gran teatro de la Facultad que está frente al rectorado y a las 8:30 de la mañana. Aunque no había sido invitado decido ir y ya a las 8:15 estoy en la gran entrada del Teatro.

Cual no sería mi sorpresa cuando veo que a esa hora no hay muchas personas y que las que hay se están dirigiendo hacia unas mesas para dar sus nombres, según el tipo de Facultad que fuere. Es decir, era una control de la asistencia. Entro al teatro y a penas habían personas, por lo que decido esperar nuevamente afuera.

En la espera, en las afueras del teatro, llega un profesor amigo y nos ponemos a hablar y le dije: pero ¿esto no era para las 8:30? Y me dijo: “sí, esa es la hora en que está citada la asamblea pero, esto comenzará sobre las 9:30 o las 10:00”

Así las cosas, me estaba dando cuenta en ese momento que mis conferencias resultaron infructuosas, no habían servido para nada, no había logrado el compromiso necesario.

Con el tiempo las personas fueron llegando, el teatro se fue llenando y el calor fue aumentando. Era un local cerrado con ciertos ventanales altos por donde entraba la luz solar y nada de aire y que se encontraba acondicionado para recibir unas 370 personas.

A las 9:20 vi llegar la primera autoridad universitaria, por lo que decidimos entrar el profesor amigo que me acompañaba y yo. Entramos hacia el ala izquierda del salón, donde encontramos dos sillas con cierta comodidad, visión de todo el auditorio y de la zona donde estarían el Consejo Universitario. El área era perfecta y el calor era intenso, entre otras cosas por la cantidad de personas.

A las 9:30 empezó la asamblea, donde el Secretario General anunció su inicio y para ello dijo unas palabras iniciales, que fundamentaban la realización de dicha asamblea, en el marco de ciertas regulaciones legales y de los Estatutos de la propia Universidad de la ciudad.

Cual no sería mi sorpresa cuando observo que el propio Secretario General empieza a leer unos listados para pasar lista. Miro al profesor acompañante y le pregunto y eso por qué. Me dice que los Estatutos plantean que debe haber un quórum y por ello el pase de lista. Entonces le pregunto ¿y para qué se inscribían en las mesas que había en la entrada las personas a medida que iban llenando? En este caso el profesor hizo como la “pantera rosa”, elevó los hombros como símbolo de desconocimiento y despreocupación al respecto. Yo me quedé con la boca abierta y tremendamente sorprendido.

Mientras el pase de lista se hacía puede comprobar que los únicos que estaban atentos eran los que no habían nombrado pero, muchos una vez que los nombraban salían del local y tal vez otros se fueran. El resto estaba hablando. En el estrado las autoridades hablaban, en el teatro hablaban los alumnos, los profesores, los administrativos. Todos, nadie sentía el más mínimo pudor o respeto para callarse. Era algo increíble pero, normal. El calor era mucho y el pase de lista muy aburrido.

El pase de lista duró una hora y quince minutos y a esa hora el Secretario General anunció que había el quórum necesario, porque de un total de 680 posibles había una asistencia de 453, para un 67% de asistencia. Gran parte de los presentes eran estudiantes, sobrepasaban la cifra de 200.

Entre una cosa y otra, a las 10, el Secretario General anuncio que el Rector leería el Informe de Rendición de Cuentas del año que hacía 4 meses había terminado.

Hecha esta presentación el Rector se dirigió al podio y se hizo dueño de los micrófonos a través de los cuales hizo una breve descripción y comenzó la lectura del informe.

Mientras el Rector leía el Informe, los Vicerrectores y Decanos que estaban en la presidencia de la asamblea hablaban entre sí, al parecer de cosas bien interesantes para ellos. Pero, lo curioso era que lo mismo sucedía para los estudiantes, que sobrepasaban los 200, y para los profesores. Adicionalmente a esto, algunos celulares sonaban y se derivaban otros diálogos. También otros alumnos

y profesores desenvainaban sus celulares y plena Asamblea llamaban a no sé quién y se hacían coparticipes de un interesantísimo diálogo.

Un hecho curioso es que en el medio de la lectura del Informe un grupo de dependientes asaltó la Asamblea con grandes bolsos que tenían unos bocaditos, que empezaron a repartir, mientras otros irrumpían con lastas de refrescos. Esto aumentó el entusiasmo del auditorio y ajeno a tener “la boca llena” esto no fue óbice para que se dejara de hablar, sino resultó un mayor estímulo al diálogo.

Observando desde mi posición las conductas de todos los presentes en el auditorio me daba cuenta que los temas que ellos trataban de manera individual eran más interesantes que lo que leía el Rector, cosa que para mí resultaba inexplicable pero, que siempre justifiqué con la cultura prevaleciente en cada grupo de trabajo, que la considera válida. En este caso era obvio que estos eran rasgos de la cultura de la comunidad universitaria.

El Rector estuvo leyendo el informe durante una hora y treinta y cinco minutos y en todo momento tal lectura estuvo acompañada de un murmullo permanente, llegué a pensar que el ruido era el fondo musical de la letra que leía el Magnífico.

Rector. Al concluir el Rector hubo fuertes aplausos al Informe que nadie había escuchado íntegramente en detalles

En este punto de la Asamblea el Secretario General retoma la conducción de la misma y dice que, previo a pasar al punto de analizar el Informe presentado y hacer los correspondientes planteamientos un cantautor de la zona iba a interpretar algunas piezas.

El cantautor guitarra en manos empezó a interpretar una canción primero y después otra para dar por concluida su intervención. Pero, algo curioso me llamó la atención, el mismo auditorio dejó de hablar y le prestó atención a las letras de las canciones interpretadas. Enseguida me di cuenta de una cosa, “al Rector le había faltado música”.

Concluido el cantautor vuelve a tomar el mando de la conducción de la Asamblea el Secretario General y anuncia que siguiendo el procedimiento establecido se pasaría a las intervenciones de las personas presentes y que estas no podían durar más de 3 minutos. Ni corto ni perezoso apareció como primera intervención un estudiante, que desde que llegó me hice la idea que venía cabalgando en la grupa de un hermoso corcel, machete en mano para lanzarse en una dura batalla.

Su intervención más agresiva no podía ser. Hablaba en un tono que sobrepasaba los decibeles permitidos para una persona normal. Todo para pedir que el actual Presidente del Consejo Universitario Estudiantil declarara si pensaba quedarse vitalicio en el cargo, ya que no había declarado nunca cuando iba a convocar a unas nuevas elecciones.

A esta altura de la Asamblea eran ya las 13:00 horas y yo tenía un turno con Alejandra, mi odontóloga, y no siendo invitado ya llevaba rato y visto lo que me interesaba, la marcha de la Asamblea, así que decidí marcharme a esa hora.

Después de salir de la odontóloga me encontré en la calle a otro profesor amigo y le pregunté cómo había seguido y cuándo se había acabado la Asamblea. Me dijo que casi todas las intervenciones fueron de los alumnos, que acapararon casi todos los espacios, y que había terminado a las 15:30, así que calculé había tenido una duración de 7 horas pero, me pregunté en cuanto había sido una reunión eficiente, eficaz y efectiva. Creo que de eso nada tiene.

Al día siguiente, a las 6:00 de la mañana una radio de la ciudad reportaba sobre el desarrollo de la Asamblea y la anunciaba como “El guirigay que se formó en la Asamblea General de la Universidad, todo lo que sucedió en unos minutos”. Lo que dijo y desgarró de la Universidad fue mucho, a mi personalmente me hizo sentirme avergonzado.

Dos semanas después de la Asamblea tuve de nuevo la oportunidad de encontrarme con las autoridades universitarias, esta vez para compartir con ellos, durante dos días, unas conferencias sobre Estrategias de Valores. Durante estas conferencias hablamos sobre la cultura organizacional y cómo se puede formar a través de creencias y valores que comparten los grupos y la importancia de tomar conciencia sobre esto buscando compartir con los trabajadores un sistema de valores debidamente jerarquizados con el propósito de alcanzar mejores resultados en la organización, en ese caso la universidad.

También hablamos cómo los valores están en los procesos cotidianos y sirven como cause estratégico para alcanzar el futuro deseado. Pero, que en la formación de valores a diario juegan un papel importante los mecanismos que como piezas administrativas se instrumenten en el ámbito institucional, ya que esos mecanismos pueden ayudar o pueden desvirtuar ciertos valores en esos procesos cotidianos. Para debatir los criterios expresados les puse algunas películas muy instructivas, dos didácticas y una comercial pero, que tiene mucha enseñanza, ya que se observa la formación de valores de una manera continua en una situación real de la vida cotidiana.

Al concluir pregunté si habían hecho algún análisis interno del desarrollo de la Asamblea y la respuesta fue unánime: Nooo. Fue este el momento preciso para hacer un alto y buscar algunas reflexiones sobre lo que habíamos hablado en mis conferencias anteriores y en estas que acabamos de terminar y así dar respuestas a las preguntas siguientes.

Se pide

1. ¿Qué situaciones se contemplaron en todo el desarrollo de esta Asamblea?
2. ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados? ¿Qué conclusiones se pueden sacar al terminar la Asamblea?
3. ¿Será necesario plantearse nuevas soluciones para la próxima que se elabore el próximo año?

7.4 “*Latinoamericana de Autos*”

LATINOAMERICANA DE AUTOS es un Grupo Corporativo ubicado en la Capital de uno de nuestros países latinoamericanos. Este Grupo fue creado a fines de la década de los 90 y cuenta con cuatro Unidades Estratégicas de Negocios, que operan como empresas independientes. Estas Empresas son: LATIN CAR, AUTOS LATINOS, ESCUELA LATINA DE AUTOMOVILISMO y TAXIS LATINOS.

El Gerente General de LATINOAMERICANA DE AUTOS ha tomado conciencia de que el Grupo Corporativo que él dirige está marcado por el síndrome de la desorganización y a tal efecto convocó a una reunión con todos los Gerentes que atienden las diferentes empresas y un grupo de Consultores especializados en Calidad y Marketing de la empresa CONSULTORIA SELECTA.

En esta reunión el Gerente de LATINOAMERICANA DE AUTOS le hizo a los consultores un análisis de por qué y cómo había surgido ese Grupo Corporativo, así como una breve caracterización de cada empresa. En esta caracterización particularizó que todos los servicios que presta el Grupo Corporativo están dirigidos, en lo fundamental, al turismo, básicamente internacional.

LATIN CAR es una empresa Rent a Car que tiene como competencia distintiva el alquiler de vehículos nuevos, ya que el criterio de decisión del consumidor asociado a su segmento de mercado es el estado del vehículo, independientemente de la marca. Esto significa que los vehículos que tiene no pueden tener más de 60 000 kilómetros recorridos, ya que el turismo deteriora mucho los vehículos. Sólo el mercado norteamericano prefiere la marca en primer lugar, pero ese no es, hasta el momento, el turismo que mayoritariamente atiende esta empresa.

En el país existen 7 empresas más rentadoras de autos, de las cuales dos de ellas son las que operan de manera más cercana a la práctica internacional, es decir, con reservaciones vía Internet y mediante turoperadores pero, por su mercado meta no constituyen competencia directa, ya que están bien posicionados en el sector exclusivo de los VIP.

Otro de los competidores posee una política de precios muy agresiva (tiene precios resbalantes que permiten la negociación con rebajas de hasta un 15%) y vehículos nuevos; pero su principal limitación es que estos esfuerzos no están adecuadamente direccionados y en ocasiones se hacen dispersos.

El cuarto competidor es de reciente creación y resulta ser el competidor más fuerte, ya que es el líder de precios en el sector, obtiene los precios más bajos en la adquisición de los vehículos y posee el personal más fresco y menos viciado del sector.

La quinta empresa que opera este tipo de servicio es el competidor más retrasado y lento en su actuar en el mercado y no ha tenido una buena gestión. No obstante, es necesario vigilarlo de cerca porque se está reorganizando.

El sexto competidor no es fuerte, porque surge como necesidad de un Hotel ubicado en la periferia de la ciudad y tiene un segmento muy específico y singular, por lo que no constituye un competidor directo, aunque está en el negocio.

El séptimo competidor es el que más tradición tiene y el más importante, que ha comenzado a renovar su parque con autos pequeños, que los hace más asequibles. No obstante, ha presentado dificultades con la atención a clientes, lo que les ha provocado la migración de clientes hacia LATIN CAR.

Recién comienza un octavo competidor, que opera un sector privilegiado de la ciudad, por lo que es necesario vigilarlo pues tiene potencialidades y recursos financieros para crecer. LATIN CAR se creo con la concepción exclusiva de autos Diesel con vehículos nuevos para ofrecer al turista como atractivo el beneficio económico que genera la economía en su operación y no por la vía de la tarifa. Opera el turismo individual, no de paquete, en tres grandes segmentos: sector económico, hombres de negocio y turismo comunitario.

AUTOS LATINOS es una empresa que opera **autos de época** y, adicionalmente, poseen una flota de una innovación desarrollada con el nombre de **Mini Taxis**, que no son más que motocicletas con una pequeña carrocería que tiene diferentes formas. También tienen una flota de Servicio Especial, conformada por autos para **alquiler administrativo** de diferentes empresas del país.

La contratación de los servicios de autos de época se puede realizar por dos modalidades: de forma libre o mediante un turoperador para servicios de recorrido, denominados transfer. Tanto el servicio de autos de época como el alquiler administrativo se brindan con chofer, no es posible por el momento brindar servicio de renta por razones de aseguramiento técnico y aspectos legales del seguro.

Los vehículos no poseen taxímetro, por lo que el cobro se realiza por una tarifa fija por horas para los recorridos y mediante un tarifario de lugares principales para los alquileres por destino.

En relación con el servicio de Mini Taxi, resulta una actividad muy poco rentable, ya que el vehículo sale muy costoso, por lo que la recuperación de la inversión es larga y se evalúa la inclusión de un segundo turno de trabajo para achicar el período de recuperación.

LA ESCUELA DE AUTOS LATINOS es el servicio más noble que tienen y su actividad central está dirigida a la preparación de los chóferes que trabajan en las otras empresas del Grupo Corporativo. Además, prestan servicios a todas las personas de la comunidad que quieran aprender a conducir automóviles. Para ello cuentan con todos los requerimientos y tecnología que hoy en día se utilizan en escuelas de este tipo.

TAXIS LATINOS no por ser la última es la menos importante, sino todo lo contrario, ella representa el 65% de los ingresos del Grupo y es la más dinámica porque sus operaciones las desarrolla durante las 24 horas del día.

En la explicación de las características de TAXIS LATINOS el Gerente del

Grupo Corporativo fue más explícito y planteó que aunque su interés es emprender un estudio serio de todas las empresas asociadas al Grupo, era necesario desarrollar el mismo de manera prioritaria y que su mayor prioridad en estos momentos era TAXIS LATINOS, ya que en el mapa del nivel de actividad del Grupo, esta era la empresa de mayor aporte.

TAXIS LATINOS es una empresa que su actividad fundamental está dedicada a prestar servicios de transportación y taxis. Esta empresa tiene su Casa Matriz en una de las mejores zonas de Capital y un edificio que se destaca por su presencia, refinada y de buen gusto. Al entrar al edificio, lo primero que se encuentra el visitante es un letrero que dice:

Un cliente es el individuo más importante que haya entrado nunca en esta oficina.... en persona o por carta.

Un cliente no depende de nosotros... nosotros dependemos de él.

La empresa cuenta con una Gerencia Comercial, otra Económica, otra de Mantenimiento y un Dpto. Legal, que está adscrito directamente al Gerente General. Además tiene tres bases de transporte.

Una de las tres bases radica en la propia zona, donde está el edificio de la Casa Matriz de la Empresa y que atiende básicamente los clientes de la zona norte-central y este. Otra base está ubicada al sur y atiende principalmente al aeropuerto, para el que presta, complementariamente, servicios de vehículos 4 x 4 para la transportación de carga, si es que el cliente lo necesita. Una tercera base se encuentra en la zona oeste para dar un servicio rápido a los clientes que se encuentran en esa área geográfica y, adicionalmente, cuentan con un conjunto de microbuses, los cuales son utilizados por aquellas personas que necesitan transportarse en cantidades que superan la capacidad de un auto. Estos micro también son contratados por empresas de la región que requieren de movimiento masivo de personas. Los micro tienen capacidades de 8, 11 y 14 personas.

La empresa cuenta con un parque de 360 autos pequeños, con 3 plazas, 30 vehículos 4 x 4 y 20 microbuses, que están distribuidos por las distintas bases, pintados de color verde y amarillo. Todos los vehículos son comprados a LATIN CAR, una vez que los mismos llegan a los 60 000 kilómetros.

Cada vehículo es conducido por un solo chofer, el cual tiene un salario considerado satisfactorio, aparte de las propinas que se pueden derivar por el buen servicio prestado. Este personal trabaja con uniforme, el cual consta de camisa amarilla, pantalón y gorra verde. Es obligación de los chóferes el mantener la técnica y el uniforme en las mejores condiciones.

Los clientes de TAXIS LATINOS pueden solicitar un servicio de tres formas: por vía telefónica, por presencia en puntos de concentración, o por la parada de un taxi en la vía. De estas tres vías la más importante y de mayor uso es la vía telefónica.

Para la atención de los clientes por vía telefónica existe un Centro de Tráfico en el cual trabajan 12 personas: 6 trabajan como telefonistas (Operadora), atendiendo la pizarra telefónica con 6 troncos de comunicación, y 6 trabajan

como Locutoras, trasmitiendo por planta los servicios solicitados por diferentes clientes.

TAXIS LATINOS ha logrado buen impacto en el público objetivo al tener un número telefónico con 7 dígitos iguales, así sus comerciales se basan en anunciar que llamen al siete veces al mismo número, cuestión que hace que el número se posicione de manera fácil en la mente de los clientes potenciales.

Uno de los principales problemas que ha tenido el Centro de Tráfico es que hay días y horarios que la planta telefónica se sobrecarga y la comunicación no se hace todo lo fácil que el cliente desea. Por eso han instalado un conmutador de llamadas que al tercer intento sale una voz que dice: “Usted se ha comunicado con TAXIS LATINOS, una empresa donde el servicio es de campeones. Por favor, prepare los datos que nos son necesarios y gracias por elegirnos””” A continuación el conmutador le pone una pieza de piano tocada por Richard Claivermant y lo pasa al régimen de “espera” hasta que una de las 6 Operadoras pueda atenderlo, lo cual es aleatorio.

Cuando el cliente logra entrar en contacto con la Operadora, ésta le solicita nombre y apellidos, la dirección donde se encuentra y el lugar de destino, datos que registra en un computador. Una vez tomados estos datos, que se registran en un computador, la Operadora le da las gracias al cliente y define la prioridad de la llamada. Todas las llamadas con destino al aeropuerto, terminales de ómnibus trenes, y hospitales, tienen prioridad uno, otros casos son atendidos de acuerdo a la cola de espera y la disponibilidad de taxis en los puntos o bases.

Una vez registrados los datos, las Locutoras tienen acceso a ellos por un Display y se comunican con los puntos de distribución para informarle al chofer hacia donde deben efectuar un desplazamiento para realizar la recogida de un cliente. Una vez recogido el cliente, este es llevado a su destino, donde se le cobra en función del viaje realizado, con una tarifa promedio de 0.45 centavos el kilómetro.

Es conocido que los clientes, cuando solicitan un servicio de taxi, lo que desean, ante todo, es rapidez, buen trato, comodidad, información sobre el país y, finalmente, eficiencia económica. Para ello, le es vital que la comunicación se establezca desde el primer momento, ser bien atendido e informado del tiempo de demora máximo de la recogida. Igualmente el carro debe estar limpio y el chofer tener un buen porte y aspecto, así como un trato adecuado, con respeto.

Sin embargo, se ha conocido de chóferes que no han podido relacionarse con clientes por falta de idoneidad al no dominar el idioma inglés, o han tenido un trato inadecuado con clientes puntuales. También es conocido que, en algunos casos, los autos han resultado pequeños o incómodos, porque viajan 4 personas, o son personas muy altas.

Otros aspectos que afectan la calidad de los servicios que se prestan están asociados a la planta telefónica, cuya capacidad resulta pequeña y la tecnología no está preparada para asimilar regímenes de explotación con tanta fuerza. También es lamentable el hecho de que las frecuencias de radio, para informar a

los chóferes, no son suficientes y de las tres que existen, sólo una mantiene una calidad aceptable, ya que no son equipos profesionales. Unido a esto se pone de manifiesto cierta indisciplina radial y el no conocimiento de la ciudad por parte de los chóferes.

Además, no existe un punto de quejas que permita retroalimentar a la Empresa sobre la calidad del proceso, de manera que permita dar facilidades a los clientes para canalizar las insatisfacciones recibidas durante el servicio. Las pocas quejas se reciben se hacen a través del mismo teléfono por donde se solicitan los servicios de la empresa.

De las principales quejas recibidas están: la demora del servicio, el teléfono permanentemente ocupado, los autos sin aire acondicionado, los chóferes cobran de más, la cantidad de microbuses es poca, han existido casos de mal trato por parte de las operadoras y contratistas, pérdida de objetos olvidados en los vehículos.

Por otro lado, es evidente una falta de profesionalidad en el trabajo de atención al cliente por parte de las Operadoras y los chóferes, así como de la locución que se realiza a los puntos de distribución.

Ante las situaciones descritas usted como Consultor tiene que proceder a un análisis del servicio y para ello tratará de identificar y registrar la información siguiente:

Se pide:

1. ¿Bajo qué preceptos trabaja esta empresa y particularmente la de TAXIS LATINOS?
2. ¿Con qué valores trabaja y con cuáles debería trabajar?
3. ¿Qué propuesta de valores usted haría?
4. ¿Qué pasos seguiría para mejorar la empresa TAXIS LATINOS?
5. ¿Qué pasos seguiría para mejorar LATINOAMERICANA DE AUTOS?

7.5 “El burocratismo no respeta ni la muerte”⁴

El viernes 7 de agosto de 2009 el periódico Granma publicó un reportaje de los periodistas Leticia Martínez, Oscar Sánchez y Alberto Núñez con el título de “El daño de la insensibilidad y el burocratismo”.

Este trabajo, destacan los autores, es el resultado de una investigación realizada tras la alerta de algunos lectores y trata “sobre la rutina que provoca la indolencia en los servicios funerarios que abren espacio al lucro y al descontento de la población”. En el orden personal no sólo veo un aspecto de indolencia, sino de también de desfachatez, grosería y todo un conjunto de valores que no son socialmente aceptados, ni deben ser jamás ni siquiera tolerados. Hechos de este tipo deben ser considerados un crimen y ser sancionados con el mayor peso de la ley, según mi criterio.

Este Estudio de Caso no es una situación en la que participé, sino que lo tomo de la prensa y lo sintetizo tomando las partes que considero de mayor importancia para hacer el estudio desde el ámbito que me interesa, la dirección en general y los valores en particular. Como una referencia a la situación descrita tomo las primeras partes de artículo, en que los reporteros dicen:

Cita textual:

La muerte deja huellas para toda la vida. Con la pérdida el mundo se estrecha y el dolor invade despiadadamente y sin la menor espera. A la abrumadora ausencia, se suman un frío desamparo que bien podría parecer el peor de los castigos... Pero la odisea de cómo cumplir la última voluntad del fallecido, que comienza desde el hospital y se enreda en la madeja de tantos trámites burocráticos y gestos indolentes, supera cualquier condena y hace más agobiante los últimos minutos al lado del ser querido.

Hasta nuestra redacción llegan criterios sobre falta de sensibilidad hacia los familiares y el fallecido, la mala y tergiversada información sobre cómo realizar los trámites, los engorrosos caminos que hay que transitar para llegar a la cremación y la innecesaria dilación del doloroso momento. Todo esto está asentado en una resolución, la 128 del Ministerio de Salud Pública y de Economía y Planificación, del año 1992, la cual parece haber sido superada por la realidad misma, más que propiciar el orden abre la brecha al lucro personal.

A ello se suma el ambiente de algunas funerarias cuyas condiciones materiales impiden un óptimo servicio.

El caso de un anciano fallecido en el Hospital Salvador Allende de esta capital, que su última voluntad fue la cremación, descubre cada uno de los vericuetos del sistema. La muerte ocurrida en el municipio de Cerro, el traslado hacia la funeraria La Nacional (Centro Habana), luego hacia el Instituto de Medicina Legal (Cerro), más tarde hacia la funeraria Maulines (Arroyo Naranjo) y por último hacia el crematorio de Guanabacoa, hablan del tortuoso procedimiento. Mientras, el dolor de la familia se alarga.

Pero más allá de narrar un ejemplo lo importante es adentrarnos en las esencias de una realidad que, por el mal actuar de unos pocos, empaña nuestras vidas y también la imagen de una Revolución que ha puesto en su centro el bienestar del ser humano.

• Términos que empiezan

Para cremar un cadáver es necesaria la evisceración. Argumentos como la mejor conservación y traslado, además de la reducción del tiempo de cremación luego de extraer las vísceras acompañan tal proceder. En estos últimos tiempos cuando cada vez más son los que acuden a la cremación dan pertinencia al criterio de que mientras menos tiempo se requiera para convertir en cenizas un cadáver más servicios pueden brindarse. Pero la pregunta de a quién toca realizar la evisceración aparece como la punta del hilo.

Por ello acudimos al doctor Efrén Acosta, Director del Hospital Salvador Allende lugar desde donde surgió la queja de un lector.

Y entonces explica: “Hay dos términos, uno es la necropsia y el otro la evisceración. El primero es el proceder para sacar el bloque completo de los órganos con fines estrictamente médicos para buscar o corroborar un diagnóstico; y la evisceración es más sencilla y consiste en extraer parte del bloque para luego incinerar. Este último procedimiento no lo realiza el Hospital sino los Servicios Necrológicos de la ciudad”.

Según el doctor Acosta, cuando queda clara la causa de la muerte, ya sea por avanzada edad, complicaciones de múltiples enfermedades, entre otras, no existe ninguna indicación clínica para hacer la necropsia. “Nosotros sólo las hacemos por interés médico legal, de carácter científico o cuando el familiar pide hacerla ante alguna duda, no para proceder luego a la cremación”

Sin embargo, hasta el Hospital también llegan las dificultades. Ni siquiera este tipo de necropsias se realizan por estos días por el mal estado de su incinerador, el cual tuvo que dejar de funcionar desde hace casi tres meses por bioseguridad. Expone la doctora Mylena Vázquez, subdirectora de aseguramiento técnico, que el huracán Ike derribó la chimenea y dañó las paredes de ladrillos refractarios. A causa del mal funcionamiento desprendía un olor y hollín insoportables para la población de los alrededores.

“En este minuto está reparado todo lo que tiene que ver con los ladrillos refractarios, la cementación del suelo y estamos pendientes de la instalación del nuevo quemador de alta presión que está en fase de importación”.

A lo que agrega el doctor Efrén Acosta: “pero aún con el incinerador listo, la evisceración no es responsabilidad del Hospital” **Fin de la cita.**

El artículo continúa con otros criterios que voy a saltar en función del espacio pero, una vez hecho el trabajo de campo en las 24 funerarias de la capital los reporteros hacen una entrevista a las autoridades de la capital, que dan respuesta a las preguntas formuladas. En el reportaje esta parte aparece de manera independiente en un recuadro con el título de “Autoridades de la capital responde” Al respecto el trabajo presenta lo siguiente:

Cita textual:

Se ha informado a familiares de fallecidos, atendidos en las oficinas de la funeraria La Nacional, de Centro Habana, que las personas obesas no pueden ser cremadas atendiendo el ahorro de energía. ¿Cuál es la orientación al respecto de las autoridades del Gobierno en la capital?

No existe ninguna orientación que condicione la elegibilidad de un cadáver para ser incinerado, la única condición es la voluntad del fallecido, expresada por sus familiares y es obligatorio respetarla. Es decir, no media ningún requisito físico ni criterio alguno que impida cumplir con esa petición, dice Mercedes Costa Rodríguez, directora Provincial de Servicios Necrológicos en Ciudad de

La Habana.

¿Pero los familiares aducen que las personas obesas no son cremadas en el incinerador de Guanabacoa para ahorrar combustible?

Lo que ocurre ahora en esa instalación es que después de casi tres años de puesta en marcha de este servicio, donde se han cremado hasta el pasado 3 de agosto 3 764 cuerpos, se han deteriorado partes y piezas del equipo. El daño en el refractario provoca que al cremar los fallecidos con más de 250 libras de peso corporal se derrame la grasa, ocasionando un alto riesgo de incendio interno. Esa es hoy la única limitante que presentamos, lo cual nada tiene que ver con ahorrar energía, pues el equipo instalado es muy eficiente, sólo consume 11 litros de gas por cada cremación, sea cual sea el volumen corporal.

¿Qué faltaría entonces para responder a todas las solicitudes de cremación y no haya que clasificar a los fallecidos por su peso corporal?

Es necesaria una inversión en el crematorio, que debe comenzar el próximo día 20, indica Mercedes.

Al respecto, Cesar Romero, vicepresidente del Consejo de Administración en la capital, explica que demandan para la reparación los ladrillos refractarios, la fuerza técnica que acometa la tarea y como es natural habría que paralizar el servicio hasta concluir esas labores.

Según el propio Romero en el país, y por consiguiente en la capital, hay un solo incinerador. A él le preguntamos si es suficiente sólo uno.

No es suficiente, está concebido en las mismas áreas donde tenemos el actual (cementerio de Guanabacoa), la instalación de un segundo y la reparación del que tenemos. El primero nos costó, en el año 2006, cerca de 76 000 dólares, ya este en el 2009, alcanza el valor de 100 000.

En el diálogo con Mercedes, en presencia de Luís Rivero, director Provincial de Servicios Comunes, conocimos que la autorización a cremar a un fallecido, después de la solicitud familiar, la emite Medicina Legal. Nos comenta que el tiempo promedio desde que se solicita ese servicio hasta su ejecución es de 12 horas.

¿Por qué tanto tiempo?

Existe una resolución, la No. 128 de 1992, del Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Economía y Planificación, que exige que el cuerpo permanezca seis horas en la funeraria, afirma la directora de Servicios Necrológicos. Luego va a Medicina Legal y de allí al proceso de evisceración, el cual se realiza únicamente en la funeraria de Calzada y K, la cual está cerrada en estos momentos, por lo que prestamos este servicio actualmente en la de Maulines, en Arroyo Naranjo. Finalmente el cuerpo se traslada hasta Guanabacoa.

¿No cree que debe evaluarse una disposición de hace más de 15 años, cuando no contábamos con el servicio de cremación, con lo cual, además, cumpliríamos

con la voluntad de los fallecidos que no quieren ser expuestos en una capilla, ni siquiera por una hora?

Tiene que evaluarse, aunque las funerarias están en condiciones para preservar el cuerpo sin que se exponga en la capilla y así respetar la voluntad mencionada.

Pese a la explicación existen casos en los que los familiares se ven obligados a exponer el cuerpo de su fallecido por un tiempo en las capillas. Explica Mercedes que cuando eso sucede la autoridades de la funeraria actúan incorrectamente, sentenció.

Sobre la conservación de los cadáveres que esperan por la cremación, aclara la directiva, que la nevera para estos casos es la que se encuentra en el incinerador. Explicó que sólo una funeraria, La Nacional, tiene refrigeración para conservar y se emplea para cadáveres que vienen o van hacia el exterior. Pero expresó que “cualquier problema con un fallecido, ya sea porque espera la llegada de un familiar o alguna devolución del incinerador por las causas expuestas o cualquier complicación que surja, puede ser colocado en la nevera de La Nacional”. Sin embargo, ese servicio sólo puede autorizarlo ella o el subdirector de la entidad que dirige, mediante una llamada telefónica desde las funerarias.

Atendiendo a la importancia de los servicios que presta la funeraria Calzada y K, indagamos por lo que falta para que esté lista nuevamente.

“Ya tenemos todos los recursos en el lugar y nos quedan aproximadamente dos meses de trabajo. Se ha hecho una gran inversión, que incluyó el montaje de dos ascensores nuevos con valor de unos 52 000 dólares cada uno, más otros 100 000 en la parte civil. Lo único que no contamos todavía es con el financiamiento para la climatización del salón grande, que está en el último piso”, explica el vicepresidente César Romero.

Mercedes Costa Rodríguez, directora de Servicios Necrológicos en Ciudad de La Habana, opina que una lógica de atención a los familiares es concentrar las funciones de medicina legal, evisceración e incineración en el propio crematorio, lo cual eliminaría la extensa, engorrosa y hasta dolorosa ruta: hospital o domicilio, funeraria para conservación y crematorio. **Fin de la cita.**

Hasta aquí narro los principales acontecimientos descrito en el periódico Granma en el artículo antes citado. Como puede observarse la situación es bastante seria y llena de muchos matices. Según mi criterio este caso no puede ser sólo un trabajo periodístico que algunos lo lean y otros no. Creo que este caso ofrece muchos matices y por ello es necesario estudiarlo y debatirlo para sacar a flote todas las aristas que tiene desde el ámbito de la dirección.

En tal sentido consideré oportuno formular un grupo de preguntas que están graduadas en su alcance pero, que no considero son las únicas, sino que hay que ver todo desde diferentes ángulos, como pueden ser los siguientes:

- Los problemas materiales y las inversiones.
- Los asociados a los comportamientos de los que dirigen la actividad o

trabajan para ella.

- Los referidos a los procedimientos y regulaciones que se establecen por el aparato estatal.
- Las situaciones vinculadas con las personas que reciben el servicio, que en otro ámbito pudiéramos llamarlo el contribuyente, el pueblo.
- Y sobre todo el respeto a la última voluntad del fallecido, que mientras estuvo en vida aportó a esta sociedad una labor más o menos sencilla pero que tiene un significado social.

A partir de estos criterios pudiéramos formularlos las preguntas siguientes:

Se pide:

1. Lo que aquí los periodistas nos presentan ¿podemos considerarlo un problema de dirección, tiene algo que ver con la dirección en las organizaciones? ¿Por qué?
2. ¿Cuál se puede considerar son las causas principales de las situaciones descritas?
3. ¿Cuál es la cara del burocratismo, quiénes son sus máxima representación? ¿Por qué surge, qué los mueve?
4. ¿Cuáles valores de los que son socialmente aceptados están cuestionados aquí? ¿Cuál es la fuente o que mecanismos se establecen que cuestionan estos valores?
5. ¿Cómo evalúa la opinión que se expresa al final del artículo de “concentrar las funciones de medicina legal, evisceración e incineración en el propio crematorio”?
6. Al final del artículo se complementa este con una nota que dice textualmente “Como parte del proceso de análisis de responsabilidad directa o colateral, fueron sancionados los principales responsables de estos hechos” ¿Qué comentarios le provoca esta nota?
7. ¿Qué otros aspectos usted considera deben debatirse en este Caso de Estudio? Preséntelos y ayude en el debate.

Capítulo 8:

SOLUCIONES A LOS CASOS DE ESTUDIO

*Poseer inteligencia no es más que
el deber de emplearla honestamente.*

José Martí

OBJETIVOS

Que el lector al concluir el capítulo sea capaz de:

1. Tener propuestas de soluciones para ampliar sus reflexiones con situaciones reales que se plantearon para el debate y la profundización.

CONTENIDOS

- 8.1 Una introducción necesaria
- 8.2 Un paciente en el hospital
- 8.3 La asamblea universitaria
- 8.4 Latinoamericana de autos
- 8.5 El burocratismo no respeta ni la muerte

8.1. Una introducción necesaria.

Los casos y fueron presentados y deben haberse debatido. Ahora el lector tiene muchos más criterios al conocer las situaciones y todos enriquecidos por la reflexión y el debate. Estoy seguro que las situaciones tienen que haber sido analizadas más allá de las preguntas que yo formule y pueden haber visto otras aristas que yo no plantee, si es así quedo satisfecho.

Pero obviamente, me parece quedarían inconclusos estos casos si yo no me comprometo con una solución y eso es lo que hago en este capítulo. Es decir, hago propuestas de soluciones para dar una arista más en las reflexiones pero, aclaro que mis criterios no son únicos, sino una mirada a partir de lo que viví y fui capaz de reflejar de manera escrita en un caso de estudio.

La mirada de la situación desde diferentes ópticas por diferentes actores va a dar diferentes criterios y eso es lo que busco, que el debate, la reflexión, el análisis, el enfrentamiento de ideas, nos de diferentes visiones. Pienso que mientras más visiones tengamos y enfrentemos más ampliamos nuestras capacidades y de esta forma podemos encontrar la mejor solución al caso.

Luego reitero, mis criterios, expresados como soluciones al caso no son únicos, ni son perfectos, son un criterio más para agregar a la reflexión y ayudar a ver cómo los valores están presentes en todos nuestros procesos cotidianos y tenemos que tenerlos presentes desde el punto de vista de la dirección.

8.2 “Un paciente en el hospital”¹

La situación descrita tiene muchas lecturas, de todas formas es necesario aclarar que el caso está enmarcado en una observación desde un elemento externo y descrito como un factor que es necesario observar para tener en cuenta que hay muchas regularidades en las organizaciones que prestan servicios que no tienen la visión del cliente, en este caso paciente, y que estas instituciones el personal no está haciendo un favor, sino que el cliente paciente es el que le hace el favor a cada trabajador en función del empleo que le permite tener.

En mi forma de ver la situación aquí hay un elemento primario que es que se hace evidente de que el personal no ha sido inducido al puesto. No conoce la distribución en planta, ni conoce a los dirigentes ni a la mayoría de los compañeros de trabajo.

La apatía por las relaciones se me hace obvia, mayormente veo a las personas centradas en su trabajo, en su actividad pero no considera las relaciones entre ellos y entre ellos y los pacientes. Si se hizo evidente en la observación que las relaciones entre amigos tiene calidez, no así ante un paciente o personas de otras áreas.

También es claro la existencia de una Planificación Estratégica formulada en libros pero, no utilizada en la práctica. Amén a otros errores, la misión está mal declarada, está en función de lo que hace la gente y no de lo que debe recibir

el paciente, más bien parece un objeto social. La visión al igual está formulada pero, a mi entender por la excelencia no se hace nada. Los valores compartidos y deseados son elementos de pura referencia pero, ni se conocen, ni se hace nada por ellos. Todo esto hace evidente que el discurso es uno y la práctica es otra y el servicio no está orientado a los pacientes como principal contribuyente.

Hay una cosa que también se pone de manifiesto, el organigrama está definido y con él la relación de poder pero, este organigrama no contiene al elemento principal a los pacientes. Es necesario incluirlos e invertir la pirámide.

Como soluciones posibles entiendo que la dirección tiene que aumentar en comprensión que su labor es de dirección y como tal tiene que prepararse para ello. Debe sensibilizarse en la labor que realiza y sensibilizar a todo el personal para que se ponga en función del servicio.

Por otro lado, el problema no es tener un Plan Estratégico, sino una Pensamiento Estratégico y por eso hay que estar claro en que las Estrategias la hacen los Estrategas, no los especialistas, que apoyan en su realización. En la estrategia la dirección tiene que involucrarse y comprometerse en llevarla adelante y tiene que sensibilizar a la gente y exigir por la realización de dicha estrategia. De aquí se desprende que toda la estructura tiene que ponerse en función de esa estrategia.

Al personal es necesario inducirlo en el cargo y en la institución y para ello es necesario elaborar la Identidad de manera que la personas tengan la oportunidad de desarrollar el sentido de pertenencia a esta institución tan importante para el país.

8.3 “La asamblea universitaria”²

Ante la primera pregunta, alguna de las respuestas planteadas por las autoridades fueron:

1. Irrespeto de estudiantes.
2. Auditorio pequeño para la cantidad de asambleístas.
3. El año 2007 fue un buen año de gestión, por lo que el informe del Rector estaba muy cargado.
4. Debilidad de la organización previa de la Asamblea.
5. Mucha bulla y murmullos (Docentes y Estudiantes)
6. El conflicto del Movimiento Estudiantil opacó la participación de docentes relacionados con la problemática de la Institución.
7. Los profesores desean verse en el informe.
8. La Asamblea es un órgano consultivo y no se tienen mecanismos para recoger las opiniones y conclusiones de los participantes.
9. Faltó mayor beligerancia en el moderador para conducir el debate. Si hay un punto de agenda, las intervenciones deben ajustarse a él.
10. Poco involucramiento de las Facultades (en elaboración del informe y durante la realización de la Asamblea).

11. No se ha evaluado la Asamblea General Universitaria hasta estos momentos.
12. La asamblea no se concentró más en los aspectos estratégicos.
13. No se tuvo en cuenta la previsión de los tiempos requeridos para la realización de las diferentes actividades asociadas con la Asamblea General Universitaria.
14. No se discutió sobre nuestros fracasos y problemas, que es sobre lo que nos debemos concentrar.
15. Ha existido dificultad para trabajar como un equipo integrado.

Una vez planteadas todas estas situaciones fue necesario que yo puntualizara algunas cosas. Primero que todo, que la Asamblea empezó una hora después y eso es inadmisibles, así no se alinea el valor de la disciplina jamás, sino todo lo contrario, su dirección opuesta, la indisciplina. Los valores están en los procesos cotidianos y este es un proceso de cierta rutina en la actividad universitaria, por lo que se tiene que preparar bien y empezar en hora.

Le siguió un pase de lista de una hora, adicional a que las personas cuando llegaron firmaron en un lista según la facultad a que pertenece. Este es otro mecanismo desformador del control y que produce su dirección opuesta, el descontrol. Después que la gente firmo y lo nombraron en el pase de lista se fueron y nadie se ocupa de eso. La asistencia tiene que ser un problema de los decanos y sus Jefes de Departamento, ellos son los que tienen que garantizar y controlar la asistencia.

La indisciplina continúa cuando todos hablan y suenan los celulares o llaman, mientras el Rector lee el Informe. Pero, una significación especial tiene cuando nadie llama la atención al respecto. Ni los vicerrectores, ni los decanos, ni los jefes de departamentos. La inmovilidad es total y nadie toma la iniciativa al respecto, los que se sienten irrespetados por esto se levantan y se van.

Por otro lado, el Rector leyendo durante una hora y treinta y cinco minutos es como si lo hubieran lanzado al circo romano para que los leones se lo comieran. Mientras, los vicerrectores no hacen nada, ni los decanos, simplemente hablan.

El informe requería síntesis, que estuviera preparado por un equipo y que cada vicerrector o decano que atendiera una parte hiciera su exposición en un tiempo determinado. El Rector es un cargo, además de administrativo, es político y hay que cuidar su imagen.

Todas estas situaciones conspiran contra la propia ideología organizacional de la universidad y afecta los valores. En esa Asamblea no se tuvo en cuenta lo definido por la misión, la visión y los valores pero, además, afecta significativamente la identidad e imagen de la universidad, ya que lo órganos de prensa presentes hablaron no muy bien de esta institución, que ya es bicentenario.

En el marco de toda la asamblea se hicieron presentes un conjunto de antivalores, como son: la indisciplina, la apatía, el irrespeto, la desatención, la despreocupación, el desinterés, la pasividad y la falta de un trabajo educativo que sirviera de enseñanza a los estudiantes, que además se comportaron de manera

agresiva.

No pueden desconocerse los valores y hay que actuar de manera consciente de que ellos siempre van a estar, en una dirección u otra. No puede pensarse que los valores se desconocen, los valores hay que sembrarlos en la gente y las piezas administrativas hay que cuidarlas para observar qué tipo de valores forman.

Ante la pregunta de qué resultados se alcanzaron, la respuesta la dieron ellos mismo, no se logró el impacto deseado. Yo agregó, los resultados no se alcanzaron porque los resultados son una variable dependiente del comportamiento de las personas y en este caso la organización no supo operar en función de los objetivos propuestos. Trabajó apresuradamente y esto conspiró de manera significativa contra los resultados esperados.

Ante la pregunta sobre las nuevas soluciones para la Asamblea del próximo año se hicieron los planteamientos siguientes:

1. Definir el procedimiento general (Antes, durante y después de las AGU)
2. Realizar Asambleas Facultativas previas a la AGU (No se sistematizó la información de las AF que se realizaron).
3. Cambio de local.
4. Mejorar la organización de la AGU.
5. Grabar (Audio + Video) para análisis posterior.
6. Conformar equipo multidisciplinario para elaborar el informe.
7. Reproducir el informe a los asambleístas.
8. Considerar los valores a desarrollar en la AGU (Ej.: puntualidad)
9. Redefinir el contenido del informe hacia aspectos más relevantes.
10. Regular el tiempo del Informe y de la AGU.
11. Darle un vuelco a la vida interna, Desarrollar asambleas facultativas semestrales y por lo menos AGU anual.
12. Rector clausura el proceso (síntesis, acuerdos y líneas de trabajo).

No obstante quise cerrar este encuentro dándoles otras ideas de soluciones. Primero, ¿por qué no tener asambleas semestrales para aumentar la vida interna universitaria? ¿Porqué no separar las asambleas de los estudiantes de las de los profesores? Lo que los alumnos hablan no tiene nada que ver con el informe. Ellos pudieran estar invitados pero, con una representación menor, una asistencia que no es obligatoria y con voz pero, sobre las situaciones que están planteadas en el informe.

Destaco la importancia del inicio a tiempo para formar un valor clave que es la disciplina y esto debe ser ajeno a la asistencia, que debe ser responsabilidad de los decanos y sus jefes de departamento. Por otro lado, señalo la importancia de iniciar esta actividad cantando todos el himno nacional, esto, además de estar asociado a los valores patrios, concentra la energía y atención para iniciar la actividad solemnemente.

El informe debe ser reproducido y circulado con anterioridad y no debe ser

presentado por el Rector, Tampoco debe presentarse todo el informe sino sólo aquellas partes que se entiendan fundamentales. Deben seleccionarse aquellas partes principales y la persona encargada de la misma hacer la presentación en un tiempo asignado. El Rector debe observar a su equipo trabajando y al final hacer las conclusiones, donde debe resaltar una nueva política para el trabajo universitario de manera que consolidar su identidad, su misión, su visión y los valores que se quieren jerarquizar para tener una mejor universidad y la necesidad de que esa nueva política sea practicada en todos los niveles por autoridades, los profesores y todo trabajador de la universidad.

La meta tiene que ser terminar la Asamblea entre las 11:30 y 12:00 de la mañana para que todos tengan tiempo de reincorporarse a sus actividades habituales.

8.4 “Latinoamericana de Autos”³

Latinoamericana de autos es un grupo empresarial bien estructurado en función del mercado, que cubre toda la gama de servicios posibles a prestar y que ha tenido la capacidad de innovar el Mini taxis, con el que realmente revoluciona el mercado. Sin embargo, esta empresa tiene en principio un gran problema sus conceptos están claros pero, su práctica no.

Tanto el grupo empresarial como sus empresas presentan problemas en su operación y esto pone en evidencia que tiene problemas con su principal capital, el capital humano. Por un lado, con el capital humano que la dirige, que aún le faltan conceptos de qué hacer con las personas y por otro lado con los trabajadores del nivel operativo, que al no ser adecuadamente dirigido trabaja según sus criterios, como si los autos fueran propios, y por otro lado no tienen la calificación requerida y no se preocupan ni ellos, ni los que lo dirigen.

El sistema de valores de la empresa TAXIS LATINOS es el de una estrategia aleatoria. Aquí la dirección de la empresa no muestra interés por trabajar y priorizar un sistema de valores para impulsar el trabajo de la empresas a través de las personas que la operan, los trabajadores de base.

Aquí habría que diseñarle un sistema de valores para que la dirección actúe sobre ellos y cambie su estrategia, de aleatoria a una estrategia negociable. Además, para que cuente con una base ideológica sobre la cual descansa la operación fundamental de la empresa.

En principio esta empresa requiere capacitar a su equipo directivo en lo que es trabajar con una estrategia de valores y cómo esta define su ideología organizacional, por lo que operar teniendo en cuenta que su acción debe ser igual al discurso fundamentado en dicha ideología.

En la propia capacitación del equipo gerencial se debe formular su identidad, de manera que, tanto el equipo directivo como los trabajadores puedan asumir un sentido de pertenencia a partir de saber cuál es la historia y trayectoria de la empresa y las principales acciones que la han llevado a ocupar un lugar cimero

en el mercado.

En el propio grupo se debe formular su misión pero, no en función de lo declarado en el objeto social, sino en función de sus clientes. Así las cosas un intento de misión pudiera ser:

“Somos la empresa de autos que les brinda a sus clientes un servicio justo a tiempo, confortable y con la mayor seguridad, tanto personal como de sus objetos”.

Por otro lado la empresa requiere tener una visión de futuro, requiere ver a lo lejos con el corazón y los sentimientos, por lo que debe definir una visión que pudiera ser:

“Nos interesa que la comunidad nos perciba como su principal aliado para su traslado personal y el de su equipaje con la mayor confiabilidad y sabiendo que garantizamos su integridad y bienestar”.

Para garantizar esta misión y visión, así como reafirmar y renovar su identidad con las mejores experiencias, es necesario en los procesos cotidianos de operación de la técnica disponible el trabajar con los valores siguientes:

Profesionalidad:

Es el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes del que disponemos los trabajadores de TAXIS LATINOS, para resolver problemas, es un valor que expresamos a partir del nivel cultural alcanzado individualmente por grupo o entidad, la reflexión de las experiencias vividas y una visión profunda de la realidad ante los obstáculos a que nos enfrentamos, tener nociones básicas del comportamiento y naturaleza humana, nos lleva a una Conducta Ética. Para crecer en este valor necesitamos tener en mente que aprender y ejecutar algo nuevo no es una pérdida de tiempo, es una manera de alcanzar la superación personal y colectiva, todo es cuestión de organización y esfuerzo de manera gradual y continua, logrando así la Excelencia en nuestro trabajo.

Respeto

Creatividad

Somos agentes activos de la superación y la educación para ponerlas en función de encontrar, con un alto espíritu colaborativo, las mejores soluciones que agreguen valor a la gestión de todas las unidades de la empresa mediante procesos de cambios y mejora continua, Creamos soluciones para los nuevos enfoques de riesgo que demanden de nuestra actividad.

Los pasos a seguir en TAXIS LATINOS pudieran enmarcarse en los siguientes;

1. Revisar bien, por un grupo encargo, los estilos y contenidos de cada parte

del sistema de valores. Meditar sobre su significado, importancia y comprensión. Nada es conclusivo, por ahora, es un proceso de aproximaciones sucesivas y hay que tener mente abierta para perfilar lo que se expresa en cada palabra.

2. Presentar ante el Consejo de Dirección la ideología definida para su análisis crítico, revisión, rectificación de ser necesario y aprobación por este órgano de dirección colectiva.
3. Crear grupos de trabajo con miembros del Consejo de Dirección, incluido el Director, para analizar con grupos de trabajadores estos componentes como parte del sistema de valores de la organización que definen la ideología a seguir en el trabajo de todos. Dirigentes y no dirigentes. En esto hay que previamente circular el documento, debatir en pequeños grupos, recopilar criterios y/o modificaciones propuestas para volver a analizar en el Consejo. Lo importante es que la gente lo comprenda y le encuentre el sentido en su trabajo y en su actuar diario. Tienen que pronunciarse en esto y ejemplificar situaciones reales. Que comprendan la importancia y cómo va a servir para evaluar el desempeño.
4. Después de estos pasos hay que hacer un tríptico con el mejor formato y entregárselo a todos los trabajadores, así como tener existencia para dárselo a visitantes, clientes, proveedores y funcionarios de cualquier nivel.
5. Hay que entonces definir una filosofía o idea de cómo se va a gestionar. Cómo se van a reforzar sistemáticamente estos valores y otros en los procesos cotidianos. Qué rituales se van a hacer para fortalecerlos. Qué simbolismo se va a utilizar, con que mitos se va a trabajar. Es decir, hay que diseñar un procedimiento de gestión del sistema de valores, que los incorpore no como un programa sino como un proceso. Hay que pensar en esto bien detalladamente y desarrollar la creatividad para entronizar una cultura propia de la organización que destaque el interés de trabajar con una estrategia de valores jerarquizados de manera consciente.

La empresa TAXIS LATINOS puede resultar ser un modelo o una prueba piloto que después LATINOAMERICANA DE AUTOS puede tener en cuenta para las otras empresas del grupo, así como para ellos mismos.

8.5 “El burocratismo no respeta ni la muerte”⁴

Desafortunadamente esta dolorosa situación nos recuerda la película “La muerte de un burócrata, que no por ser un humor de ficción se aleja mucho de la realidad. Como se puede observar con este caso estamos en una situación algo parecida. Mientras en la película era necesaria la exhumación del cadáver y para ello eran necesarios un conjunto de pasos, en este caso para poder lograr la última voluntad de un anciano fallecido el cadáver debe transitar por los vericuetos del hospital donde falleció, el traslado a la Funeraria La Nacional, después el Instituto de Medicina Legal, más

tarde a la Funeraria Maulines y por último al crematorio en Guanabacoa. Realmente en ambos casos los procedimientos propios de la burocracia se vuelven tortuosos.

Creo que en este caso, como en otros, vemos los problemas de dirección en acción, con sus aciertos y errores, aunque este caso en particular se destaca más los errores por lo sensible de la actividad.

En la situación planteada hay problemas de dirección de todo tipo, la fallas en la planificación es obvia, se concibe una actividad nueva y no se evalúa el público objetivo, cuáles son sus necesidades en este campo, que obviamente supera las capacidades instaladas, ni se tiene en cuenta el volumen de la población. La Habana sobrepasa los dos millones de habitantes y es necesario considerar que Holguín y Santiago de Cuba sobrepasan el millón.

Se puede considerar o aludir la falta de financiamiento pero, esta es una inversión que no es tan grande, donde los ladrillos refractarios se hacen en Cuba, en la fábrica de San José. Además, hoy en día esta cultura de cremación va aumentando y hay que anticiparse a la demanda, hay que ser previsorio, las situaciones de dirección no son para resolver los problemas del día, sino sobre todo para tener luz larga, visionar el futuro y tratar de asaltarlo, no asumir el futuro como una continuidad del pasado.

Creo que hay que considerar que esta actividad de cremación ayuda o alivia el trabajo de los cementerios en general y el de Colón en particular, donde las capacidades públicas se están saturando y no hay nuevos panteones o zonas de carácter personal, luego toda la población que tenga que tener que seguir la vía tradicional de sepultar su cadáver tiene que ir a cubrir las pocas capacidades disponibles de los cementerios.

Por otro lado, en las previsiones tienen que estar considerado los mantenimientos planificados. ¿Cómo es posible esperar que algo se rompa para repararlo, cómo es posible que la situación llegue a un punto en que no se pueden cremar cadáveres de más de 250 kms? Amigos míos, estos son problemas de dirección y la dirección tiene que ser proactiva, no reactiva y esto es válido para todos los niveles involucrados en la actividad.

Lo de la funeraria de Calzada y K es algo increíble, se plantea que es una obra de muchos años, que data del 1940 pero, aquí cabe la preguntas ¿y se esperaron 69 años para hacerle una inversión capital? Dudo no se le haya hecho en otro momento pero, este tipo de reparación hay que planificarla bien, tanto en cómo acometer la obra, cómo asegurar los recursos en el momento de ejecución, en como exigir por el trabajo que hay que hacer. Yo me pregunto ¿por qué no haber ejecutado esta obra garantizando los materiales y ejecutando primero la planta alta y cuando ese objeto de obra esté terminado pasar al siguiente, etc. No sé si lo mejor es de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Esto es cuestión de especialistas. Lo cierto es que esta funeraria por su ubicación, su capacidad y otros factores no puede estar cerrada tanto tiempo.

Desde el punto de vista de la organización, al igual la situación deja mucho que desear. Para una actividad tan sensible los procedimientos, las regulaciones y las decisiones no ayudan. Una cuestión de trabajo tan operativo, donde los plazos son cortos están reguladas por un resolución, hay otras decisiones que son de

carácter provincial y los pasos a seguir llevan a un recorrido por puntos distantes de La Habana, tal parece un recorrido de “rutas y andares” pero, en este sentido no es turístico y está cargado de sentimientos, emociones y dolores, que llevan a alterar cualquier sistema de valores que sean socialmente aceptados y abren el camino al lucro o la corrupción y al descontento seguro de la población.

Pero, todo esto tiene rostro, aunque aparezca tal vez oculto. Al ser un problema de dirección, el rostro está en los que dirigen y tienen que ver con esta actividad y no se ponen en función de las personas que representan, el pueblo. Un dirigente que atiende esta actividad no puede quedarse de brazos cruzados ante la indolencia de otros que tienen que tomar otras decisiones. Aquí hay una cadena de involucrados que deben responder a diario y trabajar por buscar soluciones y hacer más noble la actividad. Si esto sucede no hay duda que es porque los que dirigen a los diferentes niveles son indolentes y se conforman con una justificación o ante un hecho familiar de este tipo violan lo que ellos mismos han definido y por tanto entran en el campo de la corrupción, que tiene muchas caras y esta es una de ellas.

Vinculado a esto último está el hecho de que establecen planes, que no son los mejores pero, además, no controlan su ejecución. Muchas cosas están consideradas pero, están esperando no sé por qué. Las obras tienen los materiales pero, los trabajadores no trabajan, el tiempo pasa y no se ven los compromisos establecidos para inicio y terminación. En fin, el problema presentado por el artículo es bastante serio y como acabo de explicar, todo, absolutamente todo, es un problema de dirección, no es de otro tipo.

De esta manera a mi forma de ver hay varias causales en esta situación descrita, una de ella y la fundamental es el pobre papel que han jugado todos los que tienen que ver y dirigen la actividad. Por otro lado, son los mecanismos establecidos por una resolución 128 de 1992 de carácter ministerial que regula cosas desde un nivel que pienso no le corresponde. Ese es el gran problema de la burocracia y de los que tienen responsabilidad con ella, regulan tanto que crean mecanismos que se vuelven freno y no ayudan al trabajo en la base. Después del nivel provincial regula también, el municipal, el empresarial y así se vuelve una cadena de procedimientos que al final no ayudan, sino que frenan. He tratado de buscar la famosa resolución 128 pero, no me ha sido posible, el MINJUS tiene regulaciones en Internet sólo a partir de 1994.

Desde el punto de vista de los valores socialmente aceptados que están cuestionados hay muchos. Si partimos de que los valores se expresan en el accionar vemos que en todo el caso el accionar no está sensibilizado ante el dolor ajeno, ante la voluntad del fallecido, la falta de respeto es de marca mayor, la poca creatividad para buscar soluciones o procedimientos amables para la población, la poca o ausente orientación al público objetivo que tiene que atenderse. En fin, creo que la lista de valores alterados puede ser grande y todas conducen al descontento de la población y que altere todo el sistema de valores de cómo interpretar el proceso revolucionario para el cuál trabaja. El fallecido y sus familiares trabajan para esta revolución pero, que reciben como contribución, en este caso

un mal trato que es imperdonable y debe severamente castigado.

Al final de caso se da una opinión que pienso puede ser tremendamente buena o tal vez volverse tremendamente mal. Creo que el problema no es opiniones, sino de estudios de manera sistémica de una actividad en que hay que estudiar todos los momentos de la verdad, evaluar cuáles son actividades críticas y tomar todos los recaudos para que las cosas fluya y ese momento final aunque no es momento de felicidad por lo menos cada cual con su dolor se sienta respetado y satisfecho con el servicio recibido.

La sanción en este momento es necesaria pero, hay que ver quiénes fueron sancionados, no creo estén involucrados todos los que realmente lo requirieron. Pero, el hecho no es sancionar, sino trabajar de manera de encontrarle sentido al trabajo que se realiza y pensar que por muy insignificante que sea el mismo este tiene una repercusión social, que a veces, como es este caso, es muy sensible y requiere de un pensamiento y un sentido altamente humanizado.

La cuestión no ver que se presta un servicio más o un servicio para alguien que ya terminó su paso por la vida, sino que ese alguien en su momento trabajó en alguna forma para nosotros o nuestros hijos e hizo contribuciones importantes y que hoy no se merece ser tratado con tanta falta de respeto.

Creo que la sanción impuesta nunca llegará a suplir lo doloroso de los acontecimientos en los que se vieron involucrados los familiares. Además, el tiempo ha pasado y las actividades en algunos lugares se han detenido y han dejado de prestar muchos más servicios durante el tiempo congelado. ¿Cómo resolver este y otros casos? Creo que con algo elemental, con dirección, dirigiendo, accionando para transformar la realidad y hacerla más placentera.

Las organizaciones, de este tipo u otra cualquiera, son necesarias por sirven a la comunidad y a la sociedad en su conjunto pero, tienen que trabajar por alcanzar resultados y estos no pueden ser cualesquiera resultados, sino resultados eficaces.

Dirigir es hacer las cosas mediante las personas desempeñando varias funciones con los mejores resultados y esto requiere coordinar de la mejor forma posible los recursos materiales, humanos y financieros de manera sistémica.

Dirigir es una influencia consiente y sistemática sobre recursos, colectivos y personas independientes durante la actividad laboral, que tiene que basarse en el conocimiento, las regularidades del proceso de dirección y haciendo uso de las técnicas que son necesarias.

Hay que dirigir de forma sistémica, considerando la actividad que se desarrolla como un todo formado por diferentes partes que tienen un papel relativo pero, que en sus relaciones es capaz de formar una cualidad nueva, no presente en cada una de las partes. Por eso es necesario dirigir estudiando las leyes y principios que gobiernan el comportamiento del sistema y la interacción que tiene la actividad con el entorno, estudiando sus características en tiempo y espacio, así como utilizando diferentes planos de análisis. Si esto lo hubieran tenido en cuenta los que trabajan en esta actividad no estuviéramos presente ante tales manifestaciones, ni ante tales situaciones y mucho menos ante el hecho de tener que sancionar a personas por su indolencia.

8.6. A manera de cierre.

No sé si al final de todas las reflexiones realizadas el lector se ha dado cuenta que en los casos ha habido un trampa o si cayó en la trampa. La cuestión radica en que si se habrán dado cuenta que en ninguno de los casos se formula pregunta sobre lo que hemos hablado en este libro.

Esta situación fue concebida así en el marco de lo que consideré parte sustancial para enfrentar esta investigación, el mostrar el lado oculto de los equipos directivos. Por eso, visto los casos hay que salirse de la dimensión operativa y verlos desde otras dimensiones, desde una lógica de gestión diferente.

En todos estos casos hay un problema en el accionar de los equipos gerenciales y es que no actúan pensando en crecer desde dentro en sus valores, no actúan desde el compromiso, la colaboración y la confianza, por eso no logran el cambio que las organizaciones requieren. Y según la lógica de gestión que presento en estos valores se produce una relación causa efectos que da muestra de una relación dialéctica entre pares.

Pero aún más, vemos que están ausente dos pilares básicos el sentido social y la alineación, que son dos valores que son transversales a toda la organización y que tienen que andar en marcha acompañada con el pensamiento de los que dirigen.

No quiero agregar nada más a estas conclusiones, sólo quiero que decirle al lector que si cayó en la trampa que le puse primero que todo me disculpe pero que, ahora puede volver atrás y analizar los casos desde el lado oculto del equipo gerencial, es decir, desde el lado que no se ve pero, que está ahí de manera latente y es el que esta afectando la lógica de gestión para tener el cambio organizacional que es necesario.

Haya caído o no en trampa, finalmente les hago otra propuesta. Estudie su empresa, véala como un caso de estudio, encuentre situaciones problemáticas y empiece a hacerse preguntas e investigar el porqué suceden esas cosas. Pero tenga presente dos interrogantes importantes ¿cuál es la lógica de gestión que se está aplicando? y ¿qué situación está presente desde el lado oculto del equipo que dirige la empresa?

BIBLIOGRAFÍA

1. Albrecht, Kart. *Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona. España. 1999.
2. Alcaraz Rodríguez, Rafael. *El emprendedor de éxito. Guía de Planes de Negocio*. Editorial McGraw Hill Interamericana. México. 1995.
3. Amat, Joan M. *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1993.
4. Ballvé, Alberto M. *Tablero de control. Organizando información para crear valor*. Editorial Macchi. Córdoba, Argentina. 2000.
5. Barrer, Joel Arthur. *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro*. McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá, Colombia. 1995.
6. Becker, Brian E; Huselid, Mark A; Ulrich, Dave. *El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2002.
7. Bermont, Hubert. *Cómo ser un consultor de éxito en su propia especialidad*. Editorial Granica. Barcelona, España. 1997.
8. Blake, Robert R; Mouton, Jane S; Allen, Robert L. *Cómo trabajar en equipo. Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1990.
9. Blanchard, Ken; Bowles, Sheldon. *¡A la carga! (Gun Ho). Cómo aprovechar el máximo potencial de las personas en su empresa*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1999.
10. _____; O'Connor, Michael. *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1997.
11. Blanco Illescas, Francisco. *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas*. Editorial Limusa. México. 1995.
12. Block, Peter. *Consultoría sin fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles*. Editorial Granica. Barcelona, España. 1994.
13. _____ *El servicio como estilo del management*. Stewardship. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. 1996.
14. Boss, R Wayne. *Desarrollo organizacional en los servicios de salud*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Massachusetts. E.U.A. 1991.
15. Certo, Samuel C; Meter, J. Paul. *Dirección estratégica*. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana. Madrid, España. 1997.

16. Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1995.
17. Codina Jiménez, Alexis. *Temas de dirección*. Editorial de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba. 2002.
18. Cohen, William A. *Cómo ser un consultor exitoso*. Editorial Norma, Bogotá. Colombia. 2003.
19. Crosby, Philip B. *Hablemos de calidad. 96 preguntas que siempre deseó plantear a Phil Crosby*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1990.
20. _____. *La organización permanentemente exitosa*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1989.
21. Davenport, Thomas O. *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2000.
22. De Bono, Edgard. *Las seis medallas del valor. Nuevos enfoques para la evaluación de los valores*. Editorial Urano. Barcelona, España. 2004.
23. Díaz Llorca, Carlos. *El dirigente, agente de cambio*.
24. _____. *Su misión, ¿cómo diseñarla?*
25. _____. *La dirección por valores, algunas reflexiones para la acción*. Publicación interna para Ministro del Azúcar. La Habana. 2000
26. _____. *Mesa Redonda sobre valores*. Publicación interna para Presidencia del ICRT. La Habana. 2002
27. _____. *Criterios para la aplicación de la dirección por valores*. 2003
28. _____. *El cuadro de mando para los recursos humanos*. Uruguay. 2005 http://www.felaban.com/memorias_congresoCLADE_2005.php
29. _____. *No hay otro camino, RRHH tiene que caminar hacia el CMI*. <http://www.apascual.net/01eed696ab1165d04.html> 2005
30. Alternativas estratégicas para el uso de los valores en la dirección. <http://www.apascual.net/01eed696ab115be02.html> 2005
31. Alternativas estratégicas para el uso de los valores en la dirección. <http://www.calidad.org> 2005
32. _____. *No hay otro camino, RRHH tiene que caminar hacia el CMI*. <http://www.calidad.org> 2005.
33. _____. *La convergencia entre el cuadro de mando integral y una estrategia de valores*.
34. _____. *Una visión rápida sobre el cuadro de mando integral* GESEM,AP. 2006.

35. _____. *Hacia una nueva lógica de la gestión en las organizaciones. El CMI. Revista Retos de la Dirección. Vol. 1 N° 1. Universidad de Camagüey. 2007.*
36. _____. *Valores y ética, algo para meditar. Laboratorio europeo para la crítica social. Cuadernos N° 3. Nueva Serie. Noviembre 2007*
37. _____. *Clínica empresarial, consultoría y turismo. Revista Mundo Turístico. N° 3. Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana. Sep.- Dic. 2007.*
38. _____. *No hay otro camino, RRHH tiene que caminar hacia el CMI. Biblioteca Virtual para la formación postgraduada de directivos del sector de salud. Versión 2007*
39. _____. *¿Qué hacer con los valores? Biblioteca Virtual para la formación postgraduada de directivos del sector de salud. Versión 2007*
40. _____. *Cómo utilizar los valores en la dirección. Biblioteca Virtual para la formación postgraduada de directivos del sector de salud. Versión 2007*
41. _____. *La dirección por valores a través de un caso. Biblioteca Virtual para la formación postgraduada de directivos del sector de salud. Versión 2007*
42. Dolan, Shimon. *Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2000*
43. Drucker, Peter F. *La administración en una época de grandes cambios. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina. 1996.*
44. _____. *La sociedad postcapitalista. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina. 1993.*
45. Edvinsson, Leif; Malone, Michael S. *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1999.*
46. Etkin, Jorge. *La empresa competitiva: grandeza y decadencia. El cambio hacia organización vivible. Editorial McGraw-Hill Iberoamericana. Chile. 1996.*
47. _____. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias. Editorial Pearson Education. Buenos Aires, Argentina. 2000.*
48. _____. ; Schvartein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1994.*
49. García, Salvador; Dolan, Shimon L. *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Madrid, España. 1997.*

50. Gárciga, Rogelio J. *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. Editorial Felix Varela. La Habana, Cuba. 1999.
51. Godet, Michel. *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Editorial Alfomega. Santafé de Bogotá, Colombia. 1995.
52. Goleman, Daniel; Kaufman, Paul; Ray, Michael. *El espíritu creativo. La revolución de la creatividad y cómo aplicarla a todas las actividades humanas*. Editorial B Argentina. Buenos Aires, Argentina. 2000.
53. Goodstein, Leonard D; Nolan, Timothy M; Pfeiffer, J. William. *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá, Colombia. 1998.
54. Greenbaum, Thomas L. *Manual del consultor*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1991.
55. Guízar Montúfar, Rafael. *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Editorial McGraw-Hill. México. 1998.
56. Harrington, H. James. *El coste de la mala calidad*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 2000.
57. Johnson, Spencer. *¿Quién se ha llevado mi queso? Una manera sorprendente de afrontar el cambio en el trabajo y en la vida privada*. Ediciones Urano. Barcelona, España. 1999.
58. Kaplan, Robert S; Norton, David P. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2001.
59. _____. *El cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2000.
60. _____. *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2004.
61. Katzenbach, Jon R. *Equipos de alta gerencia. Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos*. Editorial Norma. Colombia. 1998.
62. Kotter, John P. *Qué hacen los líderes*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2000.
63. Kreps, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. E.U.A. 1995.
64. Kubb, Milan. *Cómo seleccionar y trabajar con consultores*. Editado por la OIT. Ginebra, Suiza. 1996.
65. Lambert, Tom. *Manual de consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2001.

66. Lévy-Leboyer, Claude. *Gestión de competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1997.
67. Ludin, Stephen C; Paul, Harry; Christensen, John; Strand, Philip. *Historias de Fish. La evolución de un equipo radica en su capacidad de acumular experiencias*. Editorial Urano. Barcelona, España. 2002.
68. Llano Cifuentes, Carlos. *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* Editorial Ruz. México. 2004.
69. Margerison, Charles; McCann, Dick. *Administración en equipo. Nuevos enfoques prácticos*. Editorial Macchi. Córdoba, Argentina. 1993.
70. Martínez Pedrós, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 2005.
71. Mintzberg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel. Economía. Madrid, España. 2001.
72. Niven, Paul R. *El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2003.
73. Ojalvo, Victoria; Kraftchenko, Oksana; González, Viviana; Castellanos, Ana Victoria; Viñas, Gladys; Rojas, Ana Rosa. *La educación de valores en el contexto universitario*. Editorial Felix Varela. La Habana, Cuba. 2001.
74. Olve, Nils-Göran; Roy, Jan, Wetter, Magnus. *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2002.
75. Organización Internacional del Trabajo, con la dirección de Kubb, Milan. *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Editado por la OIT. Bélgica. 1997.
76. Ostroff, Frank. *La organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. Editorial Oxford University Press. México. 1999.
77. Quigley, Joseph V. *Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá, Colombia. 1996.
78. Ribero Soriano, Domingo. *Asesoramiento en dirección de empresas*. La consultoría. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1998.
79. Rifkin, Jeremy. *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: nacimiento de una nueva era*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1996.
80. Robbins, Stephen P. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Quinta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 1998.

81. Saporosi, Gerardo. *Clínica empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un Plan de Negocios*. Editorial Macchi. Córdoba, Argentina. 1997.
82. Schein, Edgar H. *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. Volumen 1. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A. 1990.
83. _____. *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Volumen 1. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A. 1990.
84. _____. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Editorial Plaza y Janes Editores. Barcelona, España. 1985.
85. Senge, Peter M. *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica. Barcelona, España. 1995.
86. Senge, Peter M; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard; Roth, George; Smith, Bryan. *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Colombia. 2000.
87. Serra, Roberto; Kastika, Eduardo. *Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*. Editorial Macchi. Córdoba, Argentina. 1994.
88. Trischler, William E. *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1998.
89. Whiteley, Richard C. *La empresa consagrada al cliente. Cómo ser mejor que la competencia*. Editorial Javier Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1992.

BREVE GLOSARIO DE TÉRMINOS EMPLEADOS

Actitud. Es una tendencia evaluadora, ya sea positiva o negativa, con respecto a personas, hechos o cosas. Reflejan como nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una manera determinada.

Actores. Conjunto de personas que trabajan unidos dentro de una organización.

Alineación. Poner a todos en consonancia con los valores que se quieren impulsar. Alinear es integrar a todos en el desarrollo de los valores fundamentales. La alineación requiere de una amplia comunicación entre los miembros de la organización para crear una conciencia y un compromiso, que permitan crear objetivos personales y grupales por proyectos nuevos e ilusionantes

Auditoría administrativa. Examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz. Compara el estado actual con el deseado y dice cuán lejos se está de lo que se quiere ser, así como las medidas a adoptar.

Batalla de ideas. Conjunto de ideas, acciones y mecanismos organizacionales entrelazados y jerarquizados que buscan, a través de una estrategia de valores, el fortalecimiento organizacional que le da sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en función de alcanzar los objetivos y estrategias propuestos.

Cadena de valor. Desagregación de un negocio en actividades para la identificación de aquellas que crean valor.

Conducta. Forma de comportarse con el propósito de alcanzar un fin o un resultado.

Competitividad. Viene dada por aquellas organizaciones que cuentan con una ventaja que les permiten introducirse, mantenerse y crecer en una cuota de mercado dada frente a la competencia

Creencias. Son las estructuras de pensamientos que elaboramos y se arraigan a lo largo del aprendizaje de la labor cotidiana, que nos explica la realidad y preceden a la configuración de los valores.

Cultura. Conjunto de creencias de un grupo que le permite afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración internas, que considera válidas y las enseña a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas.

Efectividad. Indicador que mide en cantidad, calidad o tiempo el cumplimiento de los objetivos previstos. Da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se establece en la relación Resultados/Metas.

Eficacia. Indicador que mide el grado de satisfacción en el cumplimiento de los objetivos. Se establece por la relación entre el producto o servicio prestado y las expectativas de los clientes. Valora el impacto de lo que hacemos.

Eficiencia. Indicador que mide la relación existente entre la cantidad de resultados obtenidos y recursos invertidos. Mide el grado en que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos o servicios.

Estrategia. Acciones más generales que son necesarias emprender para lograr alcanzar los objetivos o resultados previstos con antelación.

Ideología organizacional. Conjuntos de ideas de carácter organizacional que expresan la esencia filosófica de cómo desarrollar la gestión dentro de una organización. En este caso se resume en un sistema de valores que refleja la estrategia de valores a desarrollar en una organización dada.

Identidad. Lo mismo que las instancias económicas, estratégicas y técnicas, forma parte orgánica de la totalidad social de la institución. Como sistema de representación, la identidad es expresada en las entidades como el elemento y la atmósfera indispensable para su respiración y su vida histórica. Es la definición de quienes somos, sobre la base de la historia y trayectoria de nuestra organización, que define un comportamiento y donde hay una riqueza de valores que es necesario conocer para ganar sentido de pertenencia y para inducir en ella a todos los nuevos trabajadores. Es un reflejo de la imagen que proyecta la organización y de la cual deben sentirse orgullosos todos los que en ella trabajan.

Mecanismo. Son las piezas administrativas que se instrumentan para producir determinado movimiento y que pueden concurrir en busca de fortalecer las creencias y valores de una organización.

Misión. Es la razón de ser de una organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades para procurar una unidad de propósitos con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin su definición clara ninguna organización puede progresar. Expresa el servicio que presta, no el producto que vende, se orienta la exterior y hacia el futuro. Nos dice ¿para qué existimos?

Normas de actuación. Son las reglas de conductas consensuada y que emergen de las interacciones grupales para alcanzar los valores tácticos. Responden a la pregunta: ¿Qué fundamentos básicos de actuación deben servir como norma para alcanzar nuestros valores tácticos?

Objetivos. Definición de los resultados a alcanzar en un horizonte de planificación previamente definido.

Prácticas colectivas. Conjunto de actividades o prácticas que son concebidas como rituales de la organización y que sirven para consolidar el sentido para

la acción de los valores jerarquizados, medir el desempeño, reconocer comportamientos excepcionales o asignar determinados recursos.

Proceso actuado. Eslabón de la cadena de valor que conforma la ideología de una organización y que es concebido para implantar y poner en marcha el sistema de valores concebido en el proceso pensado.

Proceso conceptual. Eslabón de la cadena de valor que conforma la ideología de una organización y que es concebido para ganar claridad sobre los diferentes conceptos empleados en el uso de los valores en el proceso de dirección. En el proceso de aprendizaje de estos conceptos debe lograrse una primera alineación de dirigentes y trabajadores en los temas y conceptos del uso de los valores en la dirección.

Proceso pensado. Eslabón de la cadena de valor que conforma la ideología de una organización y que es concebido para diseñar el sistema de valores de una organización.

Sensibilización. Esta categoría busca, en primera instancia, fundamentar el por qué, cómo y para qué es necesario un proceso estratégico, además de desarrollar un lenguaje común en todo el proceso, así como crear el compromiso necesario para el cumplimiento de los diferentes pasos, donde el auditorio tiene que comprender la importancia de su rol al ser el elemento central que le dará contenido a todo el proceso. Trabaja muy unida con la Alineación (ver).

Sistema de valores. Conjunto de valores, tanto estratégicos como tácticos de una organización. En este caso está formado por los valores estratégicos: la identidad, la misión y la visión y por los valores tácticos: ético, práctico y de desarrollo.

Socialización. Proceso de colectivización de la información, hechos o los medios. La socialización es un término que ayuda o apoya la alineación y trabaja muy unida a esa. (Ver *Alineación*).

Sistema de reconocimientos. Conjunto de mecanismos diseñados con el propósito de premiar tanto de manera moral, material, como combinada, los desempeños de las diferentes personas y grupos en la implementación de la estrategia de valores.

Teatro de operaciones. Espacio o lugar donde los trabajadores de una organización realizan sus operaciones cotidianas, fundamentados en el conjunto de actividades que deben realizar en sus diferentes puestos de trabajo.

Valores. Son aprendizajes estratégicos que permanecen en el tiempo y que nos dice que una forma de actuar para conseguir nuestros fines es mejor a su opuesta. Ejemplos: Calidad vs Chapuza; Felicidad vs Desgracia; Honestidad vs Fraude.

Valores éticos. Son aquel conjunto de valores que tienen que ver con el cómo nos relacionamos con los demás.

Valores de desarrollo. Son aquellos valores que tienen con el cómo creamos y generamos nuevas ideas para el desarrollo de la organización.

Valores prácticos. Son aquellos valores que tienen con el cómo actuamos en nuestro trabajo.

Valores compartidos. Son aquellos valores que han sido diseñados y están definidos como parte del sistema de valores y que tienen validez para toda la organización, así como que han servido para alinear a todos los trabajadores alrededor de ellos. Están formados por los valores estratégicos y los valores tácticos

Valores estratégicos. Son aquellos valores que se trabaja por alcanzarlos en el tiempo y que han sido enmarcados dentro de la Identidad, la Misión y la Visión.

Valores tácticos. Son los pocos valores críticos con los cuales los enunciados de la organización deben comprometer sus energías en su forma de actuar. Son los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos.. Responden a la pregunta: ¿Cuáles son los enunciados esenciales que desarrollamos para realizar la misión y la visión?. Son clasificados como: éticos, prácticos y de desarrollo.

Visión. Es el propósito más alto que quisiéramos alcanzar o qué queremos llegar a ser y se expresa en términos de éxito a los ojos de los clientes. La visión global implica un elemento de propósito noble y valores altos, especialmente meritorios. Responde a la pregunta ¿Cómo quisiéramos que nos perciban las personas que nos importan?. Una visión de futuro sin acción es sólo un sueño. Una acción sin visión de futuro carece de sentido. Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo.

