

HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

En un mundo competitivo, cambiante y complejo, hay que saber dirigir de forma eficaz para influir significativamente en los objetivos de la empresa. Este libro representa una adecuada respuesta a quienes buscan un modelo para la creación intelectual, el mejoramiento de condiciones laborales, la consulta de fuentes de aprendizaje con una intención estratégica, en aras de desarrollar capacidades que generen ventajas competitivas.

Se explica cómo los procesos de comunicación, toma de decisiones, motivación, sistema de gestión, etc., influyen en el rendimiento de la empresa, así como en el desarrollo de ambientes de confianza y la creación de sistemas de valores que comprometan a sus miembros por su propia participación en sus definiciones, como uno de los principales objetivos que se debe alcanzar. Esta obra representa un importante texto para la formación de profesionales integrales que observarán, a partir de experiencias reales, un número de situaciones a las que todo directivo tendrá que enfrentarse.

HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES → Dr. Cs. Carlos Díaz Llorca

HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

Dr. Cs. Carlos Díaz Llorca

HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

UN ENFOQUE PASO A PASO PARA LOS DIRECTIVOS Y CONSULTORES



ESTRATEGIA
VALORES
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.

HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

Dr.Cs. Carlos Díaz Llorca

Fondo Editorial Opsu • República Bolivariana de Venezuela



**Fondo
Editorial**

HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

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: 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
4ta impresión / 2da edición.

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: Ifi82420156583615



Gobierno
Bolivariano
de Venezuela

MINISTERIO DEL PODER POPULAR
PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES
OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL SECTOR UNIVERSITARIO





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

José Martí

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
Jacobo Serruya



Índice

Prólogo / Simon L. Dolan / 11
Presentación a la edición nicaragüense / 14
Prefacio / 15
Introducción / 19
PRIMERA PARTE: Bases para una estrategia de valores / 27
1. El concepto de valor y su significado en la dirección / 29
Estudio de caso: Tiempo y Valores / 31
Criterios desde la consultoría / 33
 CAPÍTULO 1: El concepto de valor y su significado en la dirección / 35
Una reflexión / 35
Conceptos / 39
Creencias / 40
Valores / 41
Normas / 43
Actitudes / 44
Conductas / 45
Clasificación de los valores / 45
Criterios desde la consultoría / 46
Para su enriquecimiento / 50
2. ¿Qué es una estrategia de valores? / 53
Estudio de caso: la casa consultora / 54
Criterios desde la consultoría / 55
 CAPÍTULO 2: ¿Qué es una estrategia de valores? / 57
Valores personales / 57
Valores grupales / 63
Estrategias de valores / 65
Criterios desde la consultoría / 69
Para su enriquecimiento / 72
3. Necesidad y beneficios de una estrategia de valores / 75
Estudio de caso: la organización incongruente / 76
Criterios de la consultoría / 77

CAPÍTULO 3: Necesidad y beneficios de una estrategia de valores / 79

Grandes preguntas / 79

Necesidad de una estrategia de valores / 81

Dirección por Objetivos (DpO) vs. Estrategia de Desarrollo de Valores. / 82

Criterios desde la consultoría / 83

Estudio de caso: el hospital / 88

Criterios desde la consultoría: / 90

Lo esencial de la teoría. / 91

El beneficio de una estrategia de valores / 93

Criterios desde la consultoría / 93

Para su enriquecimiento / 95

4. Principios y premisas que sustentan una EDV / 96

Estudio de caso: el restaurante / 97

Criterios desde la consultoría / 100

CAPÍTULO 4: Principios y premisas que sustentan una estrategia de valores / 102

Principios de una estrategia de valores / 102

Criterios desde la consultoría / 106

Estudio de caso: bebidas y ... / 107

Criterios desde la consultoría / 109

Premisas de una estrategia de valores / 110

Criterios desde la consultoría / 113

Para su enriquecimiento / 114

SEGUNDA PARTE: Procesos y técnicas / 116

5. Organización del proceso para una estrategia de valores / 119

Estudio de caso: la gerencia de auditoría / 120

Criterios desde la consultoría / 123

CAPÍTULO 5: Organización del proceso para una estrategia de valores / 124

La organización y su importancia / 124

Organización del proceso para una EDV / 125

Criterios desde la consultoría / 131

Otros criterios desde la consultoría / 133

Para su enriquecimiento / 138

6. Pasos a seguir en una EDV / 140

Estudio de caso: el hotel Palco / 141

Criterios desde la consultoría / 144

CAPÍTULO 6: Pasos a seguir en una EDV / 146

Arquitectura de una EDV / 146

Mecanismos organizacionales como apoyo a la formación de valores. / 153

Criterios desde la consultoría / 156

Para su enriquecimiento / 167

7. Técnicas para una EDV / 168

Estudio de caso: la organización Laissez Faire / 169

Criterios desde la consultoría / 170

CAPÍTULO 7: Técnicas para una EDV / 172

Las técnicas y su importancia / 172

Técnicas para diseñar los valores estratégicos / 177

Técnicas para diseñar los valores tácticos / 208

Calidad / 209

Creatividad y consagración en el trabajo / 210

Calidad / 210

Criterios desde la consultoría / 210

Elaborar su expresión / 212

Revisión y retroalimentación / 212

Aprobación y compromiso / 213

Divulgación / 214

Para su enriquecimiento / 214

8. El dirigente como agente de cambio / 216

Estudio de caso: Proceso de cambio a la calidad total / 217

Criterios desde la consultoría / 221

CAPÍTULO 8 : El dirigente como agente de cambio / 226

Modelo general de cambio / 226

Lo contemporáneo / 230

Resistencia al cambio / 231

Criterios desde la consultoría / 234

Para su enriquecimiento / 237

TERCERA PARTE: Aplicaciones desde el trabajo de la consultoría / 239

9. Solución de un conflicto: el desempeño de un equipo gerencial / 242

CAPÍTULO 9: Solución de un conflicto: el desempeño de un equipo gerencial / 243

Seguimiento estratégico / 244

Criterios de la consultoría / 245

Para su enriquecimiento / 257

10. Estudio de Caso: la Empresa / 258

CAPÍTULO 10: Un estudio de caso: la empresa / 259

Criterios de la consultoría / 260

Para su enriquecimiento / 288

11. La EDV y el Cuadro de Mando Integral / 289

Estudio de caso: Lunallena quiere mejorar / 290

Criterios desde la consultoría / 292

CAPÍTULO 11: La EDV y el Cuadro de Mando Integral / 296

Control de Gestión / 297

Cuadro de Mando Integral / 298

La convergencia entre el CMI y una EDV / 303

Criterios desde la consultoría / 306

Para su enriquecimiento / 309

12. Estudio de Caso: El Banco LuzdeAmérica piensa alto y fuerte / 311

CAPÍTULO 12: Estudio de caso: el Banco LuzdeAmérica piensa alto fuerte / 312

Criterios desde la consultoría / 321

Para su enriquecimiento / 324

Breve glosario de términos empleados / 325

Bibliografía / 329

Criterios sobre el libro / 335

Prólogo

En un mundo tan competitivo, cambiante y complejo como el nuestro, las organizaciones deben ser dirigidas de forma eficaz para poder sobrevivir. Con toda seguridad, el final del siglo XX ha marcado el preludio de un torbellino de cambios que tendrán una gran repercusión en las organizaciones de todo el mundo. Además, esta década ha sido testigo de ciertas tendencias que influirán de forma significativa en las empresas: la gran competitividad y las fluctuaciones del entorno económico actual, la rápida evolución de la mano de obra y la mayor diversidad de la fuerza laboral, con el aumento de la presencia de mujeres, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, y la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios.

Para que las compañías no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante el siglo XXI, tendrán que hacer frente a todas estas cuestiones con empuje y dinamismo.

En este momento parece ya aceptarse que algunas de las funciones en las que se hacía más hincapié en el pasado ya no serán importantes en el futuro; en lugar de ello, cobrarán más vigencia otras actividades.

Por otro lado, la creciente importancia de esta área se debe a ciertas inclinaciones y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento común de que la gestión de personas puede influir de manera significativa en los objetivos de la empresa.

En definitiva, la flexibilidad en la gestión y al mismo tiempo, una visión clara y conjunta con un buen uso de sistemas operativos, aparece como un imperativo para el éxito de las empresas en el siglo XXI.

Este libro, escrito por el Dr. Carlos Díaz Llorca, se prescribe en este contexto. El manuscrito representa una adecuada respuesta a los géneros del siglo XXI que busca un modelo para facilitar la creación de capital intelectual, que comprende tanto la red de relaciones sociales basadas en la confianza desarrollada a lo largo del tiempo, como los activos que se movilizan dentro de ella.

Por tanto, con el concepto que prescribe el Dr. Carlos Díaz Llorca en este libro, los miembros de una organización se pueden inspirar para mejorar la calidad de su vida y absorber las múltiples fuentes de aprendizaje con una intención estratégica, desarrollando las capacidades que generan ventajas competitivas.

Hoy día, las empresas buscan una mayor involucración, tanto cognitiva como emocional, con su misión y visión.

El mensaje de Dr. Carlos Díaz Llorca en este libro, explica de forma sencilla y clara, como los procesos etológicos (comunicación, toma de decisiones, motivación, sistemas de gestión, etc.) interactúan con nuestros sistemas de valores para influir en las relaciones sociales dentro del mundo de trabajo. Mejorando el capital social, la ética y la integridad se incrementará el valor del capital intelectual, tan perseguido y admirado en el nuevo siglo y por supuesto termina con valor añadido económico a la empresa.

SIMON L. DOLAN

Catedrático de RR.HH de la Universidad Ramon Llull
Director de Investigación de IEL (Instituto de Estudios Laborales)
de ESADE Business School, Barcelona



Simon L. Dolan (a la derecha), es coautor del libro: “Los diez mandamientos para la dirección de personas” (Gestión2000, 2004), “Decisiones en ambiente de incertidumbre” (Deusto-ESADE, 2005), y de los siguientes libros publicados por la editorial McGraw Hill: “La gestión de los recursos humanos”, (2003), “La dirección por valores”, (1997 y 2003) y “Autoestima estrés y trabajo. (2005). Además, es autor o coautor de 25 otros libros publicados en inglés, en francés y en chino sobre diversos temas empresariales.

Simon.Dolan@esade.edu

Presentación a la Impresión Nicaragüense

En el año de la celebración del 50 Aniversario de “La Autonomía Universitaria” decretada bajo el rectorado del Dr. Mariano Fiallos Gil en 1958, tenemos la oportunidad de editar en la UNAN-León el libro “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones” del Dr. Carlos Díaz Llorca, catedrático de la Universidad de La Habana.

El Dr. Carlos Díaz Llorca presentó esta obra en el Paraninfo de nuestra Universidad en noviembre de 2007, mientras dictaba el curso de “Habilidades Directivas para la Gestión Universitaria” a los miembros de la Dirección Superior y los Decanos de nuestra institución.

La valoración positiva del curso y su excelente presentación nos convenció de la importancia de realizar la presente edición, con el objetivo de promover su divulgación en nuestro país, pues es una obra de gran valor que estoy segura tendrá su impacto no sólo para la conducción universitaria, sino en otros ámbitos administrativos, ya que introduce nuevos paradigmas en el proceso de dirección y gestión. En ella se presentan como elementos relevantes del comportamiento y actitud del individuo, del colectivo de trabajo y de todo el sistema organizacional, los valores.

Nos muestra por medio de diferentes experiencias de dirección, la importancia que todo trabajo cuente con propósitos y metas claras, con estrategias orientadas hacia un estado deseado y cuyo éxito, según el autor, también dependerá del grado de apropiación del personal involucrado, esto no es más que los que trabajan le encuentren sentido a lo que están haciendo. Es motivo de reflexión cuando se profundiza en este libro sobre los resultados alcanzados por las organizaciones que desarrollan ambientes de confianza y crean sistemas de valores que comprometen a todos sus miembros, pues han participado en su definición.

Considero que esta obra por su contenido puede ser, para los dirigentes de nuestra Comunidad Universitaria, un instrumento guía para ir construyendo la nueva Universidad, replanteando sus objetivos, consolidando su misión e impregnándola de valores que nos permitan ser reflejo de nuestras acciones, cumplir con nuestra principal responsabilidad social de formar profesionales integrales acorde a las demandas y necesidades de nuestros pueblos.



Maritza Vargas Paiz, M.Sc

Vicerrectora General

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León

Prefacio

Siempre los niveles altos de dirección del mundo de las organizaciones buscan formas de conducir mejor sus actividades. Muchas pueden ser las técnicas que utilicen para alcanzar tales propósitos. Como un médico, un directivo tiene a su alcance todo un instrumental para seleccionar cuál puede ser la mejor técnica para cada una de las situaciones a las cuales tiene que enfrentarse y poder lograr sus objetivos.

Las actividades centrales de conducción de los directivos en las organizaciones en los últimos tiempos suelen estar dirigidas, en lo fundamental, a encontrar respuestas rápidas a la evolución del entorno competitivo, a solucionar las cada vez mayores exigencias de los clientes y al aseguramiento de un crecimiento seguro en el futuro. Todas ellas son adecuadas y válidas así mismo alcanzarán resultados sostenibles si en el orden interno se fomenta un sistema de valores que esté acorde a las principales estrategias de la organización. Sólo si el personal le encuentra sentido a la acción que realiza, la acción será sostenible y para encontrarle sentido a la acción, tiene que haber una dirección estratégica conciente y directa dirigida a sembrar nuevas creencias y valores.

Soy del criterio que contar con una estrategia de valores es encontrar soluciones a muchos problemas de la organización, es simplificar el trabajo administrativo, que es lo mismo que absorber la complejidad administrativa, es orientar la estrategia general hacia el estado deseado y, en última instancia, es integrar al personal alrededor de la estrategia de la organización y crear el compromiso por su cumplimiento.

Una estrategia de valores no tiene el mismo significado para todos los directivos y esto no es solo causa de confusiones y malas interpretaciones, sino también de desconocimiento y por tanto, de enfoques inadecuados y resultados inesperados.

Es conocido que en todo grupo humano existe una cultura que se fundamenta en un sistema de creencias y valores que se forma en los grupos como resultado de su interacción y los mecanismos

que se crean para la supervivencia como grupo. Lo que se trata ahora, al poder tener una estrategia de valores, es saber canalizar cuáles pueden ser los mejores valores que son necesarios jerarquizar e impulsar para darle sentido a la estrategia general de la empresa y crear el compromiso alrededor de ella.

Con este libro busco ayudar a directivos, consultores y profesionales en general, a partir de una sistematización de mis experiencias vividas en más de 10 años. Con tales propósitos dicha sistematización se plantea:

1. Establecer las bases conceptuales necesarias que respondan a las necesidades de directivos y consultores en las organizaciones.
2. Facilitar un modelo que les sirva a las diferentes organizaciones, lucrativas o no, para poder definir su estrategia de valores.
3. Presentar aplicaciones prácticas de cómo pueden utilizarse las estrategias de valores según las situaciones que existan en las organizaciones.

En un sentido más amplio lo que se trata es de describir una estrategia de valores, a través del equipo directivo y personal seleccionado, con el objetivo de brindar un plan a través de dicha estrategia que pueda ser medido y controlado en función de la estrategia general de la organización. Es decir, se trata de, a partir de la estrategia de valores, unir planificación y control para garantizar parte del control de gestión de una forma simplificada, orientadora y comprometedora.

Sin embargo, hay algunos aspectos que quisiera destacar ahora, ya que estimo son necesarios tener en cuenta a la hora de integrar esta estrategia y que su garantía dependen de la alta dirección.

Primero que todo, es importante que toda organización que trabaje con una estrategia de valores tenga en cuenta la necesidad de crear un ambiente de trabajo a través de ellos y así sensibilizar y crear estructuras de pensamiento en todos los trabajadores a través de los valores.

Este aspecto es la base de toda estrategia y la dirección debe velar por su integridad, salvando las distancias de cómo son interpretados los valores, qué capacidad tiene su equipo de dirección para hacerle frente a la estrategia, qué estilos de trabajo se están empleando y cómo se están tomando las decisiones.

Debe crearse un ambiente tal que impulse y promueva, no que cree barreras y frene. Hay que reducir al mínimo la resistencia y

esto solo es posible con un adecuado ambiente de trabajo a través de los valores.

Pero, toda organización puede estar sometida a determinados riesgos, que tienen que ser considerados y tenidos en cuenta. Por ello, unido a lo anterior, debe tenerse en cuenta a qué riesgos puede estar sometida la estrategia de valores. La evaluación de los riesgos puede servir de base para determinar qué mecanismos administrativos se están creando que no favorecen ni impulsan la buena marcha de la estrategia de valores.

Unido a esto, deben ser tenidas en cuenta las políticas y los procedimientos que ayuden al cumplimiento de los compromisos establecidos a todos los niveles, así como a controlar los riesgos. Es decir, en el marco de una estrategia de valores no se puede abdicar, hay que vivir y trabajar con ella las experiencias que sean necesarias. Hay que incorporarla al código genético de cada uno.

La mejor forma para establecer el ambiente adecuado, evitar el riesgo e incorporar el código genético necesario para la estrategia de valores, es alineando a todos alrededor del sistema de valores y para esta alineación es vital la información y la comunicación que se establezca a todos los niveles. Dirigir con una estrategia de valores es crear un ambiente de confianza, respeto, honestidad, lealtad, franqueza, camaradería y para ello lo mejor es brindar y recibir información, todos tienen que estar claros de cuál es su papel en la estrategia de valores.

Sin embargo, para que todos puedan cumplir su papel, la supervisión tiene que ser permanente y a todos los niveles también. Es necesario identificar cualquier desviación que desvirtúe el sistema de valores, que saque a la estrategia de su centro. Es necesario comprobar que la estrategia se mantiene funcionando a través del tiempo. De lo contrario, se hace necesario identificar cuándo la estrategia debe cambiarse por un nuevo sistema de valores que este acorde a las circunstancias internas y externas.

Por ello, la supervisión de la marcha de la estrategia de valores debe ser constante, tanto por la alta dirección como por los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. De todas formas, cualquier desviación encontrada por los trabajadores debe ser informada a los niveles superiores

Cada uno de los aspectos antes enunciados generan una sinergia necesaria, capaz de integrar la estrategia de valores para que responda a las circunstancias cambiantes del momento y garantizan la buena marcha de su operación desde el punto de vista interno.

Estos aspectos, que tienen un carácter general, están presentes de una forma u otra en la estructura del libro, aunque no mediante el mismo esquema. El libro, busca conjugar teoría y práctica y viceversa, sistematizando la experiencia, por lo que en él quedan subsumidos los diferentes aspectos que aquí he presentado y que el lector debe tener en cuenta.

No quisiera terminar este Prefacio sin expresar algunas ideas sobre lo que *no es* trabajar con una estrategia de valores en la dirección.

Primero que todo, *no es algo secreto y que no es compartido*. Para poder cosechar el éxito en cualquier organización, es vital sembrar un sistema de valores que esté en correspondencia con el estado deseado que se pretende alcanzar, por ello es necesario alinear y comprometer a todos en el sistema de valores diseñado.

En segundo lugar, *no es algo que la acción es diferente a sus enunciados*. Esto no es posible, si los grupos identifican que lo que se dice es diferente a los que se hace en cualquier nivel de la organización, el éxito de la aplicación de una EDV es solo un enunciado, no un compromiso.

Como tercer elemento considero que *no es algo que es impuesto y en el que no existe el compromiso*. Los valores en los grupos no se imponen, sino que se siembran y para ello es vital que en esa siembra se obtenga el compromiso de todos.

Un cuarto criterio es que *no es algo que opera como un programa o un elemento agregado*. Jamás una EDV puede ser un programa o un elemento agregado, ya que como concepto tiene que ser un proceso que dure generaciones tras generaciones y que conforme una cultura nueva.

Finalmente, considero que *nunca puede ser algo que sirva para manipular a la gente*. Solo será admitida por esta bajo la premisa de que haya sido derivada de la experiencia colectiva como soluciones válidas a los problemas de la realidad que vive el grupo.

Introducción

Pone la honra vallas que ningún código salva.
He aquí la ley suprema, legislador de legisladores
y juez de jueces: la conciencia humana.

JOSÉ MARTÍ
Venezuela, 1881

Si partiéramos de la aseveración de que el ser humano es un ser social por naturaleza, nos daríamos cuenta rápidamente que solo dentro de la sociedad, puede realizar su propia naturaleza y este precepto es tan antiguo como la humanidad misma, por lo que se puede decir pasa a ser un principio.

Sobre la base de este principio es que los seres humanos se estructuran en la sociedad y sobre esa estructura empiezan a aparecer diferentes grupos de personas. De esta forma sucede una cosa curiosa que se me ha puesto de manifiesto en muchos grupos con los que he trabajado: “contrariamente a como pensamos, en el mundo hay más grupos que personas”, ya que la misma persona puede pertenecer a un sinnúmero de grupos, cosa que se hace evidente, pero que muchas personas y grupos no se han dado cuenta porque no lo han meditado.

En el marco de los diferentes grupos donde actuamos, podemos observar que el grupo se forma por la interacción recíproca de una serie de mecanismos que van formando en el tiempo un sentimiento de unidad y de intereses que hace que cada persona llegue a percibirse como grupo.

Esto sucede en cada uno de los grupos donde nos mezclamos, tanto en el grupo familiar, como de amigos, de trabajo, de profesionales donde estamos asociados, de organizaciones sociales con las cuales nos vinculamos y hasta con los grupos informales donde nos identificamos.

En todos estos grupos, en su interacción, las personas conforman una estructura de pensamiento que los caracteriza en su forma de actuar sobre la base de ciertas normas que consideran válidas y por las cuales actúan para alcanzar los resultados que tienen previstos.

Todo esto que hoy por hoy se nos hace tan obvio, no es hasta finales de la década de los 80 y principios de los 90 del siglo xx donde estos criterios toman fuerza en los grupos empresariales.

No es hasta esa época en que empezamos a ver estos fenómenos en el mundo empresarial y creo esto es gracias a los éxitos que iban alcanzando las empresas japonesas, que partían de otra cultura social diferente y, por tanto, de otra cultura empresarial también muy diferente al mundo occidental.

Fue precisamente a partir del segundo lustro de la década de los años 80 que, trabajando en el mundo empresarial en el ámbito de la dirección, tuve que enfrentarme a estos nuevos conceptos. Mis antecedentes estaban asociados a la introducción de la enseñanza de la computación en las carreras económicas en Cuba y justo sobre el año 1987, tenía que encargarme de introducir las nuevas técnicas de dirección en el país.

Trabajando en este nuevo campo, que no me era desconocido del todo, empecé un proceso de investigación sistemático sobre el mundo de cómo se dirigían las empresas. Como era obvio, primero en las empresas cubanas, después en las empresas de otros países, fundamentalmente latinoamericanos.

Fue un elemento de gran apoyo en esta investigación, la idea de nuclear en principio a un grupo de 25 amigos para debatir problemas del mundo empresarial cubano en reuniones sistematizadas todos los miércoles, en el horario comprendido entre las 9 de la mañana y las 12 del día.

Estas reuniones, en principio las denominamos como algo “Formalmente Informal” y tendrían como objetivo más general el debatir diferentes aspectos y conceptos de la dirección. Justo fue en la segunda quincena del año 1987 que empezamos estos debates.

La asistencia a los debates fue ampliando su marco de referencia a partir de la boca a boca de los asistentes y hoy en día se puede decir que durante el año que mantuvimos los debates, la asistencia promedio fue de 35 personas, la moda de 55 y la media de 25. Durante ese año llegaron a asistir 355 personas diferentes de distintas organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Una nota curiosa de estas reuniones fue que el 30 de diciembre de 1987 fue miércoles y la semana anterior, el 23, uno de los asistentes propuso hacer un brindis en la reunión del 30 para despedir el año. En el marco de ese brindis, el propio compañero que lo propuso, que no era de los primeros 25 invitados y no sé cómo y quién lo invitó, hizo otra propuesta. Planteó que si los cantores se reunían con amigos para hacer una “peña”, porque no denominábamos a nuestra reunión como “La peña científica”. Fue precisamente a partir de ese momento que nuestras reuniones se empezaron a llamar “peñas científicas” o simplemente “la peña”.

Estas peñas fueron de un gran contenido y un mecanismo de aprendizaje muy fuerte, que una vez suspendidas muchos de los asistentes aún me las pedían. Pero, su organización requerida de un gran esfuerzo y el tiempo, como siempre, tiene sus límites. No obstante, comento que hoy en día, en determinados momentos se hacen reuniones de este tipo, que buscan el debate científico, y las personas asistentes las siguen llamando “peñas científicas”.

Ajeno al aprendizaje derivado de las peñas, el estudio y el vínculo con el mundo empresarial, creó nuevas preocupaciones que siempre tratábamos de despejar por las vías más inusitadas, emocionantes y comprometedoras. La idea era encontrar una lógica organizacional que se adecuara a nuestras condiciones y a nuestra experiencia.

Fue precisamente en el marco de nuestras insatisfacciones y de esta búsqueda sistemática, que en el segundo lustro de los 90 me tropiezo en una librería de Buenos Aires, Argentina, con el libro *Dirección por valores* de Salvador García y Simón Dolan.

Creo que con esta obra encontré algo que en el orden metodológico buscaba y me faltaba para trabajar temas como la planificación estratégica y la calidad. La motivación del libro encontrado, más otros similares que empecé a buscar a partir de ese momento, fue la razón para profundizar en este campo, tanto en el orden metodológico como en el orden práctico.

Uno de mis tantos sueños, siempre ha sido escribir y en alguna medida lo he ido logrando de a poquito. Por eso, tomé un mensaje capturado de Internet por una gran amistad esta idea que inserto en este momento. “*Ten tiempo para los sueños, ... ellos te conducirán en su carruaje hacia las estrellas*”. Pero, aunque he tenido tiempo para soñar, no obstante dormir poco, al parecer mi carruaje no acababa de pasar. Por el tiempo de espera, me parece más bien que lo que esperaba venir era un camello, según uno de los últimos medios introducidos en la cultura cubana.

Hace tiempo que tengo deseos de escribir un libro sobre una Estrategia de Desarrollo de Valores (EDV), pero creo que escribir no es una vocación en sí misma, o sea, cierta “aptitud especial para una profesión o carrera”: la de escritor. Tampoco comparto el criterio de que sea del todo una habilidad o determinada “capacidad para hacer una cosa”, como es el escribir.

Para mí, escribir se me presenta, además, como un sentimiento y sensación que me provoca tomar un computador y volcar aquella “conciencia íntima que tengo de algo”, por “la impresión que me producen ciertas cosas”. Y creo que hoy, 1º de agosto del año 2005,

a las 4:15 de la mañana, me llegó esa sensación que me provoca el sentimiento de escribir mis experiencias sobre una EDV. Hoy empiezo, no sé cuando termino.

Pero, ¿por qué no había escrito antes sobre este libro? Porque la sensación la tenía, pero el sentimiento no fluía, había trabas en su estructura interna. No tenía completa “la conciencia íntima” de cómo escribir aquella grata “impresión que me provocó desde la primera vez la EDV”.

Hoy, estas dos categorías, sentimiento y sensación, se me unen y encuentro la estructura y la lógica interna necesaria para conjugárlas, junto con las otras dos categorías de vocación y habilidad, menos desarrolladas en mí. Es esta conjugación de categorías lo que me lleva a tener algunas reflexiones para la acción sobre una EDV.

Sin embargo, ¿cuál es esa lógica que me permite hacer tal conjugación? Después de mucho meditar, la “musa” me orienta que, si he impartido tantas conferencias sobre EDV y he hecho tantos trabajos de consultoría, ¿por qué no reflejar la lógica de mis investigaciones y las expongo de manera oral a una forma escrita, combinándola con las experiencias prácticas? Pues bien, eso es lo que voy hacer, tal vez resulte un poco largo, pero quiero que junto a mí, el lector pueda reflexionar sobre cómo la EDV puede servir para la acción cotidiana de la empresa.

Ya con anterioridad dije que para poder escribir necesito combinar, sobre todo, sentimientos y sensaciones, unido a la vocación y habilidades que pueda tener. Hoy sumo a este cuarteto, un director, que son los sueños, que llegó en su carruaje o camello, para narrarles mis investigaciones y experiencias que como consultor he tenido en la aplicación de la EDV.

Pero, ajeno a sueños, sentimientos, sensaciones, vocaciones y habilidades, siempre cuando uno escribe debe hacerse más preguntas que tener soluciones enlatadas. Por ello, para casi todos los trabajos que hago, parto de preguntarme en sus inicios ¿para qué debo escribir?, ¿por qué debo escribir? Y ¿cómo debo escribir? En este caso, las respuestas a estas preguntas son las siguientes:

¿Para qué debo escribir? El para qué, es la salida del proceso que debo emprender, por tanto debe estar en función del cliente. En este caso parto del supuesto que hay un público objetivo, tal vez segmentado de alguna manera, ávido de temáticas de dirección en general y un poco más específico en la temática de EDV. Para ese público interesado, para tratar de resolver en alguna medida sus necesidades, es que escribo este trabajo.

¿Por qué debo escribir? Esta pregunta es la entrada al proceso y creo es importante escribir, porque es necesario generalizar las experiencias que uno va teniendo. Pienso que todo el que tenga una experiencia que pueda resultar útil para otros, debe escribirla, con el propósito de poderla generalizar. Este es el caso, debo escribir porque debo buscar generalizar una experiencia que puede resultar útil para directivos y consultores que tienen que trabajar con una EDV.

¿Cómo debo escribir? El cómo ya es el proceso en sí mismo. Esta tal vez sea la pregunta más difícil, porque la respuesta debe dar la lógica del trabajo. En este caso me parece que como lo que voy a escribir son mis experiencias, que es fruto de todo un trabajo acumulado con anterioridad, la mejor manera debe ser a través del Estudio de Casos. Es decir, narrar la experiencia por la que tuve que pasar. Esto, *sin quitar la posibilidad de conceptuar* aquellas cosas que considere importantes y que aporten algo que pueda resultar interesante al lector.

Hoy en día la experiencia obtenida me permite hacer una sistematización de los trabajos realizados y reflejarlos en la obra que con mucho gusto les presento. El libro fue escrito tratando de resolver una problemática que se me hacía evidente. En primer lugar la poca existencia de obras que traten el tema de los valores en forma independiente, en segundo lugar, la no existencia de un material que sistematice la experiencia y sirva como elemento de consulta para directivos y consultores.

Partiendo de esta situación problemática, me planteé como objetivo el de concebir un material que considerara un grupo de escritos sobre el tema, pero que conjugara la teoría con la práctica, unidos a mi vivencia como consultor.

Para ello consideré como hipótesis de trabajo, que si lograba concebir una obra estructurada de manera tal que reflejara los principales conceptos sobre la teoría de valores en las organizaciones y buscara tanto trabajarlos como sistematizarlos desde la óptica de la práctica cotidiana de aquellas organizaciones que han sido exitosas o no, pudiera contribuir a aumentar las creencias y valores de directivos y consultores sobre la oportunidad de los que significa dirigir considerando una estrategia de valores.

Con tales propósitos, el libro se encuentra estructurado en tres partes. En la primera, que denominamos como *Introducción y bases para una estrategia de valores*, describo lo que para mí es el marco teórico fundamental de la obra. Considero es necesario presentar ante todo los principales conceptos con los cuales se

trabaja. Como dijo Peter Drucker no hay mejor práctica que contar con una buena teoría.

Para mí en este caso la teoría se fundamenta, en primera instancia, en los conceptos con los que trabajo, incluidos aquellos asociados a lo que llamo una estrategia de valores, así como los que asocio a sus bases o fundamento. O sea, las necesidades y beneficios derivados de una estrategia de valores y los principios y premisas que la sustentan. Creo que sin estos conceptos se haría un poco difícil entender las ideas que expresamos como sistematización de las experiencias prácticas obtenidas.

La segunda parte del libro, con el título de *Procesos y técnicas*, trato de reflejar el marco metodológico o práctico instrumental con el cual trabajo. El *proceso* lo estructuré en dos partes, una primera donde se dan los aspectos organizativos más generales, la segunda, donde presento la cadena de pasos que agregan valor a la estrategia de valores.

En cuanto a las *técnicas* a emplear, busqué ser bastante explícito, no quise quedarme a lo que regularmente se describe. Creo que las técnicas son básicas y parto de la base de que si un médico domina buenas técnicas, es un buen médico, por lo que para encontrar un buen especialista o un buen directivo en valores, es necesario dotarlo de técnicas. En este caso no son solo las técnicas para diseñar un buen sistema de valores, sino también las técnicas para comprender los procesos de cambio que se operan en las organizaciones al introducirse una estrategia de valores.

Finalmente, la tercera parte del libro, que la denominé *Aplicaciones desde el trabajo de consultoría*, presento como elemento de cierre, el marco práctico de todo lo explicado anteriormente. Es decir, considero no es posible escribir algo que sólo se quede en el contexto teórico. La práctica, como mejor criterio de la verdad, es necesaria, sobre todo cuando se quiere buscar una sistematización de la misma y por ello esta parte del libro considera cuatro Estudios de Casos en que su descripción es amplia y detallada. Pero, además, transfiere las fronteras de una estrategia de valores para vincular o entrelazar tal estrategia con una de las técnicas que hoy más se está trabajando, el Cuadro de Mando Integral.

No obstante esta estructura del libro, conformada por un marco teórico, otro metodológico y uno final de tipo práctico, durante todo su desarrollo, en la estructura interna de cada capítulo, se busca iniciar este con un Estudio de Caso, tal vez no tan abierto, pero que sí matiza gradualmente la temática que se presenta y da la característica de la continuidad del trabajo desde diferentes ópticas.

En cada una de estas situaciones reales descrita en los Estudios de Caso de cada capítulo, se presenta cómo operan los valores en las organizaciones para con ello darle paso al contenido principal del capítulo.

Concluye cada capítulo con dos epígrafes que les doy vital importancia. Uno que da la óptica de lo tratado con criterios vistos desde el punto de vista de la consultoría. Otro, que con cinco preguntas busca enriquecer los criterios del lector con aspectos asociados a su trabajo en una organización en particular.

Como indica parte del título del libro, la obra está enmarcada en un público objetivo bien segmentado; por un lado, los que en el marco general les interesa la problemática del *Management*. Por otro lado, están los directivos y consultores que son la principal fuente de inspiración.

Como toda obra humana, este trabajo que aquí presento es perfectible y todos los criterios que se puedan aportar serán aceptados, tal vez con ellos podamos sacar una segunda edición, 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. De todos ellos me gustaría obtener sus ideas e impresiones, por lo que desde ya los convoco a que se comuniquen conmigo a través de cdiaz@ceted.uh.cu y me expresen sus principales ideas y sugerencias. Muchas gracias.

Primera parte

Bases para una estrategia de valores

Si usted observa hoy el planeta Tierra desde un satélite o una nave cósmica, pienso quedará muy impresionado no solo por lo novedoso que puede resultar esta visión de tener el mundo antes sus ojos. Creo también le impresionará la belleza de nuestro mundo, sus tierras, sus ríos, sus mares y los diferentes matices y riquezas que pueden ser observadas desde esa altura.

Es lógico, y de igual forma puede quedar altamente impresionado al observar el hueco de la capa de ozono que se ha creado por la acción indiscriminada de algunas organizaciones y gobiernos que, en virtud de un mayor enriquecimiento, no tienen en cuenta a su madre, la madre naturaleza.

Pero, más triste puede resultar el comprobar cómo es que la madre, por leyes de su propia naturaleza, cobra el daño que se le hace con un calentamiento que nos conduce a un cambio climático y una mayor cantidad y agresividad de los huracanes y temblores de tierra que buscan ajustar el mundo y alertarnos que la madre naturaleza sobre todo hay que respetarla y cuidarla.

Si nos acercamos un poco más y observamos desde un helicóptero a gran altura, la visión puede ser otra. Tal vez se pueden ver tierras cultivadas, fábricas produciendo, hoteles en playas buscando entretenernos, personas paseando entre montañas y vehículos moviéndose de un lado a otro. Podemos observar en este caso un país, una sociedad en plena actividad económica, buscando sobrevivir de los males que ocasiona su propia naturaleza como ser social.

Por otro lado, si acercamos más el nivel de observación y vemos con los pies puestos en la tierra, se puede comprobar cómo ese país y esa sociedad vive en manos de la agresividad de los mercados, de un mercado que cada vez es más competitivo, ya sea por la intensidad de los proveedores o el temor a los sustitutos o a los nuevos productos o la exigencias de los clientes y la garantía de los competidores.

Es decir, nos encontramos a este nivel con una sociedad empresarial fajada a capa y espada por la supervivencia, buscando cada vez más, crear más valor para propietarios y clientes.

Sin embargo, si finalmente detallamos y observamos a nivel de microscopio, veremos que en todas las observaciones, desde el satélite hasta con los pies puestos en la tierra, hay un elemento común y son las personas, que son las que le dan valor a las cosas que crean y crean valor con las cosas que creen.

En esta primera parte del libro vamos a ver cómo para crear valor en las cosas y tener resultados hay que creer en las cosas que crean valor, las personas y el sentido que encuentran en las cosas que hacen.

Esta parte nos va a llevar a presentar las bases que nos permitan comprender cómo para alcanzar buenos beneficios hay que considerar la necesidad de que las personas le encuentren sentido a lo que hacen, tomando en cuenta ciertos principios y premisas que permitan desarrollar una estrategia de valores.

Una estrategia de valores es una estrategia que busca trabajar con el principal capital de cualquier organización, el capital humano, que por demás, es la única fuente capaz de crear valor. Pero esto, según nuestros criterios, a partir de los valores que seamos capaces de sembrarles, de ayudarles a generar con nuevas capacidades que les creemos.

1

Concepto de valor y su significado en la dirección

La idea que penetra vale más
que la idea ostentosa.

JOSÉ MARTÍ

Carta a Fermín Valdés Domínguez , 1887

Como todos los capítulos del libro, el presente comienza con un Estudio de Caso real y a continuación describe su contenido principal. De esta forma, al terminar de leer el capítulo el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

- ¿Qué es la cultura?
- ¿Qué son resultados?
- ¿Qué relación existe entre la cultura de una organización y sus resultados?
- ¿Qué son las creencias?
- ¿Qué son los valores?
- ¿Qué son las normas?
- ¿Qué son las actitudes?
- ¿Qué son las conductas?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que desde la consultoría presentamos para terminar el capítulo.

Estudio de caso: Tiempo y Valores

Son las 9:00 de la mañana del 15 de abril de 2005 y José Manuel, subdirector del Centro de Investigaciones Gerencial (CIG) se encuentra sentado desde las 8:55 en la entrada de la oficina de Orlando, director del CIG. José Manuel fue citado para una reunión del Consejo Científico del Centro y mientras espera habla con Esther, la secretaria del director y justo a las 9:05 llega Orlando, quien saluda cordialmente.

Una vez dentro de la oficina, Orlando conecta el aire acondicionado y el computador y mientras este último se pone a punto de operación, llama a Esther para que haga café. A continuación Orlando comprueba los correos que le entraron en la noche y lo que va de la mañana del día de hoy.

Al verificar los correos en la PC, Orlando le enseña a José Manuel una oferta de cursos que le enviaron desde México y le dice: ¿“Viste José Pepe (alias puesto por Orlando) realmente como hemos comprobado en los últimos tiempos, dos de las técnicas que más se están utilizando son las llamadas Dirección por Valores y Cuadro de Mando Integral, mira cuántas ofertas hay aquí”?

José Manuel mueve la cabeza en sentido positivo y le señala, “creo que sí, que esas técnicas, aunque nacieron en contextos y momentos diferentes, ambas convergen en un punto y es que son precisamente las personas las que pueden agregarle valor al producto o servicio que se le entrega al cliente, pero para ello hay que tener, entre otros, el valor de la disciplina del tiempo, cosa que por lo regular los latinos carecemos, por lo que más practicamos su opuesto. ¿No te parece?”

Orlando asiente con la cabeza un poco serio porque había asimilado el mensaje que José Manuel le enviaba. A continuación, José Manuel, viendo la cara de Orlando y con una sonrisa un poco sarcástica, le dice: “Por eso, para nosotros, es muy importante el informe de investigación que va a presentar hoy Rosa sobre “El uso del tiempo gerencial en Latinoamérica” y con él podremos vincularlo a los valores, cuando veamos que prevalece la

impuntualidad, la indisciplina y las interrupciones en el uso ineficiente, ineficaz e inefectivo del tiempo de los gerentes en Latinoamérica”.

Son las 9:25 y entra Esther con el café y junto a ella el doctor Luis, jefe del área de Organización Empresarial del Centro, que se disculpa por no haber llegado a tiempo, ya que se le fue el Metrobus en el que debía venir, justo en el momento de llegar a la parada de ómnibus.

Mientras se sirven café, llega la doctora Olga, vicepresidenta del Consejo Científico, so pretexto de llegar tarde porque el carro amaneció con una llanta sin aire y tuvo que buscar a un vecino que la ayudara.

A las 9:35 llegó Felipe, presidente del Consejo Científico que dice: “Excúsenme por llegar tarde, pero además de vivir lejos tuve que echarle combustible al auto y cuando llegué a la bomba donde regularmente echo, en esos momentos la estaban abasteciendo y estaría cerrada por más de una hora, después que sirvieran el combustible, por lo que tuve que salir a buscar otra bomba en un lugar más distante”. Junto a Felipe vino la doctora María Teresa, que es vecina de Felipe y por lo tanto ha compartido con él la misma suerte.

Finalmente, llega la doctora Rosa, investigadora, que tuvo que esperarla fuera a buscar el doctor Rafael, investigador al igual, que tuvo que pasar a buscar un documento por la empresa informática en la cual está trabajando un tema de investigación sobre los sistemas organizativos empresariales, cosa que la demoró y por lo que no pudo llegar a la reunión a tiempo.

En fin, prácticamente casi todos, para no ser absoluto, llegaron tarde y a las 9:43 minutos, mientras tomaban café, las mujeres hablaban del capítulo de la telenovela que pusieron la noche anterior, lo buena y divertida que está esa novela, porque además de las diferentes tramas que presenta están las canciones que tocan, lo que la hace una telenovela musical, algo nuevo o diferente.

Por otro lado, los hombres hablan del partido de pelota (béisbol) celebrado anoche, donde el equipo del occidente del país impuso su juego y va mostrando su superioridad técnica frente al resto de los equipos.

Faltan dos minutos para las 10:00 de la mañana y entonces Orlando llama al orden y dice lo siguiente: “Bien compañeros, por favor, vamos a empezar, que tenemos que analizar bien este informe de investigación, pues queremos poner un resumen de sus resultados en el Boletín Nro. 5 de nuestra página web”.

Todos ya estaban sentados a las 10:00 de la mañana y la doctora Rosa, en ese momento, saca de su bolsa el *flash drive* donde tiene la presentación correspondiente, que pone en la PC para presentar a través del *Data Show* sus principales ideas, aspecto que le llevó otros 10 minutos y se le criticó por eso.

Criterios desde la consultoría

Regularmente, las actividades de cualquier grupo se fijan para que se inicie a una hora previamente determinada. Sin embargo, la experiencia nos dice que ese resultado no es sistemáticamente alcanzado, al menos en América, sino que dicha actividad se inicia como promedio entre 30 y 40 minutos después. ¿Por qué tal regularidad? ¿Qué es lo que existe en el fondo de estos comportamientos? ¿Qué presunciones subyacentes pueden explicar esta situación y es necesario abordar? ¿Cómo ayudar para resolver esta situación?

Al reflexionar sobre este caso particular, regularmente existen muchos criterios: hay quien se ha planteado la solución desde la falta de organización, otros han tratado de darle solución desde la presencia de un estilo de dirección de *laissez faire*, no ha faltado quien ha buscado la solución a partir de que esos dirigentes deben ser entrenados en Administración del Tiempo. En fin, muchas pueden ser las soluciones para este caso y muchos los criterios que se pueden dar.

Sin embargo, ¿cuál es la esencia del problema? ¿Qué no se suele tener en cuenta en este tipo de situación? A mi entender la situación radica en que el caso se suele analizar desde la óptica de los aspectos formales y no desde la esencia de lo que sucede en el grupo de trabajo. Es decir, solo se ve lo fenoménico, lo instrumental, lo que las personas hacen desde el punto de vista de los procedimientos o lo que es lo mismo, ver el cómo y no el porqué.

Analizar el cómo no es totalmente desacertado desde un punto de vista metodológico, pero el análisis no se puede limitar solo a esta óptica, sino que hay que tener en cuenta también el ¿porqué? Es decir, es necesario conocer el ¿porqué las personas tienen estos comportamientos?

Aplicar el porqué al análisis, incorpora un elemento nuevo, va a buscar la esencia misma del fenómeno. Y la esencia en este caso es un factor cultural, que no se observa a simple vista. Es decir, lo esencial y no considerado en el análisis por lo criterios dados, es que no se tiene en cuenta la cultura organizacional prevaleciente, que tal vez fue impuesta por sus creadores o por las características de su actividad u otro factor.

En los grupos suele existir una cultura que parte de una estructura de pensamiento creada (creencia) de “no considerar el tiempo como un recurso”, un recurso que por demás es escaso, que no es recuperable, ni se puede almacenar.

Tal estructura de pensamiento deriva una forma de actuar (valor indisciplina) que es considerada mejor que su opuesto (disciplina) y con ello se forman reglas de actuación (normas) que hacen que la gente vayan llegando tarde y evalúen dicha llegada tarde como positiva (actitud) y por tanto se deriva una conducta que se expresa en un resultado: empezar tarde, o en una hora diferente a la planificada, las reuniones.

Sobre la base de esta lógica, se nos hace obvio que a la cultura organizacional están asociados las creencias y valores, que son dos conceptos que prácticamente operan como hermanos siameses. *Mientras las creencias nos expresan las estructuras de pensamiento que nos formamos en nuestras mentes, los valores son las formas de actuación que derivamos de dichas creencias y que consideramos mejor a su opuesto.*

Conociendo la esencia del problema, la solución que trabajamos era evidente, crear mecanismos que impusieran la disciplina como forma de actuación. Para ello el punto de partida era Orlando, que es el principal agente para el cambio y el que debía imponer la disciplina.

A partir de este momento Orlando tenía que llegar con antelación a la hora citada y tener previamente todo preparado para su inicio en tiempo, incluida la persona que tenía que exponer algún tema, si era necesario.

Si alguien llegaba después nada le serviría de justificación y se le enviaba una nota de amonestación a su expediente como dirigente. Si durante el año alguno de los participantes en el Consejo tenían más de tres notificaciones se le reflejaría su tendencia a la indisciplina en su evaluación del desempeño anual y dos años seguidos llevaría a una rebaja salarial, hasta que no se haga evidente la superación de esta tendencia de indisciplina.

Otras soluciones eran posibles, pero no irían a la esencia. En este caso, era necesario atacar la esencia con una solución radical, hasta que el grupo incorpore en su inconsciente, la necesidad de mantener una actitud y una conducta de disciplina, y con ello la cultura necesaria para todas las actividades grupales.

Capítulo 1

Concepto de valor y su significado en la dirección

Una reflexión

¿Por qué es necesario que hagamos una reflexión para iniciar este capítulo? Porque antes de hablar de “Estrategia de Valores” (EDV) debe tenerse claro la base conceptual donde ella se mueve. Es necesario, anterior a toda experiencia en este campo, a priori, conocer cuál es el soporte conceptual sobre el cual descansa cualquier *resultado* en el ámbito organizacional, para poder con ello sacar la razón más pura que provoca el lograr o no, ciertos resultados en la vida de las organizaciones, cuál es su *cultura*.

Por eso, ante todo, hay que reflexionar sobre estas dos categorías: resultados y cultura. Para ello es necesario preguntarse previamente y ¿qué es cultura? La respuesta nos puede decir muchas cosas. Cultura puede ser cómo nos relacionamos con el entorno: somos solidarios, o somos apáticos frente a otros o frente a la naturaleza.

También puede ser, cómo nos agrupamos o dividimos; cómo establecemos quiénes pueden ser nuestros amigos y quiénes no. Cómo producimos y consumimos los alimentos es al igual cultura, sabemos cómo en cada país hay un plato típico que se diferencia al de otro en su forma de elaboración y consumo, y eso es cultura.

Cómo percibimos el sexo y lo disfrutamos, muchos criterios apuntan a hacer manifestaciones en este campo, siempre se habla de diferencias en distintas partes del planeta, no particularizo para no herir ni ofender con la alabanzas de otros. Cómo se define y utiliza el tiempo, es evidente que la cultura europea difiere en mucho a la latinoamericana en este rasgo. Recuerdo que una vez estando en un país de Centro América debían ir a buscarme a una hora determinada y un rato después de la hora planificada me llaman a ver si aún me encontraba en la casa donde residía. Como era evidente, les dije que sí, que estaba esperando por ellos y me dijeron que estaban “al término de la distancia”. Como yo me en-

contraba a 14 kilómetros del centro de la capital, deduje que “al término de la distancia” era igual al tiempo que se demorara en desplazarse en su vehículo desde el centro de la capital a mi residencia. Sin embargo, estaba todo equivocado en mis ideas, me buscaron tres horas después. Dejo esta anécdota así para que cada cual saque sus propias conclusiones.

Otros casos son, cómo se lleva a cabo el proceso de aprendizaje, algunos más formales, otros no. Cómo y cuándo las personas disfrutan y se ríen, los chistes difieren según los países, unos son más negros, otros más rojos, otros más verdes. Cómo se comportan las personas cuando tienen conflictos que no han resuelto, unos más explosivos otros más sanguíneos.

En fin, hay muchos otros “cómos”, que nos dan una caracterización de diferentes rasgos culturales. Hasta cómo se establecen los espacios y fronteras en cada país están indicando una cultura determinada. A forma de ejemplo se puede hablar cómo en muchos países del continente africano las fronteras administrativas no se corresponden con las fronteras tribales y eso es consecuencia directa de una cultura específica.

Complementario a esto se puede decir, que donde quiera que exista un grupo humano hay una cultura prevaleciente. Es común oír decir que no es la misma cultura la asiática, la europea o la americana. Existen diferencias culturales también entre los países de América del Norte de los Centroamericanos, que los de América del Sur. Dentro de los latinoamericanos, los caribeños no somos iguales al resto. Aún más, dentro del propio país sabemos de zonas que tienen sus características propias que hacen la diferencia. Sin embargo, siendo más específico, existen empresas que atendiendo la misma actividad, por ejemplo hoteles, son diferentes desde un punto de vista cultural. Incluso, dentro de una empresa en particular nos encontramos grupos que se diferencian unos de otros.

¿Y por qué empresas de la misma actividad como hoteles, hospitales, universidades y otras llegan a tener culturas diferentes? Por una razón bien elemental, los teatros de operaciones y los actores son diferentes. Es conocido que como espectadores observamos una misma obra o un *remake* de una película y se nos hace evidente que siendo la obra la misma, la actuación es diferente. ¿Por qué? Por lo mismo, los actores y los teatros son diferentes, por tanto, las condiciones cambian y nunca llegan a ser iguales.

¿Y por qué llega a suceder que incluso en empresas particulares algunos grupos se diferencien de otros? Porque como elemento

genérico ya dije que en todo grupo humano hay una cultura. Solo cuando un grupo se crea y se encuentra difuso es que no hay una cultura aún definida, pero en la medida que ese grupo se vuelve asociativo y se va integrando cada vez más va delineando y delimitando la cultura que prevalecerá en el grupo.

Muchos ejemplos pudieran servir para caracterizar los rasgos de diferentes culturas pero, a estas alturas, pienso que lo importante es tener claro conceptualmente qué es cultura y se pudieran presentar muchas definiciones, creo que la mejor definición es la que nos da Edgar Schein en su libro *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. El autor dice que cultura organizacional es:

“Un conjunto de presunciones – *inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar problemas de adaptación externa y de integración interna* – que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas”.

Las negrillas son mías y buscan el propósito de señalar palabras que entiendo son claves en esta definición. Con el propósito de ganar claridad en este concepto, es pertinente preguntarse y ¿qué se puede entender por *presunciones*? Muchas son las acepciones que se pueden dar sobre este término, tal vez sean sinónimas, pero pienso que la más importante y más claridad da, es la que homóloga que las *presunciones* son *creencias*.

De esta forma, parafraseando el concepto dado por Schein se puede decir que, cultura son las creencias, ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y le permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente, así como que son enseñadas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sus problemas.

Un ejemplo típico de esta definición pudiera asociarse instintivamente en el surgimiento de cómo las personas se sugestionan con determinados aspectos. Su génesis pudiera estar en la necesidad de las personas de adaptarse ante los hechos inexplicables, en un momento determinado, de los embates de su entorno, la naturaleza, y poder integrarse como especie.

Según mi forma de ver las cosas, soy del criterio que al parecer la sugestión, fue desarrollada y juzgada como válida para ser enseñada, por lo que con ellas se obtuvo un *resultado*. Es decir, esta creencia le sirvió a la especie humana como soporte del modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre el problema del enfrentamiento del hombre ante los diferentes embates de la naturaleza y

otros de tipo vivencial, sin fundamentación científica para los tiempos, entre otros, aspecto este último que fue juzgado como válido.

De esta forma, se pone de manifiesto un primer aspecto, para mí muy importante, que las creencias no son ajenas a los resultados y viceversa, que los resultados a alcanzar nos son ajenos a las creencias que tienen los que tienen que alcanzarlos.

¿Y qué interpretamos por la categoría resultados? Se pudiera decir, que los resultados son los efectos que se logran como consecuencia de determinadas acciones que le preceden, previstos o que pueden ser juzgados como válidos.

Es necesario insistir en algo más sobre la relación valores-resultados. Pudiera pensarse que un resultado es lograr alcanzar una gran meta, tal vez producir 4 millones y medio de toneladas de azúcar, o 50 millones de quintales de vianda, o ensamblar 100 ómnibus. Efectivamente, esos son resultados, que deben alcanzarse en el tiempo sobre la base de ciertos valores. Para lograr dichos resultados pudieron hacer falta valores tales como la tenacidad, la perseverancia, el sacrificio, el altruismo, la inteligencia, la honestidad y quizás muchos otros más.

Sin embargo, es válido también preguntarnos ¿y qué pudo haber sucedido si algunas de esas metas no se alcanzan? Entre otros factores, obviamente, se deben haber producido algunas incongruencias entre los valores. A lo mejor se fue perseverante pero no tenaz, o el sacrificio no fue el suficiente, o tal vez nuestra inteligencia estuvo encerrada en ciertos paradigmas y no miramos en la periferia. En fin, muchas situaciones pueden habernos llevado a estos resultados, donde nuestros valores no tuvieron la suficiente madurez, empuje o fuerza, o no produjeron la sinergia necesaria porque no operaron en forma sistémica.

Claro que estos factores que he citado son ajenos a problemas o condicionantes de tipo tecnológico, organizativos, limitaciones de suministros, regulaciones legales, u otros que puede no ayuden al logro de los resultados que nos hemos propuesto.

Ahora, no solamente alcanzar o no grandes metas son, resultados. Resultados son también no llegar a tiempo a una reunión, no querer atender a un cliente, no acertarle una entrevista a un subordinado, coordinar una cita o reunión y no asistir a ella, no respetar los criterios o ideas de otro, etc.

Detrás de esos, estos dos también hay incongruencias e inconsistencias en nuestros valores, que por su fuerza puede llevarnos al opuesto. O sea, de la honestidad a la deshonestidad, de la disciplina a la indisciplina, del respeto al irrespeto. Por eso hay que

llamar la atención sobre esto, no son solamente resultados las grandes metas, sino también los aspectos cotidianos son resultados, que no dejan de estar matizados por nuestros valores y cómo los operemos para alcanzar determinados resultados.

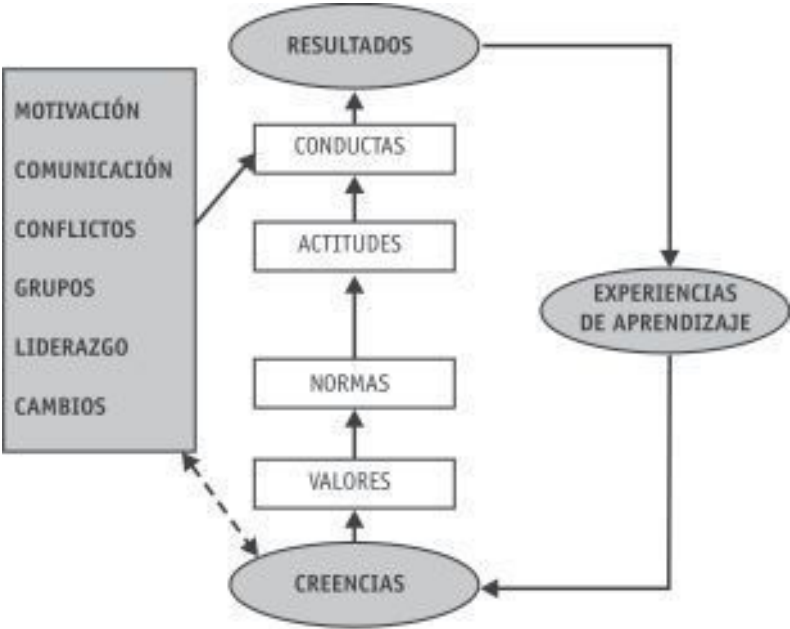
Conceptos

No obstante, es necesario señalar que en el orden metodológico, las creencias sirven de soporte a los resultados, pero para llegar a dichos resultados es condición inevitable pasar por otras categorías como son los valores, las normas, las actitudes y las conductas, que serán las que reflejen los resultados. Gráficamente esto pudiéramos observarlo en el esquema que presentan Salvador García y Shimon L. Dolan en su libro *Dirección por Valores*.



Sin embargo, muchas otras teorías buscan actuar sobre las actitudes de las personas para alcanzar determinados resultados. De esta forma se puede observar cómo diferentes teorías del comportamiento organizacional buscan actuar en última instancia sobre las actitudes para alcanzar ciertos resultados. Ellas pudieran ser: la motivación, la comunicación, el trabajo en grupos, el liderazgo, los conflictos y los cambios. Pero somos del criterio que ninguna de estas teorías puede lograr algo si no pasa primero por las creen-

cias que tienen las personas. Por eso la gráfica presentada tal vez se pudiera reajustar de la forma siguiente:



Cabe ahora la pregunta ¿y que son las creencias, los valores, las normas, las actitudes y las conductas?

Creencias

En una actividad empresarial exitosa son ejemplos típicos de creencias: el tener claro que sólo la calidad puede dar la ventaja competitiva requerida para un buen posicionamiento en el mercado; el considerar que la calidad es posible si hay una adecuada orientación al cliente; que a la calidad le es vital un buen trabajo de los intangibles de la empresa, o sea su capital intelectual.

En fin, las creencias no son más que eso, las estructuras de pensamientos que nos hacemos para interpretar la realidad y que las consideramos válidas. Claro que estas estructuras de pensamiento se van conformando a lo largo de un proceso amplio de aprendizaje continuo y a través de este proceso se va logrando una forma de explicar la realidad que hay que interpretar, así como en este propio proceso de aprendizaje se pueden ir ajustando nuestras creencias para mejorar los resultados deseados.

Pero estas creencias hay que inventarlas, descubrirlas o desarrollarlas. Y una vez inventadas, descubiertas o desarrolladas hay que

creer profundamente en ellas, hay que introducirlas en vena y ponerlas a latir al mismo ritmo que late nuestro corazón. Creer no es un acto burocrático, no es un acto en el cual se firme un papel y quede reconocida nuestra afiliación a determinada creencia.

Desafortunadamente no existe una vacuna o algún medicamento en el cual se pueda introducir en vena con 500 c.c. de dextrosa a 60 gotas por minuto las mejores creencias y valores de la humanidad. Por eso, las mejores creencias hay que ponerlas a latir al mismo ritmo que lo hace nuestro corazón y esto requiere de un fuerte convencimiento de las ideas que juzgamos válidas y estructuramos como parte implícita de nuestros pensamientos, hasta que llegue a nuestro inconsciente y se conviertan en un acto reflejo.

Creer es tener fe en lo que pensamos y la realidad que percibimos, es tener la virtud de confiar, de dar nuestra palabra, de ser fiel, de comprometernos a obrar consecuentemente con lo que creemos. Es decir, creer es, en principio, un acto consciente donde se tiene por cierto aquello que creemos y a través del cual obramos consecuentemente en la interpretación de la realidad.

De esta forma, en la medida que nos vayamos dando cuenta que la no calidad tiene un costo muy alto, iremos creyendo cada vez en que la calidad tiene un valor muy alto para la supervivencia de la empresa.

Valores

Los valores para Salvador García y Shimon I. Dolan¹ son “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas”.

Es decir, que los valores están asociados a una forma de actuar que está precedida por nuestras creencias, que son las que nos llevan a valorar que esa forma de actuar es mejor a su opuesta. Creer en la calidad como expresión de una categoría superior nos da el valor calidad, que es contrario a la chapuza, como la felicidad es contraria a la desgracia y la honestidad al fraude.

Cada grupo, o cada persona dentro de un grupo, expresa estratégicamente sus valores como una expresión sintética de sus creencias. Así, las personas que creen que la mejor forma de vivir la vida es a cuenta de los demás, desarrollan el valor del robo, del fraude, de la deshonestidad. Mientras que los que creen que el trabajo es fuente de riqueza, material y espiritual, desarrollan valo-

¹ Tomado del libro *Dirección por Valores*, McGraw-Hill, 1997

res que son opuestos a los anteriores, o sea, desarrollan el valor solidaridad, honestidad, dignidad, plenitud.

De hecho los valores son realidad humanizada que tiene una significación positiva para el hombre. Su existencia objetiva, abre la posibilidad de que el ser humano, más allá de saciarse materialmente, goce de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos positivos.

En las organizaciones, los valores son importantes fuerzas impulsoras del modo como hacemos nuestro trabajo y marchan unidos con nuestras creencias.

Del análisis de un artículo titulado “Así trabaja un ganador” publicado en la Revista *Gestión* Nro. 5/septiembre-octubre, 1996, de Argentina, deduje muchas creencias y valores, que a mi modo de ver se pudieran resumir entre otros los que se presentan en la tabla de la página siguiente.

CREENCIAS Y VALORES ASOCIADOS AL CASO
“ASÍ TRABAJA UN GANADOR”

Creencias	Valores
Creer que deben luchar por los premios a la mejor práctica, no importa durante qué tiempo, aunque este sea uno de los mercados más competitivos del mundo.	
Creer en las prácticas de avanzada para medir procesos y compararlos con clientes, proveedores y competidores.	
Buscan alianzas con clientes las respuestas de proveedores y clientes se emplean en todo momento para evaluar políticas, perfeccionar mecanismos, prever y colaborar con estrategias que impulsan a la empresa.	Competitividad (práctico)
Creer que en lugar de distribuir los recursos financieros a inversiones en activos, es preferible destinarlos hacia servicios al cliente.	
Creer que la administración de materiales se mide en forma comparada con varias compañías importantes.	
Creer en los altos servicios, en los estrictos controles y en que deben tener una actitud firme en la calidad. También, en las mejores prácticas para satisfacer las prioridades de los clientes.	
Buscan deleitar a sus clientes superando sus expectativas.	Calidad (de desarrollo)
Creer en la necesidad de desarrollar programas de capacitación sobre calidad, en la mejora del individuo, en la importancia de su reconocimiento, en la atención al cliente, la autoevaluación y el modelo empresarial.	
Creer en la mejora continua mediante el requisito	

de autoevaluación constante con el cliente y trabajan por la mejora de los procesos, así como han desarrollado un poderoso sistema de modelaje de calidad computarizado. Consideran fundamental la administración estratégica de la tecnología de la información para lograr una mejora constante de la calidad.

Definen la calidad total como un sistema para dirigir una empresa hacia los mejores resultados.

Creer en las reuniones de lanzamiento con el director y toda la fuerza de trabajo, cara a cara, en pequeños grupos. En equipos de mejora y se reúnen cada semana. Alientan a los empleados a tener libertad de influir en los cambios en su sección a través de los equipos de acción correctiva.

Participación
(ético)

Creer que todos los integrantes de la empresa deben estar frente al objetivo de ofrecer mejores productos con rectabilidad.

Creer que los operadores de producción deben tener poder para detener los procesos en cualquier etapa si no se están desarrollando dentro de los límites de control requeridos.

OTROS POSIBLES VALORES DERIVADOS DE ESAS CREENCIAS: Tenacidad, excelencia, eficiencia, creatividad, cooperación, capacitación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, aprender de los mejores, etc.

Normas

Los valores son *expresiones* estratégicas, las normas son tácticas. En virtud de ello, los valores no son, ni pueden ser, un simple enunciado; ellos requieren de reglas de conductas que sean consecuentes con su enunciado y desempeñan un papel especial en el desarrollo de las acciones derivadas de los valores. Estas acciones deben convertirse en reglas de conducta de cada uno de los miembros de un grupo y para ello es imprescindible la interacción de los mismos de manera que las conviertan en reglas de actuación consensuadas.

Estas reglas de actuación consensuadas que surgen de la interacción de cada uno de los miembros de un grupo son precisamente las *normas* y que su incumplimiento puede generar sanciones externas. Es decir, el no cumplimiento de normas que deben estar en línea directa con ciertos valores esperados puede implicar sanciones de quien tiene las expectativas en función de dichos valores.

A forma de ejemplo podemos decir que, quien espera recibir un servicio con cierta calidad, si cuando recibe el servicio este no está en función de lo que espera sanciona el servicio y a los trabajadores que lo prestaron. Otro ejemplo se puede observar con el valor de honestidad, el incumplimiento de normas asociadas a este va-

lor puede derivar sanciones que pueden incluir la prisión en cárcel durante cierto tiempo.

¿Por qué son necesarias las normas? Porque definen las reglas de comportamiento para una situación determinada, en un teatro determinado y con unos actores previamente predeterminados.

Por ejemplo, valores como calidad, honestidad, honradez, profesionalidad, trabajo en equipo, orientación al cliente no tienen el mismo significado para escenarios diferentes, como pueden ser un hospital, una escuela, un banco, una empresa telefónica o una fábrica de embutidos.

Cada valor requiere de especificaciones concretas de qué significa calidad para un hospital o para una fábrica de chorizo. Igual la honestidad y la honradez requieren definir cuáles son las reglas del juego a seguir, cuando se trabaja en un banco o cuando se trabaja una escuela. Cada escenario es diferente, cada teatro de operaciones es diferente y por tanto requiere de normas de actuación diferentes que se ajusten a las características de la actividad de la organización donde se aplica un valor determinado.

Actitudes

Las normas, como expresión consecuente de las acciones asociadas a los valores, no son todo, para que ellas sean reales, requieren ser evaluadas por los colectivos y que estos determinen su lado positivo o no, con respecto a sus intereses como individuo y como grupo. Esta tendencia evaluadora son precisamente las actitudes, que determinarán conductas.

Es decir, las actitudes son tendencias evaluadoras, ya sean positivas o negativas, que reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, o sea, a desarrollar una conducta.

De esta forma, cuando una norma dice cuál debe ser la actuación que se debe derivar de un valor determinado, la persona o grupo debe conocer cuál es la norma para ajustarla a su puesto de trabajo y poder hacer una aplicación consecuente de ella.

Si el valor es la calidad y la norma dice que se deben satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que visitan un banco, cada trabajador debe conocer la norma para ajustarla a su puesto de trabajo. Si este puesto de trabajo es el de cajero de un banco, que es un personal de contacto, el trabajador tiene que conocer el significado de la norma, hacer una valoración positiva de la misma y evaluarla para ajustarla a su trabajo y poder derivar una conducta correspondiente para alcanzar el resultado deseado.

Conductas

Como se expresó con anterioridad, las actitudes predicen nuestra conducta, por lo que una vez realizada la tendencia evaluadora que determina la actitud, la conducta determina la dirección de nuestro proceder para lograr el fin o propósito (resultado) que previamente fue determinado.

Un ejemplo de todo el mecanismo que opera entre los resultados y su soporte, las creencias, se puede ver a continuación en un elemental ejemplo:

Logramos una nueva forma de desarrollar un trabajo (resultado) porque nos dedicamos con entusiasmo (conducta) a él, dado que valoramos positivamente (actitud) que no tenemos barreras burocráticas (norma) y esto nos proporciona la posibilidad de poner en práctica la creatividad (valor), lo que se sustenta en la necesidad de ser creativos para continuar en el mercado (creencia).

Clasificación de los valores

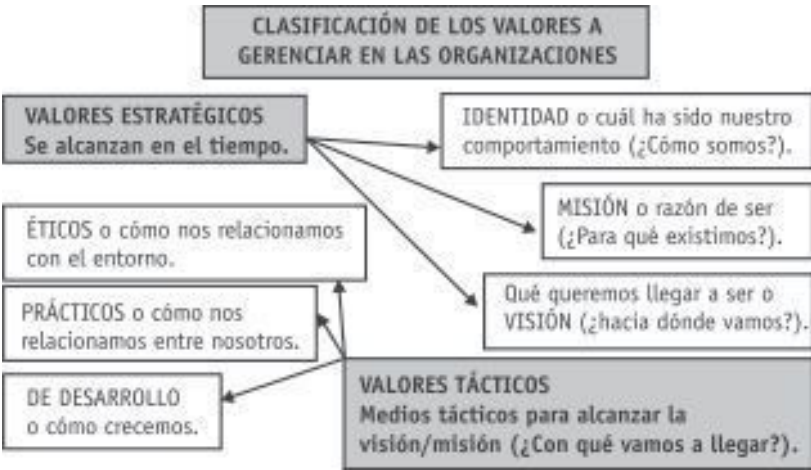
No puedo terminar esta parte conceptual si no manifiesto que no todos los valores tienen la misma significación, ni se presentan de igual forma. En tal sentido hago una clasificación de los valores, considerando el tiempo en que operan. Unos operan a más largo plazo, por lo que asumen un carácter estratégico, otros operan como cauces 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.

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 cuáles 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 dónde vamos o qué queremos llegar a ser.

Los valores tácticos son aquellos que trabajamos cotidianamente y de esta forma se presentan como el cauce estratégico para alcanzar la misión y visión. En este caso trabajamos según los crite-

rios 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 dicen cómo debemos relacionarnos entre nosotros y los valores de desarrollo describen cómo debemos crear, crecer, desarrollar la organización.

En el capítulo 7 ampliaremos estos criterios con las definiciones de las posibles técnicas a emplear en su diseño.

Criterios desde la consultoría

No quisiera terminar este capítulo sin llegar a expresar algunos criterios finales que considero muy importantes, ya que los mismos me permitirán asegurar el propósito de puntualizar aspectos que en estos momentos son básicos para ampliar la visión de aquel lector ávido de claridad conceptual y de esta forma le sirvan para ir comprendiendo detalles que pudieran perderse en el conjunto del libro.

Criterio 1: Dirigir con una estrategia de valores es un complemento al trabajo de dirección.

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 anteponía 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 estrategia de desarrollo de valores, 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, el hombre es 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.

Criterio 2: Posibles efectos derivados por desconocimiento de las creencias y valores.

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

- Fracasos en la implantación de la estrategia.
- Fracasos 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.
- Fracasos en la adaptación de los individuos a la organización.
- Fracasos 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.

Por favor, identifique aquellos otros 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.

Criterio 3: Desconocer la cultura no significa que no exista cultura.

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.

No obstante, cabe una pregunta más a hacernos para reflexionar y es: *¿cómo se conforman las creencias y los valores en las organizaciones?* Múltiples variables pueden tenerse en cuenta a la hora de conformar creencias y valores; las más aceptadas son:

- En primer lugar, las creencias y valores de los fundadores: es reconocido que los fundadores sientan pautas al crear una organización. Esas pautas muchas veces llegan a formar parte de los rituales de la organización y se utilizan en celebraciones, reuniones, reconocimientos y se mantienen en el tiempo como un hecho significativo de manera tal, que se establece como un mito particular y propio. Junto a los ritos, muchas veces van en marcha acompañada los tabúes que suelen introducirse para limitar el accionar del sistema organizativo.
- No es negado a la dirección actual introducir nuevas creencias y valores, que a veces modifican los establecidos por los fundadores. Creencia y valores pueden ser cambiados en el tiempo, aunque no es un acto simple en su propia naturaleza, se requieren de fuertes mecanismos para romper las tradiciones establecidas.
- Los trabajadores no son ajenos a conformar creencias y valores dentro de una organización. Como todo grupo humano, desarrollan una cultura propia que responde a los intereses de cada miembro del grupo y que es una cualidad resultante diferente a la de cada miembro en particular. Esta cultura se va formando como parte de la interacción de los miembros del grupo.

- El accionar sistemático y continuo de consultores externos, es un elemento de influencia directa sobre la alta dirección. En la misma medida que se va entrenando y preparando al equipo de dirección en las técnicas más modernas que hoy son utilizadas en la conducción de grupos de trabajo, la cultura de dirección va cambiando y surgiendo una nueva.
- El sistema de leyes, decretos, resoluciones, carta circular y toda documentación normativa legal existente, invariablemente marcan la cultura de los grupos y es necesario tenerla en cuenta. Todas estas regulaciones definen límites, son formadoras de creencias y valores y ponen de manifiesto una cultura determinada.
- El mercado y sus reglas del juego definen en las organizaciones el carácter de su cultura y también la delimita. Si sus creencias y valores no son claros y están acorde con las reglas del mercado, su supervivencia como organización peligra.
- Los valores del grupo no son ajenos a los valores sociales de cada momento histórico y a la tradición cultural de cada sociedad. Como dijimos, cada país tiene su cultura, la que lo caracteriza y le da una diferencia cualitativa diferente a otro. Cada sociedad, en su desarrollo, va creando los mecanismos formadores de creencias y valores que hace que la especie humana evolucione hacia un sentido u otro. Un hecho evidente lo podemos ver en el rol que juega la mujer hoy en día en la propia sociedad, que es bien diferenciador del rol que jugaba no hace 100 años, sino solo en últimos 25 o 30 años. Aunque en algunos países ese rol no ha cambiado en absoluto y sigue al igual que hace 1000 años.
- Finalmente, otra variable que es altamente influyente en los valores de la empresa son los resultados que esta alcance. Si la organización tiene resultados exitosos, sus valores serán igualmente altos, en caso contrario, si los resultados son pobres aparecerá la apatía, la desidia y otros valores tremendamente negativos. Es decir, se cumple el llamado Efecto Pigmalión, o profecía de la realización personal.

Criterio 4: Las creencias y valores deben ser selectivas y jerarquizadas por aquellos que tienen el mayor compromiso con ellas.

Como aclaraciones finales es necesario destacar las situaciones siguientes:

- En todo grupo humano existe una cultura con un universo amplio de creencias y valores, en un sentido o en su opuesto.

El grupo humano puede ser un grupo de muchachos en una universidad, un grupo de científico en un centro de investigaciones o un grupo de presos en una prisión. Mientras ese grupo humano interactúe en el tiempo, se formará una cultura y desarrollará sus creencias y valores para lograr adaptarse al entorno e integrarse internamente.

- Dirigir teniendo en cuenta una estrategia de valores no es dirigir en función del conjunto de todos los valores, sino trabajar por impulsar aquellos socialmente reconocidos que se jerarquicen como predominantes, sin olvidar el resto. En todo grupo sus miembros cuentan con muchos valores y se forman otros tantos como resultado de su interacción. Tener una estrategia de valores no es considerarlos todos, sino seleccionar los que son más significativos para alcanzar los resultados que se quieren lograr.
- 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. Si en la declaración de valores no se logra el alineamiento y el compromiso de trabajadores y dirigentes, la estrategia será nula, la acción no se corresponderá con el discurso.
- Los valores 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. Una estrategia de valores tiene que ser impulsada por los que dirigen la organización, si ellos no sienten esta estrategia como suya, si no le ponen el amor y las motivaciones que ella requiere las ideas y el trabajo no tendrá sentido.

Para su enriquecimiento

1. A partir de determinados resultados logrados por usted en su organización y del esquema donde aparece la relación entre los resultados y las creencias, compruebe qué creencias le llevó a alcanzar esos resultados, qué valores generó en usted, qué normas siguió, cuál fue su actitud al respecto y qué conducta derivó para alcanzar esos resultados.
2. Dado los objetivos estratégicos que tenga formulados alcanzar su organización en un horizonte determinado, evalúe cuáles serían las creencias y valores que le permitirían alcanzarlos de manera más adecuada y qué mecanismos serían necesarios crear para que se formen tales valores.

3. ¿Qué resultados no ha podido alcanzar en su organización por no considerar las creencias y valores que eran necesarias desarrollar en el grupo de trabajo?
4. ¿Cuál considera usted deberían ser las principales creencias y valores que usted jerarquizaría en su organización?
5. Enumere los principales agentes que han sido promotores de creencias y valores en su organización.

2

¿Qué es una estrategia de valores?

.... la verdad no es más que una y quien la dice cuando
los demás tienen miedo de decirla, impera.

JOSÉ MARTÍ
Argentina, 1888

Como todos los capítulos del libro, el presente comienza con un Estudio de Caso real y a continuación describe su contenido principal. De esta forma, al terminar de leer el capítulo el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

- ¿Qué son y cómo se forman los valores personales?
- ¿Qué son y cómo se forman los valores grupales?
- ¿Qué es una Estrategia de Valores (EDV)?
- ¿Cuáles son las posibles EDV que se presentan en la práctica?
- ¿Qué papel puede desarrollar un consultor en la puesta en práctica de un EDV?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que desde la consultoría presentamos para terminar el capítulo.

Estudio de caso: la casa consultora

En una ocasión tuve la oportunidad de trabajar en una Casa Consultora, cuyo director era una persona muy dinámica, hablaba a una gran velocidad y era capaz de intercambiar sobre diferentes temas. O sea, lo mismo dialogaba sobre un próximo trabajo a emprender, que saltaba a un artículo encontrado en Internet, que hablaba por teléfono a la vez que te orientaba una tarea. Era tan hiperquinético que seguir su lógica de pensamiento era bastante difícil.

En el orden personal era una magnífica persona, llena de muchos valores, era amigo, solidario, trabajador a más no poder. Por otro lado, era una persona llena de ideas, su hemisferio derecho del cerebro era bastante desarrollado, yo diría que algo hipertrofiado en relación con el hemisferio izquierdo. Esto derivaba que era muy creativo, pero poco analítico. Sus ideas salían de su mente primero que el análisis de las mismas, luego su racionalidad a veces se veía afectada por el impulso de sus criterios y esto no pocos problemas le ocasionó. Siempre necesitaba a alguien que le sirviera de “abogado del diablo” para que le diera otros puntos de vista y encontrara la decisión más razonable.

Si sus rasgos de personalidad eran cambiantes, al igual era su estilo de dirección. Transitó de un estilo de excesivo control hasta un *laissez faire*, que fue el último que le conocí al terminar mis trabajos con él.

Por otro lado, estaba el grupo de consultores con el cual trabajaba. Era un grupo que se había formado por la unión de personas provenientes de diferentes partes, que no fue inducido al puesto, que se fue adaptando a los estilos de trabajos del jefe, pero solo eso, adaptando. No llegaba a integrarse y por eso se crearon subculturas, dentro de la cultura general que se formaba en la Casa Consultora, que tenía un carácter bastante aleatorio.

El grupo era capaz de emprender cualquier trabajo, pero las diferentes subculturas creaba grupos informales que pasaron a ser formales en la estructura interna. Tal diferenciación fue creando

una forma de trabajo que en conjunto obtenía resultados, pero no lograba la integración.

Los rasgos de personalidad de los consultores eran también fuertes y llenos de buenos valores, aunque en oportunidades creaba enfrentamientos que no eran necesarios, sobre todo si hubiera una dirección más concentrada a la calidad, la integración y la creatividad.

En el orden estratégico las habilidades no funcionaban, lo que era estratégico hoy lo dejaba de ser mañana y no se operaba con estrategias de contingencias. Y de esta forma primaban más los valores e intereses de los grupos, que los valores que le interesara desarrollar a la dirección.

Criterios desde la consultoría

Cambiar el comportamiento de esta organización era algo bien complejo, o se salía de las manos conductoras de la actual dirección o se buscaba una EDV de alto interés para la dirección y que tuviera en cuenta el grado de desarrollo de los valores alcanzados por el grupo.

Aunque la solución más racional, en principio, era la de buscar una solución negociadora que mostrara un interés medio por parte de la dirección. Era difícil exigir un alto nivel de interés después de más de 10 años de trabajo con un interés bajo y con un nivel que iba en crecimiento del grado de desarrollo de los valores de los grupos de las diferentes subculturas.

Como este era un grupo que no lo caracteriza la etapa de nueva formación, resultaba algo difícil y complejo desarrollarle una estrategia de orientación de valores.

Fue así que lo sucedido ocurrió con el cambio de dirección y una nueva persona al frente de la Casa Consultora. Con ella la estrategia cambió, su misión, su visión y sus valores tácticos también. Ahora trabajan por diseñarle *a cada cliente un traje a la medida*, por ser *la mejor opción del mercado* y luchar por una *real integración del cuerpo de consultores, hacer trabajos legendarios y crecer la empresa* con nuevos, mayores y mejores servicios.

Este es el interés de la nueva dirección y el grupo tiene un grado de desarrollo personal que puede lograrlo. En este estado dejó esta Casa Consultora y la nueva dirección buscaba negociar con todos los consultores la nueva estrategia y el nuevo sistema de valores para hacer un cambio de imagen radical de la organización. El problema era poder alinear a todos alrededor de este sistema de valores pero, por el grado de desarrollo del grupo y el interés

de la dirección se logró consensuar una nueva forma de trabajo que mejoró sustancialmente la posición de esta empresa en el mercado. Hoy trabajan por una nueva estrategia de valores, una EDV, a partir del alto interés tanto de la dirección como del grupo, por mejorar su imagen alrededor de una nueva ideología organizacional.

Capítulo 2

¿Qué es una estrategia de valores?

Valores personales

Entre los días 2 al 5 abril de 2005, tuve la oportunidad de participar como conferencista en el VIII Congreso Latinoamericano de Desarrollo de Recursos Humanos en la ciudad de Montevideo, en la República Oriental del Uruguay, donde impartí la conferencia “Cuadro de Mando para los Recursos Humanos. Resumen Ejecutivo” y en el marco de este evento pude escuchar la intervención de otro 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”.

El expositor, el señor 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 elevar 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 la EDV (EDV) 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:

<i>Mecanismos</i>	<i>Creencias Derivadas</i>	<i>Valores</i>	<i>Opuestos</i>
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	Sñar es una forma de asaltar al futuro con imaginación creativa	Visión	Ceguera
7. Dar sin esperar recibir	La vida a plenitud solo la alcanzarás cuando das lo mejor de ti como agua mansa y transparente	Cooperación	Egoísmo

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 señor Jaramillo es muy positiva y lo que busca es desarrollar mecanismos de cambios personales para una mejor calidad de vida.

Tomo como referencia esta conferencia del señor Jaramillo dado que el punto de partida de cualquier EDV 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. Unas más fuertes que otras, pero que van determinando, junto con los rasgos de personalidad, 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, está 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 las conductas individuales, que requieren cambiar las creencias y valores de las personas.

Ejemplifiquemos, en alguna medida, cómo están presentes los valores personales en cada uno de nosotros, a través de otra experiencia personal

Una gran empresa cubana me pidió un conferencia sobre ética, en el marco de un Taller que iban a desarrollar. Cuando hablamos por teléfono y fuimos a puntualizar me decían que como era en el marco del Taller, la exposición sería de 20 minutos. Conociéndome a mí como expositor y el tema les dije que ese tiempo no alcanzaba ni para el primer chiste, así que negociamos una hora. Después en el programa anunciaron 50 minutos y en un final trabajé la hora completa.

Todo estaba previsto para iniciar a las 9:00 de la mañana, así que me fueron a buscar a las 8:15 para considerar la transportación y el tomar un poco de té con limón. Sin embargo, no estaba previsto que el técnico que opera los equipos llegara a las 8:50, que la puerta donde el local donde estaban los equipos se trabara por un espacio de 20 minutos, que el mismo técnico no tuviera la contraseña para abrir el computador. En fin, no estaban previstos los contratiempos, ni lo que es el tiempo para la preparación del servicio. Resumen, comenzamos a las 9:35. Amén de esto, un problema de tipo ético, no habían puesto mi nombre en el programa de desarrollo del Taller.

Bien, así las cosas inicié mi conferencia, explicando que no iba a tratar el tema de la ética de manera directa, sino a través de los valores, porque era mi ámbito de trabajo en los últimos tiempos y consideraba que valores y éticas eran temas que debían tratarse juntos.

De esta forma, presenté como objetivo central de la conferencia *Dar a conocer vínculos entre la teoría y la práctica y comentar de manera colectiva* y para ello iba utilizar como soporte de la conferencia las palabras siguientes: *El pensamiento se ha de ver en las obras. El hombre ha de escribir con las obras. El hombre sólo cree en la 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*

Creo que lo central estaba en que ellos pudieran meditar sobre los temas de valores y éticas tanto desde el punto de vista teórico como práctico y cómo para esto era importante que tuvieran en cuenta lo que dijo Martí sobre que: *Si inspiramos hoy fe, es porque hacemos lo que decimos*. Es decir, que el discurso sea igual a la acción es la fuente principal de inspiración para tener fe.

Por eso, les alerté que para iniciar la conferencia les iba hacer varias preguntas, ya que me gustaría que ellos también hablaran, donde la primera era la siguiente:

¿Creen que en ustedes como personas existen valores? La respuesta no se hizo esperar, a manera de coro expresaron un *Siiiiiiiiii*. Era obvio dijeran eso de esa forma, evidentemente era una respuesta esperada.

Entonces les lancé la segunda pregunta. Bien, si es así, por favor pónganme en un papelito hasta 3 valores que ustedes poseen. Es decir, la pregunta sería: ¿Cuáles son los valores centrales que están presentes en ustedes? Recogí algunos papelitos, ya que el auditorio era de 60 personas, y en ellos se hacían recurrentes los siguientes:

1. Sinceridad	9. Honestidad	17. Perseverancia
2. Amor a la familia y compañero	10. Compromiso	18. Integridad
3. Lealtad	11. Humildad	19. Constancia
4. Honradez	12. Profesionalidad	20. Honor
5. Valentía	13. Disciplina	21. Fidelidad
6. Humanismo	14. Sencillez	22. Confianza
7. Responsabilidad	15. Cordialidad	23. Respeto
8. Lealtad	16. Bondad	

Al llegar a este punto les hice público lo que habían escrito y les señalé cómo los valores que más se repetían o más estaban presentes en ellos, según habían declarado, eran los de *Honestidad, Honradez y Sencillez*.

Por este camino llegamos a la tercera pregunta ¿Quiénes han sido los que más han servido o han sido fuente para sembrar esos valores en ustedes? Al igual la respuesta fue unánime, *los padres y la familia*. Pero, siempre hubo alguien que señaló otra fuente muy importante, *los maestros*.

Tras esta respuesta masiva lancé la cuarta pregunta. Bien señores, si es así podemos preguntarnos ¿por qué esas personas han podido sembrar esos valores en ustedes? Ya aquí la cosa no fue tan entusiasta, requirió de un poco más de meditación y entonces surgió el primer criterio: *porque han convivido con nosotros*, después

una compañera planteó: *porque con su acción cotidiana nos han servido de ejemplo*, otro dijo: *porque hemos tenido confianza en ellos*. Y siempre la meditación colectiva estimula la creatividad y surgió un planteamiento bien interesante que expresó: *porque hemos creído en ellos*, momento que aproveché para introducir una idea a manera de resumen: *porque han tenido fe en ellos*.

Entonces en el calor de las preguntas y respuestas les pregunté inmediatamente: ¿y saben lo que es la fe?, lo que derivó de nuevo una respuesta masiva *Síííííí*. Luego la fe es aquello que nos lleva a obrar ciegamente sin exigir demostración, sino simplemente hacemos lo que nos dicen, lo aceptamos y punto, les expresé.

Así las cosas hice la quinta pregunta: ¿Cuál ha sido la ética que ustedes han tenido al tratar esas personas que les han servido de fuente en la formación de sus valores como persona?

Nuevamente vino etapa de meditación y algunos criterios fueron *el no invadir los espacios de esas personas, sino respetarlas; el buscar no agredirlos ni física ni espiritualmente; el darle el amor que se merecen, quererlas; el tratar de satisfacer sus necesidades y cuidarlas; el no hacerles nada que los desagravie*. En fin, surgieron muchas y bonitas ideas, siempre positivas, siempre llenas de aquello que solo los seres humanos sabemos y podemos dar: amor y mucho amor.

La sexta y última pregunta se caía por su propio peso. Entonces, ¿hacemos nosotros lo mismo con los valores que nuestra organización quiere impulsar? ¿Por qué? En este caso lo que fue masivo fue el silencio. Es decir, la meditación invadió el espacio y creo fue lo mejor que pudo suceder, la reflexión nos demostraba cómo nuestro desempeño en el trabajo es bien diferente al que tenemos y cultivamos en el ámbito familiar. Con esto demostraba la validez de las palabras de Martí: *Si inspiramos hoy fe, es porque hacemos lo que decimos*, situación esta que con el silencio y la reflexión nos demostraba que en la práctica no hacemos todo lo que decimos.

Fue este el momento que sirvió de base para introducir los elementos que iba a tratar en la conferencia, por lo que empecé diciéndoles cómo los valores están presentes en todos los procesos cotidianos y nos sirven de cauce estratégico para alcanzar los *resultados* que esperamos.

Introduce en este momento la categoría de resultado como expresión de alcanzar ciertas metas que no tienen que ser grandes, sino también aquellos pequeños detalles que hacen grande un amor. Por ejemplo, un resultado era que la meta de empezar a

las 9:00 no se logró y tuvimos que empezar a las 9:35. De esta forma, continué con mi conferencia, que puede terminar a la hora que tenía previsto.

Otro ejemplo podemos verlo en que una compañera de trabajo tuvo que participar en un ejercicio para identificar sus principales valores personales. Para ello le dieron una lista de 55 formas de actuar que identifican valores para que seleccionara los tres que para ella son los más importantes.

Al hacer este tipo de valoración, mi amiga se encontró ante una situación de conflicto intrapersonal de aproximación-evitación. Es decir, le resultaba interesante seleccionar los tres valores que para ella eran más importantes, pero en la práctica se daba cuenta que los utilizaba casi todos. ¿Cuál entonces seleccionar?

Después de un buen análisis decidió seleccionar los valores de: *comunicación sincera, honradez y responsabilidad*, porque considera que le gusta compartir información de forma abierta y franca; por otro lado, nunca toma nada que no es suyo y, finalmente, le gusta darle cumplimiento a las tareas que tiene que asumir.

Igual ejercicio pudiéramos hacer cualquiera de nosotros y veríamos que para determinada situación; actuamos según ciertos valores y para otra utilizamos otros. Podemos comprobar inclusive, que para situaciones idénticas personas diferentes pueden actuar según valores diferentes.

¿Cómo se formaron tales valores personales? Pues, por diferentes mecanismos en los cuales influyeron la familia, la escuela, los amigos, la sociedad, las regulaciones estatales y muchos otros más que confluyen en la formación de un sistema de creencias y valores determinados. Proceso que puede ser consciente o inconsciente. Un proceso consciente es el que desarrolla Jaramillo para formar valores en el orden personal a los diferentes muchachos de la Fundación que dirige.

Sin embargo, en el caso de mi amiga, se formaron tanto los tres valores que ella seleccionó, como otros muchos más, por otros mecanismos diferentes que responden a la realidad concreta donde ella se crió y se formó como ser social, dentro de un país, un territorio dado, dentro de determinadas regulaciones estatales, dentro de una familia, dentro de un microentorno particular y dentro de muchas otras variables más, que a la vez que le formaron ciertos rasgos de personalidad, las estructuras de pensamiento, así como formas de actuación que determinan su conducta y sus resultados ante una situación determinada.

No obstante, creo que debo complementar estos criterios expresando que los mismos valores que se pueden utilizar para actuar ante una situación pueden no ser utilizados ante otra similar o diferente. Investigaciones han demostrado que las creencias y valores de una persona, cambian ante determinados sucesos que hacen cambiar su vida.

El hecho más evidente que podemos ver en estos casos es cómo una persona ante cambios de su estatus político, económico o social, puede variar su forma de actuación. Este cambio de estatus puede pasar de pobre a más virtuoso o viceversa y con él determinadas formas de actuación se ajustan a las condiciones particulares.

Caso evidente es el trabajo que ha hecho el ingeniero Jaramillo con los muchachos de las alcantarillas de Bogotá, los cuales han evolucionado significativamente. Pero, esto no quita la posibilidad de involución ante casos adversos. Luego los valores personales se pueden formar ante un conjunto de situaciones dadas en el marco de la sociedad, ya que el ser humano es un ser social por naturaleza y solo puede desarrollar su propia naturaleza ante los problemas sociales que se tiene que enfrentar.

Podemos entonces concluir que factores de desarrollo exógenos pueden determinar y de hecho lo determinan, cambios de tipo endógenos en las personas. O lo que es lo mismo, la lógica que explicamos en la relación creencias-resultados, pasa a operar en sentido inverso. Así podemos hablar de que la experiencia práctica puede determinar que determinados resultados alcanzados en la vida de las personas, a favor o en contra, pueden derivar un cambio de conducta por nuevas actitudes ante normas que hacen variar los valores y las creencias.

Son ejemplos clásicos de estos criterios, conocidos por toda comunidad, el caso de aquellas personas del pueblo que asumen posiciones políticas o administrativas y con el poder que estas nuevas relaciones sus conceptos cambian, unas veces para bien, otras veces para mal.

Al igual sucede con personas cuyos talentos los llevan a la fama en alguna manifestación artística o profesional y el nuevo rol asumido los hace ganar en nuevos valores no presentes con anterioridad, pero también se adoptan nuevas ideas con los que ya reinaban en ellos desde pequeños.

Valores grupales

Sin embargo, cuando hablamos de una EDV no estamos hablando solo 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 en una EDV 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 en una EDV es necesario modelar cuáles son las mejores alternativas para alinear los valores personales, que determinan acciones y comportamientos individuales, con 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 una EDV? 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 EDV.

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

El liderazgo y la agenda de cambios requeridos por una EDV 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 una EDV 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 partici-

pación 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 una EDV solo 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 del interés que la dirección tenga en dirigir con el uso de valores.

Estrategias de valores

En resumen, la aplicación que se derive de una Estrategia 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:

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

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, re-

quiere 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 imponer, 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 nuevas, 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 para la orientación de ciertos valores y 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 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 la hemos observado en aquellas organizaciones que empiezan y 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.

En el tiempo esta estrategia debe cambiar en la misma manera de cómo evolucionen las condiciones de la organización y las experiencias que comiencen a vivir los grupos de trabajo, así como en función de que 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 esta puede darse hacia una 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 y comienzan a interactuar y vivir determinadas experiencias en ciertas condiciones de trabajo, pues al ser más alto su grado de desarrollo grupal pueden pasar de la estrategia de desarrollo neutral a una 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 está 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 estra-

tegia 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 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 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 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 trabajo 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 dicho en otras oportunidades, su coherencia, congruencia y consistencia.

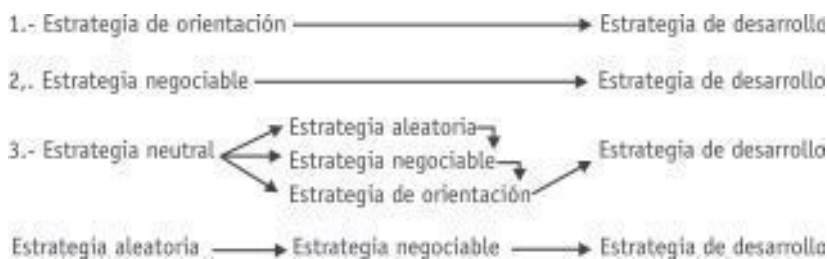
De desarrollo. Esta estrategia es la ideal y es donde se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos. Es la que debe trabajarse, pero requiere que la alta dirección de las organizaciones tomen conciencia y se formen estructuras de pensamientos de lo que es dirigir haciendo uso de una estrategia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



Criterios desde la consultoría

¿Cuál es la experiencia más observada en estos casos? La más observada en las organizaciones es que, en principio, se comienza

por una estrategia de desarrollo exógeno. Es decir, la EDV regularmente entra a operar en las organizaciones por la actuación profesional de un consultor gerencial, que tiene la experiencia y las vivencias necesarias para desarrollar este tipo de estrategia y llama la atención a la alta dirección sobre el tema.

¿Y qué es un consultor gerencial? En forma intuitiva podemos decir que un consultor es un elemento de apoyo de vital importancia para la buena marcha del trabajo de la empresa y su equipo de dirección. Sin embargo, en una definición más formal se puede decir que un consultor gerencial es una persona capacitada capaz de escuchar, con secreto de confesión, los problemas que presenta la dirección de una organización, pública o privada, y de prestarles sus servicios para asesorarlos responsablemente en la toma de ciertas decisiones que por su complejidad requieren de ayuda externa.

El consultor gerencial es capaz de brindarle al cliente los pasos necesarios para hallar las soluciones que este no tiene, es alguien que sabe cómo ayudarlo a resolver sus problemas de manera profesional y objetiva en el marco de una ética y conducta.

Las organizaciones que contratan a un consultor gerencial lo pueden utilizar de diversas formas según la necesidad que tengan en un momento determinado. Sin embargo, el consultor, en este caso, trabaja apoyando a la alta dirección en el desarrollo de una estrategia de valores. En tal sentido su acción está dirigida a trabajar como consultor de proceso, que es lo mismo que emplear métodos de trabajo en diferentes intervenciones consultivas que busquen compartir sus experiencias para desarrollar capacidades de cambio en la organización, tanto a nivel del equipo de dirección como de los trabajadores.

El principal propósito es convertir los diferentes grados de desarrollo de los valores personales en una exploración tridimensional como consecuencia de crear capacidades en los trabajadores para que manifiesten un alto grado desarrollo de los valores de la organización y el equipo de dirección un alto interés por trabajar con un EDV, que garanticen una ventaja competitiva de manera sostenible.

La necesidad del consultor en el orden práctico es evidente, porque las partes involucradas en esta estrategia están inmersas en la tradición y complacencia de la modalidad de los métodos de dirección tradicionales y simplemente no tienen las habilidades o experiencias necesarias en cuanto al uso de los valores en la dirección.

Por otro lado, el consultor es un apoyo necesario porque con la mejor voluntad del mundo, las partes involucradas no pueden

realizar ciertos pasos por falta de preparación y por ello no serían coherentes con su posición en la organización y la modelación del sistema de valores requeridos. Para ello es fundamental una visión desde afuera, que permita operar con la estructura de la organización y que los miembros de esa sientan comprometidos con el contenido del sistema de valores a desarrollar y no con el proceso de diseño del modelo.

El tal sentido el consultor tiene funciones como las siguientes:

- Preparar la escena y el ánimo de los implicados.
- Realizar el intercambio exploratorio para obtener la modalidad de trabajo.
- Conducir el proceso de la estrategia de valores.
- Utilizar herramientas de trabajo que son necesarias.
- Garantizar la concentración en las actividades.
- Saber reanudar el trabajo cuando este se estanca.
- Dirigir la atención hacia cuestiones importantes.
- Saber interrumpir el trabajo cuando es necesario.
- Advertir las ideas que surgen.
- Estar en todo momento al mismo nivel que las partes involucradas.
- Proporcionar alternativas adicionales a las presentadas.
- Presentar el modelo de valores formulado de manera neutral.
- Sensibilizar a las partes con el sistema de valores diseñado.
- Apoyar a la puesta en práctica de la EDV.

Puede haber quien piense que los asuntos de una organización no son para compartir con un consultor, que es una persona ajena. Es cierto, esa es una percepción válida, pero la razones expuestas con anterioridad y la vida práctica, demuestran que tal criterio no tiene validez, sobre todo para aquellas entidades que tienen una estrategia “aleatoria”, que son las que más abundan hoy en día, o una estrategia “neutral”.

Tal vez en mejores condiciones pudieran estar aquellas organizaciones en las que prevalecen las estrategias “de orientación” o “negociable”. No obstante, aun en estos casos, la presencia del consultor es necesaria y fundamental para lograr el mayor involucramiento y socialización mediante la creación de las capacidades de cambio requeridas.

De igual forma puede haber quien piense que el consultor no sabe lo suficiente de la organización y no arriesga nada porque no está comprometido con los resultados. Lejos de ser esto una amenaza es todo lo contrario, es precisamente ahí donde radica su oportuni-

dad, ya que él no tiene que estar comprometido con el contenidos sino con el proceso que permita alcanzar un trabajo más eficiente, eficaz y efectivo.

No obstante, la experiencia de trabajo por el desarrollo de trabajos similares en otras organizaciones es un elemento que puede ayudar mucho a los equipos de dirección a ganar en interés por la estrategia y a los trabajadores a lograr un mayor desarrollo en sus valores grupales.

Muchas razones pudieran existir para rechazar la presencia de un consultor. Pero la experiencia indica que la mejor manera de desarrollar cualquiera de las estrategias de desarrollo de valores es con una ayuda externa, que cree las condiciones y los caminos necesarios para buscar el cambio mediante las mejores formas de sembrar los valores y poder recoger los frutos derivados de una cosecha de mayores rendimientos.

¿Por qué utilizar consultores? La utilización de un consultor gerencial no pienso deba venir de la curiosidad, ni la falta de seguridad, ni la búsqueda de una coartada, ni de cualquier otra razón que pueda resultar superficial. Creo debe tenerse en cuenta que cualquier EDV mal manejada puede derivar grandes riesgos, porque puede verse interferida con las capacidades necesarias para diseñar, construir y manejar la estrategia de la organización.

Para su enriquecimiento

1.- Observemos una lista de valores de tipo personal que pueden estar presentes en usted o en muchos de nosotros.

1. Alegría	2. Esperanza	3. Paz
4. Altruismo	5. Ética	6. Perdón
7. Amistad	8. Excelencia	9. Perseverancia
10. Amor	11. Felicidad	12. Persistencia
13. Armonía	14. Firmeza	15. Proactividad
16. Austeridad	17. Generosidad	18. Productividad
19. Benevolencia	20. Gratitude	21. Puntualidad
22. Bondad	23. Hermandad	24. Rentabilidad
25. Calidad	26. Honestidad	27. Respeto
28. Colaboración	29. Honradez	30. Responsabilidad
31. Colectivismo	32. Humildad	33. Sacrificio
34. Compasión	35. Igualdad	36. Sencillez
37. Comprensión	38. Indulgencia	39. Servicialidad
40. Compromiso Social	41. Integridad	42. Sinceridad
43. Confiabilidad	44. Interés	45. Solidaridad
46. Constancia	47. Justicia	48. Tenacidad
49. Cooperación	50. Lealtad	51. Tolerancia
52. Creatividad	53. Libertad	54. Transparencia
55. Democracia	56. Liderazgo	57. Unidad

58. Desprendimiento	59. Modestia	60. Veracidad
61. Dignidad	62. Moralidad	63. Verdad
64. Disciplina	65. Optimismo	66. Virtud
67. Entusiasmo	68. Paciencia	69. Voluntad
70. Participación		

¿Cómo se forman estos valores? Ya lo dijimos, por diferentes mecanismos. Por eso, ahora le propongo que trate de seleccionar los tres que para usted son fundamentales y que trate de hacer la selección siguiendo los criterios siguientes:

- Trate de identificar un valor, el más importante para usted, que determina la forma en cómo usted se relaciona con los demás.
- Busque otro de igual importancia que sea vital en su comportamiento interno.
- Finalmente, identifique aquel valor principal que le serviría para su crecimiento personal.

Una vez seleccionados estos tres valores, medite sobre cuáles fueron los mecanismos que sirvieron de fuente en el desarrollo de estos valores en usted. Con esa información puede usted sacar sus propias conclusiones.

2. Diagnostique en su organización qué valores son los que prevalecen y cómo fue que se formaron. ¿Qué estrategia de valores se siguió de manera explícita o implícitamente?
3. Evalúe cuáles fueron las razones o causas que derivó o implicó el desarrollo o aplicación de este tipo de estrategia.
4. Suponga que los resultados que está alcanzando su organización es de irrentabilidad y la alta dirección quiere revertir esta situación a través de una estrategia de valores. ¿Qué estrategia usted seguiría para tales cambios y qué mecanismos crearía para lograr revertir este hecho?
5. Suponga que usted es director de una empresa de herrajes y tiene un alto desempeño, ya que a través de un consultor aprendió a trabajar con una EDV. La corporación para la cual trabaja lo llamó porque le han seleccionado para crear una nueva empresa que está terminando la obra civil y tiene que seleccionar al personal que allí va a trabajar. ¿Cuál sería la EDV que usted seleccionaría y qué mecanismos crearía para consolidar la estrategia?

3

Necesidad y beneficios de una Estrategia de Valores

Hay que dar ocasión a lo mejor para
que se revele y prevalezca sobre lo peor.
Si no, lo peor prevalece.

JOSÉ MARTÍ
México, 1891

Como todos los capítulos del libro, el presente comienza con un Estudio de Caso real y a continuación describe su contenido principal. De esta forma, al terminar de leer el capítulo el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

- ¿Por qué hay que tener valor para dirigir por valores?
- ¿Por qué es necesario hacer uso de los valores en la dirección?
- ¿Qué significado tiene “darle sentido a la acción”?
- ¿Cuál es el vínculo existente entre una EDV y la Dirección por Objetivos?
- ¿Qué caracteriza a la organización como organismo vivo?
- ¿Qué rol juegan los inductores de actuación y las necesidades de los grupos en la formación de un EDV?
- ¿Trabajan los empresarios con una teoría?
- ¿Qué invariante como condición requiere cualquier teoría empresarial?
- ¿Es necesario contar con una teoría empresarial?
- ¿Cuál es el beneficio central que se deriva de una ideología organizacional consensuada?
- ¿Qué otros beneficios pueden derivarse de una ideología organizacional consensuada?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que desde la consultoría presentamos para terminar el capítulo.

Estudio de caso: la organización incongruente

Muchos profesionales en los últimos tiempos hemos estado enfrascados en las organizaciones en el desarrollo de procesos de índole estratégica. De esta forma, en un momento del año 2002 empecé a trabajar como consultor en una organización pública para el establecimiento de su Plan Estratégico hasta el año 2007 y en principio se definieron por su Consejo de Dirección sus valores estratégicos y tácticos así como las normas de actuación asociadas a esos valores.

Entre estos valores tácticos conformados con la alta dirección se encontraban: *la democracia, la participación y la excelencia*. Una vez enunciados tales valores y elaborado el plan estratégico, el documento obtenido fue enviado a los niveles superiores y todo quedó ahí.

No fueron compartidos con la gente los valores que se querían, ni las estrategias que se iban a seguir. No se siguió el proceso de comunicación necesario para que todos actuaran consecuentemente con el trabajo realizado y se pusieran en línea con la “*ideología organizacional*” definida hasta el 2007.

Pero, no solo se hizo esto, sino que meses después se sacó una pauta administrativa que prohibía y limitaba la actuación de la gente a ciertas normas establecidas impositivamente por la alta dirección. Cabe entonces preguntarnos, ¿es esto desarrollar una estrategia de valores?

Obviamente no, si acaso es hacer una declaración de valores, pero nada que ver con una estrategia de desarrollo de valores. Es claro que aquí se produjo un gran vacío, hay una incongruencia entre el mensaje explícito y el mensaje implícito, entre lo ideal y lo real. Los valores están enunciados, pero no son instrumentados en la práctica, lo que el efecto es el mismo que si no se tuvieran y, por tanto, no era ni necesario definirlos.

Ahora, determinar los valores y definir entre ellos la *participación* y la *democracia* y no aplicarlas va a demostrar, no solo una gran incongruencia, un gran vacío, sino, además, va a generar un efecto muy negativo entre los subordinados.

¿Con qué valores van a trabajar a la gente si ven una total incongruencia entre el discurso y la acción? No podemos olvidar las palabras de Martí reflejadas al inicio de este trabajo: *Hay que dar ocasión a lo mejor para que se revele y prevalezca sobre lo peor. Si no, lo peor prevalece.*

Criterios desde la consultoría

Amigos, precisamente esto, no es desarrollar una estrategia de valores; entre otras razones, porque hay dos cosas fundamentales que no se cumplen: comprender la necesidad y crear el compromiso. Pero, además, que la alta dirección haya sido quien haya declarado esos valores, no implica voluntad política para trabajar con una estrategia de valores si no es capaz de aplicarla.

Aquí no hay nadie comprometido con esos valores, ni los trabajadores y mucho menos el equipo de dirección, hay una gran laguna entre lo que se expresó en papeles y la manera en que se comportan en la práctica. Obviamente, esta falta de compromiso es derivada porque *no se conoce ni se comprende cuál es la real necesidad de trabajar por valores*, el interés de la dirección es bajo y no se trabaja de acuerdo al grado de desarrollo que tengan los valores en el grupo.

Los valores no se les *hace o impone* a la gente, sino surgen del interés y se comprende la necesidad de trabajar con ellos, así como se determinan con la propia gente y se comprometen todos a cumplirlos en el accionar diario.

Se observa el borrador de una obra, pero no se les dio a los actores para que compartieran el guión y actuaran consecuentemente. Además, con la situación descrita, ni los primeros actores, los dirigentes, son capaces de cumplir su rol.

En este caso la EDV, *que es una estrategia a largo plazo*, no se está cumpliendo y, sin embargo, es el punto de partida para que esta y cualquier otra estrategia funcionen. Esto no puede ser un programa, ni una cosa agregada, sino un determinante para agregar valor a la manera de cómo vive la organización. El éxito de este proceso depende de que todos los dirigentes actúen de acuerdo a los valores que proclaman, por lo que ellos tienen que cambiar primero, antes de que los demás miembros de la organización puedan cambiar. Debemos recordar que la gente actúa de acuerdo con lo que los dirigentes hacen, no de acuerdo con lo que dicen se debe hacer.

Creo que es necesario hacer algunos comentarios finales en este caso. Primero, utilizar los valores en la dirección no es una moda, ni puede verse como tal. Decir que se han diseñado unos valores no es trabajar en el marco de una estrategia de valores.

En segundo lugar, un equipo de dirección tiene que tener bien claro cuáles son las limitaciones que tiene impuestas por factores internos o externos para determinar qué valores impulsar. Y hablo de limitaciones, porque a veces limitaciones de proveedores, de productos sustitutos, de estructura, de recursos o regulaciones estatales pueden limitar el poder jerarquizar determinados valores.

Aquí los tres valores enunciados: democracia, participación y excelencia, jamás podrán ser impulsados por las limitaciones que tiene para ponerlos en marcha e impulsarlos.

Primeramente, esta es una organización que por su actividad está obligada a tener una estructura jerárquica piramidal o burocracia profesional, por lo que la democracia y la participación no son fáciles de desarrollar, prácticamente es imposible.

Por otro lado, como organismo público la limitación de recursos obliga a centralizar ciertas decisiones para asignar recursos de acuerdo a prioridades de los niveles superiores. Con este hecho es imposible trabajar con democracia y participación, ya que hay decisiones muy centralizadas, pero tampoco da posibilidades de trabajar con excelencia, porque la excelencia requiere la posibilidad de seleccionar la mejor alternativa, no la alternativa que está restringida por muchos tipos de variables, entre ellas los recursos.

Son precisamente estos factores, como elementos adicionales a los ya resaltados en el caso, los que no permiten en esta organización que dirigentes y trabajadores puedan vivir una experiencia conjunta en la que solucionen sus problemas y vayan creando unas creencias alrededor de esas experiencias y consoliden los valores jerarquizados.

De todas formas esto no es un fatalismo, solo lo hago resaltar para mostrar cómo a la hora de jerarquizar valores hay que tener cuidado y estar muy claro, de cuáles deben ser los que deberemos seleccionar para jerarquizar. En esta organización se pudiera trabajar con muchos otros valores, pero hay que seleccionarlos y definirlos bien, comunicarlos, hacerlos comprender, buscar compromisos y que la gente sepa cómo puede aplicarlos en su puesto de trabajo. Pero, además, que pueda recibir ciertos reconocimientos por la labor que realiza en los procesos cotidianos de la organización. Si la necesidad de los valores no existe hay que crearla, y para ello hay que saberla crear.

Capítulo 3

Necesidad y beneficios de una estrategia de valores

Grandes preguntas

En 1995 me encontraba enfrascado trabajando en una empresa en el desarrollo de un proceso de Planeación Estratégica y desde esos tiempos me estaban surgiendo preocupaciones sobre cuál debía ser el modelo más adecuado para aplicar este instrumento en Cuba. Cada libro te da una lógica, que obviamente responde a la experiencia del autor, aunque hay cosas que son comunes. Nosotros, trabajando en el marco de los problemas de la Calidad Total, la habíamos definido como un proceso estratégico y habíamos desarrollado nuestra lógica, la que considerábamos más adecuada para Cuba.

Sin embargo, *tenía el criterio de que había cosas que faltaban*, en principio, estas eran mis percepciones. Creía y quería incorporarle algo más, o tal vez hacer cierta reestructuración en lo que estábamos haciendo, pero me surgió *la primera de las grandes preguntas*: ¿qué era lo que quería incorporar, o qué era lo que quería reestructurar?

Tenía la experiencia de que algunas estrategias empresariales se habían elaborado, pero la gente no la aplicaba tal y como. Orientábamos la estrategia hacia la calidad y algo quedaba cojo. Esta experiencia la habíamos tenido tanto en organizaciones cubanas como en el extranjero.

Así las cosas, visité un taller automotor y me encontré en el mural dos grandes pensamientos. Uno de ellos era de José Martí, de un artículo escrito en el periódico *Patria* en 1871, que decía: “Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparados”.

¡Qué clase de pensamiento! me dije y, a continuación, leí entre líneas y me di cuenta que podía derivar, por simple analogía, una idea que era algo así como: *lo que vale realmente es tener el valor de ver antes*.

De esta forma, surge *la segunda gran pregunta* ¿lo que vale es tener el valor? Es decir, conceptualmente estoy utilizando la categoría valor, que por demás puede tener diferentes dimensiones. En su dimensión ético-estratégica puede considerarse como *forma de actuar*, pero en su perspectiva económica, valor es también *la significación o importancia de una cosa*, o sea, sirve como criterio evaluador en cuanto a su mérito, la valía de “tener el valor”. Finalmente, al expresar que “lo que vale es”, le estoy dando una dimensión desde el punto de vista psicológico, de *una cualidad moral*, la valentía.

Con estas definiciones, me di cuenta que lo que Martí quiso expresar con estas palabras es que *hay que tener una cualidad moral para actuar con antelación, de acuerdo a la importancia de las cosas y estar preparados*. Con esta interpretación me explicaba por qué los empresarios con los que había trabajado aún no utilizaban la planeación estratégica en su real dimensión, como un instrumento fundamental de su trabajo de dirección: aún no estaban preparados para utilizar las estrategias; no habían generado todavía la cualidad moral necesaria, ni veían la importancia de este instrumento como forma de actuar.

Por otro lado, el mural parafreseaba, en cierta forma, las palabras de León Tolstoi que dicen: *La felicidad no está en hacer las cosas que uno quiere, sino querer las cosas que uno hace*. Con este juego de palabras, en el mural se reflejaba: *La calidad no está en las cosas que hace la gente, sino en la gente que hacen las cosas*. De esta manera veía de nuevo la misma cosa: para trabajar con calidad la gente tiene que tener la cualidad que le permita ver la importancia de actuar con calidad. Luego, la estrategia de calidad no tiene calidad en sí misma, sino a partir de la gente que tiene que aplicarla. En este nuevo marco de referencia vuelve a salir algo común: la gente, siendo para mí *esa gente* los empresarios.

Viendo los procesos estratégicos desde esta óptica de la gente, es que me fui a revisar ciertos aspectos desde el punto de vista del comportamiento organizacional y fue que empecé a ver las cosas desde el punto de vista de la Cultura Organizacional. De esta forma, comencé a introducir, además del concepto de Misión, que aparece en todo modelo de estrategia, otros conceptos como: Identidad de Comportamiento y Valores Tácticos. También me di cuenta que estaba utilizando el concepto de Visión con propósitos diferentes y tenía que hacer cierto reordenamiento del mismo, por ello quise diferenciar el concepto de Visión Global del de Visión Estratégica.

Así las cosas, en la empresa donde estaba desarrollando el proceso estratégico en 1995, inicié, en parte, el proceso de reestructu-

ración que quería y utilicé los problemas de la cultura organizacional como soporte primario de cualquier proceso estratégico.

Pasando el tiempo cayeron en mis manos los libros de *Dirección por Valores*, de Salvador García y Shimon L. Dolan y *Administración por Valores*, de Ken Blanchard y Michael O'Connor, los únicos que hasta ese momento se habían escrito sobre la materia y encontré la fundamentación conceptual que requería para estructurar el modelo de manera coherente, pero dándole personalidad propia a los problemas de la Cultura Organizacional, que sirven y tienen que ser el soporte de cualquier estrategia empresarial que se siga y, diría más, de cualquier proceso de dirección. "*La gente son las que hacen las cosas*" y hay que trabajar con la gente, por tanto, hay que trabajar con los valores de la gente, si es que queremos obtener algún resultado desde el punto de vista empresarial.

Por ello, buscando cierta sensibilización, fue que elaboré diversos artículos, que publiqué tanto en publicaciones cubanas, como de otros países y fueron puestas en diversas páginas web.

Sin embargo, hoy en día se hacen definiciones de los valores en las estrategias de diferentes organizaciones, pero me doy cuenta que todavía falta algo. Que hay cierta incongruencia entre la definición de los valores y las formas de actuar. En este sentido me formulé *la tercera gran pregunta* ¿qué era necesario ahora? y, sobre las experiencias anteriores, encontré la validez de los criterios dados por S. García y S. Dolan, que hace falta tener valor para dirigir por valores.

Por eso, ahora, mis reflexiones en todo este libro van dirigidas a las formas de actuar que son necesarias para instrumentar exitosamente una estrategia de desarrollo de valores en la práctica diaria. Espero, en alguna medida, poder sensibilizar a aquel público objetivo al que le llegue este trabajo, que no plantea ideas conclusivas, sino experiencias y que está abierto a recibir cualquier criterio que ayude a su mejoramiento.

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

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

Claro que para encontrarle el sentido al trabajo a emprender en un puesto determinado, el personal tiene que ser seleccionado en función de las competencias que se requieren, pero donde la persona sea capaz, además, reúna los requisitos necesarios para poder alinearse al sistema de valores de la organización.

Complementariamente a la selección es necesario tener en cuenta un proceso de inducción mediante entrenamiento que permita alinear fuertemente a las personas nuevas que entran en la organización con los valores que requieren para sus desempeños laborales.

Dirección por Objetivos (DpO) vs. Estrategia de Desarrollo de Valores

Quisiera destacar en estos momentos que *DpO es lo mismo que Dirigir por Resultados*. La DpO fue concebida por Peter Drucker, en principio, como una herramienta de dirección que busca motivar a los trabajadores para lograr una mayor eficiencia productiva. De esta manera la DpO trata de convertir las necesidades de la organización en objetivos de las personas, mediante la concertación de objetivos comunes institución/individuo.

Orientada a los resultados, la DpO se suele ver en la práctica como un juego que hay que ganar cueste lo que cueste y esto es una gran limitación. En el juego organizacional, concebir o planificar los resultados a lograr es necesario; pero, es dañino concentrarnos en los resultados y hacer de ellos algo que tiene sentido por sí mismo. Eso nos desconcentra y desvía nuestra atención, por lo que podemos perder la noción del juego y, por ende, el juego mismo.

Por eso la DpO únicamente tendrá sentido si está basada en una EDV que enuncie las creencias y valores de la organización y es por lo que su necesidad se justifica por la determinación de que *mientras los objetivos y las estrategias sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas, los valores sirven para darle sentido a la acción*.

De esta forma, podemos ver que *la EDV no es un sustitutivo de la DpO, sino más bien un complemento previo*, que facilita su puesta en marcha y le da mayor sentido, ya que *los valores pasan a ser factores críticos de éxito* alrededor de los cuales giran los objetivos.

Una organización que no logra los objetivos proyectados, es debido, en gran medida, a que los valores de la gente no están en línea con sus resultados. Si la alta dirección insiste y persiste buscando la motivación para dichos resultados, no se da cuenta que

está desconcentrando a la gente en el juego y está convirtiendo los objetivos en un objetivo en sí mismo, por lo que es muy probable que ese juego organizacional se pierda más tarde o más temprano.

Los resultados se deben lograr en la misma medida en que la gente esté concentrada en el *juego organizacional*; son una consecuencia lógica derivada de lo bien que puedan jugar, porque están concentrados en él. Ahora destaco que una de las pocas herramientas de dirección que puede homogeneizar a la gente, por lo común que haya en ellas, son los valores que previamente se hayan consensuado.

Criterios desde la consultoría

Aunque la humanidad siempre ha tenido la necesidad de administrar sus recursos, en el marco histórico la “teoría de la administración” hay que ubicarla en los finales del siglo XIX, o inicios del XX. Cuando el desarrollo de la Revolución industrial exigió cierta organización de los procesos productivos, porque la producción masiva se diferenciaba significativamente de las producciones de los artesanos.

Fue así que dos ingenieros se convirtieron en los máximos representantes de lo que hoy se conoce como la teoría de la llamada “dirección científica”. Ellos fueron: Federic Taylor y Henry Fayol. La teoría de la dirección científica, después de determinados estudios en la práctica, derivó en la necesidad de hacer ciertas evaluaciones de las actividades a realizar en los diferentes puestos de trabajo y estructurarlas en un marco organizacional según los procesos que se llevan a cabo.

Pero, este proceso que se llevaba a cabo a inicios del siglo XX partía de una cultura prevaleciente, y un tipo de hombre y una forma de trabajar, el conocido como el hombre económico, que trabajaba para obtener los ingresos a través del salario y satisfacer sus necesidades más primarias.

Esta teoría de dirección en el tiempo ha evolucionado a través del desarrollo de diferentes escuelas, que le han hecho aportes y contribuciones, pero que, en esencia, ha mantenido el sistema de creencias y valores sobre las cuales descansa la dirección científica. Es decir, hoy en día se mantienen muchas organizaciones con una estructura muy verticalizada, donde el poder viene determinado por la cantidad de autoridad que se tenga o se haya delegado en un nivel de la estructura.

Sin embargo, hemos traspasado los umbrales de un nuevo milenio; el hombre de hoy se ha formado dentro de un gran desarrollo

tecnológico, tiene otro nivel educacional, otras expectativas de vida, sus necesidades básicas presentan otra proyección y tienen necesidades superiores que están más enmarcadas en el ámbito de la satisfacción interna de sus expectativas y de sus necesidades de logro.

Es esto lo que hace que hoy estemos en presencia de un fuerte cambio de paradigmas: del paradigma de la verticalización al de la horizontalización; del paradigma del ordeno y mando al de la participación y el compromiso; del paradigma de los muchos niveles organizativos al del achatamiento estructural; del paradigma de una estructura piramidal al de la inversión de la pirámide; del paradigma donde el producto lo determina el productor al donde el producto lo determina el cliente. En fin, hoy en día, cada vez más, las organizaciones no tienen nada más constante que el cambio.

Si partimos de que la empresa es un organismo vivo, diríamos que estos cambios de paradigmas están derivando cambios en las células de la empresa, o lo que es lo mismo, estamos en presencia de un cambio en la evolución de la especie, donde los diferentes cambios cualitativos que se han ido produciendo, producto de los ajustes derivados de los planteamientos de las teorías de las diferentes escuelas, están implicando un salto cuantitativo en la especie. Un salto que no es sólo un cambio biológico, sino también psicológico.

De igual forma, las empresas, como organismo vivo, impulsan, mueven, dinamizan, una de las principales actividades de la sociedad moderna: la actividad económica. Por esta razón, la empresa hoy en día, es la célula básica que promueve e impulsa el desarrollo de la sociedad pero, donde las personas son la esencia de la misma y el elemento clave para conducir las en un contexto de complejidad y competitividad crecientes.

Ante tales transformaciones y teniendo en cuenta el papel de las personas en los mismos, es por lo que pasa a jugar un rol de primordial importancia que las empresas se esfuercen por adoptar técnicas avanzadas de gestión que conduzcan no solo a su óptimo desarrollo, sino también, y fundamentalmente, a la realización humana y profesional de las personas que la componen. Viendo en esto que las empresas son algo más que organismos generadores de beneficios, así como también poseedoras de fuentes inspiradoras que configuran la propia esencia humana que hacen que el cambio pueda desarrollarse o abordarse en toda su magnitud.

Una EDV, cuyo punto de partida son las organizaciones y su premisa fundamental, contempla que las organizaciones, como

organismo vivo, cuentan con células que están en constante transformación. De igual forma, una EDV también contempla que la complejidad de dichas transformaciones, tanto internas como externas, así como la agresividad del entorno, debido a la creciente competitividad, requiere de un consultor externo que sobre la base “del traje a la medida” trabaje como ayuda para asumir los cambios y, a su vez, desarrolle la propia capacidad de cambio que tienen los integrantes de cada organización.

La EDV hace un símil entre el cuerpo, como organismo vivo, y la empresa. Considera, en primera instancia, que el cuerpo humano es un sistema en el que existen diferentes subsistemas: el circulatorio, el nervioso, el ostiomuscular, 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, la empresa es un sistema en el que existen diferentes subsistemas: el económico, 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 empresariales es, en muchos casos, casi directa. Si en una empresa hablamos de comunicación, 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 la comunicación en la empresa.

Desde otro punto de vista orgánico podemos ver cómo 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 de los aspectos psicológicos, podemos ver cómo el sistema nervioso es al cuerpo como la cultura 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 de paranoide, o de evitación, o compulsivo, aspectos estos que crean desconfianza, retraimiento o perfeccionismo respectivamente.

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 empresa, 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 la empresa dirección y decisiones es calidad de vida. Sin medicina y salud, así como sin dirección y decisiones, tanto el cuerpo humano, como la empresa, fallecen. Y esto es precisamente lo que trata de evitar una EDV, una muerte súbita y prematura.

Desde este punto de vista, la razón de ser de una EDV es “diseñar un traje a la medida que brinde salud y mejor calidad de vida con alta sensibilidad humana”, mediante una prestación integral de sus servicios, que se caracterizan por el cumplimiento de la calidad deseada por los directivos y gerentes de las organizaciones que son atendidas en todas sus instalaciones y áreas.

A una EDV se puede entrar por la Sala de Urgencia, o por el Área de Consulta y puede solicitar Intervenciones Específicas o Intervenciones Integrales (diagnóstico y proyecto estratégico, etc.). Según el diagnóstico se puede tener un tratamiento de Terapia Intensiva, Terapia Intermedia o Recuperación, así como puede pasar al Centro de Rehabilitación para capacitarse en habilidades gerenciales o instrumentos de gerenciamiento efectivo, también puede enviar a sus colaboradores más cercanos a capacitarse para que superen uno de los principales síndromes empresariales, que en ocasiones puede llegar a ser maligno.

Cada una de las intervenciones debe dar respuesta rápida a los traumatismos, físicos o mentales, que su empresa pueda presentar, mediante una solución creada en marcha compartida a sus problemas.

Pero, si hablamos de la necesidad de una EDV, tenemos que tener en cuenta que esa necesidad se produce en el marco de creencias y valores que forman parte de una cultura que refleja un modelo de comportamiento.

Tal necesidad requiere del descubrimiento y comprensión de los inductores y las necesidades de la organización, los cuales tienen su origen en los diferentes grupos organizacionales, que se sentirán más motivados cuando tengan objetivos claros que les sirvan de guía para la acción y un sistema de valores que le den sentido a la acción.

En tal sentido, es tarea de los consultores y los dirigentes identificar los inductores y necesidades de los grupos para, canalizar su comportamiento a la acción consciente de las personas que los conforman.

La identificación consciente de los inductores y las necesidades de los grupos, sirven de base o fundamento para crear los mecanismos requeridos que actúen sobre los grupos y las personas para determinar el sistema de creencias y valores que encaminan la conducta de la organización al logro de los resultados deseados.

A manera de comentario podemos utilizar el Estudio de Caso que se utilizó al inicio de este capítulo. En este Estudio de Caso, la organización que sirvió como objeto de estudio está inducida por una serie de mecanismos burocráticos que frenan en la práctica los valores que declararon: la democracia, la participación y la excelencia.

Si en esta organización, tanto la dirección como los consultores, hubieran identificado los mecanismos que frenan la práctica de dichos valores, que están dados por excesivas regulaciones, situaciones de tipo estructural y métodos y estilos de dirección, entre otros, jamás se hubieran planteado tales valores como elementos motivadores para obtener mejores resultados.

Sin embargo, de querer que prevalecieran como elementos motivadores para alcanzar mejores resultados la democracia, la participación y la excelencia, habría que haber actuado consecuentemente con ellos y en tal sentido era necesario identificar aquellos mecanismos que son frenos o barreras, pero que sirven de fuente en la formación de sus opuestos y, por tanto, eliminarlos.

Estudio de caso: el hospital

Pudiéramos pensar que los problemas de una estrategia de desarrollo de valores son solo para actividades lucrativas, por ello, a continuación voy a hacer referencia a una actividad que nada tiene que ver con esto. Cito en este caso al Hospital Militar “Dr. Carlos J. Finlay”, en el cual la persona que fungía como director hasta años recientes y su equipo de dirección, habían desplegado todo un trabajo silencioso, pero aplastante, en el campo de los valores.

En este hospital hemos tenido la oportunidad, en alguna forma, de hacer ciertas intervenciones consultivas para apoyar al equipo de dirección. Una de las primeras acciones que hicimos estuvo dirigida a concretar una adecuada formulación de su misión. Durante varias sesiones de trabajo, básicamente los sábados, fuimos poco a poco encontrando una definición que satisficiera al equipo de dirección. Finalmente, esta fue lograda de la siguiente manera:

El Hospital Militar Central “Dr. Carlos J. Finlay”, cuna de la medicina militar cubana, es un hospital clínico quirúrgico de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, ubicado al oeste de la capital del país, con servicios asistenciales, docentes e investigativos de alto nivel científico, cuya razón de ser es la de “brindar salud y calidad de vida con alta sensibilidad humana” a las tropas y estados mayores, sus familiares y a la población regionalizada, mediante una prestación integral de servicios médicos, estomatológicos y de apoyo, que se caracterizan por el cumplimiento del nivel de calidad deseada por la población militar y civil que es atendida en todas sus instalaciones y áreas de trabajo.

Y... ¿qué hicieron con esta definición? Una primera acción fue comunicarla a los colectivos de trabajadores donde se fragua la atención a los pacientes. Tanto los vicedirectores, como el director, visitaron a diferentes colectivos y evaluaron cada una de las palabras que expresa la misión, buscaron el compromiso y la de-

finieron como guía para la acción en el comportamiento diario en las diferentes unidades de servicio y los diferentes puestos de trabajo.

Para evitar el olvido y para que la conociera la comunidad de pacientes del hospital, así como todos los que lo visitan, se hicieron grandes carteles, con una magnífica presentación y se ubicaron en lugares estratégicos del centro hospitalario. De esta forma, los visitantes que asistían al hospital podían conocer la misión que ellos tenían y, por tanto, en función de su enunciado, podían exigir su cumplimiento en cualquier servicio o de lo contrario quejarse por cualquier maltrato.

Complementa esta información, algunos factores propios de la identidad de la institución. Entre ellos una tarja a la entrada del edificio central que narra cuándo y cómo fue creado el hospital.

Además, se trabaja en un mural para reflejar los éxitos del hospital y, en un espacio, reconocer el valor e impacto que tuvo el descubrimiento de Carlos J. Finlay. Así, aparecen reflejadas palabras de reconocimiento a la figura del científico que están recogidas en la Plaza Francia, en la ciudad de Panamá. Ellas expresan:

CARLOS J. FINLAY

El descubrimiento de la transmisión del germen de la fiebre amarilla por el Dr. Carlos J. Finlay en 1881, no sólo marca una época en la historia científica del mundo, sino que es de especial significación para Panamá. Sin este descubrimiento, que hizo posible el saneamiento de las zonas tropicales, la gran obra del Canal de Panamá no habría podido hacerse sin ingente sacrificio de vidas.

El pueblo y el gobierno de Panamá, agradecidos del ilustre sabio cubano, perpetúan su recuerdo.

Adicionalmente, la dirección del hospital hizo un estudio de los Códigos de Ética Médica, del Militar, así como el de los Cuadros y de este estudio sacó 17 pautas que las convirtieron en *Patrón ético-moral*, que ha sido analizado en todos los niveles y convertido en un patrón de conducta para los que allí trabajan.

Por otro lado, a partir de esta información, se estableció el discernir dentro de los diferentes grupos de trabajo cualquier desvío o reclamación de los servicios que se prestan y para ello debe, en primer lugar, conocerse la queja, investigarla, analizarla dentro del grupo de trabajo, darla a conocer al nivel superior junto a la solución encontrada y expresar los criterios encontrados con las personas que presentaron la queja.

Criterios desde la consultoría

Estos tres aspectos: la identidad de comportamiento, la misión y el patrón ético-moral, fueron los pilares de lo que constituyen las bases de acción de la estrategia de desarrollo de valores en el Hospital Militar “Carlos J. Finlay”, por ahora. Otros se construirán después, pero estos han sido suficientes para que los actores del hospital mejoraran la calidad del servicio que prestan y hayan obtenido numerosos reconocimientos: *Vanguardia Nacional*, otorgado por la Central de Trabajadores; Colectivo Moral, otorgado por el sindicato del sector de la salud y *Hospital Acreditado*, otorgado por una Comisión Nacional del Ministerio de Salud Pública a aquellos hospitales que certifican la calidad de los servicios que prestan.

Sobre la base de estos tres ejes, actúa la dirección del hospital y han logrado un alto compromiso entre los cerca de 1 800 trabajadores, los cuales laboran con un nivel de tensión necesario para que en este tipo de actividad no aparezca una sola queja.

Sin embargo, desde la consultoría quisiera destacar dos aspectos. Uno de ellos es la importancia del rol que jugó en este caso, conformar la identidad del hospital a partir de resaltar las palabras de reconocimiento de la figura de Finlay en la Plaza Francia de Ciudad Panamá. Esto llenó de orgullo tanto al equipo de dirección como a los trabajadores y aumentó el sentido de pertenencia.

Por otro lado, hay que resaltar que determinar la misión del hospital no fue un trabajo fácil. La experiencia nos dice que los equipos de dirección están más preparados para interpretar como misión aquello que hacen que lo que brindan o entregan al cliente, en este caso a los pacientes o visitantes a los diferentes servicios del hospital. Pero, esta forma de pensar es inversa a lo que es la razón de ser de cualquier organización, que debe estar en función de lo que el cliente (paciente) recibe o queda cosificado en él.

Cuando se le preguntaba al equipo de dirección, formado fundamentalmente por médicos, ¿en qué negocio estaban o qué le entregan a la población que atendían? Insistían decir que servicios de ortopedia, cardiología, odontología, etc. etc. En otros debates hacían agrupaciones de esos servicios o presentaban esquemas más generales, pero siempre desde de lo que ellos hacían o entregaban al público.

Como facilitador del proceso dejaba que este debate se produjera y en cierta forma lo estimulaba para llevarlo en un momento determinado a ver, cómo a veces pensamos más en lo que hacemos que en lo que entregamos.

Como era evidente y orientándolos hacia lo que reciben los visitantes al hospital, en un momento determinado surgió la idea de que lo que brindaban era “salud”. Pero, rápidamente, otro de los miembros del equipo de dirección se dio cuenta que no solo brindan salud, ya que hay pacientes que tienen enfermedades terminales y por tanto requieren de una mayor calidad de vida.

Finalmente, el director observó y destacó que efectivamente en el hospital había que brindar salud y calidad de vida, pero no cualquier salud, ni calidad de vida, sino que esta tiene que ser de manera humanizada y esto era lo que daba bases para discutir con todos los trabajadores, no solo con médicos y personal paramédico, sino con personal de apoyo y áreas funcionales que de un forma u otra también intervienen en la calidad de vida, por el trato humanizado que desarrollen en la prestación de sus servicios.

Lo esencial de la teoría

Siempre que imparto algún curso, doy alguna conferencia o entreno a un equipo de dirección me gusta empezar haciendo un debate sobre la base de la pregunta ¿cuál es la esencia o idea central de lo que es el propósito y misión de una organización?

El debate:

El debate de esta pregunta lo suelo hacer desde dos puntos de vista y por ello formo al menos dos grupos de trabajo para su análisis. Un grupo analiza ¿qué es y qué debería ser nuestra organización? y el otro que analiza si lo que es y qué debería ser nuestra organización ¿debe ser sólo del conocimiento del director general?

Cuando el debate empieza, en el 100 % de las ocasiones el primer grupo hace planteamientos sobre qué es lo que toda empresa debe tener:

- Una definición clara de su propósito y misión
- Políticas y valores definidos
- Objetivos claros y realistas
- Estrategias y planes de trabajo
- Una estructura gerencial

Además, se expresan otras ideas como:

- La empresa debe perdurar en el tiempo
- Debe comprometer recursos con el futuro
- Debe tener respuesta a la pregunta de: ¿qué es nuestra empresa y qué debería ser?

Sin embargo, cuando concluyen sus planteamientos señalo que todos los grandes directores de organizaciones deben tener “una idea definida”, “una teoría clara” de lo que debe ser la misma para tener claridad en sus actos y decisiones. Es decir, los que dirigen organizaciones tienen que tener bien arraigado “una teoría” de su entidad

Es obvio en este caso, que la esencia del debate en esta parte es destacar como la organización debe contar con una *teoría* para concertar racionalmente sus compromisos. De ahí se desprende entonces la pregunta evidente ¿y es que los directivos son teóricos? La respuesta es unánime y en voz alta: NOOOOO.

Como facilitador en este caso es necesario entonces destacar que las decisiones que se toman en las organizaciones están fundadas en ciertas teorías que se formulan los que dirigen y que estas teorías están basadas en las experiencias vividas, el carácter de las personas, la formación profesional y los años de trabajo, entre otros factores.

Ponemos entonces como ejemplo el caso de aquel trabajador en que tal vez el supervisor o directivo quieren expulsar y cómo el de recursos humanos ofrece una nueva oportunidad cambiándolo a otro puesto, fundamentado en que es un muchacho joven, que hay que ayudarlo, que no lo hemos formado lo suficientemente bien y muchas otras razones. Es decir, es obvio el enfrentamiento entre dos teorías.

Para la segunda parte del debate se hace más evidente la respuesta. Desde el primer momento se destaca el error que puede significar en la organización moderna el no contar con una teoría que sea consensuada por todos, ya que es inevitable que hoy en día determinado personal de niveles inferiores tomen decisiones que impliquen riesgos y que condicionan a la alta dirección.

Por eso el debate lo termino con la idea de que la comprensión común, la unidad de los que dirigen y el esfuerzo de todos en la organización requieren fundamentarse en la teoría de lo que es y lo que debería ser la organización.

O lo que es lo mismo, que toda organización moderna requiere o necesita invariablemente el contar con una definición clara y precisa de su teoría y que esta sea consensuada de manera común, para que todos sepan lo que es la organización y lo que debería ser. Es precisamente esa teoría consensuada la que describirá su filosofía de trabajo o lo que es lo mismo, su ideología organizacional y su principal beneficio para lograr el éxito.

El beneficio de una estrategia de valores

Si volvemos al Estudio de Caso del Hospital, podemos ver cómo en este caso los tres aspectos presentados: la identidad de comportamiento, la misión y el patrón ético-moral, fueron los pilares que constituyeron las bases de acción de la estrategia de desarrollo de valores en hospital y cómo estos fueron consensuados por todos, a todos los niveles.

Es precisamente derivado de la necesidad de que todos le encuentren sentido a la acción que, mediante un trabajo consciente, se logra como resultante el beneficio de desarrollar una EDV que derive en 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 evaluado, 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 realiza su gestión 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.

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 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 sentido, *pero en función de ciertos valores jerarquizados*, que conforman su ideología y que deben estar orientados al logro de los objetivos y estrategias.

Criterios desde la consultoría

Un beneficio es igual a alcanzar un resultado y si de la necesidad de encontrarle sentido a la acción sale el beneficio de hallar una

ideología que se fundamente en un sistema de valores jerarquizados, de tal sistema de valores se derivan muchos otros beneficios. Es decir, que los valores jerarquizados se convierten en inductores de actuación para alcanzar nuevos resultados.

La experiencia nos indica que la organizaciones burocráticas se fundamentan básicamente en una excesividad de regulaciones que adoptan un carácter legal y a partir de las cuales debe de actuarse consecuentemente. Tal excesividad de regulaciones, limita la acción de las personas y las enajena de su propia esencia como ser humano.

Por otro lado, se contrapone con estos criterios de excesividad de regulaciones el poder contar con un sistema de valores jerarquizados, que conformen su ideología, y con pocas palabras en su descripción la gente le encuentre sentido a su acción, por lo que tal sistema de valores brindan los inductores de actuación que mediante el compromiso absorben la complejidad organizativa.

El propio caso del hospital nos muestra como a partir de solo tres componentes de su ideología: la identidad, la misión y las pautas ético-morales, que fueron los principales pilares de su actuación, el hospital pasó de una organización de poco reconocimiento social a una organización exitosa, donde tal reconocimiento no solo fue dado por determinadas organizaciones institucionales, sino además, reconocido por la población que atiende en su área de acción.

Conocemos muchos otros casos con iguales resultados y es por lo que algunos de ellos se van presentando en cada capítulo como un Estudio de Caso.

Como ya hemos expresado, una EDV es resultante, en primera instancia, de determinado nivel de interés de la dirección para dirigir con orientación a los valores organizacionales. Y si con esta EDV es posible describir el sistema de valores que conforma la ideología de la organización y sus inductores de actuación, no es menos cierto que tal ideología orienta la acción de las personas porque los encauza al logro de la estrategia.

Si una organización determinada define su estrategia financiera de crecimiento y de aumento de la productividad, habrá que darle a los diferentes clientes o un nuevo valor para nuevos clientes y un valor incrementado para aquellos que ya están fidelizados. Pero tal incremento de valor para los clientes solamente es posible alcanzar a través de procesos de innovación o de mejora continua. Sin embargo, la creación de tales valores solo está en las personas y es posible a través de ellas, por lo que la estrategia no

puede estar ajena a las personas, ni estas ajena a la estrategia. En tal sentido, la ideología dada por el sistema de valores nos ha demostrado en la práctica que encauza la estrategia, porque sin las capacidades y el clima organizacional requerido, la creación de valor no es posible. En la última parte del libro exponemos un Estudio de Caso que hace evidente estos criterios para el Banco LuzdeAmérica.

El punto de partida de una EDV está en la voluntad de la alta dirección de las organizaciones, en virtud de su interés, voluntad y compromiso por poner en marcha una estrategia basada en valores. Ese interés y esa voluntad tienen que expresarse en una EDV determinada, que es capaz de ser descrita en un sistema de valores que conforman una ideología. Si tal estrategia es capaz de ser descrita, debe ser capaz de ser medida y si es medida debe ser controlada. Pero, si tal estrategia puede ser controlada, es necesario, comprometer tanto a la dirección como a los trabajadores para integrar la estrategia con las políticas de personal y aumentar el compromiso en cada puesto de trabajo. En resumen, es necesario que ese interés, esa voluntad y ese compromiso busquen alinear a toda la organización con la ideología definida.

Para su enriquecimiento

1. Seleccione dos trabajadores de su organización, uno que se destaque por su buen trabajo, otro que se destaque por su trabajo insatisfactorio. Pregúnteles a ambos por qué hacen su trabajo de esa forma y busque lo esencial de los procedimientos de ambos.
2. Evalúe cómo su organización ha evolucionado y ha cambiado sus paradigmas. Identifique qué le ha dado sentido a esos cambios y si los mismos se pueden interpretar como un cambio en la especie organizacional.
3. Determine en su organización cuáles pudieran ser los principales inductores que permitan crear mecanismos para la formación de creencias y valores.
4. Liste un grupo de decisiones importantes que tenga que tomar y entréguelas a diferentes gerentes para ver qué opciones ellos seleccionan. Compare las teorías de sus criterios con la suya y tenga en cuenta las diferencias.
5. Defina la principal estrategia de su organización y determine cuáles son los valores fundamentales a desarrollar para que las personas la promuevan e impulsen.

4

Principios y premisas que sustentan una EDV

En el mundo ha de haber cierta cantidad
de decoro, como ha de haber cierta
cantidad de luz. Cuando hay muchos hombres
sin decoro, hay siempre otros que tienen
en sí el decoro de muchos hombres.

José Martí
La Edad de Oro, 1889

Como todos los capítulos del libro, el presente comienza con un Estudio de Caso real y a continuación describe su contenido principal. De esta forma, al terminar de leer el capítulo, el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

- ¿Qué es un principio?
- ¿Cuáles son los principios en que se sustenta una EDV?
- ¿Cuál es la importancia que tienen la alineación y la coherencia en una EDV?
- ¿Qué es una premisa?
- ¿Cuáles son las premisas que se deben cumplir en una EDV?
- ¿Cuál es la importancia que tiene el considerar las premisas para ejecutar una EDV?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que desde la consultoría presentamos para terminar el capítulo.

Estudio de caso: el restaurante

En un momento donde desarrollaba mis actividades como consultor en instituciones turísticas, me encontré con un viejo amigo, Sergio. Él 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 realizando 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, vie-

nen 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 la dependienta, antes de entregarlo al cliente, volver a revisarlo. 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 desprestigiarlos 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 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*. Él 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 tanto le di no solo la mano, sino también un fuerte abrazo y quedé en volver en el tiempo, para ver que se mantenía de todo lo que habíamos hablado.

Criterios desde la consultoría

Me retiré con la idea de que esta experiencia era necesario sistematizarla, porque es una muestra de cómo hasta empíricamente se puede trabajar con una EDV. Él 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. 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 aun sin tener los valores explícitamente definidos, sí se puede trabajar con 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.

Capítulo 4

Principios y premisas que sustentan una estrategia de valores

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; 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.

El carácter maestro de una EDV, se hace evidente en cualquiera de los Estudios de Caso que hemos presentado. Tanto en los Estudios de Casos “Tiempo y Valores”, como en “La casa consultora”, se ha visto cómo la ausencia de una EDV ha derivado una estrategia aleatoria, donde los resultados han estado condicionados a las características de los grupos y al grado de desarrollo de los valores que como grupo pueden alcanzar.

Por otro lado, “La organización incongruente” es otro caso donde a pesar de existir la intención por trabajar con una estrategia determinada, esta no es negociada con la gente y sus resultados hacen cambiar el giro de la estrategia de tal manera que sus resultados pueden resultar impredecibles y peligrosos.

El Estudio de Caso El Hospital reúne características diferentes, se desarrolla una estrategia que en sus inicios es prácticamente de orientación, pero que en su alineación con la gente llega a ser negociada, por lo que su instrumentación lleva a la organización por el rumbo que era evidente, el camino del éxito.

Esto demuestra que, 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.

Ajeno a que pueda existir una estrategia llamada “de imposición”, 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 de los que dirigen, una convicción en las creencias y valores que son necesarias impulsar para alcanzar el éxito.

Solo 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.

Como veremos más adelante, para trabajar una EDV es necesario hacer una buena organización del proceso a seguir y contemplar paso a paso las actividades que deben llevarse a cabo sin violentar ninguno de ellos.

Claro que en esto juegan un rol importante también las normas legales vigentes, los valores del momento histórico y los resultados que alcance la organización como expresión de la gestión emprendida.

Son formadoras de creencias y valores la cantidad de normas legales vigentes, que establecen los mecanismos a seguir en el comportamiento de las personas para llegar a determinados resultados, siguiendo formas de actuación formales, que en muchos casos se alejan o contradicen las experiencias y vivencias logrados por los diferentes grupos en una organización.

De igual forma el momento histórico es un factor determinante en la formación de valores, ya que las relaciones de las personas, con su entorno, lleva a crear mecanismos formadores de creencias y valores, que en unos casos pueden ayudar al desempeño dentro de una organización, en otros casos, la mayoría, no son congruentes los valores del momento histórico con los de la organización.

Por lo regular unos se va delante de otros y la simetría entre ellos requieren de atención particular.

Finalmente, los resultados que alcance la organización como expresión de la gestión emprendida es fuente también para formar un sistema de creencias y valores determinados. Es curioso como en estos casos se produce lo que se conoce como el efecto Pigmalión o la profecía de la realización personal. Los grupos que como parte de su trabajo obtienen buenos resultados, realizan un alto grado de desarrollo de sus creencias y valores y de esta forma valoran altamente su significación, por lo que ayudan a subir la autoestima de la organización en su conjunto. Del otro lado, los grupos con malos resultados no le dan la adecuada significación a sus creencias y valores y llegan a moverse en los límites de su opuesto, por lo que hacen efectivo la profecía de que son malos y como tal se ven y actúan.

Principio 3: Es un factor determinante para agregar valor.

Toda organización es fuente de valor y como tal, por un lado tiene que mejorar el valor para aquellas personas que la representan y por otro, tiene que hacerle una proposición de valor a aquellos que sirve. Para el primer caso, es indispensable que los que dirigen la organización en particular, sean capaces de responder a la pregunta, ¿si tenemos éxito cómo nos verán aquellos que nos representan? Para el segundo caso debe considerarse que para alcanzar el estado deseado hay que tener claro ¿cómo deben vernos aquellos a los que servimos?

Las respuestas a estas preguntas deben darnos los indicadores que expresen los resultados que queremos alcanzar: mayor valor para los que nos representan y mayor valor para los que servimos. Por otro lado, ese mayor valor solo se podrá lograr si somos capaces de mejorar los procesos internos que en la organización se desarrollan y para ello hay que tener clara la respuesta a la pregunta ¿qué procesos debo mejorar para satisfacer a los que servimos?

Sin embargo, la respuesta a esta pregunta es vacía si no se tiene en cuenta a aquellos que son los que son capaces de mejorar los procesos y crear los valores que requieren aquellos a que servimos y aquellos que nos representan. Es decir, el funcionamiento de cualquier organización recae sobre su principal capital, el capital intelectual que es el único capaz de crear valor y para ello este tiene que tener claro cuál es el sentido de su trabajo.

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, solo 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 solo las personas que en ella laboran podrán agregar valor al producto o servicio que prestan.

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

Ya expresamos con anterioridad que una EDV no es una moda, ni un eslogan, ni el resultado de una voluntad divina. Definir una EDV es un acto consciente que nos describe cómo debe ser nuestro modo de actuar en los procesos cotidianos para alcanzar el estado deseado.

De tal forma, si es un acto consciente que describe nuestra forma de actuar, 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: Una deuda debe estar en correspondencia con el código genético de la organización.

Diseñar los valores con los cuales tiene que trabajar una organización, no puede ser un acto ajeno a los valores que prevalecen en los grupos que en ella laboran. En todo grupo humano existe una cultura con un universo amplio de creencias y valores, unos con mayor significación para el grupo, otros sin ninguna significación porque representan su opuesto.

Dirigir por valores no es hacerlo 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. Es decir, deben estar en correspondencia con el código genético de la organización.

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.

Por esta razón, los valores 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

Criterios desde la consultoría

Al referirnos a una EDV debemos siempre pensar en cómo conseguir resultados, revolucionarlos en el funcionamiento de una organización por una adecuada actuación de los miembros de la misma.

Para ello, es vital el establecimiento de una cadena de valores, donde cada eslabón debe buscar su engranaje con el resto de los componentes de la cadena, de manera que una estrategia bien diseñada permita encontrar la alineación y coherencia requerida para asaltar y sorprender al futuro, en virtud del estado deseado.

La experiencia nos indica que una EDV alineada y con coherencia permitió a un grupo de empresas que sus equipos directivos y trabajadores pudieran alcanzar los resultados deseados a partir de encontrarle sentido al trabajo con proyectos nuevos e ilusionantes en función de un sistema de valores jerarquizados.

Del estudio de empresas que han trabajado una EDV con éxito, se ha visto de manera reiterada la alineación y coherencia de la estrategia con el estado deseado. Aunque cada organización haga frente al reto de una EDV de manera diferente, hemos observado cinco principios que se repiten y hacen comunes.

Presentar un enfoque paso a paso de una EDV no puede estar exento ni al margen de las bases que la sustentan, sus principios. Sin embargo, los principios que hemos presentados no son parte de un grupo de principios seleccionados, sino de un estudio de cómo ellos se presentan de manera reiterada en las organizaciones y que sin su consideración podemos salirnos de la EDV y obtener resultados imprevisibles.

Estudio de caso: bebidas y...

Uno de los trabajos que he hecho más recientemente, estuvo asociado a una empresa que está subordinada a una gran corporación del sector alimentario y que está encargada como mayorista de distribuir alimentos, bebidas, gaseosas y diferentes productos alimenticios procesados industrialmente y envasados.

La fuente de este trabajo está asociada a dos bellas mujeres que me fueron remitidas por un amigo y que posteriormente asistieron a una de mis charlas sobre valores.

En el primer contacto ellas me plantearon la necesidad que tenían de hacer un diseño de los valores de la organización, dado que era un trabajo emprendido en la corporación y el gerente general, un chileno, estaba muy interesado en hacer un buen diseño, ya que otras empresas de la corporación lo habían hecho y el diseño que se concibiera debía ser presentado ante la dirección corporativa y el resto de los gerentes empresariales.

Al decirme su interés les pregunté a las hermosas mujeres cuál era su cargo dentro de la empresa y una me dijo era la gerente de Marketing, la otra era especialista de la propia gerencia. Obviamente, ellas eran portadoras de una idea, eran para mí clientes contactos, pero no tenían la autoridad necesaria para emprender tal trabajo, así que lo primero que les planteé fue la necesidad de obtener la aprobación o permiso del gerente general y por ello debía tener una reunión conjunta.

Una semana después tuvimos la reunión solicitada y el gerente general no solo me confirmó su permiso para este tipo de trabajo, sino que además planteó participar de manera activa en el que se hiciera y nos dio su disposición a emprender los cambios que fueran necesarios.

Tales planteamientos fueron estimulantes y les dije que previo a cualquier trabajo era necesario emprender una tarea de sensibilización para ganar dominio conceptual sobre qué es trabajar en una EDV, qué debíamos evaluar quiénes integrarían el grupo encargado del diseño del sistema de valores, con dicho grupo debe-

ríamos realizar un proceso de reflexión para poder determinar qué valores están presentes en la organización, definir cuáles serían los valores que se debían jerarquizar y cómo alinear a todos alrededor de ese nuevo sistema de valores, de manera que sirvan para darle sentido el trabajo que realizan las personas en proyectos nuevos e ilusionantes.

Aclarados estos puntos y estando de acuerdo, iniciamos en breve plazo el trabajo con el Consejo de Dirección de la empresa, con el cual definimos como su misión y visión lo siguiente:

Nuestra misión

“Somos una empresa cubana de capital mixto con una historia de éxitos continuados, que se dedica a la producción y comercialización de alimentos y bebidas empacados, que tiene una alta responsabilidad social, que se propone satisfacer la demanda del modo más personalizado y oportuno y que dirige sus inversiones al mejor logro de nuestra razón de ser: “deleitar a segmentos de la comunidad nacional y extranjera con la mayor variedad de productos alimentarios y bebidas que le permitan alcanzar el disfrute y elevar su calidad de vida”

Nuestra visión

“Nos interesa que la comunidad cubana y extranjera nos vea como que somos los mejores proveedores de alimentos y bebidas cubanas, y cuidamos su salud con productos de primera calidad”

Nuestros valores compartidos

Pensar en grande.

Somos un colectivo comprometido con el desarrollo y crecimiento continuo de la empresa, que no se conforma con hacer solo lo pequeño, teniendo la posibilidad de hacer algo grande que le entregue valor a nuestros clientes y al país. Estamos comprometidos con altas metas estratégicas, dando solución a cualquier obstáculo. Sentimos gran satisfacción cada vez que cumplimos nuestros proyectos con eficacia y nuestro aporte a la sociedad cubana. Nuestro principal compromiso es con el futuro.

Calidad

Nuestra principal motivación es lograr la calidad total, concebida esta como la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente mediante el desarrollo de un sistema de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa, con la participación de todos los trabajadores, clientes, proveedores y demás implicados en nuestra actividad. Tenemos una actitud consciente con el medio ambiente y la protección e higiene de los trabajadores. Cada trabajo

que realizamos en la empresa es complementado con el compromiso de todos los que en ella trabajamos de estar libre de errores y defectos, así como de siempre buscar la mejor solución para el cliente, sea interno o externo.

Profesionalidad

Somos un colectivo de trabajadores con las capacidades que permiten un desempeño exitoso de nuestras funciones individuales y colectivas, con predisposición positiva para interactuar como una familia y cumplir las estrategias de la empresa en sus diferentes estadios y escenarios cambiantes. Sentimos la motivación profesional hacia el perfeccionamiento constante de nuestra labor. Luchamos por hacer las cosas cada vez mejor para alcanzar la excelencia despojados de formalidades y conformismo. Concebimos la capacitación como parte del crecimiento y desarrollo de los recursos humanos en función del servicio profesional que se brinda a nuestros clientes y de las relaciones con nuestros proveedores.

Criterios desde la consultoría

Como anécdotas de este trabajo están la gran participación activa del gerente general, sus criterios fueron importantes y fue lo suficientemente receptivo a los diferentes planteamientos expuesto por lo miembros del grupo, que no siempre estaba de acuerdo con sus criterios.

Un segundo aspecto significativo fue el interés del grupo, que hizo muy fluidas las sesiones trabajo y no requirió de una sesión final para culminar las actividades; el propio grupo fue capaz de hacer las últimas acciones solo y mi labor se circunscribió a darle el visto bueno por la vía del correo electrónico.

Como tercer aspecto, quisiera destacar la importancia para el trabajo de una intervención consultiva el tener la aprobación del nivel máximo de la organización. Sin el permiso de ese nivel no se debe empezar ningún trabajo de consultoría, cualquiera que este sea y a cualquier nivel que se presente.

Un cliente –contacto no es el nivel suficiente y necesario para iniciar una consultoría. La experiencia nos dice que los clientes –contactos están llenos de muy buenas intenciones, pero no más. Cuando uno toca las puertas de los niveles superiores no pocas veces se encuentra que a estos niveles puede no interesarles un trabajo de ese tipo, donde tienen que dar información, que muchas veces no les interesa dar.

Premisas de una estrategia de valores

Desarrollar un trabajo de este tipo, de sistematizar las experiencias de trabajo en diferentes organizaciones, no puede considerarse un trabajo difícil, tal vez menos fácil. No me gusta utilizar los términos de difícil o imposible, siempre son palabras que trato de evitar, porque considero que nada es difícil ni imposible, tal vez las personas lo hagamos difícil o imposibles, pero no lo son las situaciones por su propia naturaleza. Por eso, puede ser un mejor consuelo para mí la categoría de complejo, creo puede encerrar la mejor idea que quiero dar.

La complejidad contempla la formación de un conjunto de elementos diferentes, la interacción o asociación de diferentes cosas y este es el caso de una EDV. Una EDV no es un proceso difícil ni imposible, pero sí complejo, porque tienen que interactuar diferentes elementos y diferentes cosas y una de ellas son las premisas o requisitos que tienen que tenerse en cuenta para desarrollar este tipo de estrategia.

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.

Siguiendo el número mágico de cinco, he querido sistematizar las cinco premisas que más abajo describimos y que consideramos vitales si es que se quiere poder llegar paso a paso a una EDV.

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 trabajen.

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 que opere cada grupo laboral.

No es la misma forma de manifestarse la calidad en un hotel, un hospital, o una escuela. Incluso, un mismo valor puede tener diferentes formas de actuación en lugares que desarrollen una misma

actividad. Es decir, la calidad puede variar de un hotel a otro, de un hospital a otro. ¿Por qué?, Porque los teatros de operación cambian y los actores también.

Obviamente, hay que diferenciar el caso de una corporación, cuando su alta dirección trata de llevar los mismos valores a todas sus unidades de negocio. En este caso está en el juego la imagen corporativa de la marca que se quiere proyectar y esto debe considerarse y respetarse.

Sin embargo, comparto el criterio de que esos valores pueden estar dentro de una política o servir como un enunciado genérico para que los grupos inferiores tributen a ellos, Es decir, tienen un carácter maestro y son transversales a toda la organización. Pero, esto no puede ser limitante para que los valores de la corporación sean apoyados por otros valores que se identifican más con el grupo y no los contradicen, sino que los complementan o tributan a ellos.

Cada grupo tiene su teatro de operaciones, que está influido por las interacciones de sus actores, así como por un micro y macro entorno que crea mecanismos formadores de valores o al menos inductores que influyen en la formación de estos y hay tenerlo en cuenta.

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.

En tal sentido, los valores pueden tener una estabilidad dinámica. Es decir, no se pueden convertir en camisa de fuerza, aunque deben ser estables en el tiempo. Pero, a cada momento histórico le corresponde un sistema de valores. Esto hay que tenerlo en cuenta para atemperar los valores de las organizaciones a sus tiempos

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

La experiencia me ha demostrado que la claridad conceptual es un elemento vital para la comprensión, el alineamiento y la orientación al estado deseado. Un concepto claro es como el disparo de un francotirador, busca dar en el blanco de manera efectiva. No pueden confundirse los conceptos como los disparos de las ametralladoras, que tiran a muchos lugares y pueden que no den en la diana.

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, debe tener en cuenta que el dominio conceptual no es para una persona o un pequeño grupo de personas, 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.

No es un proceso aislado ni de carácter secreto. Usar los valores de la dirección es un proceso estratégico y requiere que dicha estrategia se traduzca a todos los trabajadores y que cada uno comprenda como se instrumenta cada valor jerarquizado en su puesto de trabajo.

Antes, alinear a los trabajadores no era vital pues el trabajo era simple. Hoy los trabajos descansan básicamente en el intelecto y hace falta que el corazón y la mente de los trabajadores se comprometa con los clientes a los que sirven. Por ello es necesario crear una conciencia estratégica fundamentada en valores, verificar cuántos la comparten mentalmente y se manifiestan leales ante la misma y la enseñan a otros.

Este proceso de alineación solo 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 misma. Es alinearlos alrededor de una ideología que tiene un solo propósito, el fortalecer la organización, 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 de actuar de acuerdo a los valores que proclaman.

Usar los valores en la dirección es un acto consciente de aquellos que llevan a cabo el proceso de dirección de una organización y que requiere que su acción sea consecuente, coherente y consistente con la ideología organizacional definida. Que exista correspondencia entre el discurso y la acción.

En tal sentido, 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.

Criterios desde la consultoría

Como ya expresé, desarrollar una estrategia de valores es un proceso complejo y esto es por el entramado de situaciones que toca. En estas premisas solo he querido destacar cinco, pero que son vitales 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 solo es posible si se busca una negociación o acuerdo que permita agrandar el pastel, buscando una alianza entre aquellos valores que prevalecen en el grupo y los que institucionalmente interesan.

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 las premisas, deben considerarse actividades que permitan el aumento de las capacidades del grupo 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. 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 concebido el 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 solo para los trabajadores, es una situación válida para todos y en tal sentido, encierra en ese todo a los dirigentes de la propia organización, que se supone son parte importante 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 incongruencia. Si los grupos llegan a identificar que el sistema de valores implementados es solo 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.

Para su enriquecimiento

1. Evalúe en su organización cuáles son las formas que pudieran utilizar para agregar valor y qué rol juegan las personas en esta actividad.

2. ¿Qué considera usted pudiera suceder en su organización si se declara una estrategia de valores y los que dirigen no la comparten?
3. ¿Considera que es posible extrapolar los valores con los cuales trabaja otra organización a su organización? ¿Cuáles pudieran ser las consecuencias de tal extrapolación?
4. ¿Pudiera ser posible que en su organización se diseñara una EDV y la alta dirección no estuviera de acuerdo con el cambio en su estilo de dirección? ¿Qué consecuencias pudiera traer tales resistencias?
5. ¿Qué importancia usted le ve a la necesidad de alinear a todos alrededor de una EDV? Fundamente la respuesta con sus criterios.

Segunda parte

Procesos y técnicas

Toda organización fundada como sociedad comercial o no, tiene una acción que emprender y una o varias actividades que ejercer en el marco de su objeto social. Estas actividades las desarrolla basado en un conjunto de regulaciones, usos y costumbres como institución social que es.

Para realizar tales actividades, opera con una serie de oficinas, dependencias y empleos que forma la entidad en cuestión y que hacen trabajo con una lógica organizacional determinada.

Obviamente, esta lógica organizacional en una actividad lucrativa, puede diferir significativamente de otra organización sin fines de lucro.

En la actividad lucrativa toda la lógica organizacional está enfocada a la propuesta de valor que hay que entregarle a los dueños. Es decir, en este caso, la lógica debe darle respuesta a la pregunta clave de los dueños de toda organización, ¿cuánto me está rindiendo el capital que he empleado?

Para poder brindar una respuesta satisfactoria a esta pregunta, la lógica organizacional tiene que buscar la respuesta en el cómo se puede garantizar la reproducción ampliada del capital empleado, ya que solo así se puede aumentar el rendimiento de dicho capital. Pero, ¿cómo lograr tal aumento? La respuesta a esta nueva pregunta solo puede ser por dos vías, porque aumenten los ingresos o porque hacemos un uso más eficiente y eficaz de los activos que disponemos. Cualquier otra cosa es pura música de fondo.

Pero, para que el capital empleado se incremente a partir de los ingresos y del uso de los activos, la lógica organizacional requiere evaluar las fórmulas para aumentar los ingresos y hacer un mayor uso de los activos. En esta evaluación, las únicas fórmulas posibles nos conduce por el camino de los clientes. Es decir, aumentamos los ingresos porque aumentamos los clientes y hacemos mejor uso de los activos porque le damos a los clientes una propuesta de valor superior que satisfaga sus necesidades y expectativas.

Y en esta lógica se nos hace evidente que en ella se produce una relación de causa-efecto, lo que quiere decir, que solo el capital empleado se puede ampliar si se busca su ampliación a través de los clientes. Si no aumentan los clientes y el valor que le entregamos, jamás podremos lograr un aumento del capital de manera sostenible.

Sin embargo, para aumentar tanto los clientes como el valor que les debemos entregar, es necesario desarrollar mejores procesos de manera continua. Es decir, debemos desarrollar procesos que por un lado se caractericen por la innovación y por otro por la mayor calidad, quiere esto decir que sean procesos que entreguen valor aumentado. O lo que es lo mismo, son necesarios procesos que creen valor en función de la propuesta de valor que debemos darle a los clientes.

Luego la lógica organizacional sigue marcando una relación de causa-efecto, que esta dada porque para que *aumente el capital empleado*, tiene que *aumentar la propuesta de valor* que le demos a los clientes y, a su vez, esta propuesta requiere de *procesos que sean capaces de crear valor*. Ahora, la única fuente de crear valor la podemos encontrar en el capital intelectual que tenga la organización en cuestión y ese capital se encuentra básicamente en las personas.

Obviamente, esta lógica organizacional no sirve para las organizaciones sin fines de lucro. Estas organizaciones regularmente las vemos en actividades públicas u otras como fundaciones, ONG y las mismas requieren de otro tipo de lógica.

El punto de partida de la lógica de las organizaciones sin fines de lucro, no puede ser la propuesta de valor para el dueño, sino la mejor propuesta de valor para aquellos que reciben el beneficio de la misma y en este caso vendrían a ser los que hemos denominado clientes, que tal vez en unos casos se utilice la palabra usuarios, en otros pacientes, en otros, alumnos, y así otras denominaciones propias de la actividad con la cual se esté trabajando. La característica común es que son aquellos que reciben el beneficio de la actividad no lucrativa.

A partir de la propuesta de valor para el beneficiario de la actividad, al igual son necesarios procesos internos capaces de crear dicho valor, pero además, donde estos procesos tengan en paralelo una garantía financiera que respalde el trabajo a desarrollar. Finalmente, esta lógica organizacional para actividades no lucrativas requiere, de igual forma, de aquellos que son la única fuente capaz de formar valor, las personas, que se encuentran formando parte del capital intelectual.

En tal sentido, lo común en la lógica de ambas organizaciones es que utilizan como principal soporte el capital intelectual, que se forma por el capital humano, el capital informativo y el capital organizativo, donde este último se caracteriza por el clima organizacional imperante, clima que debe tener en cuenta el sentido que tienen las personas sobre el trabajo que realizan o lo que es lo mismo, sus creencias y valores.

Partiendo de esta lógica organizacional, trabajar con una estrategia de valores debe responder de igual forma a una determinada lógica sobre cómo trabajar paso a paso la organización de una estrategia de valores. Esta segunda parte del libro nos lleva en su camino, en un primer capítulo, conocer la importancia que tiene sensibilizar a la alta dirección, formar un equipo de trabajo y conocer cuál es el sistema de valores imperantes, para a partir de estos momentos diseñar un nuevo sistema de valores y alinear a todos alrededor de este nuevo sistema.

Por otro lado, en un segundo capítulo se puede ver cómo la propia lógica requiere una definición, paso a paso, de una cadena de actividades capaz de crear valor para obtener el diseño del sistema de valores, mientras que en un tercer capítulo, se describen las particularidades de las diferentes técnicas a emplear.

Termina esta segunda parte con un elemento central en toda la lógica organizacional y es que si los que tienen que provocar el cambio, los agentes de cambios, no están dispuestos y crean por tanto barreras al cambio, la resistencia es muy fuerte y no hay cambio posible. Pero, esto tampoco está exento de que una vez que los agentes de cambio estén dispuestos al mismo se encuentren con que haya resistencia al mismo. Por tanto, todo cambio tiene una lógica y esa lógica es la que se explica en este capítulo terminal de esta segunda parte del libro.

5

Organización del proceso para una estrategia de valores

...El honor humano es imperecedero e irreductible y nada lo desintegra ni amengua y cuando de un lado se logra oprimirlo y desvanecerlo, salta inflamado y poderoso de otro.

JOSÉ MARTÍ
EEUU, 1884

Como todos los capítulos del libro, comenzamos este con un Estudio de Caso real, pero, al terminar de leerlo el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

¿Cuáles son los elementos que justifican la necesidad de contar con una organización determinada para realizar una EDV?

¿Por qué es necesario sensibilizar a la Alta Dirección?

¿Por qué hay que formar un grupo de diseño del sistema de valores?

¿Qué elementos deben formar parte del sistema de valores?

¿Cómo podemos diagnosticar el sistema de valores?

¿Por qué es fundamental el alinear a toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores?

¿Cuál es la importancia de compartir una EDV con la experiencia colectiva de la gente?

¿Para qué es importante un EDV?

¿Por qué es importante cambiar creencias y valores?

¿Debemos hacer un inventario de nuestras creencias y preguntarnos si son útiles?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de reflexiones que presentamos para terminar el capítulo

Estudio de caso: la gerencia de auditoría

Para no descubrir mi edad solo voy a decir que 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 hermosa mujer, la que tuve la oportunidad de tutorearle su trabajo de Diploma de la Licenciatura y su trabajo de tesis de Maestría. Hoy en día es gerente de auditoría de una de las empresas cubanas más importantes y hace un año, 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 alinearía 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 solo 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 solo 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 sensibilizarlos previamente 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 evaluación, 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 resultado 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 concebido quedó diseñado como a continuación los presentamos.

Proyecto del sistema de valores para una estrategia de valores de la gerencia de auditoría

Nuestra Misión:

“Somos la Gerencia de Auditoría, 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 auditoría 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 auditoría 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 auditoría interna y que entiende que solo 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 descrito el sistema de valores, era necesario buscar la forma de medirlo para poder controlarlo. De esta forma, se hizo la tabla que aparece en la página siguiente.

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.

CONVERSIÓN DE LOS VALORES EN OBJETIVOS DE ACCIÓN

Sistema de valor	Criterios de medida	Nivel actual	Nivel deseado	
			Meta es 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 TÁCTICOS:				
Profesionalidad	Encuesta de satisfacción a los cliente			
Trabajo en Equipo	Encuesta sobre desarrollo de actuación como equipo			
Creatividad	Número de soluciones creativas propuestas			

Criterios desde la consultoría

Una vez concebido el sistema de valores que se querían impulsar para darle sentido a la acción de los auditores, este se dejó en reposo durante un tiempo para posibles mejoras con nuevos criterios. Se circuló por las provincias para que fuera conocido, revisado y proponer 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.

Capítulo 5

Organización del proceso para una estrategia de valores

La organización y su importancia

Una estrategia en cualquier organización trata de cubrir con acciones generales la brecha existente entre un estado deseado y el estado actual. De esta forma, una estrategia de valores es una de las estrategias que se pueden desarrollar para llevar a la organización al estado deseado. Es decir, los valores sirven como cauce estratégico en los procesos cotidianos para alcanzar él o los estados que se desean.

Instrumentar cualquier estrategia requiere como invariante un determinado grado de organización de las actividades a realizar y de los recursos a emplear para el logro de 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 solo poder contar con un orden de las actividades, sino, además, que los implicados tengan definidos sus roles y los momentos en 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.

Organización del proceso para una EDV

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 ineludible.

Al entrar al campo de la organización del proceso, estamos entrando en el ámbito del cómo debe desarrollarse una EDV. Siempre que trabajo en el entrenamiento de un grupo de directivos, cualquiera que sea el marco teórico con el cual trabaje, hago un ejercicio que para mí, reviste una importancia vital.

Este ejercicio busca que el grupo directivo en cuestión gane claridad sobre el concepto del campo sobre el cual vamos a trabajar y parto de darle tres preguntas sobre un tema en particular para que ellos identifiquen el ¿porqué?, el ¿para qué? y el ¿cómo? asociados a las temáticas.

De esta forma si el tema es Estrategia, les pido las tres preguntas sobre el concepto Estrategia; si el tema es el Cuadro de Mando Integral, les pregunto sobre ese tema; si el tema es Calidad o Comportamiento Organizacional, pues les trabajo estos temas. Por tanto, al trabajar la temática de los valores, para sensibilizarlos y darle claridad de los conceptos involucrados las preguntas están dirigidas al concepto sobre valores.

En este caso, basado en el tema de los valores les pido busquen la respuesta a las preguntas siguientes: ¿Por qué es necesaria una EDV? ¿Para qué es necesaria? y ¿Cómo alcanzar la EDV?

Adicionalmente les explico sobre el esquema general de la teoría de sistema, que cualquier sistema puede ser representado de la manera siguiente:



Y, sobre este esquema, la respuesta a ¿por qué es necesaria una EDV? se asocia a la Magnitud de entrada del sistema, es decir, es

lo que alimenta el sistema o un insumo del mismo. En un final, describe la necesidad.

Por otro lado, el ¿para qué se necesita una EDV? se asocia a la Magnitud de salida del sistema. Es decir, es la resultante del proceso llevado a cabo en él y por tanto describe el beneficio.

Finalmente, el ¿cómo alcanzar una EDV? se asocia al Proceso y con él al conjunto de actividades a desplegar para alcanzar el beneficio, tomando como insumo la necesidad.

Con este instrumento logro alcanzar la sensibilización requerida y adicionalmente fijar los conceptos que se manejan sobre los valores.

Una solución al trabajo orientado puede verse en la siguiente tabla.

<i>¿Por qué?</i>	<i>¿Cómo?</i>	<i>¿Para qué?</i>
1. Son cruciales para un éxito competitivo.	1. Responder a la pregunta ¿Qué es lo que me importa?	1. Impulsan a la empresa
2. Influyen en casi todo aspecto de nuestras vidas. Nos motivan y tomamos decisiones con base a ellos.	2. Haciendo saber qué representan para la empresa	2. Estar más motivados y hacer sentir que son parte importante de la organización.
3. Son fuentes de fortaleza.	3. Viendo el rango de valores que influyen en el proceso de toma de decisiones y encontrando maneras de establecer las prioridades y aclarar los valores utilizados.	3. Dicen que tan importante son los atributos de un modo de conducta.
4. Son profundos y emocionales.	4. Invitando a los corazones y mentes de los empleados a unirse al propósito de la compañía.	4. Para lograr el éxito.
5. Son convicciones básicas de un modo específico de conducta.	5. Una porción significativa de ellos está determinada genéticamente.	5. Son importantes para el estudio del comportamiento organizacional.
6. Tienen atributos de contenido y de intensidad.	6. El resto es atribuible a factores como la cultura nacional, los dictados de los padres, maestros y amigos y otras influencias ambientales similares.	6. La gente busque en su trabajo el significado de lo que está haciendo.

<i>¿Por qué?</i>	<i>¿Cómo?</i>	<i>¿Para qué?</i>
7. Son la esencia de la filosofía de una empresa.		7. Para hacerse más responsable y retar a los límites de la convención.
8. Establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación		8. Gozan de satisfacciones espirituales.
9. Influyen en nuestras percepciones.		
10. Son una realidad humanizada con significación positiva.		
11. Son fuerzas impulsoras de cómo hacemos nuestro trabajo.		
12. Son uno de nuestros logros más especiales como seres humanos.		
12. Son los motivadores más profundos y poderosos de la acción personal.		
13. Son aprendizajes estratégicos de que una forma de actuar es mejor a su opuesta.		

De esta tabla podemos sacar muchas formas de cómo organizar los valores. Ella nos da ideas como las siguientes:

1. Determinando en primera instancia qué es lo que importa o es importante para la organización. Ninguna EDV debe instrumentarse sobre situaciones triviales, sino todo lo contrario, sobre aspectos vitales
2. Haciendo saber qué representan para la empresa. Cualquier EDV tiene que inevitablemente tener un significado, si no ella jamás se podrá instrumentar.
3. Viendo el rango de valores que influyen en el proceso de toma de decisiones y encontrando maneras de establecer las prioridades y aclarar los valores utilizados. Obviamente, una EDV está asociada a alinear a la gente en un sistema ideológico que sea orientador y guíe la toma de decisiones, a partir del sentido que las personas encuentran a su trabajo en función de lograr determinados resultados.

4. Invitando a los corazones y mentes de los empleados a unirse al propósito de la compañía. Sin esto, la gente no le encontrará el sentido a la acción de su trabajo, por lo que se convierte en un elemento vital
5. Una porción significativa de ellos está determinada genéticamente. En tal sentido lo que hay es que aprovechar los valores que las personas son portadoras, si es que estos tienen una significación para la organización.
6. El resto es atribuible a factores como la cultura nacional, los dictados de los padres, maestros y amigos y otras influencias ambientales similares. Aspectos que también deben ser aprovechados, considerando la significación que tienen para la organización.

Considerando este conjunto de elementos sacados de alguna bibliografía consultada y nuestra propia experiencia, hemos concebido una organización del proceso para una EDV que se estructura en las cinco etapas siguientes:

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 solo 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 el compromiso personal de los principales dirigentes.

El proceso de hacer uso de los valores en la dirección, es responsabilidad directa y exclusiva del equipo de alta dirección de la organización en particular, o sea, sus agentes de cambio. Ellos son los que deben dar el permiso para que este trabajo se emprenda y por tanto tienen que estar altamente sensibilizados con el compromiso que están adquiriendo.

El director general de dicha organización será el máximo responsable de la introducción de los valores que se quieran jerarquizar para encaminar al éxito a la organización, tomando en consideración que sólo ese éxito se alcanzará a partir de que los trabajadores y dirigentes encuentren el sentido a la acción que llevan a cabo en su gestión.

Por eso es vital 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 definido, en los objetivos y estrategias contemplados para el horizonte de planificación establecido.

En esta sensibilización juegan un rol fundamental la voluntad que tenga la alta dirección por introducir los cambios hacia una EDV, el compromiso que estén dispuestos a asumir y el amor que le pongan al proceso. Pero, también juega un rol central en dicha sensibilización aquellos que tengan las capacidades para sensibilizar, para adoctrinar, al equipo de dirección y en este caso podemos destacar nuevamente el papel de los consultores, ya sean externos o aquellos que internamente puedan jugar tal rol.

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.

Este equipo será la vanguardia que hará, en primer lugar, un diagnóstico de las principales creencias y valores que caracterizan la organización y emprenderá los pasos necesarios para el desarrollo del proceso, explicado en el capítulo 6.

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.

Un papel primordial en la preparación del equipo de trabajo, puede ser el de un consultor especializado en el tema que ayude a conceptualizar y demostrar el tremendo significado que tiene trabajar con una EDV. Es necesario que las personas que integran este equipo tengan dominio del tema y vean las tremendas posibilidades que tiene trabajar con una herramienta como esta y sean conscientes de que el no tener una EDV jerarquizada, no significa que no se desarrolle una estrategia, sino que esta puede ser aleatoria y el comportamiento que siga la organización no sea el más deseado, ya que el equipo de dirección no controla la estrategia y es ajeno a ella.

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, 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.

En todo grupo humano siempre existe un sistema axiológico que caracteriza los valores que prevalecen en el grupo. Es vital comprender que en la práctica cotidiana, los valores no son simples palabras, sino que estas identifican comportamientos humanos y le dan sentido a los mismos, tanto de manera personal como organizacional. Por tal razón, estudiar a los grupos y conocer cuáles son los valores que caracterizan su comportamiento, es la acción principal al estudiar en esta etapa los valores que caracterizan el funcionamiento de la organización.

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 tácticos, 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.

Definir el nuevo sistema de valores de la organización, es buscar aquellos valores que se quieren jerarquizar y que son necesarios para poder alcanzar las principales estrategias de la organización, así como sus objetivos estratégicos.

En la lógica de funcionamiento de una organización, la principal fuente que agrega valor a las actividades que realiza es el capital humano y este capital solo podrá incrementar dicho valor si es capaz de vincular sus valores personales con aquellos grupales que la organización quiere jerarquizar e impulsar en función de sus objetivos y estrategias a través de proyectos nuevos e ilusionantes.

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

Una vez definido el sistema de valores de la organización, es necesario que el grupo que integra la vanguardia que trabajó en su diseño alinee a todos los trabajadores alrededor de dicho siste-

ma, para que el sistema de valores pase a formar la ideología particular de la organización y cada actor sepa como actuar en su teatro de operaciones en función de ese sistema de valores a jerarquizar.

Alinear a los trabajadores en el uso de los valores es como lanzar un nuevo producto, por ello hay que seguir algunos pasos, como son: la de crear una conciencia alrededor de los valores, verificar cuántos la comparten cuántos son leales a ella y cuántos se vuelven misioneros y se convirtieron factores de multiplicación de los valores jerarquizados como fuente de valor para ofertar un mejor producto o servicio.

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.

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, 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.

Criterios desde la consultoría

Refrescando algunas ideas, destaco que solo los valores en la dirección se pueden compartir si los compartimos con la gente, porque es ella la que le da sentido a esos valores. El que la gente encuentre sentido en su trabajo a través de los valores es darle valor al trabajo y a la gente que lo desarrolla, es llevar el sentido de los valores a los procesos cotidianos a través de compromisos y proyectos, nuevos e ilusionantes.

Por eso, si las ideas anteriores de una EDV las expreso en términos de la aplicación de los valores a la dirección y parafraseo citas anteriores, diría que: *Definir los valores solo como "forma de actuación" no vale, lo que vale es tener el valor de compartir los valores con la gente, así como la cualidad moral para actuar consecuentemente con ellos.*

Dándole más valor a esta parte, agrego: los valores no pueden verse, ni trabajarse, ajenos a las creencias que lo forman. Creencias y valores son *dos caras de una misma moneda y marchan como hermanas siamesas* y la cara que permite que las siamesas vayan en marcha acompañada es la *cultura organizacional*.

Por eso, si construyo una definición rápida de la cultura organizacional, pudiera decir que, a través de ella es que se siembra en

los grupos humanos un conjunto de creencias y valores que les permitan a la gente que trabaja en las organizaciones *adaptarse al entorno e integrarse internamente* a través de compromisos y proyectos, nuevos e ilusionantes, que le den sentido a lo que hacen en la *solución de los problemas que comparten*.

Destaco lo de *adaptarse al entorno e integrarse internamente*, unido a lo de *solución a los problemas que comparten*, porque la cultura organizacional tiene que ser vista como una propiedad de los grupos humanos de cualquier dimensión, que hayan podido conformarse una visión de sí mismos y del medio que los rodea, a través de *experiencias compartidas* en la solución de sus problemas.

En los procesos conceptuales hay palabras que son claves y por eso destaco las anteriores. Definir los valores como forma de actuación no vale, ya que no es solo que los directivos tengan la convicción de lo que un grupo *debe ser*, sino que la convicción de lo que un grupo *debe ser* solo será admitida por la gente bajo la premisa de que haya sido derivada de *la experiencia colectiva como soluciones válidas a los problemas de la realidad que vive el grupo*.

Quiero resaltar y darle especial significado al hecho de que si los equipos directivos le definen a la gente, a través de los valores, lo que piensan que los grupos *deben ser*, eso no tiene más valor que el de *ser cuestionados colectivamente*.

Para ser sembrados en la gente hay que tener el valor de compartir con ellos ese "*deber ser*" y tener la cualidad moral de compartirlos en experiencias colectivas concretas a través de proyectos, nuevos e ilusionantes, que solucionen los problemas de la realidad que viven.

Si la realidad y los problemas de los que dirigen son muy diferentes a la realidad y problemas de los subordinados, los grupos no harán más que cuestionarse colectivamente lo que se define *deben ser*. No puede cumplirse ese viejo postulado de *haz lo que yo digo, no lo que yo hago*. Si los grupos notan una incongruencia entre el discurso y la acción, jamás harán lo que "*deben ser*".

Por ello, solo si hay avances en la solución de los problemas y la gente percibe colectivamente el éxito, es que los valores pasan gradualmente por un proceso de cambio y llegan a convertirse en creencias.

Solo cuando los valores llegan a ser prácticos a través de experiencias vividas colectivamente es que pasan a ser aceptados y gradualmente se convierten en creencias. Es que dejan de ser conscientes y pasan al inconsciente y, como las costumbres, se vuelven espontáneas.

Sin embargo, debo de señalar que *no todos los valores experimentan este cambio*, sino solo aquellos que son susceptibles de ser validados y su validez se obtienen en la misma medida que resultan útiles, reducen la incertidumbre y la ansiedad en la gente. No podemos olvidar que los grupos aprenden como resultado de sus experiencias vividas y por tanto tienen formadas creencias y valores que le son necesarias para mantenerse como grupo, ya que le permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente.

De esta forma, las creencias y valores que se definen como *deber ser* y tratan de integrar al grupo o unidad social en una *ideología solo le sirven al grupo, en principio, para actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles para la gente*. Ellos pueden predecir la conducta pero, *si no están basados en un previo aprendizaje cultural*, solo serán un elemento de referencia, pero no tienen nada que ver con lo que hacen en los momentos que se requieren. Solamente si ese *deber ser* es congruente con las creencias de la gente puede llegar a ser útil y servir como un principio de identidad y fundamento de la acción, si no, solamente serán aspiraciones para el futuro.

Es por todo lo anterior que mi experiencia como consultor me motiva a plantear con toda la vehemencia necesaria que sí y sólo si se cumplen las etapas planteadas, unido a los pasos a seguir descritos en el capítulo 6, es que se podrá desarrollar una EDV que haga congruente el discurso con la acción y desarrolle el aprendizaje cultural necesario compartiendo las experiencias y reduciendo la incertidumbre.

Otros criterios desde la consultoría

Dirigir basado en una estrategia de valores no es un acto impositivo, sino una habilidad en el uso de una herramienta de dirección de suma importancia para la conducción de las organizaciones. Por ello vale la pena preguntarse: *¿para qué se quiere una EDV y qué se piensa hacer con ella?*

De la respuesta, dependerá la importancia que usted le vea a esta herramienta. Es decir, la incorporará a sus creencias o no. Si en la respuesta usted le da una gran importancia, pues se estará formando una profecía que se autocumplirá en la medida que su creencia se haga más fuerte y, por tanto, la incorpore en el desarrollo de sus habilidades diarias: su discurso, su actuación, su visión del presente y del futuro, su agilidad en la solución de problemas. En fin, la incorpore a sus procesos como una habilidad aprendida, como uno de los tantos instrumentos de dirección que tienen que utilizar aquellos que dirigen.

Es necesario destacar que una EDV no es un todo en los procesos de dirección, ella solo es una parte de ese todo, es una herramienta de trabajo. Dirigir por valores, dirigir por objetivos, dirigir mediante planes estratégicos, dirigir por competencias, dirigir el conocimiento y muchas otras herramientas más, es al directivo lo que el laboratorio clínico, el láser, la anestesia, los rayos x y otros muchos instrumentos más, son al médico.

Todas estas herramientas las aplicamos en la medida que en ellas creamos, en la medida que en ellas confiamos, en la medida que seamos capaces de despojarnos de viejas creencias y ataduras que nos inhiben, en la medida en que nos demos cuenta que no somos Moisés, intermediario entre Dios y los hombres en la tierra y que tenemos la verdad absoluta en nuestras manos, en la medida que nos despojemos de *viejos paradigmas* y establezcamos nuevas profecías para que se autocumplan.

Las creencias son estructuras de pensamiento que generalizamos y que nos hacemos a propósito de nosotros mismos, de otras personas y del mundo que nos rodea. Pero para crear nuevas creencias hay que tener mentalidad abierta, mentalidad dispuesta a cambiar, mentalidad dispuesta a cambiar nuestras creencias, como hicimos cuando dejamos de creer en que los niños venían de París, porque los traía una cigüeña, o que los regalos del 6 de enero eran porque unos Reyes Magos nos lo traían, en función de una cartita que decía lo bien que nos habíamos portado y lo que queríamos nos trajeran. En resumen, en la medida en que seamos flexibles y dispuestos a asimilar nuevas corrientes que rompan nuestros paradigmas, sin hacer la mayor resistencia.

Si realmente el que dirige está dispuesto a ser abierto, a ser flexible, a asimilar nuevas creencias y esas nuevas creencias las incorpora a los procesos cotidianos, pues se comportará como si esas creencias no fueran simples enunciados, sino como si fueran ciertas y muchas cosas le resultarán más fáciles, porque las creencias tienen la tendencia a volverse verdaderas.

Si uno cambia una sola creencia dentro de una organización, cambiará una parte importante de su comportamiento. Veamos un ejemplo:

En mi experiencia como profesor consultor, he visitado muchas empresas cubanas y otras en diferentes países y, como tendencia, me he encontrado la creencia siguiente:

*¿Para qué voy a hacer innovaciones a mi actividad,
si de arriba me dicen todo lo que debo hacer?*

Esta creencia ya establece el modelo, el paradigma, está definiendo los límites. *Yo no hago o innovo nada (conducta) porque de arriba me lo dicen todo.* Creencia esta que deriva valores, entre otros, como el de la *confianza* en los de arriba, pero con una norma a *no hacer*, que es valorada positivamente (actitud) y que deriva en una conducta no creativa, de pasividad, en el mejor de los casos, por lo que los resultados es una negación al desarrollo, a la mejora continua, al crecimiento.

Con esta creencia se ha presagiado un acontecimiento, que se autocumple, porque ha sido fundamentado en probabilidades, con ciertas pruebas, pero basada en indicios que dan por sentado que *los de arriba dicen todo.*

A partir de esta creencia, que se instala como una profecía que se autocumple y que establece el paradigma de la “*no-innovación*”, ya tenemos la justificación de nuestra conducta, que tiene como fundamento una creencia no orientada adecuadamente, porque parte de la absolutización de una verdad, que puede tener un carácter relativo.

Es cierto que *los de arriba* enmarcan en función de *sus políticas y estrategias*. Pero, no se puede leer solo en los límites de los marcos que nos dan. Hay que leer más allá de las fronteras y preguntarse: Pero bien, más allá de esas políticas y estrategias que me dan, *¿qué políticas y estrategias puedo seguir yo, como organización, que tributen a las orientadas y, a su vez, me desarrollen, mejoren o hagan crecer como parte de un todo?*

La respuesta a esta pregunta nos cambia la creencia y los valores pueden ser otros, o los mismos, pero con diferentes normas, actitudes, conductas y resultados. Como dijimos, un pequeño cambio en una creencia, puede derivar un cambio en el comportamiento y por ende, un cambio que puede tener gran significación en los resultados.

Debo aclarar que este ejemplo tan sencillo y elemental me lo he encontrado a diferentes niveles organizacionales: en el ámbito de un grupo de trabajo, de un departamento, de una empresa, de un grupo empresarial (o *holding*), que de un ministerio. No es un hecho aislado, ni siquiera un fenómeno de mi país; en otros países también lo he encontrado al igual y la literatura, además, te presenta *estudios de casos* donde esto es evidente, sobre todo en empresas que no son innovadoras. La referencia que siempre te dan es que: *de arriba tienen que aprender de estas cosas, porque ellos son los que deciden todo.*

Si soy honesto, sólo me queda preguntarle sobre esta creencia a un Presidente, al Secretario de Naciones Unidas y a Dios, para ver si también dicen que hay que ver *a los de arriba*.

Pero, otro ejemplo, tal vez de un hecho más cotidiano, es la creencia de aquellos que conducen vehículos, los llamados *choferes*, que siempre parten de la creencia de que *son buenos choferes y conducen bien*.

Esta creencia es válida tanto para el que lleva 30 años conduciendo y solo ha tenido un accidente, que no fue culpa de él, como para el que solo tiene 15, sin accidentes, pero no se ocupa del cuidado y mantenimiento del vehículo, como para el que también tiene 15, sin accidentes, y con un cuidado excesivo de la técnica que conduce. *¿Cuál es pues la real creencia?* Todas las son para cada uno de estos conductores, en primer lugar, porque lo importante establecen la profecía y desarrollan normas apropiadas, en segundo lugar, porque el que no lo sea, tal vez se encuentra postrado en una silla de ruedas o una cama, o adoptó tristemente una posición horizontal bajo la tierra.

El cómo interpretamos nuestras creencias individuales, grupales u organizacionales, es un elemento vital para determinar nuestro comportamiento. Sin embargo, buscar cambiar nuestro comportamiento, sin cambiar nuestras creencias no es nada más que un proceso circunstancial, momentáneo, y no de larga data.

Nuestro sistema de creencia determina nuestro desarrollo y es fuente inagotable para el uso de nuestras habilidades al máximo, entre ellas las que energizan los valores derivados. No podemos olvidar que las creencias son *estructuras de pensamiento* y los valores *la forma de actuar*, soportadas en las creencias, que sirven de fuente potenciadora de las habilidades que energizan los valores.

En este sentido, toda creencia es fuente o soporte que alimenta nuestro comportamiento, por ello toda creencia deriva consecuencias y en este sentido la pregunta a formularse sobre cualquier creencia es: *¿Es útil esta creencia, sirve realmente?*

A continuación veamos algunos ejemplos que más han caracterizado las creencias empresariales, unas de carácter positivo, otras negativas:

1. *Los problemas económicos no son los que más me interesan.* La creencia del fracaso, en realidad es una de las más limitadoras que existen. Es preferible creer que le interesa todo lo que suceda en la empresa a pensar que no le interesa algo tan importante. Crea en los resultados que tiene que alcanzar, por los cuales

- hay que trabajar, sea persistente y tenaz en ellos. Si no alcanza los resultados que desea, saque la experiencia, aprenda de los errores e intente alguna otra cosa.
2. *Hay que impulsar la producción a toda costa.* Cuando se está en una empresa que produce y se produce algo que es para el pueblo, los que dirigen se suelen centrar mucho en la producción y olvidan cosas como son los costos, los hábitos de consumo y la calidad del producto. Siempre recuerdo que en Cuba en 1994, se trató de impulsar la producción de un nuevo producto que se llamó *nabo chino* y se obtuvo grandes cantidades de quintales en su producción, pero no se evaluó ni el costo, ni los hábitos de consumo del pueblo. Resultado: la mayor parte de la producción pasó a ser un desecho.
 3. *El hombre es el principal capital de la empresa.* Esto es una creencia indiscutible, nada es más importante que el hombre. Pero, practicar esta creencia no es crear un área administrativa a través de un acto burocrático que se llame Atención al Hombre, es valorizar al hombre moderno por lo que es y conoce, es hacerlo copartícipe del proceso de dirección, porque en un final todos trabajan por los mismos objetivos.
 4. *Estamos limitados por las reglamentaciones del Ministerio y de los organismos globales.* Una creencia que tiene un sentido y que en gran medida es cierta, pero que no puede convertirse en un freno. Si es una amenaza, hay que tener la fortaleza y las convicciones necesarias para convertirlas en una oportunidad.
 5. *No importa lo que hagamos, si el salario va a ser el mismo.* Esta creencia es derivada por una falta de liderazgo, por la falta de un líder que sepa conducir al grupo al logro de sus metas. Lo más triste del caso es que esta creencia se autocumple, porque los propios supuestos líderes son copartícipes de ella y, por tanto, se autocumple. Ese no es el liderazgo que necesitan las empresas, sino por el contrario lo que necesitan es el liderazgo que convierte las amenazas en oportunidades, que cambia esta creencia o la utiliza de base para buscar nuevas formas de desempeño, a partir de las fuerzas internas que mueven a las personas

Una buena manera de trabajar con las creencias de las organizaciones, es hacer un inventario de las mismas. Para ello es importante que el equipo de la Alta Dirección se tome un tiempo para pensar y reflexionar haciendo un inventario de sus creencias prin-

cipales y después las conceptualice. En esta conceptualización explica qué se entiende por lo que ha escrito y hace un balance de cuáles son sus aspectos positivos y cuáles los negativos.

Al final de este proceso es necesario hacer un alto, tomar unos momentos de pausa y después contestar en un papel las preguntas siguientes:

1. *¿Para que existe nuestra organización?*
2. *¿Cuáles son sus puntos fuertes, sus principales ventajas comparativas?*
3. *¿Quiénes son sus clientes y cuáles son las creencias sobre lo que se hace por los clientes?*
4. *¿Qué creencias tenemos sobre cómo opera o actúa nuestra organización?*
5. *¿Hasta qué punto puede resultar fácil hacer cambios en nuestra organización, tanto en el equipo de dirección, como en el personal con que se trabaja?*

Después que conteste estas preguntas se requiere de otra pausa, de otro tiempo de receso, y a continuación piense:

1. *¿Cómo actuaría la organización si desarrollara todo su potencial en función de para qué existe?*
2. *¿Qué creencias le gustaría que existieran en la organización?*
3. *¿Cómo le gustaría que sus clientes lo vieran o qué creencias quisiera que también tuvieran sus clientes sobre nuestra organización?*
4. *¿Qué impide que se actúe sobre la base de las creencias que se quieren y las de los clientes?*

Las creencias están en los procesos cotidianos y los valores son la expresión sintética y estratégica de las formas de actuar, en virtud de las estructuras de pensamiento desarrolladas por las creencias. Por ello, creencias y valores conforman una unidad operacional en una EDV.

Para su enriquecimiento

1. Si usted quisiera introducir en su organización una nueva EDV ¿lo hará ajeno a los criterios del equipo directivo o consideraría importante ver los criterios de algunos de los miembros del equipo? ¿Qué usted consideraría mejor para llevar a cambio este cambio?
2. ¿Conoce usted todos los valores que operan en su organización? ¿Cuáles tienen más correspondencia con la misión y la visión?

3. Si usted quisiera jerarquizar un nuevo sistema de valores acorde a su estrategia principal, ¿qué pasos seguiría para provocar el cambio necesario?
4. Siendo usted el directivo de su organización, ¿cuál considera sería el rol principal que tendría que jugar para alinear a todos los trabajadores alrededor de la nueva EDV? Por favor, detalle sus criterios.
5. Una vez definido un nuevo sistema de valores en su organización, ¿cómo piensa usted deba vivir las nuevas experiencias de forma colectiva? ¿Qué mecanismos tendría en cuenta para que los nuevos valores sean aceptados y se conviertan en creencias?

6

Pasos a seguir en una EDV

No hay en la tierra más vía honrada,
que la que uno se abre con sus propios brazos.

JOSÉ MARTÍ
México, 1878

Como todos los capítulos del libro, comenzamos este con un Estudio de Caso real, pero, al terminar de leerlo, el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

- ¿Cuál es la arquitectura para trabajar con un EDV?
- ¿Qué actividades desarrollar durante el Proceso Conceptual?
- ¿Qué actividades desarrollar durante el Proceso Pensado?
- ¿Qué actividades desarrollar durante el Proceso Actuado?
- ¿Qué actividades desarrollar durante el Proceso de Supervisión y Ajuste?
- ¿Por qué hay que trabajar con una EDV?
- ¿Qué son y por qué hay que evitar los vacíos?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de reflexiones que presentamos para terminar el capítulo.

Estudio de caso: el hotel Palco

Otro ejemplo viviente de lo que es administrar por valores 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 licenciado Pablo Sosa.

Conocíamos a Pablo y sabíamos que había sido subdirector de la Escuela de Turismo de CUBANACÁN 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.

También teníamos información que desde fecha tan temprana como la de su primer año de apertura, 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 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 a 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 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 mismo 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 está 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 solo 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*.

Criterios desde la consultoría

Este es un Estudio de Caso en 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 trabajó como director general, el licenciado 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 en el capítulo 2, sobre cuáles podrían 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 estableció el sistema de valores como eje central de su sistema de gestión. Después, siendo este 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 realizar, 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.

Capítulo 6

Pasos a seguir en una EDV

Arquitectura de una EDV

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.

Según la arquitectura que presenta este esquema, los pasos o actividades a seguir para instrumentar una EDV toma como punto lo partida lo que describimos en el capítulo 3 bajo el título de *Necesidad de una EDV* y brinda como salida lo que trabajamos en el capítulo 4 como *Beneficios que se derivan de una EDV*. Acá ahora se trabaja 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.

Pasos a seguir en una EDV

En el capítulo anterior definí las etapas a seguir durante el desarrollo de trabajo en una EDV. Estas etapas 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. No se puede lograr un proceso efectivo de usar los valores en la dirección, si no se contempla un proceso conceptual como primer eslabón en la cadena que le da valor al uso los valores en la dirección.

Desde este punto de vista, los objetivos de este paso son los de: a) crear una visión del porqué, 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 quiénes 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 generará compromiso. Es fundamental que el dirigente, ante todo, dé legitimidad al proceso y por eso necesita 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 que sea el que desarrolle el proceso del diseño del sistema de valores. 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. Para esta actividad puede utilizarse un consultor interno o uno externo que sea contratado.

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.

Conceptualizar 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 qué cosas son las creencias y valores y cuál es la lógica o vínculo que existe entre ellos para alcanzar los resultados deseados, así como que conozcan, qué significado tiene el usar los valores en la dirección.

El proceso conceptual contempla como herramientas de trabajo el desarrollo de conferencias para el análisis de lo que significa el uso de los valores en la dirección, debates para ganar comprensión de su necesidad y sus beneficios, análisis de películas, situa-

ciones y experiencias prácticas reales tanto nacionales como internacionales, y todas aquellas que se entiendan pertinentes para sensibilizar a todos los trabajadores sobre el trabajo que se va a emprender.

Puede considerarse como parte de este paso, el establecimiento de un presupuesto que contemple un aproximado del costo de la inversión que puede implicar hacer uso de los valores en la dirección. En este caso, este presupuesto puede estar formado con elementos como: contratación de cursos para la formación de nuevos conocimientos, valores y habilidades necesarias; reproducción de materiales escritos o videos para la comunicación interna y externa; horas del personal encargado de hacer el diseño de los nuevos valores que van a producir el cambio; horas para formar al personal de toda la empresa en los cambios que se van a desarrollar y posibles contrataciones de personal externo como consultores del proceso.

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.

Una vez asegurado el compromiso de la alta dirección organizacional, integrado el equipo que emprenderá el proyecto, potenciadas sus capacidades, formulado un plan de acción y comunicado a todos los trabajadores las acciones que se van a emprender, es que puede pasarse al paso 2 que conlleva a una reformulación de los valores de la organización y que debe realizarse de la manera más participativa posible.

Este segundo paso está formado por el segundo eslabón de la cadena de valor que le da valor al uso de los valores, que es el proceso pensado. 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 refleja 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

Para llegar a diseñar los valores estratégicos deben aplicarse las técnicas necesarias para diseñar la identidad, la misión y la visión. Algunas preguntas a emplearse con tales propósitos pueden encontrarse en el capítulo 7, donde aparecen las técnicas a seguir para elaborar la identidad, la misión y la visión. Otro posible instrumento a utilizar es la realización del trabajo en pequeños grupos y análisis en plenaria, a nivel del grupo de trabajo completo.

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 lograr 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 eliminarlas. Solo reconociendo su existencia se podrán superar pero, una vez identificadas hay que convertirlas al sentido que queremos, es decir, hay que cambiarlas 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 (ver técnicas en capítulo 7 y el glosario de términos). Una vez realizada tal agrupación, se sigue un proceso de destilación para seleccionar uno por cada una de 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 (ver técnicas en capítulo 7 y glosario de términos).

Algunos criterios deben considerarse para evaluar las características de idoneidad de los valores tácticos en relación con los estraté-

gicos. 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, 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 requiere 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 los mismos.

Dentro de los mecanismos de desarrollo y consolidación, cada grupo de trabajo 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 de 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, 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, sino 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 qué recursos temporalmente puedan ser necesarios.

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 dirección 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 esta 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 única forma de medir su cumplimiento es mediante la evaluación del desempeño en función de los resultados alcanzados.

Tal mecanismo de medición es a través de una auditoría del sistema de valores que sirve para revisar su puesta en marcha y su ejecución. Esta auditoría debe comprobar si las bases teóricas es-

tablecidas 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 auditoría 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 implicar a la realización de ajustes al sistema de valores diseñado, así como poner en marcha el sistema de reconocimiento establecido o de sanciones.

Mecanismos organizacionales como apoyo a la formación de valores

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 cada organización instrumenta para su operatoria cotidiana.

En su momento hablamos que los valores son, de manera resumida, una forma de actuación que tiene determinada significación para los que los operan. Pero, esta forma de actuación tiene como elemento precedente las creencias, es decir, las estructuras de pensamiento que nos formamos. Sin embargo, ahora quisiera agregar que esas estructuras de pensamientos se consolidan si junto a ella se establecen mecanismos que son consecuentes, coherentes y consistentes con la “ideología organizacional” creada. Quiero señalar con esto que son precisamente los mecanismos los que hacen congruentes el discurso y la acción de cada organización.

Si analizamos qué son los mecanismos organizacionales que operan en una organización, pudiéramos decir que son las piezas administrativas que se instrumentan para producir determinado movimiento y 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.

Son mecanismos de una 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 dé 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 auditorias del sistema de valores.

Ya expliqué en el capítulo 3, al presentar el Estudio de Caso: La organización incongruente, cómo esta organización proclama como valores la democracia, la participación y la excelencia y no opera con ellos. Esta organización jamás podrá operar de manera consecuente, coherente y consistente con la ideología organizacional cuando no ha sido capaz de crear mecanismos para comprometer a los trabajadores y al equipo de dirección.

Por otro lado, sus mecanismos estructurales, al ser una organización que opera con una estructura jerárquica piramidal y tener decisiones muy centralizadas, 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 meca-

nismos 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 esta, 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 solo por lo que ve de su imagen externa, sino además por lo que la empresa hace basado en 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”.

Criterios desde la consultoría

¿Cómo utilizar una EDV en la dirección?

Para dirigir sobre la base de una EDV, es necesario, ante todo, darse cuenta que su punto de partida *es una decisión estratégica de largo plazo*, donde los dirigentes deben convencerse que tienen que trabajar con ella y por ella, que no es ni un programa, ni una cosa agregada, sino *un factor determinante para agregar valor* y definir la manera de cómo debe vivir la organización. Su éxito depende de que todos los dirigentes actúen de acuerdo a los valores que proclaman y, para ello, lo primero que tienen que hacer es cambiar ellos mismos. Pero, este cambio requiere de una gran voluntad para creer en el conjunto de valores definidos y de una perseverancia concentrada para ponerlos en acción.

Sembrar valores que lleguen a formar parte de las creencias de todos los que trabajan en una organización es todo un proceso,

un proceso que tiene como principal promotor aquellas personas que tienen cargos de dirección y que llegan a liderar al grupo. Es decir, no solo los que tienen la autoridad que les otorga un cargo, sino que, además, tienen la autoridad real que le reconocen los subordinados.

Este proceso puede tener diferentes partes y todas ellas tienen que ir dirigidas a alinear a la gente con los valores que se quieren jerarquizar para que le encuentren un sentido a su puesto de trabajo en función de los objetivos y las estrategias que se trace la alta dirección. Sembrar valores para alinear a la gente es lo que nos define el *como utilizar una EDV en la dirección*.

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.

Hasta estos momentos he estado hablando 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 de siembra

<i>Proceso en la tierra</i>	<i>Proceso en las personas</i>	<i>Eslabón de la cadena</i>
1. Seleccionar el terreno: En el campo, previo al momento de sembrar, hay que tener conocimientos sobre las características de la tierra que se va a sembrar.	Es tener la selección de la entidad donde se quiere trabajar con una EDV. Es tener un equipo de dirección preocupado por el cambio.	Proceso Conceptual

2. Preparar el terreno: 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.	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.	
3. Seleccionar la semilla: En virtud del tipo de planta se trata de buscar la mejor semilla, la que pueda dar mayores rendimientos en virtud del tipo de tierra.	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.	Proceso Pensado
4. Sembrar la semilla: Es la colocación en el surco de la semilla de la planta que se va a sembrar.	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.	Proceso Actuado
5. Cultivar el terreno: Está en función del tipo de atención que requiere el cultivo: limpiar de malas yerbas, fertilizar, fumigar, etc.	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.	Supervisión y Ajuste
6. Recoger la cosecha: Es el paso más importante, el que nos da los resultados alcanzados y que podemos medir con los esperados.	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.	

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 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.

Moviendo la ideología organizacional.

Por ello, lo primero que hay que hacer para utilizar 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 ellas 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 solo 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 cómo 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 sí 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 cómo 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 cuáles son las conductas requeridas para alcanzar tal sistema en función de los resultados asociados a los objetivos y estrategias de la organización. Los pasos planteados podemos retomarlos de la forma siguiente:

El proceso comunicativo.

Mover 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 mover 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 Che 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, 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 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 estudiar de las culturas milenarias para tal vez atemperarlas en un “rehacer” más contemporáneo, pero que dé iguales resultados.

Los procesos para consensuar los valores pueden ser variados pero, regularmente, estos se inician con *reuniones* donde se dan a conocer las propuestas a todos. 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 debe proponer los valores* de la organización y dar muestra, por alguna vía, de su compromiso con dichos valores.

Unido a esta reunión se deben *distribuir* copias con los valores finales y compartidos que se definieron, 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 entretreídos 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 entretrejer 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:

<i>Implicados</i>	<i>Mecanismo de Comunicación</i>			
	<i>Plegables</i>	<i>Cartas</i>	<i>Boletines</i>	<i>Tarjetas</i>
1. Alta Dirección.	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente.		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente.	

<i>Implicados</i>	<i>Mecanismo de Comunicación</i>			
	<i>Plegables</i>	<i>Cartas</i>	<i>Boletines</i>	<i>Tarjetas</i>
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 sistema de valores de la organización. Permanente.
6. Comunidad local				Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.

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.

El compromiso.

Comunicar es el primer paso en un proceso de siembra de valores y es el primero para conseguir el compromiso necesario y crear una conciencia tanto individual como colectiva con el sistema de valores. Pero, para crear una conciencia y un cambio de actitud y

conducta no es suficiente solo un acto comunicativo. De algún modo el “deber ser” tiene que ser traducido en acciones de cada unidad social y cada individuo.

Por ejemplo, un valor como la honestidad tiene que ser traducido localmente en un grupo de trabajadores que tienen que practicar la honestidad. Es decir, tiene que ser convertido en acciones honestas a nivel del grupo de trabajo y de individuo.

El punto de partida de este proceso de desagregación es el sistema de valores diseñado que tiene que traducirse en los departamentos, en los equipos, en los individuos. De esta forma, si la honestidad está definida en el sistema de valores, cada grupo debe evaluar a partir del concepto organizacional que significa ser honesto a nivel del grupo y del individuo, o lo que es lo mismo a nivel del escenario particular.

Por ejemplo, una universidad puede jerarquizar en su sistema de valores la honestidad y en ese sentido describe las normas o el significado de qué es ser honesto en esa universidad. Pero, eso tiene que ser traducido en cómo ser honesto a nivel de Facultad, de área docente y de profesor, ya que los escenarios son distintos.

Cada uno de los escenarios de una universidad, maneja una cantidad y calidad de recursos e informaciones que difieren en su contenido y en su expresión. Por ello es necesario tener claro cómo interpretar ser honesto a nivel universitario, de facultad, de área docente y de profesor de acuerdo a los recursos e informaciones con las cuales se trabaje.

Un profesor puede ser deshonesto calificando a uno o más alumnos; a nivel de facultad se puede ser deshonesto alterando el expediente de uno o más alumnos y a nivel universitario tal vez dándole un uso indebido a recursos materiales y financieros que son escasos y están concebidos para el apoyo de las actividades fundamentales.

Son estas las razones que buscan traducir y comprometer a nivel de las diferentes unidades sociales de una organización el sistema de valores, para que todos queden alineados alrededor de ellos.

Muchos otros ejemplos de valores pudiéramos desagregar, por ejemplo el valor calidad cómo es interpretado por un custodio de una organización, o por un trabajador de la línea productiva, o por un trabajador de la contabilidad. Cada nivel, cada puesto tiene que tener comprensión del significado y por ello es necesario traducirlo al nivel del puesto para que se tenga una interpretación clara, precisa y se fije el compromiso para poder empezar a tener vivencias conjuntas que deriven experiencias que van consolidando de manera automática una creencia, que puede llegar a ser tan

fuerte que se establezca como dominante y opaque o elimine aquellos valores que por su contenido no son socialmente reconocidos y significantes.

No obstante, debemos tener en cuenta que con sólo lanzar o divulgar nuestros valores no se deriva el éxito por sí mismo, sino que el éxito está en *la puesta en marcha* que hagamos de ellos todos los días; donde el momento de la verdad es aquel en que somos capaces de preguntarnos ¿vamos a operar de acuerdo a nuestros valores o no? *Una respuesta afirmativa concentra toda nuestra energía en el juego y nos conducirá a resultados exitosos. Una respuesta negativa nos desconcentra y desvía nuestra atención a los resultados, por lo que podemos perder la noción del juego y, por ende, el juego mismo.*

De esta manera, *poner en marcha* las formas de actuar que pretendemos alcanzar en función de que en ella creemos, significa *poner en línea* a la gente con los valores definidos y consensuados. Es decir, es concentrarse en la compatibilidad que debe haber en las conductas organizacionales, de acuerdo a los resultados que tienen que alcanzarse.

Si existe alguna *incongruencia* entre la práctica y los valores declarados, se dice que se está produciendo un *vacío*. Esta incongruencia puede ser porque determinadas personas, o procesos, no están en línea con lo que se persigue según nuestros valores y la tendencia tiene que ser a reducir y eliminar esos vacíos.

¿Cuándo se identifican esos vacíos? Puede ser por dos formas: o *se sienten*, uno se da cuenta que hay cierta desviación entre la situación actual y lo que se pretende alcanzar; o *se investigan*.

¿Cómo se investigan? De varias formas: por un lado, *entrevistando a los clientes* externos para ver el grado de satisfacción que sienten, o *creando grupos de enfoques* (muestra representativa de trabajadores de todos los niveles y áreas) para que los clientes internos emitan sus criterios sobre cómo se sienten. La *retroalimentación constante* es una forma de descubrir los vacíos que podamos tener.

En esta retroalimentación podemos, de igual forma, *evaluar los estilos de trabajo y las pautas administrativas* creadas si son congruentes o no con los valores. Los resultados de esta evaluación pueden provocar cambios significativos, que pueden conllevar una *capacitación* en temáticas de liderazgo o de trabajo en equipo.

En el proceso de puesta en marcha de los valores y la práctica, juegan un papel determinante las acciones de: *evaluarse a sí mismo*, así como *tener claras las metas de desarrollo personal*, con el propósito de conocer cómo nuestros valores personales son congruentes y tributan a los de la organización y poder ajustarlos para ponerlos en

línea, con el objetivo de mejorar la conducta individual, los aportes de los grupos y los resultados de la organización.

Los reconocimientos.

No quisiera terminar esta parte sin plantear que a este proceso de siembra de valores le es imprescindible tener asociado un sistema de reconocimientos. El trabajar con un sistema de valores en la dirección no es un proceso que esté divorciado de determinados reconocimientos que reconozcan el buen desempeño de aquellos que los impulsan con experiencias y vivencias cotidianas.

Los valores al trabajarse de manera cotidiana, en el día a día, pueden implicar reconocimientos cotidianos, día a día, semana tras semana, mes tras mes. Este reconocimiento puede ser variado: cartas al expediente del trabajador, señalamientos en boletines sobre trabajadores sobresalientes en determinados hechos, fotografías en los murales, destacados en páginas web, vídeos o cd utilizados como carta de presentación de la organización, etc. En esto el pensamiento creativo debe estar abierto a las ideas más brillantes que hagan reconocimientos reales, sentidos y emotivos de aquellos que demostraron una actitud destacada ante un hecho trascendental.

No se excluyen de este sistema algunos reconocimientos materiales o mixtos, pero hay que tener cuidado no se confunda con que una compensación financiera deba estar conectada al sistema de valores de la empresa.

Algo para recordar

Creo que en este momento es necesario refrescar algunas cosas o tal vez puntualizarlas. Debemos tener presente que cuando utilizamos los valores en la dirección, estamos partiendo que las personas y los grupos que en ella existen empezaron a trabajar siendo ya adultos. Esto es algo que hace más compleja la labor, ya que estos adultos tienen creencias y valores formados, a partir de las experiencias derivadas de las vivencias con otros grupos.

Por muy joven que sea un recién iniciado en labores de una organización, ya tiene creencias y valores formados en la familia, en la escuela y en los grupos de amistades. He aquí un factor que le da la real importancia que tienen la familia, la escuela y los amigos, ya que son las fuentes primarias en la formación de creencias y valores.

Esta particularidad hace que al llegar una nueva persona a la organización requiera con antelación una buena selección para comprobar si sus creencias y valores se corresponden con las que la organización tiene como jerarquizadas. No obstante, al ser se-

leccionada y estar lista para iniciar sus labores, es necesario que previamente, en el proceso de inducción, se le busque la forma de sembrar los valores que le dan sentido a su puesto de trabajo en la organización.

Por muy sencillo o muy complejo que sea un puesto de trabajo, este tiene un sentido para la organización y a ello le corresponden determinados valores jerarquizados. Por ejemplo, todo el mundo, más o menos, sabe limpiar. Pero limpiar en la casa puede no tener igual desempeño que limpiar en un hotel o en un hospital o en una escuela o en un restaurante o en una empresa de componentes electrónicos.

Limpiar en un hospital tiene un sentido y ese sentido hay que *sembrárselo* a las personas en un proceso de inducción que debe tener en cuenta la identidad, la misión, la visión y los valores tácticos que se han jerarquizados. De esta forma el trabajador puede llegar a comprender y comprometerse con el sentido y el significado de su labor en una organización específica.

Para su enriquecimiento

1. 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?
2. ¿Cuáles son sus principales experiencias con respecto a la necesidad de tener un dominio conceptual en cuanto a los criterios con los que usted trabaja en su organización? ¿Ha pensado alguna vez en el por qué de sus criterios?
3. De acuerdo a su experiencia, ¿pensó alguna vez en determinar un sistema de valores a jerarquizar para impulsar a su organización al éxito? Por favor, explique el porqué.
4. ¿Cuáles son los pasos principales que usted seguiría en su organización para darle valor a una EDV? Por favor, explíquelos.
5. Si el uso de una EDV lo lleva por los caminos del éxito en su organización ¿modificaría usted su sistema de valores? ¿Por qué?

7

Técnicas para una EDV

La gloria y el triunfo no son más
que un estímulo al cumplimiento del deber.

JOSÉ MARTÍ
España, 1873

Como todos los capítulos del libro, comenzamos este con un Estudio de Caso real, pero, al terminar de leerlo, el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

¿Qué técnicas seguir para conformar la identidad de la organización?

¿Qué técnicas seguir para describir la misión de la organización?

¿Qué técnicas trabajar para definir la visión de la organización?

¿Qué técnicas seguir para describir los valores tácticos de la organización?

¿Qué técnicas trabajar para declarar las normas asociadas a los valores tácticos?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que presentamos desde la consultoría para terminar el capítulo.

Estudio de caso: la organización *Laissez Faire*

En una organización, de las tantas que hemos andado, nos solicitaron una intervención consultiva porque se conocía que la misma tenía serios problemas, sobre todo en la conducción de dicha organización. Exponemos esta experiencia para demostrar la importancia de aplicar, de controlar, de seguir el cumplimiento del sistema de valores.

Desde hacía más de un año se estaba utilizando el criterio de accionar sobre el entorno según método de *laissez faire* (dejar hacer). Es decir, se era permisible y no se cumplían rigurosamente las funciones de dirección: la planificación era muy pobre, casi dirigida a los aspectos ordinarios o regulares; los procedimientos de trabajo se habían elaborado en materiales que no se tocaban o eran desconocidos; el mando se llevaba con el criterio de dejar la organización flotar y, por tanto, no había definido qué camino seguir como organización; y el control era totalmente nulo.

Esta organización estaba clara de qué se debía hacer, pero su accionar no estaba coordinado. Tenían su sistema de valores definido en un papel, pero el camino a emprender dependía de la buena voluntad y los criterios individuales de cada cual, por lo que unos hacían más, mientras la mayoría no hacía casi nada; esto derivaba en grandes desigualdades.

La situación era bastante seria, mucho más de lo que se imaginaban los dirigentes de esa organización. Por eso, era inminente una acción consultiva rápida, ya que incluso los propios trabajadores no querían continuar así.

Bajo esta última premisa se citó a una reunión con todos los trabajadores y se buscó facilitar un ejercicio de tormenta de ideas donde el objetivo era evaluar el funcionamiento de la organización en correspondencia con su sistema de valores.

A tal efecto se puso en una gran hoja de rotafolio el enunciado del sistema de valores y en otra hoja se puso la pregunta ¿Qué criterios tenemos sobre nuestro accionar diario que no nos está permitiendo hacer realidad el sistema de valores expresados hace 3 años?

De esta pregunta central salieron los planteamientos siguientes:

1. Una de las actividades centrales de organización está abandonada, no se le asignan recursos.
2. Se está trabajando muy poco.
3. Hay problemas de estructura interna, cada cual trabaja por su cuenta.
4. No hay dirección única, cada cual trabaja para sí.
5. Unos trabajan mucho y otros no.
6. Hay poca interacción y no se aprovechan las oportunidades de cada uno.
7. No se sabe qué está haciendo o ha hecho cada cual.
8. Todo el mundo tiene información clasificada para sí.
9. Las personas salen a misiones en el exterior y se quedan con los resultados.
10. Hay problemas con las condiciones de trabajo.
11. Falta gestión operativa con la utilización de los recursos financieros.
12. Los recursos se dilapidan y no se reciben por igual.
13. No hay seguridad, se han extraviado muchas cosas.
14. La estimulación es insuficiente o nula.
15. Hay mucho descontrol de los recursos materiales.
16. Hay problemas con la imagen que se está dando hacia el entorno.
17. No se reúne el Consejo de Dirección y no hay políticas.
18. Hay problemas de ética profesional.
19. El sistema informativo es muy pobre.
20. Falta de respuesta rápida a las necesidades de los clientes.
21. Se ha perdido competitividad.
22. No hay recalificación ni entrenamientos.
23. Hay feudos en las áreas de trabajo.
24. No se hacen despachos con dirigentes intermedios.
25. Las evaluaciones sobre el desempeño no son buenas.

Con este diagnóstico, la organización sometida a la intervención consultiva, hizo una clasificación de los problemas, analizó causas y buscó soluciones alternativas que le permitieron encontrarse hoy en día en una situación muy diferente, tomando como base el grado en que se estaba cumpliendo la misión.

Criterios desde la consultoría

Esta fue una acción consultiva bien rápida y dirigida, con un propósito muy particular, pero que dio unos resultados rápidos y satisfactorios. A partir de los problemas identificados y el trabajo

con las causas, pudieron tomarse las mejores decisiones para ajustar la organización. Lo interesante en este caso que la información que sirvió de fuente fue uno de los elementos del sistema de valores, la misión.

Aunque el Estudio de Caso es de una situación propia de una intervención rápida la detallo para que se vea cómo la propia misión puede ser no sólo fuente para provocar cambios, sino además sirve como un elemento de control que puede ajustar la organización a un proceso de mejora.

Capítulo 7

Técnicas para una EDV

Las técnicas y su importancia

Durante los capítulos anteriores hemos hablado del sistema de valores que se deben utilizar cuando se quiere trabajar con un EDV. Además hemos hablado de valores mediante una clasificación de los mismos, donde hemos establecido la convicción de considerar en primer lugar los valores estratégicos, formados por la identidad, la misión y la visión, mientras en un segundo orden, están los valores tácticos, que los conforman aquellos que consideramos éticos, prácticos y de desarrollo.

Sin embargo, para poder elaborar tal sistema de valores en una organización en particular, debe trabajarse con un conjunto de procedimientos propios asociados al lenguaje específico de una EDV. Es decir, con técnicas concretas que permitan llegar al diseño del sistema de valores que responda y sea reflejo de las necesidades de la organización con la cual se está trabajando y pueda ser aplicado en la misma medida que los agentes de cambio estén preparados para impulsarlo y alinear a todos dentro de la organización.

Antes de ampliar cómo trabajar las distintas técnicas que intervienen en una EDV, quisiera narrarles una anécdota al respecto. El 30 de mayo de 2006 me invitaron para que diera una conferencia sobre Dirección y Estrategia a un auditorio de 183 personas que se preparaban para desarrollar una hermosa actividad comunal que es expresión viva de lo que es el Poder Popular en las diferentes demarcaciones del país que visitaba. En la estructuración de esta “*conferencia debate*” pensé en presentarla bajo el título de “El ciclo de dirección y la planificación estratégica”

A tales propósitos, este tipo de conferencia me gusta empezarla presentando de manera global la evolución del mundo empresarial después de la Segunda Guerra Mundial, donde en aquellos tiempos, Europa había quedado devastada por los efectos de la

guerra y los Estados Unidos, después de ser el país que menos muertos aportó, había quedado fortalecido económicamente porque había hecho de la guerra todo un negocio.

Antes de la guerra según un reportaje de la CNN, los Estados Unidos tenía un 15 % de desocupación, después de esta guerra se encontraba en pleno auge económico y su índice de desocupación era estimado en un 0 %. Además, su mundo empresarial había quedado fortalecido de manera tal, que todo lo que produjera, no importa su calidad, encontraba mercado tanto en Europa como en toda América. Es decir, las empresas trabajaban en lo que se le denominó *la navegación tranquila*.

No es hasta 1967 cuando un francés llamado Jean Paul Schreiber escribe el libro *El desafío americano* y pone en evidencia que Europa estaba en manos de los americanos, que los gobiernos toman conciencia de la situación.

En ese momento el modelo económico imperante en el mundo capitalista era *el keynesianismo*, que planteaba en sus bases más generales la necesidad de la intervención del estado como elemento regulador de la economía, y que vino a salvar la situación económica del modelo *liberal* derivada del crack bancario de 1929.

Bajo un nuevo nivel de conciencia, los gobiernos del occidente de Europa y de Japón, aportan capitales para el desarrollo de empresas mixtas que estimulen la producción nacional. Era necesario *liberarse* de América que dominaba todo el sistema empresarial, incluyendo la información porque las grandes trasnacionales del momento en sistemas computacionales, la IBM y Control Data, dominaban hasta las redes informativas de los diferentes países.

Estimulada la producción nacional por la intervención de los gobiernos, las empresas europeas comienzan a desarrollar productos propios y por lo tanto va tomando un mayor auge un aspecto que empieza a caracterizar al mundo capitalista del momento: *la competencia*.

De esta forma la década de los 70, pasa a ser un momento de auge económico para Europa y Japón y la de los 80 de inicio de una gran competencia que se agudiza en los 90 y pone de manifiesto lo que es hoy conocido como *el capitalismo salvaje*, donde el verdadero *eje del mal* es la severa intensidad de la competencia.

Obviamente, estas decisiones gubernamentales no son ajenas al mundo empresarial y este empieza a sufrir cambios de carácter organizacional ya que son impactadas por los diferentes cambios de tipo tecnológico, económico, políticos y sociales y por tanto se ven obligadas a salir de ese mundo de *navegación tranquila* para entrar

en el mundo de la *navegación turbulenta* que se ponía de manifiesto por la complejidad e incertidumbre de sus operaciones.

Tal vez con la *navegación tranquila* el mejor éxito se alcanzaba logrando una mayor eficiencia en la utilización de los recursos. Pero, hoy en día donde la *navegación es turbulenta* no solo es posible trabajar *haciendo las cosas correctamente*, sino que las exigencias de los clientes y la intensidad de la competencia requiere *se haga lo correcto* o lo que es lo mismo, que se satisfagan y se superen las expectativas de los clientes.

Aún más, es necesario hacer lo correcto, correctamente pero, *en el momento y tiempo adecuados*. De esta forma **eficiencia, eficacia y efectividad** requiere marchen acompañadas como hermanas gemelas. Sin embargo, a ellas deben unírseles las parientes más cercanas, la **innovación y el cambio**. Sólo mediante esta fórmula será que la empresas podrán alcanzar el éxito en estos *tiempos modernos*.

Luego, si los cambios han transformado el tipo de navegación y han impactado de manera significativa el ámbito de la dirección situándole nuevos retos para el éxito a los que dirigen, se desprende por su propio peso que esas personas que dirigen tienen que hacerlos sobre la base de ciertas técnicas y habilidades para dirigir.

¿Y qué cosas son las técnicas? Utilizar técnicas pudiéramos decir que son los procedimientos o modos de proceder razonados que seguimos para obrar. Por ejemplo, con las técnicas contables procedemos de ciertas formas para intervenir de manera razonada en las situaciones económicas de una empresa. Con las técnicas de mínimo acceso podemos intervenir de manera razonada para hacer una operación de vesícula.

¿Y qué es tener habilidades directivas? Tener habilidades significa ser una persona que tiene las capacidades necesarias, la inteligencia y el talento requeridos, las aptitudes y suficiencias adecuadas para utilizar, con arte y ciencia, las mejores técnicas. Por ejemplo, un dirigente puede tener grandes habilidades para negociar. Un médico puede tener grandes habilidades para operar.

Siempre, en este momento de la conferencia me gusta hacer cierta analogía con el campo de la medicina, por la similitud que le encuentro con el ámbito empresarial. En un final, el médico trabaja con el cuerpo humano, que es un organismo vivo, y el dirigente trabaja con la empresa, que no deja de ser un organismo vivo al igual, que tiene un sistema nervioso, un sistema óseo, un sistema circulatorio. En fin, donde podemos observar las mismas características de una persona como organismo vivo.

En tal sentido les narro dos experiencias conocidas por mí, sobre un mismo tema. El tema es la operación de cirugía reconstructiva conocida como “mama plástica” o “cirugía de mamas”. Esta es una operación muy delicada que requiere de dominio de la técnica y el poder contar con grandes habilidades aplicarla. El médico debe preparar a la paciente tanto física como psicológicamente por lo que la operación implica en el orden emocional y estético.

Después de decir a *grosso modo* algunos de los pasos de la intervención quirúrgica les dije al auditorio que una de las experiencias que conozco, la primera de ellas, está asociada a una señora que se sometió a esa cirugía porque el exceso o abundancia de mamas le estaba afectando la columna. Sin embargo, cual no sería su sorpresa cuando al final de la operación los senos le quedaron con estrabismo. O sea, una apuntaba hacia arriba y otra hacia abajo.

No he terminado de describirles la experiencia y ya el auditorio comienza a reírse. Momento entonces que aprovecho para darle seriedad a la situación al explicarles que ellos se ríen, pero esa señora quedó traumatizada. Traumatizada de tal forma, que la hija tuvo que luchar con ella mucho tiempo para volverla a llevar a otro salón de operaciones y someterla a una nueva operación para que sus aureolas apuntaran en la dirección correcta.

El segundo caso es de otra señora que se sometió a igual operación y quedó tuerta porque una de las aureolas al volvérsela a insertar no fue bien puesta, no absorbió la sangre necesaria y se necrosó. Vuelven entonces las carcajadas y reitero el planteamiento, ellos se ríen pero esta otra señora quedó por igual altamente traumatizada.

Les reitero entonces que, como el primer paso del acto quirúrgico es desprender las aureolas, el último es colocarlas en su lugar pero, hay que saberlo hacer para que las aureolas vuelvan a irrigar sangre porque, de lo contrario, se secan y se hacen unas postillas, que se caen por sí solas en poco tiempo. Situación esta que para resolverla es necesario hacer nuevas aureolas que se forman a partir de piel del codo, que es la más parecida a la forma que tienen esta parte de las mamas.

Una vez terminada la narración de estas experiencias, ellos haberse reído y yo haberle demostrado la seriedad del asunto, así como *haberles demostrado cierto conocimiento* les pregunto a las mujeres del auditorio si ellas se dejarían someter a esta operación siendo yo el interventor. Regularmente, a manera de coro, todas las mujeres gritan que ¡Nooooooo!. Yo les pregunto que por qué, si

yo les expliqué cómo se usa esa técnica, pero ellas me dicen que “creen yo no domino la técnica en detalle porque no soy médico y, además, no tengo las habilidades necesarias”.

Es precisamente esta respuesta la que necesito para lanzar la pregunta más precisa, clara y directa que quiero para este momento. Entonces ¿por qué se permite que asuman funciones de dirigentes personas que no conocen las técnicas y no tienen las habilidades necesarias? El silencio es tan abrumador en este caso que podemos sentir el ruido de una mosca o de un mosquito.

Yo también me quedo en silencio y dejó pasen al menos 30 segundos para que en ese silencio mediten y posteriormente aprovecho y les digo. Bien, piensen en eso, mediten en eso, porque los casos que les acabo de narrar tienen sus peculiaridades, son dos mujeres que han sido traumatizadas cada una de ellas por un médico distinto. Pero, se han traumatizado solo ellas, es decir, una sola cada vez. Ahora, un dirigente trabajando sin conocer las técnicas y sin tener las habilidades requeridas puede traumatizar a un grupo de personas, no a una persona.

Por tanto, con ello creo que queda demostrado que en el mundo actual, donde prevalece la turbulencia por la competencia, la complejidad y la incertidumbre es necesario que nuestros dirigentes aprendan técnicas y desarrollen las habilidades requeridas para su utilización.

Es necesario que dominen los procedimientos para desarrollar una buena reunión, una buena comunicación, que aprendan a negociar, a solucionar conflictos, a trabajar por una EDV y a emplear muchas otras técnicas más que tienen que ver con su actuación como dirigente.

Pero, además y no menos importante, tienen a la vez que aprenden, desarrollar sus capacidades, su inteligencia, su talento y suficiencias poniendo en práctica el uso adecuado de cada una de las técnicas.

El conjunto de los instrumentos, procedimientos y métodos que en este capítulo explicaremos, conforman las técnicas que un buen consultor debe seguir en el proceso de diseño y un equipo directivo debe conocer para aportar los contenidos necesarios. No es posible diseñar un buen sistema de valores si no contamos con las mejores técnicas que apoyen el trabajo de los consultores y los conocimientos de aquellas personas que tienen que impulsar y aplicar la EDV.

Los pasos que en este capítulo presentamos para cada una de las técnicas explicadas, son resultados de nuestra experiencia y

consideramos son una ayuda importante que debe seguirse a la hora de diseñar el sistema de valores, ya que los mismos nos dan el modo de obrar o actuar que debemos seguir con cierto orden para poder llegar a ejecutar la EDV y poder ver cómo medirla, así cómo controlarla.

Técnicas para diseñar los valores estratégicos

Dada las características particulares de los valores estratégicos, se hace necesario explicar uno a uno los procederes y métodos propios que nos digan el orden que debemos seguir en nuestra actuación para llegar a diseñarlos y obtener los contenidos que son necesarios tener en cuenta. Es decir, debemos definir las técnicas propias para diseñar la identidad, la misión y la visión.

La identidad

El proceso de creación de una organización no es un proceso nada fácil, aunque realmente tampoco puede clasificarse como que sea difícil, tal vez menos fácil.

Este proceso está pautado por una serie de actividades normadas de carácter legal que es necesario cumplir para obtener el permiso a operar en virtud de un encargo u objeto social aprobado. Siendo este encargo u objeto social, el cometido que el Estado le asigna a cada entidad debe aparecer en el acta constitutiva de la entidad en particular.

Una vez que la organización determinada empieza a operar, va creando su identidad. Es decir, va marcando en el tiempo, de manera coherente y continua, su lógica de trabajo, sus características y atributos que hace la distingan de otras, similares o no, y a la cual la comunidad que la opera se va integrando e identificando con ella.

Son palabras claves dentro de una identidad: el tiempo, la coherencia, la lógica de trabajo y la comunidad, así como aquellos elementos asociados a la acción de la entidad y que por su carácter va definiendo los principales valores de la organización.

Una organización no tiene aún identidad si no la construye en el tiempo. El tiempo marca la identidad de cada organización, porque en él es que se van desarrollando y poniendo en marcha las políticas de trabajo que reflejan los criterios de sus creadores, así como la coherencia de los mismos, en virtud de la lógica de trabajo que le da la comunidad que la opera de la región donde se encuentre la organización, factor este que va a ir conformando sus principales características y atributos como entidad propia.

De esta forma, es la comunidad la que da fe y valida, de manera colectiva, la identidad de cada organización, porque refleja la po-

sible diferencia entre lo ideal establecido por las políticas de sus creadores y la realidad organizacional, que por demás no necesariamente tienen que ser diferentes.

Aunque sabemos existen otros criterios, consideraremos en este caso, que la identidad es parte de la cultura, no lo contrario, y refleja aquellos aspectos que la identifican por su historia y trayectoria, donde están presentes aquellos principales hitos que la han marcado, la hacen diferente y caracterizan parte de la ideología organizacional.

La identidad está llena de hechos que mitifican la ideología organizacional y es fuente inspiradora para proyectar a la comunidad que la opera los caminos seguidos, las mejores expresiones de la voluntad y los corazones de sus héroes, así como los éxitos obtenidos por el esfuerzo conjunto de sus trabajadores.

La identidad de una organización recoge y refleja la consolidación de las principales creencias y valores que han sido significantes para los actores en un teatro de operaciones, que han proporcionado satisfacción, que han asegurado continuidad en el día a día, que enorgullecen a sus trabajadores y les brinda sentido a lo que hacen, así como refleja la lealtad que le tienen a la organización en su conjunto. Lo que es lo mismo, la identidad sirve para desarrollar en la comunidad de dirigentes y trabajadores ese sentimiento de pertenencia que le es necesario y que popularmente se reconoce como “el ponerse la camiseta de la organización”.

La identidad emerge en el tiempo por las políticas y sistema de gestión que desarrollen sus dirigentes, donde estas políticas y sistema de gestión se materializan, entre otros, en una serie de mecanismos que se establecen para seleccionar a los trabajadores, para formarlos dentro de la ideología que se formalice y los roles que se establezcan, así como en el grado de centralización o no del poder que se implante, en función de la estrategia definida y su forma de medición.

Las organizaciones y su teatro de operaciones forman parte del mundo de sus actores y la satisfacción personal y afectiva de cada actor, dependerá del reconocimiento e importancia que cada cual tenga de la organización, lo que determinará su compromiso o desapego.

Para ayudar a comprender al actor su rol en la obra de la organización es importante hacerlo participar en un proceso de socialización y para ello es adecuado disponer de un modelo de comportamiento organizacional, donde la identidad tiene un papel de alta significación.

La identidad ayuda a los actores en el proceso de socialización de su ideología, trata de evitar que los actores hagan una decodificación inadecuada e involuntaria al buscar identificar qué es la organización.

A esta altura pudiéramos formularnos la siguiente pregunta ¿y para qué es necesario contar con una definición de identidad de la organización? Las respuestas pudieran ser muchas, pero sólo voy a dar dos con unos ejemplos que se explican por sí solos y de los cuáles usted puede sacar sus propias conclusiones.

Recuerdo que una vez que asistí a un país latinoamericano, en una visita a una universidad junto a otro profesor de la propia universidad, hicimos un intercambio académico con un grupo de estudiantes seleccionados y como parte de este intercambio, un alumno formuló una pregunta al profesor amigo sobre determinado aspecto de su país, que era un desconocimiento total de la historia del país.

El profesor, muy apenado, pero muy hábil y gentilmente cambió el enfoque a la pregunta y la direccionó en otro sentido para dar la mejor respuesta.

Al salir de la actividad me comentó cómo el joven que había hecho la pregunta, aun estando en la universidad, no sabía nada de la historia de su país. Y yo, automáticamente, pensé para dentro de mí “no conocer la historia de su país es no tener identidad propia”.

En otro contexto me sucedió algo que me llevaba por el mismo camino. Estando ahora en un país europeo junto a un directivo de un Ministerio, fuimos a subir a un ascensor y su conductor no nos dejó subir por criterios que él había formulado. Ante la indignación del directivo que me acompañaba y mientras buscaba una solución al conflicto, yo pensaba ¿cómo era posible que esta situación ocurriera? Meditando al respecto, llegué a una conclusión similar a la anterior, “no conocer su organización y quiénes la dirigen es también no tener identidad”.

Si los actores no tienen claro el guión de quién es la organización donde tienen que actuar, inevitablemente pueden correr el riesgo de construir una imagen proyectada que puede ser diferente a la realidad, ya que se le pueden quedar puntos ciegos u ocultos que los desvirtúan de la realidad y de esta forma puede amplificar o sobrevalorar o tal vez subvalorar las verdaderas propiedades de su teatro de operaciones. O sea, corren el riesgo de que sus filtros ayuden a deformar las verdaderas propiedades del teatro y la obra, por lo que pueden no ver lo que tiene que dar respuesta a las estrategias y políticas de la organización.

En este sentido, la identidad es un mecanismo que ayuda a la interiorización final de la imagen de quién es la organización y cómo se ha desarrollado en el tiempo, al describir sus principales características y atributos para que cada actor la interprete como parte de su propio ser, como algo que está en él, por lo que la asume y comparte los valores que son portadores de tal identidad.

De esta forma, ante cualquier situación no definida previamente en manuales u otros documentos reguladores, el actor tiene una clara idea de qué hacer para salvar la identidad de su organización, al disponer del código de valores introducidos y su socialización.

Cabe ahora preguntarse ¿y puede la identidad de una organización evolucionar en el tiempo?

La respuesta es evidente, si hoy en día en las organizaciones no hay nada más constante que el cambio, la identidad no es ajena a esos cambios, que por demás pueden definirle una nueva historia, una nueva trayectoria.

Cambian los actores, pueden cambiar los teatros de operaciones, cambian los mercados, cambian los mecanismos y con ellos cambian las características de la organización y sus atributos.

Pero es más, la violencia de las fuerzas del entorno puede obligar a un viraje más o menos drástico de la estrategia de la organización que la haga incompatible con la identidad y la organización tiene que cambiar el giro de su identidad para poder sobrevivir y de esta forma, dará paso a una nueva identidad, porque de lo contrario estaremos en presencia de un acto de suicidio.

La identidad como documento queda expresada en un *redacción literal* que refleja la definición de quiénes 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.

Para elaborar la identidad pueden servirnos un sistema de preguntas que, entre otras, pudieran estar las que a continuación presentamos:

1. ¿Cuál es la historia o trayectoria de su organización? ¿Qué prácticas colectivas se han mantenido como rituales? ¿Qué mitos se han hecho legendarios? ¿Quiénes han sido sus principales héroes?

2. ¿Cuáles son los principales rasgos o tipología de la cultura dominante de la organización? ¿Existen algunas otras subculturas?
3. ¿Qué es genuino en la organización?
4. ¿Por qué es necesaria la organización?
5. ¿Qué aspectos caracterizan la estructura de la organización y su funcionamiento?
6. ¿Cómo son las relaciones entre las áreas?
7. ¿Cuál es la distribución en planta o estructura física de la organización?
8. ¿Tiene actividades que son cíclicas, cómo se atienden?
9. ¿Cómo se establecen los objetivos y estrategias de la organización?
10. ¿Circula la información necesaria para su cumplimiento?
11. ¿Cómo se controlan los objetivos y estrategias?
12. ¿Hay coherencia entre el discurso y la acción de los principales dirigentes de la organización?
13. ¿Cuáles son los principales atractivos de los que dirigen la organización?
14. ¿Cuál es el clima de la organización?
15. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué caracteriza los diferentes segmentos?
16. ¿Dónde están sus clientes?
17. ¿Qué es lo que le ofrecen a sus clientes?
18. ¿Qué es valioso para sus clientes? ¿Qué deseos satisfacen?
19. ¿Qué deseos del consumidor aún hoy no se satisfacen?
20. ¿Qué es lo que la organización ofrece a sus clientes de manera diferente a los competidores?
21. ¿Cuál es la imagen que se percibe en el exterior de su organización?
22. ¿Quiénes dirigen la organización y qué áreas?
23. ¿Quiénes son los proveedores? ¿Cómo es el vínculo con los proveedores?
24. ¿Quiénes conforman la competencia? ¿Cómo es el vínculo con la competencia?
25. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la organización y qué la diferencia del mercado?
26. ¿Qué ventaja ofrece la manera en que hacen el trabajo?
27. ¿Qué le ofrecen a los trabajadores? ¿Tienen desarrollo de carrera? ¿Existen reglas que deben ser observadas?
28. ¿Qué normativas legales internas o externas sirven de mecanismos formadores de valores?

29. ¿Qué hace vulnerable a la organización? ¿Qué debe tenerse en cuenta?
30. ¿Qué es lo que debe ser la organización?

Estas son solo un grupo de preguntas guías, pudieran existir otras más. Estas preguntas se pueden responder en pequeños grupos y después analizarlas en plenaria con todo el grupo de diseño. Al llegar al consenso de su respuesta, en un trabajo de mesa, un subgrupo vanguardia debe pasar a hacer, fuera de la actividad grupal, un documento que refleje de manera literal, los principales criterios que sirven para describir la identidad de la organización, que será la respuesta a la macro pregunta de ¿quiénes somos? De esta redacción se puede sacar un resumen para su reproducción y distribución entre los trabajadores. También, parte de esta identidad puede servir para elaborar la Carpeta Institucional, necesaria como presentación de la organización particular.

Identidad de la empresa nacional de protección de la flora y la fauna.

La Empresa Nacional de Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF) es una institución cuyas funciones están asociadas a la protección y el uso sostenible de los recursos naturales de las áreas que tiene adscriptas.

Sus orígenes se encuentran prácticamente al triunfo de la Revolución cubana, cuando el Comandante de la Revolución Guillermo García, asumió la tarea de proteger la fauna. En ese entonces se creó no como empresa sino como la Unidad 8130 que recibía su presupuesto del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).

El 15 de diciembre de 1973 por la propia insistencia y dedicación del Comandante de la Revolución Guillermo García, el Instituto Nacional de Desarrollo Agrícola y Forestal (INDAF) dicta la Resolución 9-73 y crea la Empresa para la Reproducción de la Fauna Managua, con el propósito de proteger las áreas de alto valor ecológico existente en el país.

En 1980 se trasladó su subordinación al Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), en virtud de lo dispuesto por el Decreto Ley No. 31 del 10 de enero con el nombre que la representa hasta hoy en día.

Actualmente cuenta con 25 unidades subordinadas, que se encuentran estructuradas en 2 parques nacionales y 38 áreas protegidas distribuidas por provincias.

Los clientes son el núcleo central de toda organización, porque determinan la misma. Ninguna organización existe por sí y para

sí, sino porque existe alguien que recibe un producto o servicio que le satisface un deseo o necesidad y ciertas expectativas.

La ENPFF, desde que asume sus funciones bajo la subordinación del MINAGRI, desarrolla sus actividades para satisfacer las necesidades siempre crecientes de dos tipos de clientes: clientes intermedios y clientes o consumidores finales.

Un cliente, cuando adquiere un servicio, busca un valor. Por definición satisface un deseo. En Flora y Fauna son clientes intermedios el Estado, las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y otras entidades internacionales, que además de inversionistas, por brindar los presupuestos que cubren las actividades y proyectos conservacionista, son clientes intermedios que exigen que los programas desarrollados obtengan como resultado un alto nivel de calidad de vida y enriquecimiento continuo del patrimonio natural de la nación, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes finales: las generaciones actuales y futuras, las comunidades donde están localizadas las áreas protegidas y aquellos que reciben los beneficios de las operaciones contractuales ejecutadas a través de las empresas comercializadoras Alcona S.A. y la Agencia de Viajes ECOTUR S.A.

Nuestra empresa, al tener carácter nacional, está presente en casi un 90 % de las áreas protegidas del sistema MINAGRI. De esta forma, sus principales consumidores se encuentran en todo el territorio nacional, incluyendo sus cayos adyacentes.

Además, la empresa trasciende las fronteras nacionales y abarca, por un lado, a aquellos turistas que vienen al país a hacer turismo de naturaleza, porque son atraídos por el uso sostenible de los recursos ecológicos, así como participantes de ferias nacionales e internacionales.

Por otro lado, la comunidad mundial no deja de ser un consumidor que se encuentra más allá de las fronteras y que recibe los beneficios de nuestro trabajo, pues hoy, al conservar las áreas y ecosistemas, mejora la calidad de las aguas y del aire, que influyen globalmente en el mejoramiento y conservación del fondo genético y la biodiversidad del patrimonio de la humanidad.

Por eso, nuestra empresa el principal producto que ofrece a sus clientes, que a la vez determina el marco en que se mueve como organización, es la conservación de la naturaleza y sus valores endémicos con la protección y reproducción de las especies y el uso sostenible de nuestra biodiversidad, con la particularidad de que en este trabajo se integra la comunidad a la conservación del capital natural.

De esta forma, el principal valor que encuentran nuestros clientes o consumidores finales como resultado de nuestro trabajo es el de mejorar su calidad de vida, entendiendo en este concepto: salud, conocimientos, espiritualidad, descanso, recreación, servicios, status, alimentación, confort.

En término de productos, otras actividades complementarias se desarrollan, como son: la cría de caballos, equitación, cría de gallos de lidia, cría de ganado vacuno, producción industrial, producción de vegetales, producción apícola, producción de café, servicios de transporte, servicios de ferias, servicios marítimos, turismo y asistencia técnica.

No obstante, hoy se trabaja por encontrar nuevos caminos que satisfagan aquellos deseos que aún pueden estar ocultos. En este marco de acción dirigimos nuestros pasos a identificar nuevas necesidades y ampliar la gama de servicios. También trabajamos por ajustar la gama de productos que ofertamos a los requerimientos y correspondencia de nuestra Misión.

De manera sistemática se ha venido trabajando por mejorar la calidad de nuestros servicios y en la misma medida ir logrando, de manera paulatina, bajar los costos. Más servicios a menores costos es una premisa a la que nunca renunciaremos.

La ENPFF es única por su naturaleza de amplio espectro, que cuenta con un moderado equipamiento técnico y un personal de alta calificación, que le permite llevar a cabo la conservación de la flora y la fauna al actuar con acciones específicas sobre el hábitat de determinadas especies, ecosistemas y la biodiversidad, así como su uso sostenible, mediante una adecuada administración de cada área protegida.

La ENPFF permite mantener de forma óptima muestras representativas de los principales ecosistemas del país, porque mantiene el equilibrio de la biodiversidad y el desarrollo sustentable. Además, nuestra empresa es consignataria, por la parte cubana, de la Agenda 21 de la Cumbre de Río desde 1995, debido a que Cuba y el mundo necesitan la conservación de la flora y la fauna, la biodiversidad y equilibrio biológico, manteniendo la existencia de los endémicos locales, evitando su extinción y aumentando su reproducción.

Un aspecto que hace única y genuina a la ENPFF, que la diferencia y a su vez la caracteriza, está en la experiencia en la administración y manejo de las áreas protegidas, con una estructura de base que cuenta con un equipo científico-técnico de altos conocimientos para enfrentar esta tarea. Por otro lado, mantiene razas puras de ganado equino, vacuno y otros, así como gallos de lidia.

Todo lo anterior es avalado por más de 20 años de experiencia de trabajos acumulados y la alta calificación de sus especialistas y técnicos que permiten diagnosticar, manejar y rescatar especies en diferentes grados de amenaza, así como hacer un uso sustentable de aquellas especies que manifiestan estabilidad poblacional en beneficio de la comunidad, lo que le permite a la empresa captar divisas y moneda nacional como parte de su autogestión.

Complementan este aval el trabajar por proyectos de conservación que han permitido llegar mejor hasta la base, hacer estudios de especies de la flora y la fauna, recuperar y reproducir estas, haciendo un uso sustentable de los recursos.

Toda la actividad que se lleva a cabo y se impulsa en Flora y Fauna es gracias a su principal capital, "su gente", que hoy gozan del derecho a tener trabajo y de la posibilidad de trabajar en una organización que ha ido conformando su propio prestigio y solidez.

Trabajar en la ENPFF es sinónimo de beneficio y seguridad, porque es una empresa que se ha hecho líder en el sector de la conservación, que garantiza condiciones regulares de trabajo, un salario adecuado en relación con otros del propio sector y la posibilidad de trabajar en un ambiente sano.

Crear nuevas expectativas ante el trabajo para lograr una mayor motivación de todo su personal, unido a un sistema estructurado de reconocimiento y capacitación, son alternativas puestas en marcha y de constante realización, con el propósito de que los trabajadores sigan siendo depositarios de los beneficios derivados de una buena gestión institucional.

Avala toda la actividad de la empresa un conjunto de valores compartidos que le son propios a su manera de operar. Caracterizan a sus trabajadores los sentimientos conservacionistas y el amor a la naturaleza, así como la estrecha vinculación que los mismos tienen con las comunicaciones locales.

La fortaleza de su equipo de dirección, el dinamismo, la seriedad, responsabilidad y superación, hacen de la ENPFF una organización emprendedora, sin temor a los cambios profundos, tanto internos como del entorno, que busca asegurar su liderazgo, manteniendo la natural cautela y el adecuado análisis de las situaciones que se le presente.

No obstante el trabajo realizado, la ENPFF ha tenido y aún mantiene, de manera sistemática, un conjunto de aspiraciones que guían sus esfuerzos al logro de la excelencia. Entre estas aspiraciones están:

- Elaborar y ejecutar los planes de manejo de las áreas protegidas mediante proyectos ejecutivos que logren el rescate de especies, poblaciones y ecosistemas.
- Desarrollar en todos los lugares una cultura de preservación de la naturaleza.
- Desarrollar los centros de referencia en el país.
- Simplificar y adecuar la estructura interna a las condiciones que se derivan de la existencia de la empresa en el contexto nacional e internacional.
- Adecuar de manera consensuada la teoría empresarial, de lo qué es y debería ser la empresa, en virtud de los cambios que se produzcan, tanto estructurales, como de los colectivos de dirección y laborales.

Como se puede observar, la identidad responde a la pregunta global de ¿quiénes somos? y en su respuesta describe los límites de la entidad para los que trabajan en ella. De hecho irriga el tejido social mediante un discurso que puede santificarse o rechazarse, pero que siempre es objeto de referencia.

Como se hace evidente, la identidad forma parte orgánica de la totalidad social de la organización y como sistema de representación es expresada en las entidades como el elemento y la atmósfera indispensable para su respiración y su vida histórica.

Un resumen para su reproducción y distribución, tanto a trabajadores de la entidad, como a todos aquellos que se encuentran implicados en su gestión puede verse en el ejemplo siguiente:

Hay una Empresa que:

- tiene una historia asociada a la protección y el uso sostenible de recursos naturales;
- desarrolla programas con un alto nivel de calidad de vida y enriquecimiento continuo del patrimonio natural de la nación;
- sus principales clientes se encuentran en todo el territorio nacional; incluyendo sus cayos adyacentes;
- trasciende las fronteras nacionales;
- sus servicios influyen globalmente en el mejoramiento y conservación del fondo genético y la biodiversidad del patrimonio de la humanidad;
- cuenta con un moderado equipamiento técnico y un personal de alta calificación;
- es consignataria de la Agenda 21 de la Cumbre de Río;

- tiene amplia experiencia en la administración y manejo de las áreas protegidas;
- su principal capital es “su gente”, que hoy gozan del derecho a tener trabajo y de la posibilidad de trabajar en una organización que ha ido conformando su propio prestigio y solidez;
- tiene un conjunto de valores compartidos que le son propios a su manera de operar;
- que la fortaleza de su equipo de dirección, el dinamismo, la seriedad, responsabilidad y superación la hacen una organización emprendedora, sin temor a los cambios profundos.

Hay una empresa así y esa es nuestra empresa, la Empresa Nacional de Protección de la Flora y la Fauna

La misión

Elaborar una misión puede ser un trabajo tan fácil como difícil en función del estado de ánimo, creatividad y experiencia que tengan los dirigentes que quieran crearla. Muchos tienen una idea equivocada y piensan que es un simple enunciado para satisfacer la moda del momento y elaboran una, no importa bajo qué criterios. Otros no reciben el asesoramiento más adecuado y también la describen sobre las bases que ese alguien entendió por alguna vía, pero que tampoco la hace efectiva. Por eso, algunos dirigentes no quieren volver a verse enredados en este problema, pues piensan que esto es pura teoría.

Pero, es un grave error seguir guiando la organización si no se cuenta con un enunciado claro de la misión. Si los que dirigen una organización, cualquiera que esta sea, no son capaces de enunciar o tener una misión clara ¿qué podrán decirles a todos los subordinados que tenga un sentido para ellos? En lo cotidiano no hay mensajes orientadores, no hay mensajes sencillos y claros que sirvan de guía, o faro; no hay mensajes en que cada uno se vea reflejado y generen sentido de pertenencia.

Para romper las barreras que puedan tener los dirigentes y orientar la determinación de la misión por el camino adecuado, la mejor forma no es comenzando a elaborar su enunciado, sino “separando lo que se piensa de las palabras”.

O sea, el punto de partida no es encontrar las mejores palabras, o qué está escrito ya; la cuestión es empezar discutiendo las ideas básicas. Primero, la idea impulsora de qué somos, quiénes somos y del modo en que queremos operar la organización, como concepto nuclear. Después de estos debates se cuenta con mejor actitud mental para empezar el proceso de elegir el lenguaje correcto. Por

eso, definir la identidad de comportamiento de la organización, previo a la misión, es un elemento que da mucho fruto para tener una idea clara de la entidad, de donde pueda salir la idea impulsora para la misión.

Forma parte de este punto de partida, para hacer un buen diseño de la misión de cualquier organización el tener claridad en qué es conceptualmente y qué representa. Solo a partir de saber de manera diáfana qué es una misión y en función de quién debe ser diseñada, es que llegaremos a tener una misión acorde a las exigencias de su correcto diseño, a las exigencias de la organización y a las exigencias de los clientes.

Conceptualmente, la misión define la premisa de valor que se ofrece y cualquier medio especial que se utilizará en la creación de un valor para que el cliente obtenga y conserve su interés. En su definición más escueta y precisa, la misión se define como la razón de ser de la organización. Es decir, la misión nos debe decir para qué existe nuestra organización.

Este aspecto es clave conceptualmente porque ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, satisface una necesidad Y ese alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, es el cliente.

De esta manera, al decir que una misión es la razón de ser de una organización, quiere decirse que la organización existe, no para hacer algo que la satisfaga a sí misma o que existe para hacer esto o aquello; sino que existe para satisfacer la necesidad de uno o varios tipos de clientes que deben ser los consumidores finales, que son, de hecho, los representantes de la sociedad.

Si queremos definir la misión del lugar, o área donde trabajamos, tenemos ante todo, que encontrar un cliente, que es el factor determinante de nuestra existencia, y después identificar qué necesidad o valor, él busca y debemos satisfacer.

No hay ejemplo más claro para ilustrar estos criterios que el de una fábrica de barreras y taladros. Si partimos de lo que hemos dicho, la razón de ser de esta fábrica no está en función de lo que ella hace, nunca estará en función de producir barreras y taladros, por sí, ni para su autosatisfacción, y ni siquiera como fuente de empleo. Ella existe y existirá, en primer lugar, porque hay clientes que están en la sociedad, tal vez segmentados, y que tienen una necesidad.

Pero, pudiéramos preguntarnos ¿y esa necesidad no es la de tener un taladro y sus barrenas? La respuesta obvia es no. Él no

hace nada con tener en un armario tales dispositivos. Él puede tener el deseo de contar con un taladro y sus respectivas barrenas, pero la necesidad que él satisface es la del hueco, él lo que necesita es un hueco. Esta necesidad tal vez pueda cubrirla con el taladro de un amigo, o con un clavo, o con otro dispositivo penetrante que puede ser un explosivo, o tal vez, un láser. El taladro no es más que el medio para cubrir el fin, para satisfacer la necesidad: el hueco.

Busquemos más claridad en otro ejemplo nada mercantil: un hospital público. Ningún hospital existe por el simple hecho de tener médicos y personal paramédico y de apoyo. No existe para brindar servicios médicos. Existe, en primer lugar, porque tiene clientes que sienten el deseo de ir a un hospital a satisfacer una necesidad y... ¿cuál es el cliente y cuál es esa necesidad?

El cliente pensamos está claro, el paciente, es cada uno de los miembros de la comunidad regionalizada que el hospital atiende. La necesidad nosotros la definimos como salud y calidad de vida. Salud, porque el que va a un hospital va buscando que le restauren la salud, o previendo no perder la calidad de vida, porque hay quienes padecen enfermedades que no tienen curación y lo que necesitan son tratamientos que le mejoren la calidad de vida.

Ahora, teóricamente, en la medida que ese hospital satisfaga, más esa necesidad, en la misma medida aumentará la salud y calidad de vida de esa comunidad regionalizada. Pero sucede un hecho curioso, en la medida que los indicadores de salud aumenten, disminuyen los índices de utilización de las capacidades instaladas en el hospital: menor utilización de los salones de operación, menor índice de ocupación de las camas, menor uso de los equipos de laboratorios y otros, etc.

Como ningún hospital existe por sí y para sí, sino en función de las necesidades de sus clientes, en la medida que esta necesidad esté satisfecha empieza a presentarse un hecho real. ¿Para qué este hospital si la comunidad que atiende es una de las más sanas?

Esta interrogante, teóricamente, pudiera llevarnos a la conclusión de que ya es necesario cerrar el hospital, la necesidad ha sido satisfecha.

Sin embargo, esta no tiene que ser la conclusión lógica. El hecho de mejorar los índices de salud de la comunidad regionalizada nos está diciendo algo que requiere una decisión. Pero, una decisión que sea lo más racional dentro de un conjunto de opciones. En este caso las opciones tal vez pudieran ser:

1. Cerrar el hospital.
2. Fusionar el hospital con otro cercano.

3. Aumentar la zona de atención regionalizada.
4. Disminuir las capacidades hospitalarias y ajustarlas a una función de mantenimiento.
5. Distribuir funciones entre diferentes policlínicas de la zona.

La elección de cualquiera de estas opciones pudiera servir para tomar la decisión más acertada. Y ¿cuál es? Eso va a depender de muchos factores que apoyen y sirvan al análisis. Sin embargo, hay una sexta opción que hemos dejado para el final y que no deja de ser racional. ¿Por qué no redefinir la misión?

Esta redefinición de la misión pudiéramos decir es un relanzamiento de las potencialidades del hospital, que ya llegaron a la cima de su desarrollo y antes que las mismas comiencen a caer en un período de deterioro, se hace necesario un relanzamiento que dé inicio a un nuevo ciclo de vida del producto hospitalario y, con ello, una nueva misión.

¿Cuál sería esa nueva misión? Creemos sería un buen ejercicio para que usted hiciera y mostrara en qué medida ha conceptualizado adecuadamente la categoría misión

A partir de tener claro qué es conceptualmente una misión y en función de quién está, podemos darnos cuenta con más facilidad de que la misión debe ser la meta que moviliza nuestras energías y capacidades para darle el aporte más importante y significativo a la sociedad.

Un rol que debe cumplir, o sea, un objetivo que debe alcanzar la misión, es el de ser la base para procurar una unidad de propósitos entre dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Otros roles no menos importantes son los de brindar a sus clientes o cualesquiera otras organizaciones, una identidad y entendimiento de hacia dónde dirige sus pasos su organización. De igual forma, una misión puede ser el vehículo que permita generar y proyectar opciones estratégicas, ya que su propio enunciado, permite prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre toda la organización.

En resumen, reflexionar sobre este tema dentro de su organización, ayudará a recuperar la iniciativa, lo que resultará tremendamente beneficioso. Sin la definición clara de su misión ninguna organización puede progresar porque no sabe cuál es el camino hacia dónde debe dirigir sus pasos.

Características:

La principal característica de una misión es que la misma debe expresar el servicio que presta y no el producto que vende. Ha-

ciendo una analogía, esto significa que la misión debe estar orientada al hueco y no al taladro y las barrenas.

Una tendencia muy generalizada es que los equipos que trabajan en el diseño de su misión ponen, ante todo, el trabajo que hacen en virtud del producto que venden y no el servicio que prestan al cubrir las necesidades de los clientes. Un ejemplo de ello lo tenemos en este que tomamos de un Complejo Agroindustrial Azucarero de Cuba. Ellos expresaron como su misión lo siguiente:

“Desarrollo de la agroindustria de la caña de azúcar de azúcar y sus derivados y producciones anexas y complementarias, con el máximo aprovechamiento del ciclo de desechos y residuales, con eficiencia técnico-económica, contribuyendo al desarrollo integral del ámbito social”.

En este ejemplo queda claro que se dedican al “Desarrollo de la agroindustria de la caña de azúcar y sus derivados” y que lo hacen con “el máximo de aprovechamiento” y con “eficiencia técnico-económica”. Pero, ¿para qué? ¿cuál es el beneficio que recibe el cliente?.

Tal vez este grupo haya pensado que el beneficio sea “la contribución al desarrollo integral del ámbito social”. Sin embargo, esa contribución no es privativa de un complejo agroindustrial, sino de todos los complejos y todas las industrias que contribuyan al patrimonio nacional y de lo que se haga con sus fondos. Es de tal magnitud la necesidad expresada que la misma sirve para muchas industrias y muchas otras organizaciones que “contribuyen al desarrollo integral del ámbito social”.

Es posible que esta “contribución al desarrollo integral del ámbito social” fuera válida también para una empresa pesquera. Pero, ellos no se plantearon una misión tan ambiciosa. Su planteamiento fue el siguiente:

“Nutrir, deleitar y brindar salud con los mejores productos del mar de la plataforma insular más occidental de Cuba, que satisfagan las necesidades de los clientes nacionales e internacionales con alta productividad”.

Aquí queda claro que el beneficio que recibe el cliente es el de “nutrir, deleitar y brindar salud”, que ese beneficio lo logra con “los mejores productos del mar”, aspecto que da amplitud a que

hoy se resuelva con mariscos y pescados, pero que mañana puede ser con cualquier otro producto del mar que “nutra, deleite y dé salud”. Muchas otras cosas más nos está diciendo esta misión, pero que no la seguiremos analizando por ahora.

Una característica que complementa la anterior es que la misión debe estar orientada al exterior, hacia las necesidades de los individuos y, en última instancia, hacia las necesidades de la sociedad. Por ello, es fundamental identificar a los clientes y poner el servicio que se presta en función de los clientes.

En la misión de la empresa pesquera queda claro que el servicio de “nutrir, deleitar y brindar salud”, está en función de los “clientes nacionales e internacionales”.

Otra característica es que tiene que estar orientada hacia el futuro. Esto quiere decir que hay que hacer un esfuerzo por anticipar las necesidades de mañana y, por tanto, no responde a los cambios, sino que los promueve. El que la misión diga que su razón de ser es “nutrir, deleitar y brindar salud con los mejores productos del mar” está promoviendo en sí el cambio. No dice que la necesidad la va a cubrir con pescados con o sin escamas, no dice que la va a cubrir con langosta o camarones. No, en este caso no se particulariza, sino se dice “con los mejores productos del mar”. Esta expresión está diciendo que se puede investigar y encontrar un nuevo producto del mar que nutre, deleita y brinda salud. Es decir, está promoviendo en su enunciado que el cambio de productos es posible o que la carpeta de productos se puede ampliar. Luego investiguemos, innovemos y encontremos algo nuevo.

Del mismo modo una misión debe ser creíble. Su expresión no debe ser ni ambigua, ni inalcanzable, ni edulcorada de tal forma que le haga perder credibilidad. Es necesario que todos los conozcan y que tanto clientes como trabajadores crean en ella: Los trabajadores deben vivirla y sentirse comprometidos con su logro. Los clientes deben percibir que lo que se proclama u ofrece es auténtico.

Ser simple, clara y directa es una característica que no debe perderse de vista. Se dice que las misiones grandes son buenas para la pared, mientras que las cortas son más eficaces porque son buenas de memorizar y tenerla presente en cada actividad que hagamos.

Muchas misiones en el campo capitalista son utilizadas hoy en día como parte de la propaganda que hacen determinadas empresas para anunciar sus productos. No hemos visto misión más simple, clara y directa que la que hace una empresa productora de cremas hidratantes para la piel. Ella, en su propaganda televisiva, dice que su misión es “cuidar su piel” Estas son tres palabras que si

las analizamos podemos observar que las mismas cumplen con todos los requisitos de las características planteadas con anterioridad.

Una misión no puede ser un simple enunciado frío descrito en una hoja de papel, o puesto en una gran valla a la entrada de la empresa. Una misión tiene que ser capaz de mover nuestras energías y capacidades, pero este movimiento tiene que ser a partir de nuestras fuerzas internas, no por el movimiento de una fuerza externa. Desde este punto de vista otra característica que debe reunir una misión es la de ser ciertamente motivadora. Si una misión no motiva se hace inminente redefinirla.

También una misión tiene que contener alto grado de originalidad, una misión no debe ser igual a otra porque las actividades sean totalmente iguales. Una universidad puede ser igual a otra como universidad; una empresa pesquera puede ser igual a otra como empresa; una fábrica de cremas hidratantes puede ser igual a otra como fábrica. Cualquiera de estos ejemplos pueden tener de común la actividad que atienden; pero tienen algo que las diferencia, sus actores y sus clientes, entre otros. Por eso una misión tiene que tener algo que le diferencie y llene de orgullo a su colectivo. Además, debe hacer reconocimiento al cliente. En este sentido, estos factores pueden darle alto grado de originalidad.

La eficacia de una misión es su concentración, por ello, como característica una misión debe ser única. Ella debe concentrarse en su tarea específica, pero a su vez debe ser lo suficientemente amplia para no limitar la organización en su desarrollo.

“Nutrir, deleitar y brindar salud con los mejores productos del mar”, es un ejemplo de una misión única. Aquí hay una concentración en una tarea específica, la de “nutrir, deleitar y brindar salud”, así como no la limita en su alcance porque se trabaje en un producto específico. El hecho que se exprese que esto se logra “con los mejores productos del mar” da la amplitud necesaria para no limitar el desarrollo de la organización. Si mañana aparece otro producto del mar que sea capaz de cumplir con las propiedades de nutrir, deleitar y brindar salud, ese cabe en esta misión.

Otra característica que debe reunir una misión es tener cierto contenido intangible, utópico, ambicioso e idealista sin dejar de ser objetiva. Esta debe ser algo soñadora, pero siempre debe estar relacionada con acciones y resultados prácticos, específicos y alcanzables. Los buenos ejemplos antes citados pensamos, contienen ese espíritu soñador, a la vez que son objetivos.

Finalmente, una misión tiene que tener la característica de poder ser revisada constantemente. Y, ¿cuándo revisarla? Cuando

todo funciona bien; cuando no hay algo que nos alerta y nos hace romper la rutina, este es el momento más oportuno, ya que en los momentos de crisis es más difícil cambiar la situación; cuando otro del mismo sector de competencia hace lo mismo, pero mejor; cuando la necesidad ya está satisfecha, este es el caso del ejemplo del hospital que explicamos anteriormente; cuando los sucesos, situaciones y condiciones del entorno cambian drásticamente; cuando hay un cambio drástico del entorno que nos lleva a reevaluar nuestro negocio. Y, cuando no motiva a los integrantes, o sea, cuando no hace que sus integrantes se muevan por sus propias fuerzas.

Elaborar su expresión

Elaborar la expresión de la misión tal vez sea el paso más importante de todos, ya que justamente es aquí donde debe materializarse la primera formulación.

Para elaborar esta expresión lo que suelo hacer es dividir al grupo vanguardia en 2, 3, o 4 subgrupos, en función de la cantidad de personas con las que se esté trabajando. Con cerca de 20 personas acostumbramos a trabajar y por ello formamos 4 grupos, que ya han sido preparados en su conceptualización y, por tanto, están listos para elaborar la expresión de la misión.

Sin embargo, al intentar definir la misión de una organización es necesario tener presente la respuesta a una serie de preguntas, que en el orden práctico son de mucha utilidad. Estas preguntas son:

1. ¿Quiénes somos? Es importante que la misión nos identifique para tener sentido de pertenencia con la organización que nos representa y a su vez representamos. Algunos ejemplos son:

Ejemplo 1:

Somos el Instituto de Materiales Reactivos (IMRE).

Ejemplo 2:

Somos la Empresa de Protección de la Flora y Fauna.

Ejemplo 3:

Somos el Hospital Militar Central Dr. Carlos J. Finlay.

2. ¿Qué nos prestigia o nos hace sentir orgullosos? Esta pregunta puede complementar la respuesta a la pregunta anterior. Cada colectivo puede tener o sentir algo que lo identifica y que le gustaría describirlo en su misión porque no sólo lo prestigia,

sino que además reafirma su sentido de pertenencia. En los ejemplos citados esto lo podemos encontrar en lo siguiente:

Ejemplo 1:

Ser de la Universidad de La Habana y funcionar de forma integrada con las Facultades de Química y Física.

Ejemplo: 2

Ser una institución del Ministerio de la Agricultura.

Ejemplo: 3

Ser una institución de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

3 ¿Qué es lo más genuino, singular, o auténtico que nos identifica? Esta pregunta está dirigida a encontrar lo verdaderamente auténtico o singular que caracteriza a la organización. Ellas describe los rasgos que la hacen única. Así en los ejemplos se encontró lo siguiente:

Ejemplo 1:

Ser una institución de investigación y docencia.

Ejemplo 2:

Tener alto nivel científico-técnico y gran experiencia en la administración de áreas protegidas.

Ejemplo 3:

Ser cuna de la medicina militar cubana.

4 ¿A qué nos dedicamos o qué es lo que le ofrecemos a nuestros clientes en términos de productos? La respuesta a esta pregunta determina lo que le ofrecemos a nuestros clientes en términos de producto en un momento dado y en qué marco se mueve nuestra organización. Aquí hay que definir y cuidar la imagen que se desea proyectar. Por ello, hay que analizar el entorno cultural de su organización y del sector. Hay que descubrir los valores que fomentan los que están en la cima, proyectar los valores apropiados y desarrollarlos al máximo. Veamos los ejemplos:

Ejemplo 1:

Trabajos en los campos de la física y la química, con especial énfasis en la ciencia de los materiales.

Ejemplo 2:

Propiciar el disfrute en un medio apto en los parques nacionales y otras áreas.

Ejemplo 3:

Prestar servicios asistenciales, docentes e investigativos de alto nivel científico.

5 ¿Dónde estamos físicamente? Busca identificar la zona geográfica que caracteriza el lugar donde se encuentra la organización. Esto puede tener utilidad o no, es una característica o atributo que puede identificar alguna particularidad que se requiere resaltar o le da cierta singularidad propia. Puede reflejarse o no.

Ejemplo 1:

No se declara.

Ejemplo 2:

No se declara.

Ejemplo 3:

Al oeste de la capital del país.

Con anterioridad citamos el ejemplo de un establecimiento pesquero donde este atributo sirva para darle cierto grado de originalidad y de unicidad a la misión. En aquel caso se decía: ¡Nutrir, deleitar y brindar salud con los mejores productos del mar de la plataforma más occidental de Cuba... Pienso que para cualquier cubano quede claro en qué zona se encuentra este establecimiento y comprenda que este atributo hace muy original esta misión.

6. ¿Para qué existimos o qué es valioso para nuestros clientes? ¿Qué deseos satisfacemos? Tal vez ésta sea la pregunta más difícil de responder. Esta pregunta es la que debe encontrar “el hueco” de la organización. Es decir, es la que debe encontrar cuál es el negocio donde estamos trabajando.

Esta definición se hace difícil porque no se formula corrientemente, porque se suele pensar en términos de productos y no de valor para el cliente. Al efecto Peter Drucker decía: “El cliente nunca compra un producto. Por definición compra la satisfacción de un deseo. Compra valor. Pero por definición el fabricante no puede producir un valor. Solo puede elaborar y vender un pro-

ducto". Esto último puede llevar a las empresas a estar más preocupadas por sus productos que por las necesidades del cliente y no debe ser así.

En la empresa de Flora y Fauna formamos tres grupos y elaboraron tres propuestas de misiones en función del producto. Encontrar "el hueco" no fue nada fácil. Tuvimos que romper la rutina e identificar las 15 actividades distintas que realizaban, ver cuál era el valor de cada actividad y después encontrar una que fuera capaz de generalizar todos los valores en uno solo. Algo parecido nos ha pasado en casi todos los casos que les hemos venido describiendo. En este caso la solución quedó como sigue:

Ejemplo 1:

Brindar conocimientos de alto nivel, solución de problemas científico-técnico, así como servicios analíticos y de caracterización.

Ejemplo 2:

Elevar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras.

Ejemplo 3:

Brindar salud y mejor calidad de vida con alta sensibilidad humana

7. ¿A quiénes prestamos servicios o quiénes son nuestros clientes? Los clientes son el núcleo central de toda organización porque determinan la existencia de la misma. Ninguna organización existe por sí y para sí, sino porque existe alguien que recibe un producto o servicio que le satisface un deseo o necesidad. Dentro de una organización se sirve a varios clientes y cada uno tendrá diferentes expectativas sobre el servicio que recibe. Identificar a los clientes determina cómo definir a la propia organización, sabiendo que pueden existir varios clientes antes de llegar al cliente final, el consumidor. La definición de la misión debe satisfacer a todos los clientes. Veamos los ejemplos:

Ejemplo 1:

Organizaciones económicas y sociales, investigadores, profesores y estudiantes.

Ejemplo 2:

Visitantes nacionales e internacionales.

Ejemplo 3:

Las tropas y estados mayores, sus familiares y la población civil regionalizada.

8 ¿Qué particularidades caracterizan la forma en que realizamos nuestro trabajo o cómo prestamos nuestros servicios? Esta pregunta está dirigida a encontrar ciertos atributos particulares que matizan aquellas particularidades que el grupo quiere resaltar. Veamos los ejemplos:

Ejemplo 1:

Rigor científico y calidad:

Ejemplo 2:

Satisfacer las expectativas más exigentes y tener alto índice de endemismo y razas puras.

Ejemplo 3:

Prestar de manera integral servicios médicos, estomatológicos y de apoyo, que se caracterizan por el cumplimiento del nivel de calidad deseado por la población militar y civil.

Una vez que se cuenta con las definiciones o respuestas, el elaborar la expresión de la misión es conjugar estas respuestas en un cuerpo coherente que trate de satisfacer, por un lado, las características que dijimos debe reunir una misión y, por otro lado, los intereses de los miembros del grupo vanguardia, que debe consensuar la versión definitiva. Es posible que en esta elaboración final sea necesario ciertos elementos complementarios que faciliten la expresión y que no fueron recogidos en las preguntas. Este último aspecto le sucede a algunas de las misiones que hemos utilizado como ejemplo y que en su versión definitiva quedaron como sigue:

Ejemplo 1:

El Instituto de Materiales Reactivos (IMRI) es una institución de investigación y docencia de la Universidad de La Habana que funciona de forma integrada con las Facultades de Química y Física y su misión es brindar, con rigor científico y calidad, conocimientos de alto nivel, solución de problemas científico-técnicos, así como servicios analíticos y de caracterización en los campos de la física y la química, con especial énfasis en la ciencia de los materiales; para el desarrollo de organizaciones económicas y sociales, investigadores, profesores y estudiantes.

Ejemplo 2:

La Empresa Nacional de Protección de la Flora y la Fauna es una institución de Ministerio de la Agricultura con alto nivel científico-técnico, gran experiencia en la administración de las áreas protegidas, que engrosan su capital natural, y que su razón de ser es la de elevar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras, satisfaciendo las expectativas más exigentes de los visitantes nacionales e internacionales, al propiciar el disfrute de un medio apto en los parques nacionales y otras áreas, que cuentan con un alto índice de endemismo y razas puras.

Ejemplo 3:

El Hospital Militar Central Dr. Carlos J. Finlay, cuna de la medicina militar cubana, es un hospital clínico quirúrgico de las Fuerzas Armadas Revolucionarias ubicado al oeste de la capital del país, con servicios asistenciales, docentes e investigativos de alto nivel científico, cuya razón de ser es la de “brindar salud y mejor calidad de vida con alta sensibilidad humana” a las tropas y estados mayores, sus familiares y a la población regionalizada, mediante una prestación integral de servicios médicos, estomatológicos y de apoyo, que se caracterizan por el cumplimiento del nivel de calidad deseado por la población militar y civil que es atendida en todas sus instalaciones y áreas de trabajo.

Lograr una expresión de la misión no es un hecho terminal. Recordemos que dijimos al principio que esto se logra mediante la formación de 2, 3 ó 4 subgrupos de trabajo, en función del tamaño de la plenaria. Esto significa que a estas alturas a este sistema de preguntas se le deben haber encontrado respuestas y formulado expresiones de misión por cada uno de los subgrupos. Así tendremos 2, 3 ó 4 propuestas de misiones que debemos revisar para consensuar una formulación única.

La formulación única es resultado de un trabajo en plenaria, donde el facilitador desempeña el papel principal, utilizando lo que denominamos “prueba del ácido”, o sea, si cumple cada propuesta con las características que debe reunir toda misión. La experiencia nos dice que en este trabajo integrador cada subgrupo trata de defender su propuesta y a ella trata de aferrarse. Este espíritu emulativo lejos de ser una amenaza es bueno porque refresca el trabajo grupal y el facilitador debe utilizarlos como una oportunidad para encontrar el verdadero valor de cada expresión a partir de la defensa que haga cada subgrupo de los porqué reflejó algún criterio.

En principio, lo central que tiene que hacer el facilitador es ir formando un mapa de lo que es común en cada subgrupo y cuál es su mejor formulación. Cada expresión debe estar en una hoja de rotafolio y a la vista de todo el plenario. Sobre cada hoja el facilitador va encerrando en figuras de un mismo color lo que es común y de aquí va surgiendo el mapa. Es posible que en el debate se hagan nuevos planteamientos y una síntesis de los mismos los pondrá en alguna orilla del papel para su rememoración posterior.

Hecho este análisis, los caminos a seguir pueden ser variados. En primer lugar, el grupo puede decidir continuar para lograr una expresión final, si no está cansado y no ha habido una dispersión muy grande de los criterios de cada subgrupo.

Si la dispersión es grande y el enfrentamiento y debate ha sido alto, lo mejor es nombrar un grupo *ad hoc* para que traiga una propuesta para evaluar. Este grupo *ad hoc* debe estar formado por personas de cada uno de los subgrupos conformados con anterioridad, que tengan criterios, y su propuesta la puede presentar en una reunión próxima.

La tercera y última opción es que el grupo le dé un voto de confianza al facilitador y que éste, en la siguiente sesión de trabajo, traiga su versión considerando los criterios vertidos. Esta última opción es la que más hemos utilizado, aunque las otras también.

La visión

Uno de los problemas más controvertidos en este ámbito es qué debe declararse primero, si la Visión o la Misión. Hay quien expresa que primero debe ser la Visión para saber a dónde se quiere que vaya la organización y poner la Misión en función de la Visión. Hay quien piensa, como yo, que aunque en este caso el orden de los factores no altera el producto, sí la Misión debe ser la primera, porque en el marco teórico ella nace junto al Encargo Social e independiente de la ruta que deba seguir la organización. Es la razón de ser y está en función de la parte de la sociedad que tiene que satisfacer una necesidad. Pero bien, esta disquisición no es tema para debate en este capítulo.

Lo más importante y que pasa a ser una condición *sine quo non*, es que toda organización requiere de un marco de referencia de lo que quiere ser en un futuro, a dónde quiere llegar.

Tradicionalmente la función de planificación de las organizaciones ha estado enmarcada en el esquema que el futuro es una extensión del pasado. Luego, el futuro parte de un pasado que nos ha llevado a un presente y a partir de este presente se hacen estimaciones para definir el futuro “lógicamente más adecuado”.

Sin embargo, la competencia actual no tiene en cuenta ni lo que es más lógico, ni lo que es más adecuado. Lo lógico y lo adecuado nos lleva a que el futuro proyectado nos sorprenda y hoy ante la intensidad de esa competencia lo que hace falta es asaltar el futuro antes de que este nos sorprenda. Por eso, el concepto de planificación hoy no está asociado a una proyección o extensión del pasado, sino a un asalto del futuro, a un futuro que es resultado de un sueño, a un futuro que refleja un estado deseado o el rumbo de una aspiración.

Este concepto de planificación o de futuro hoy en día no nace de los números, sino de los sentimientos, del corazón, de las emociones y del código genético de los que dirigen la organización, que sienten a dónde quieren ir. De hecho, es una imagen idealizada de cómo pueden ser las cosas y que allí se puede llegar porque se siente, porque se desea, porque se ambiciona y porque nos da una sensación de orgullo que nace desde nuestras fuerzas internas.

Una 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 implica un elemento de propósito noble y valores altos, especialmente meritorios, que contempla generar una imagen mental colectiva de hacia donde quiere ir la organización en un horizonte determinado. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros. Crear capacidades para lograr alcanzar la visión y crecer con ella es donde se encuentra el verdadero liderazgo de cualquier organización.

La visión no es numérica, sino que se deriva de los sueños y los sentimientos del equipo que integra la alta dirección y son la fuente principal para convertir esos sueños en resultados, expresados a través de objetivos y metas terrenales que digan cómo se pueden hacer las cosas, que se puede llegar.

Podemos resumir la idea de la visión, diciendo que siempre los grandes líderes han utilizado o han tenido visiones con sus pueblos y ahora lo que se trata es de aplicar este concepto a las organizaciones. Es decir, lo que se trata ahora es que los grandes líderes de las organizaciones sean capaces de visionar el futuro de sus organizaciones para compartir esas ideas y sueños con sus trabajadores, para que se comprometan con el futuro que se quiere crear, pero desde el corazón y los sentimientos.

Requisitos

Para su formulación es necesario cumplir con una serie de requisitos previamente establecidos. Entre ellos está que la formula-

ción de una visión tiene que hacerse con los criterios de los principales dirigentes de la organización y de manera participativa, junto a aquellos que tienen que apoyarla y ejecutarla. Una visión implica un cambio, un giro en un horizonte de planificación determinado y por tanto, en su generación tienen que estar presentes los agentes que promueven e impulsan el cambio.

Su formulación se hace por un proceso de *brainstorming*, por lo que en su formulación, en principio, no se pueden criticar las ideas que se generen. Un proceso de generación de ideas no puede ser criticado, ni tener criterios que lo inhiban o lo limiten. Tampoco puede ser evaluado durante la generación, los sueños tienen que declararse según se presenten, según se sientan, según vengán a la mente de los participantes por la estimulación del hemisferio derecho del cerebro.

Para que la generación y formulación pueda hacerse dentro de las reglas propias del trabajo en grupo, es requisito primordial desarrollar el proceso en un lugar tranquilo y sin interrupciones. El grupo encargado de visionar el futuro de la organización no puede ser interrumpido, ya que dichas interrupciones resultan barreras que limitan la generación de ideas y frenan el proceso creativo que se está llevando a cabo.

Es requisito, también, que la visión se genera para un horizonte de planificación previamente determinado. En las condiciones actuales de complejidad e incertidumbre, es difícil hacer predicciones a un horizonte tan largo. Los períodos pueden estar comprendidos entre los 3 y 5 años. En nuestra experiencia hemos llevado este horizonte regularmente a un período de 3 años.

El resultado final del proceso de generación de una visión debe dar como resultado que la misma sea clara y precisa, para que todos la comprendan y puedan comprometerse con ella.

Igualmente, debe ser soñadora pero objetiva. Es decir, el hecho de que sea soñadora, no implica que vaya más allá de las posibilidades del grupo que tiene que impulsarla. Podemos soñar con un aumento de la productividad, pero nunca que este aumento esté mucho más allá de las condiciones medias de trabajo. Tampoco debe soñarse sobre la base de elementos que le son ajenos o externos al grupo. No se puede soñar, contemplando que nuestro sueño esté condicionado a los marcos de acción de otra organización sobre la cual no podemos actuar. En resumen, se puede soñar, pero que los sueños se realicen sobre bases objetivas, que nos ponen tensos, pero que luchando se pueden alcanzar.

Por otro lado, el carácter de los sueños de una visión tienen que estar dotados de un gran carga energética pero de sentido positivo. El optimismo tiene que ser la característica principal de un sueño. No podemos soñar con una pesadilla, sino todo lo contrario, una visión debe tener un carácter positivo que sirva como motivación para mover nuestras fuerzas desde adentro.

Una característica básica de los procesos de generación de una visión, es que se expresa en presente. No lo hace como algo que se quiere alcanzar, sino como algo ya alcanzado. Por eso, si nos encontramos un día como el 21 de octubre de 2005 y la visión se va a hacer para un horizonte de 3 años, el facilitador del proceso de generación lleva el estado de ánimo de los presentes como si fuera el 21 de octubre de 2008 y nos encontramos evaluando qué observamos como aspectos novedosos de nuestra organización. Esta fantasía es fundamental para que desde ya se piense que hemos alcanzado nuestros sueños, que ellos ya son reales.

Finalmente, la visión lograda como parte de nuestros sueños, debe ser aterrizada y por ello, después del proceso de generación, evaluada en términos de Impacto/Costo. Para ello podemos utilizar la matriz siguiente:

<i>Costo Impacto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Alto			
Medio			
Bajo			

Cada una de las ideas generadas deben ser previamente numeradas y después evaluadas en virtud de la magnitud de su impacto y del costo que puedan implicar, no sólo por su costo económico, sino al igual por el impacto de su costo social.

Con estos criterios, si nuestros sueños fueron objetivos, los mismos deben prevalecer en la línea de Alto Impacto, en los diferentes tipos de Costos. Los criterios o ideas generadas de impacto medio pueden ser evaluados puntualmente: las ideas de bajo impacto no requieren ni de ese análisis, pueden ser desechadas desde el principio.

Tipos de visión

En el orden práctico, nos encontramos que el concepto de visión tiene diferentes interpretaciones. Por un lado, el concepto de visión es utilizado para generar en los equipos de dirección las proyecciones que hacen que los sueños sirvan de base para definir los objetivos estratégicos en el marco de un proceso de planificación estratégica. A este tipo de visión le llamo Visión Estratégica.

Por otro lado, el propio concepto es utilizado para hacer una proyección del futuro no tan abierta, es más bien cerrada y enmarcada a describir aquellas formas de actuación que quisiéramos tener en función de cómo quisiéramos que nos vieran aquellos que están implicados con la acción de la organización en particular. A este tipo de visión le suelo llamar Visión Global. Es este tipo de visión la que considero más adecuada y propia del diseño de un sistema de valores, formando parte de los valores estratégicos.

La visión estratégica

¿Cómo se formula la visión estratégica? Para la formulación de una visión estratégica el facilitador puede utilizar como guía un sistema de preguntas, como las que siguen:

- ¿Qué clases de organización deseamos ser?
- ¿Qué imagen ofreceremos a nuestros clientes?
- ¿Cómo nos veremos cuando realicemos esta visión?
- ¿Qué deseamos digan acerca de nosotros como resultado de nuestro trabajo?
- ¿Cuáles son los valores más importantes para nosotros?
- ¿De qué modo esta visión representa los intereses de nuestros clientes y los valores que son importantes para nosotros?
- ¿Qué lugar ocupa cada implicado en la misión en esta visión del futuro?

Obviamente, considerando los requisitos descritos con anterioridad, este proceso se hace mediante una generación de ideas a partir de un horizonte de planificación previamente definido y se trabaja como si nos encontráramos evaluando los resultados de nuestra gestión el día que concluye dicho horizonte. Como habíamos dicho, el 21 de octubre de 2008, para un horizonte de tres años.

Por tanto, estas preguntas que hemos presentado no son para comenzar la sesión de trabajo, sino que son una guía para que el facilitador tenga algunos criterios con los cuales estimular al grupo en el momento que la generación se haga más pobre. En tal sentido, el facilitador puede utilizar las preguntas dadas, pero tiene que ponerlas en tiempo presente.

Un ejemplo de resultados logrados en una empresa donde desarrollamos una intervención consultiva, a partir de los requisitos expuestos y el sistema de preguntas presentado, puede verse en las siguientes líneas.

1. Tenemos clientes que encuentran la mejor relación costo/beneficio.

2. Tenemos concepto del servicio muy arraigado y una fuerte involucración de la gente en la solución del cliente.
3. Somos una empresa ágil y rentable.
4. Somos una empresa tecnológicamente de avanzada.
5. Somos diferenciables del resto del mercado.
6. Somos flexibles y confiables.
7. Tenemos dirección clara y objetivos precisos.
8. Somos una empresa muy organizada.
9. Somos líderes en el mercado.
10. La empresa está comprometida con el cliente.
11. Somos capaces de almacenar el conocimiento generado.
12. Resulta un orgullo pertenecer a la empresa.
13. Tenemos un plan de capacitación constante.
14. Somos reconocidos en el mercado y la competencia.
15. Tenemos una inmejorable comunicación interna.
16. Tenemos capacidad para invertir en desarrollo.
17. Los clientes encuentran el mayor grado de satisfacción en nuestra empresa.
18. Tenemos gente comprometida y alineada con nuestros objetivos.
19. Tenemos clientes fieles.
20. Tenemos la mayor parte de nuestros clientes vinculados con prestaciones de tracto sucesivos.
21. Tenemos sistematizadas la información y accesible por todos los miembros de la organización.
22. Tenemos un proceso de firme expansión.
23. Estamos reconsiderando la estrategia.
24. Estamos liderando el mercado con nuestras retribuciones al personal.
25. Somos eficaces, eficientes y efectivos.
26. Uno de nuestros valores es la seriedad y el compromiso.
27. Estamos permanentemente investigando el mercado para saber el grado de satisfacción de nuestros clientes y cuáles son sus nuevas necesidades.
28. Tenemos mejor conocimiento de nuestra competencia.
29. La empresa tiene una proyección social hacia el medio.
30. La gente ha estado creciendo a la par de nuestra organización.
31. La gente está contenta y viene a trabajar todos los días.
32. El ambiente de trabajo es agradable.
33. Tenemos una cultura de trabajo en equipo.
34. Patrimonial y económicamente sólidos.

35. Tenemos un fuerte respaldo de la empresa a su personal.
36. Tenemos una mayor capacidad reflexiva.
37. La gente ocupa el rol que mejor desempeña.
38. El respeto y la cooperación son la base de las relaciones interpersonales.
39. Obtenemos nuevos mercados.
40. Tenemos una adecuada segmentación de los mercados, que permite definir más adecuadamente la selección de los productos.
41. Tenemos mayor rapidez para trabajar sobre los errores.
42. Tenemos mayor capacidad para interpretar y satisfacer las urgencias de nuestros clientes internos y externos.
43. Somos reconocidos y respetados por nuestros proveedores.
44. Somos considerados socios por nuestros clientes.
45. Las ideas innovadoras son escuchadas y analizadas.
46. Nos adecuamos de manera inmediata a las condiciones del mercado.
47. Tenemos un adecuado sistema de premios.
48. Alentamos la toma de riesgos bajo determinadas pautas. Fundado en decisiones racionales.
49. Somos una empresa modelo en el mercado.
50. Alentamos y premiamos la iniciativa.
51. Tenemos reservas financieras para afrontar proyectos interesantes.
52. Tenemos una sólida capacidad de evaluación apriorística de proyectos de inversión.
53. Tenemos un sistema de ventas sólido y organizado.
54. Tenemos una organización comercial agresiva y en la calle.
55. Tenemos una sólida línea media de conducción.
56. Tenemos dominio de las tecnologías elegidas.
57. Tenemos capacidad para realizar alianzas estratégicas con la competencia u otras empresas.
58. Estamos desarrollando una actividad gremial empresaria.
59. Tenemos una adecuada campaña de diferenciación permanente de la empresa para garantizar el posicionamiento.
60. Estamos defendiendo lo que somos y somos lo que defendemos.

La visión global

La visión global tiene un carácter más abarcador, más general, y por ello pudiera servirnos la pregunta siguiente: ¿Cómo quisiéramos que nos perciban las personas que nos importan?

Realmente bajo esta pregunta se encuentran dos en lugar de una. Primero debe responderse ¿quiénes son las personas o instituciones que nos importan? Esas personas o instituciones pasan a formar una lista de los llamados implicados, que son aquellos que tienen que ver directamente con la gestión de la organización en particular.

Dando respuesta a la primera parte de la pregunta, la situación es seleccionar del conjunto de implicados aquellos que pasan a ser los principales o que por su peso en los resultados de la gestión hay que tener en cuenta los criterios de sus observaciones. También pueden utilizarse términos que generalicen a grupos de implicados. Por ejemplo, clientes o proveedores son conceptos que pueden generalizar a muchos, que pudieran particularizarse según el peso específico. Otro ejemplo, comunidad puede abarcar tanto a clientes, como proveedores, como la banca, como la competencia. Las particularidades de cada caso va a responder a las condiciones propia de la organización con la cual se esté trabajando.

Una vez identificados los principales implicados se procede a evaluar la pregunta de ¿cómo quisiéramos que nos perciban? La respuesta a esta pregunta debe dar un estado deseado, un sueño, una ambición, un algo que debe tener un carácter objetivo, que debe estar asociado con la misión y con la cual el compromiso y la voluntad a lograr esa visión es determinante.

En este caso la visión no pasa a ser una simple declaración o formulación de un sueño, sino que es un compromiso con aquellos que nos interesa nos vean. Es decir, es un compromiso con el mundo exterior, con los implicados con nuestro trabajo. Cuando el grupo tenga claridad de su significado es que debe dar respuesta a ambas preguntas y debe formular cuál es su visión. Un ejemplo de ello es la siguiente formulación realizada con un grupo empresarial.

NUESTRA VISIÓN GLOBAL

“Nos interesa que la comunidad nos vea confiables y capaces de cumplir con nuestra misión y que nuestros clientes perciban que han elegido la mejor opción”.

Como se puede observar, de esta declaración de visión se derivan una serie de formas de actuación o lo que es lo mismo, de valores. Así, el ser confiables, capaces y la mejor opción, implican compromisos en las formas de actuación que requieren de la voluntad de obrar como tal y desarrollar internamente todos aquellos mecanismos que sean necesarios para no violar el compromiso

con los implicados, que en este caso es la comunidad en su conjunto. O sea, la comunidad encierra a agentes como el gobierno, los clientes, la población de la zona, los proveedores, los competidores y todos aquellos que de una forma u otra tenga que ver con la organización o conozcan de la existencia de esta organización.

Técnicas para diseñar los valores tácticos

Los valores tácticos son los pocos valores claves, seleccionados del conjunto de valores tradicionales, y que con sus enunciados la organización debe comprometer sus energías y sus formas de actuación. Son los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos.

El camino a seguir para llegar a los valores tácticos toma como punto de partida un diagnóstico del conjunto de valores con los que de manera tradicional opera la organización.

En la obtención de este diagnóstico solemos trabajar con tres momentos. Un primer momento, donde el grupo vanguardia mediante un brainstorming declara los valores con los cuales suele operar la organización. Este listado suele ser más o menos grande y reúne aquellos valores cuya significación para el grupo es mejor a su opuesto, Es decir, tienen una significación socialmente reconocida.

Operando como facilitador del grupo, en un segundo momento, les pido me declaren aquellos valores que por su significación no son socialmente reconocidos, pero que operan en la organización. Este grupo de valores es más difícil que se declaren, pero es necesario aclararles a los participantes que solo sabiendo que en alguna medida prevalecen estos tipos de valores socialmente no aceptados es que se podrán combatir. Este segundo listado no suele ser tan numeroso.

Para el tercer momento, se le pide al grupo declare cuáles son aquellos valores que no se reconocen aún en el grupo, pero que se quisiera operaran en los procesos cotidianos de la organización.

Con estos tres listados se trata de conformar uno solo. Para ello, en primer lugar, se busca convertir los que no son socialmente aceptados a su opuesto. Obviamente, un trabajo de este tipo tiene que buscar trabajar con valores que sean socialmente reconocidos y por tanto es necesario buscar el sentido de estos. Después se revisan todos los valores con el propósito de reducir el listado por reiteraciones o similitudes entre los valores. Del conjunto de valores tácticos obtenidos en el diagnóstico, se le orienta al grupo hacer una clasificación de los mismos en éticos, prácticos y de desarrollo.

Para encontrar los valores éticos podemos guiarnos por la pregunta: ¿qué valores nos han permitido llegar a ser reconocidos por nuestro entorno?

Para encontrar los valores prácticos podemos guiarnos por la pregunta: ¿qué valores nos han permitido estar donde estamos hoy?

Para encontrar los valores de desarrollo podemos guiarnos por la pregunta: ¿qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

Una vez lograda la clasificación en los tres tipos de agrupaciones de los valores debe seleccionarse uno por cada grupo, el de mayor significación para poder lograr alcanzar la misión y la visión. Para seleccionar los tres valores tácticos con los cuales vamos a operar, según esta clasificación, puede servirnos la pregunta siguiente: ¿Cuáles son los enunciados claves que necesitamos como cauce para en los procesos cotidianos encaminar la organización hacia el logro de la misión y la visión?

Sin embargo, el trabajo con los valores tácticos no queda terminado sólo con su identificación. Adicionalmente, cada uno de los valores tácticos requiere de la definición de sus normas de actuación. Donde como normas de actuación se entenderán las reglas de conductas consensuadas y que emergen de las interacciones grupales para alcanzar los valores tácticos.

Esta definición de la normas es un paso básico ya que declarar valores como calidad, profesionalidad, honradez y muchos otros más, pueden tener significados y significaciones diferentes según el tipo de escenario o teatro de operaciones. Lo más seguro es que el valor calidad tiene un significado diferente para un hospital o para un hotel, incluso para hoteles diferentes y hospitales diferentes. Los teatros de operaciones, los actores y las actividades a emprender suelen diferenciar las actuaciones y por tanto las reglas de conducta son otras.

Para elaborar las normas de actuación puede servirnos la pregunta siguiente: ¿qué fundamentos básicos de actuación deben servir como norma para alcanzar nuestros valores tácticos?

A manera de ejemplo a continuación presentamos algunos valores tácticos y sus normas obtenidos en organizaciones donde hemos actuado.

Calidad

Dar respuesta a las necesidades de los clientes con la calidad y eficiencia requerida, sin hacer la más mínima concesión a la mediocridad, en el menor tiempo posible.

Creatividad y consagración en el trabajo

Mostrar disposición, ingenio e interés a incentivar nuevas soluciones para lograr un mejor desarrollo y cumplimiento de las tareas. La consagración lleva implícito altos niveles de compromiso, amor y entrega personal que coadyuva a que lo que se ha creado se logre con la eficacia y calidad requerida

Calidad

La calidad se obtiene logrando transmitir una programación educativa, informativa y de entretenimiento con alto valor ético y estético, garantizando una aplicación profesional de los códigos audiovisuales por un personal motivado, cohesionado y creativo. En cada programa que realicemos debemos sentir obsesión por la calidad y respeto al pueblo, con el propósito de no tener errores, y para ello hay que trabajar en forma proactiva, a fin de reducir los altos costos que implican la no calidad. Forman parte de nuestra actividad diaria las auditorías de calidad de lo que hacemos y el reconocimiento a nuestro trabajo.

Criterios desde la consultoría

Para elaborar un sistema de valores puede resultar de gran ayuda, disponer de un modelo que defina los pasos a seguir, que haga del diseño un proceso coherente y orientado a los objetivos que se pretenden alcanzar: “diseñar un sistema de valores que permita crear el compromiso necesario que moviliza las energías y capacidades de dirigentes y trabajadores dentro de una organización”.

El modelo concebido en este caso es el siguiente:

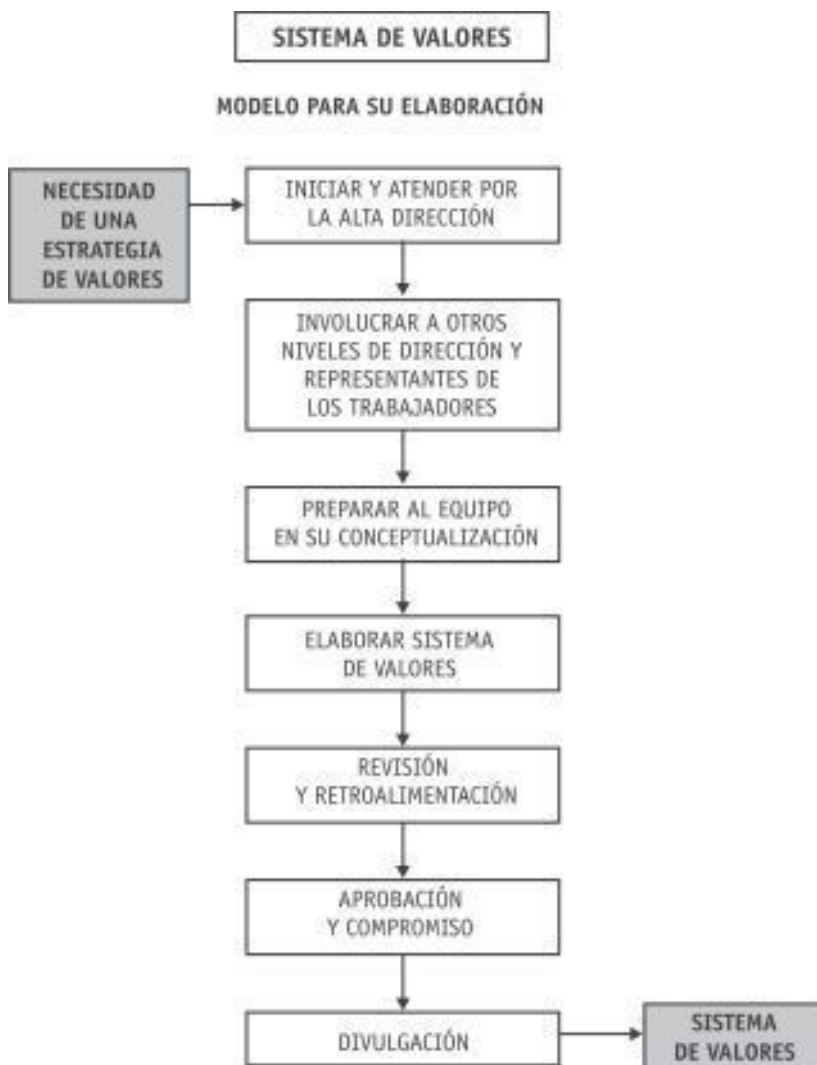
Iniciar y atender por la alta dirección:

La principal fuerza movilizadora de que el diseño de un sistema de valores sea una realidad, toma como punto de partida o es alimentada por la necesidad que puedan tener en la alta dirección sobre su importancia y el papel que puede desempeñar en la conducción de la organización. Como he manifestado en otros momentos, en estas necesidades una influencia importante es el concepto que de la propia organización se tenga. Si conceptualmente se está claro, el inicio del diseño no debe demorarse.

Involucrar a otros:

Una vez que la alta dirección esté clara sobre el papel del sistema de valores y ha creado conciencia de su importancia, ella debe involucrar a otros niveles de dirección y representantes de los tra-

bajadores. Este involucramiento es básico, ya que la expresión de un sistema de valores no es un elemento aislado, ni un suceso restringido, sino todo lo contrario. Su expresión debe involucrar a todos los que con tal sistema han de vivir y debe clarificar a todos los que harán del mismo una realidad.



Preparar al equipo:

En la elaboración de su expresión ha de participar un equipo vanguardia representativo de todas las áreas de la organización.

Un paso importante es el de preparar a este equipo en la conceptualización de lo que es una EDV.

Esta conceptualización, va más allá de conocer los elementos que conforman un sistema de valores y su significación para trabajadores y los clientes. Más allá de la conceptualización está la real comprensión de lo que significa y el compromiso y fidelidad que esta estrategia requiere.

En esta preparación el equipo debe conocer los objetivos que se buscan o se pretenden alcanzar con una EDV. Ellos son, ser capaz de:

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a trabajadores, clientes y otros una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

Sin embargo, en este paso de preparación del equipo un elemento de vital importancia es la explicación y análisis de las características que debe reunir cada elemento del sistema de valores. Es decir, es vital dominar lo aquí explicado sobre la identidad, la misión, la visión y los valores tácticos.

Elaborar su expresión

El proceso de elaboración de cada uno de los componentes de un sistema de valores es un proceso de mucho rigor técnico y en él deben seguirse los pasos que enunciamos en el uso de cada uno de los aspectos enunciados en este capítulo. Pero, es de vital comprensión en este proceso la participación activa de los dirigentes en la definición de cada una de las expresiones que son determinantes, ya que son ellos los que tienen que tener claridad conceptual y sentir e incorporar a su código genético la EDV que tienen impulsar .

Revisión y retroalimentación

Identificada la versión definitiva del sistema de valores, hay que revisarlo y debatirlo muy bien en el plenario de la comunidad que lo operará. Hay que llegar a alcanzar el consenso entre los miembros. No obstante este consenso, es recomendable dejar este proyecto descansar durante unos días para después ser analizado de forma individual por cada uno de los miembros del grupo. Esta revisión final debe dar la versión definitiva que será sometida a debate entre todos los trabajadores.

La retroalimentación forma parte del proceso de elaboración del sistema de valores y se lleva a cabo mediante el análisis y debate con todos los implicados en cumplirla: dirigentes y trabajadores.

Con el enunciado, considerado versión final por ahora, es lógico evaluarlo con cuidado en virtud de las características que describimos debe tener cada componente. Si esta versión responde a los criterios del grupo vanguardia y este la aprueba, en los debates de la retroalimentación se debe seleccionar primero una muestra representativa de trabajadores de todas las áreas y orientarles que comparen el enunciado con las características que debe reunir. Hecha esta primera validación, a continuación debemos formularles la pregunta siguiente: ¿Qué tipo de organización podrían tener y vivir gracias a ese enunciado? Si para ellos es sensato y piensan que vale la pena, es probable que hayamos acertado en el enunciado.

El último momento de la revisión y retroalimentación, según nuestra experiencia, se fundamenta en tomar miembros del grupo vanguardia, distribuirlos entre las diferentes áreas de la organización que desconocen el sistema de valores y establecer debates sobre qué significado tiene para ellos dicho sistema.

El propósito de esta retroalimentación tienen un triple sentido: dar a conocer el trabajo realizado, recoger criterios sobre qué interpretación se hace y qué criterios se pueden recoger que puedan modificar la propuesta presentada.

Aprobación y compromiso

Hechos los debates, aclaradas las ideas y evaluadas las propuestas de modificación, el sistema de valores debe encontrar su versión definitiva. Esta versión final debe ser aprobada por el órgano colectivo de dirección, el cual debe, a partir de este momento, comprometerse con el contenido y esencia de su expresión, es decir, aplicarlo.

Comprometerse con la EDV es salir o pasar de la teoría a la práctica, es aplicarla en todas las decisiones que se tomen, es pasar de los criterios al accionar para modificar el contexto, es considerar la coherencia que tiene que existir entre ellos y los mecanismos administrativos que hay instrumentados o se van a instrumentar.

En este accionar se parte de la base de que la estrategia está establecida y lo que hay es que honrarla y vivir de acuerdo con ella. Esto significa que la estrategia pasa a ser la máxima expresión de nuestros criterios, que nos va a servir como faro o guía en todo nuestro accionar con el contexto. En este accionar, es necesario crear en el contexto una nueva cultura organizacional que lle-

que a incorporar los criterios de su contenido en una presunción básica de la organización.

Aunque en tiempo y espacio el momento puede ser otro, sí es necesario no olvidar que la EDV puede servir de base para comprometer a los nuevos trabajadores. A este pequeño grupo no se le puede menospreciar, ni darle a leer un papel frío; con este grupo hay que discutir y evaluar qué criterios se formulan, para darle claridad sobre su significado y enseñarles cómo juega su significado con cada uno de los puestos de trabajos que van a pasar a ejecutar dentro de breve tiempo. Es decir, la fijación del compromiso requiere, en este caso, de un proceso educativo que pueda fijar los valores que con ella se quieren alcanzar.

Aplicar la EDV es también usarla en las decisiones que se tomen; una decisión por más sencilla o compleja que sea no debe tomarse de espaldas a la estrategia. Las decisiones estratégicas y operativas, las nuevas reestructuraciones, los sistemas que se implanten, los estilos de trabajo que se apliquen y las habilidades que se desarrollen; todos y cada uno de estos elementos a la hora de aplicarlos tienen que tener como punto de partida la ideología organizacional que hemos decidido aplicar.

Sin embargo, hay un aspecto que no se puede olvidar, la EDV hay que monitorearla constantemente y tener claro cuál es el momento en que hay que revisarla y tal vez modificarla, porque todo funciona bien, u otra hace lo mismo y mejor, o la necesidad ya está satisfecha, o hay un cambio en el entorno, o comprobamos que no motiva a sus integrantes.

Divulgación

Divulgar la EDV es hacerla visible a todos, un compromiso de todos. Lo central de su expresión puede ser utilizado como elemento de promoción mediante el sistema de papelería que brinda la identidad física de la organización. También puede formar parte de trípticos que se entreguen a todos los trabajadores con los principales aspectos que conforman la ideología de la organización. Lo importante es que todos la conozcan: trabajadores y dirigentes, clientes, proveedores y competidores. Todos tienen que tener una conciencia clara de para qué existe una ideología en la organización y cuál es el rol que desempeñan dentro de toda la organización de la entidad.

Para su enriquecimiento

1. ¿Tiene usted elaborada la identidad de su organización? En caso afirmativo o negativo; ¿qué significación le da usted a la

existencia del tipo de información que recopila y registra su identidad organizacional? Formule sus criterios.

2. ¿Qué paso entiende usted como clave para poder tener una misión adecuadamente formulada? Evalúe sus criterios con el resultado de su práctica cotidiana.
3. ¿Considera usted que soñar con el futuro de su organización es una fantasía que se sale de las regularidades con que se enfrenta diariamente? Debata sus criterios con el resto de su equipo de dirección.
4. ¿Conoce usted cuáles son aquellos valores tácticos que por su significación tienen un carácter negativo para su organización? ¿Qué haría usted con ellos?
5. Analice qué mecanismos seguiría usted para no crear vacíos entre lo que predica, a través de su sistema de valores y el accionar cotidiano de su organización.

8

El dirigente como agente de cambio

Antes de impugnar, debe amarse
al que nos dice rudamente la verdad.

José Martí
México, 1875

Como todos los capítulos del libro, el presente comienza con un Estudio de Caso real y a continuación describe su contenido principal. De esta forma, al terminar de leer el capítulo, el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

¿Quiénes son los agentes de cambio en las diferentes organizaciones?

¿Qué pasos seguir en un proceso de cambio organizacional?

¿Qué cambios se generan en el macroentorno organizacional?

¿Qué es la resistencia al cambio y cómo tratar de reducirla?

¿Cuáles deben ser los rasgos de un dirigente como agente de cambio y cómo proceder ante un cambio?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que desde la consultoría presentamos para terminar el capítulo

Estudio de caso: Proceso de cambio a la calidad total

Datos generales.

En un momento de nuestra actividad como consultores elaboramos una “Estrategia para la Calidad Total” en una empresa pesquera, cuya aplicación se hizo inmediata.

Esta empresa se dedica a la captura, proceso y distribución de pescados y mariscos, fundamentalmente de langostas y bonitos. Cuenta con 1 600 trabajadores, de los cuales 1 300 son pescadores. El valor de su producción asciende a 40 millones de dólares como promedio anual, alcanzando capturas de alrededor de 5 000 toneladas con 250 embarcaciones. En este “Estudio de Caso” se presenta un resumen de la investigación realizada para evaluar el Programa de Calidad que se había aplicado en la empresa.

Esbozo de la Estrategia de Calidad aplicada en la Empresa Pesquera.

Según la NC-ISO 9004:

La principal preocupación de toda empresa u organización debe ser la calidad de sus productos y servicios. Si la empresa desea alcanzar éxitos en este sentido, deberá ofrecer productos y servicios que:

- a) satisfagan necesidades, usos o propósitos bien definidos;
- b) satisfagan las expectativas del consumidor;
- c) cumplan con las normas y especificaciones pertinentes;
- d) cumplan con los requisitos legales u otros de la sociedad;
- e) se pueden obtener a precios competitivos;
- f) se ofrezcan a un costo que produce ganancias.

Esta fue la “filosofía” de la que se partió en la empresa pesquera para iniciar un Programa de Calidad Total.

Para el desarrollo de este Programa se tuvieron en cuenta los principios fundamentales del *Enfoque Socio-técnico* propuesto por E.L. Trist y A.K.Price del Instituto de Relaciones Humanas de Ta-

vistok, Inglaterra en la década de los sesenta que, entre otras cosas, plantean lo siguiente:

Ver la organización como un flujo de trabajo o de producción y no como jerarquía de funciones.

Todos son clientes, unos trabajadores dependen de otros y deben conocer el trabajo de los que están delante y de los que están después de su actividad, para ayudar a resolver los problemas.

Interfases mínimas. El proceso de trabajo es una “carrera de relevo” en la que cada fase o cambio de “batón” es una interfase, donde se pueden cometer errores, por tanto hay que reducir las fases.

Establecer un sistema de “compuertas”, para evitar que los errores se repitan.

Responsabilidad de principio a fin en todo el proceso.

Propiciar el auto sueño del trabajo por las mismas personas que lo llevan a cabo.

Rediseño continuo.

Considerar a la organización como un “Sistema Abierto”, que recibe fuertes influencias del entorno.

Retroalimentar continuamente al sistema y sus componentes.

Establecer especificaciones críticas mínimas para todo el sistema.

Según la alta dirección de la Empresa, existían dos razones básicas para producir un cambio en esta empresa:

1. La necesidad de incrementar los volúmenes de producción y, por tanto, de las ventas, para satisfacer los incrementos en la demanda de sus clientes. Esto solo podía lograrse con un mejoramiento sostenido de la eficiencia industrial, dado que la captura en la plataforma insular cubana (donde se obtiene la langosta) está en una etapa de madurez desde 1976, encontrándose numerosas especies en los límites de sus potencialidades. Por tanto, el reto para la industria es lograr mayores niveles productivos, con los mismos o menores niveles de captura.
2. Necesidad de la empresa de adaptarse a las condiciones del entorno cambiante, sobre todo a las nuevas exigencias de los países integrantes de la Unión Europea que, a partir de enero de 1993, comenzaban a aplicar las normas de la serie NC-ISO 9000 en los sistemas de aseguramiento de la calidad. Como es conocido, estas normas establecen para las empresas que exportan sus productos a esos países exigencias fuertes, tanto para los productos como para las instalaciones y sistemas

donde se elaboran estos que, de no cumplirse, limitan el acceso a esos mercados. La pérdida de estos mercados para los productos pesqueros cubanos representaría una disminución de las exportaciones de unos 80 millones de dólares.

La primera actividad que se realizó, para iniciar la elaboración del “Programa de Cambio hacia la Calidad Total” fue un diagnóstico sobre los problemas que incidían en la calidad del sistema de dirección, enfocándose hacia los factores principales que influyen en un proceso de Calidad Total.

Los resultados principales que arrojó este diagnóstico pueden resumirse en lo siguiente:

Problemas relacionados con el liderazgo:

- Virtualmente, solo se da importancia a la producción.
- Desconocimiento de los métodos modernos de dirección.
- Formas tradicionales de dirección.
- Falta de compenetración jefe-subordinado.
- Falta de cooperación entre áreas.
- Los que dirigen son más “jefes” que “líderes”.

Problemas relacionados con la participación. (La calidad total debe ser tarea de todos):

- Falta de autonomía en la toma de decisiones.
- Centralización y falta de atención por la empresa.
- Falta de comunicación fluida y dinámica con los obreros.
- Falta de retroalimentación a los obreros sobre los resultados de la entidad.
- Fluctuación de técnicos y dirigentes.

Problemas relacionados con la “Cultura Organizacional” (conciencia por la calidad)

- Ausencia de un “pensamiento moderno” sobre la dirección por parte de los dirigentes.
- Falta de ética profesional.
- Indisciplina y falta de exigencia.
- Bajo nivel cultural de los trabajadores.
- Burocratismo.

Problemas relacionados con la “Educación para la Calidad” (capacitación del personal)

- Dirigentes poco capacitados en actividades productivas importantes.

- Los dirigentes, muchas veces, no actúan como educadores.
- No siempre se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en cursos y entrenamientos.
- Faltan conocimientos en el personal de apoyo a la producción.
- No todos los cursos o entrenamientos responden a las necesidades de la entidad.

Problemas relacionados con la “obsesión y el fanatismo” por la calidad. (El Ciclo: Desempeño-Prevención-Costo).

- Baja calidad de los insumos.
- Entrega irregular de insumos.
- No todos conocen los métodos a emplear para prevenir los fallos.
- Violación de las exigencias técnicas.
- Bajo rendimiento de nuestros productos.
- Análisis de costo formales sin identificación suficiente de causas y adopción de medidas.
- Movimiento interno de personal.
- Falta de información sobre lo que desea el cliente.
- No se realizan adecuados estudios de mercado.
- Prioridad de los productos exportables sobre los nacionales.

Problemas relacionados con la “Implantación” (disposición al cambio), la “Medición” (Métodos Estadísticos), la “Actuación” (Reconocimientos y recompensas), y la “Retroalimentación” (Auditoría y Supervisión). Aspectos claves para el desarrollo de un Programa de Calidad Total.

- Se encasillan en los tradicionalismos.
- Deficiente análisis de la información estadística.
- Falta de controles adecuados en la industria.
- Deficiente sistema de estimulación salarial.
- Insuficiente “atención al hombre”.
- La auditoría solo se utiliza para certificar productos.

El análisis de estos problemas permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- Estancamiento en el trabajo de dirección como proceso. Se había convertido en algo rutinario y repetitivo.

Bajos niveles de aprovechamiento industrial, en comparación con las potencialidades de la industria.

Existencia de potencialidades por explotar, para obtener mayores rendimientos y niveles de eficiencia industrial.

Concentración del trabajo de los dirigentes en la solución de problemas operativos.

Tomando en cuenta estos aspectos, la dirección de la empresa encargó un Programa de Cambio, que se basara en la aplicación de la filosofía de la Calidad Total.

Criterios desde la consultoría

Considerando el peso que tenía el “Establecimiento pesquero”, como centro procesador del 85 % de la producción industrial y generador de más del 95 % de los valores exportables, se decidió iniciar este proceso por este establecimiento.

A estos efectos, se realizaron encuestas al Consejo de Dirección de la empresa sobre “Capacidades de Liderazgo”, así como sobre el “Estado de la Calidad”. Para la preparación del equipo de dirección se realizaron algunos talleres y se proyectaron videos sobre enfoques avanzados en la administración de empresas.

Como parte de este proceso se definió la Misión de este establecimiento en los siguientes términos:

“Capturar y procesar pescados y mariscos para la exportación y el consumo nacional con alto Rendimiento”.

Para asegurar el cumplimiento de esta misión se elaboró una “Política de Calidad Total que hace énfasis en los siguientes aspectos:

Liderazgo: Asociado a la idea de la “revolución en el pensamiento”, tanto de trabajadores como dirigentes. La calidad pasa a ocupar un primer plano.

Participación: Que todos lleguen a comprender que la Calidad Total es una tarea de todos.

Cultura de la Organización: Crear una conciencia generalizada de luchar por la calidad.

Educación: Capacitación del personal en todos los niveles.

Obsesión: Generalizar una actitud para la satisfacción máxima de las necesidades del cliente.

Fanatismo: Crear un ambiente en que todos nos consideremos y consideremos a los otros como “clientes”.

Desempeño: Libre de errores.

Prevención: Error que se prevé no es error.

Costo: Conocerlo, identificar los factores que influyen en esto, para poder trabajar reducirlo.

Métodos Estadísticos: Utilizarlos por todos, para convertir los hechos en información.

Implantación: Poner en práctica los planes de acción estratégicos.

Reconocimiento: Actuar a todos los niveles.

Auditorías y Controles Internos: Controlar los indicadores clave, para actuar sobre los problemas y ofrecer una retroalimentación adecuada.

Para abordar el “Proceso de Cambio”, se crearon dos equipos de trabajo: un “Equipo de Coordinación” y un “Equipo de Aprobación”. El primero se constituyó con dirigentes y especialistas de la empresa, presidido por el subdirector que fue encargado de este trabajo, mientras que el “Equipo de Aprobación” estaba integrado por el Consejo de Dirección de la empresa.

En la elaboración de la estrategia participaron gran cantidad de trabajadores, técnicos y dirigentes que, previamente, fueron entrenados en técnicas de trabajo en grupo y de solución de problemas, lo que generó un amplio proceso participativo en el que unos aprendían y a su vez entrenaban a otros.

La estrategia diseñada se propuso como objetivos para 1998 desarrollar:

1. Un enfoque de dirección hacia la Calidad Total.
2. Un proceso de aumento sistemático de la eficiencia industrial.
3. Un proceso de dirección de orientación participativa.
4. Implementar un sistema de reconocimiento que responda a la cantidad, calidad y responsabilidad de trabajo.

Para lograr esto, se identificaron las “Áreas de Resultados Clave” (ARC) y se establecieron para cada una un “Objetivo Supremo” y “Objetivos Estratégicos”. También fueron preparados “planes de contingencias”, para enfrentar posibles acontecimientos críticos que pudieran poner en peligro el desarrollo de la estrategia.

Entre los “acontecimientos críticos” se identificaron:

Excesiva manifestación de las especies en períodos cortos (que pudieran dificultar su captura con las de embarcaciones disponibles).

Azote de ciclón o desastre natural.

Falta de combustible.

Incremento del turismo.

Se analizó el “Diagrama del Flujo del Proceso Tecnológico”, se determinaron los “Puntos Críticos de Control” (PCC) y en cada uno se identificaron los peligros, sus niveles de riesgo (bajo, medio y alto), su efecto y su posible severidad, determinándose las “medidas preventivas” que debían adoptarse en cada caso.

Mecanismos administrativos para ajustar la calidad como valor.

Aplicando el principio de la “retroalimentación”, dos años después de definida e iniciada la implementación de la estrategia, se realizó un análisis de los resultados obtenidos.

En el ARC de “Captura” se detectaron problemas motivados por dificultades en el aseguramiento oportuno y efectivo del mantenimiento de las embarcaciones. Este mantenimiento es proporcionado por otro establecimiento de la empresa el “Astillero de Reparaciones”, en el que se identificaron diferentes problemas de dirección y organización y que requirió la elaboración de un “Plan de Perfeccionamiento” que se puso en práctica de inmediato y que incluyó: reorganización de las brigadas de trabajo, simplificación de la estructura organizativa (reducción de niveles), creación de áreas especializadas para el mantenimiento de determinados tipos de embarcaciones, establecimiento de vínculos directos entre el área de captura y el “astillero”, (para que estos últimos sintieran la “presión” del “cliente”). Además se ampliaron las capacidades de almacenamiento de combustible.

Junto con esto, se mejoró el estado técnico de la planta de hielo, se diseñó un nuevo sistema de estimulación material. Se organizó un programa de despedida de la flota langostera al “levante de la veda”, con la participación de familiares de los pescadores, en donde en acto solemne se establecen compromisos para la campaña. El barco más destacado en la campaña anterior tiene derecho de hacerse primero a la mar.

Se desarrolló un proceso de capacitación de los pescadores que no poseían el título de “patrones”, requisito exigido por las normas internacionales y se preparó un “movimiento de aprendices”, para preparar a hijos de pescadores y transmitirles sus tradiciones pesqueras.

En el ARC “Centro de Acopio y Enviados”, encargado de recepcionar la captura de la langosta, almacenarla viva en jaulas ubicadas en el mar y transportarla hasta la industria, también se identificaron algunos problemas para lo cual se preparó un “Plan de Acciones” como parte del cual, se introdujeron cambios en el equipamiento, se capacitó al personal y se estableció un nuevo sistema de estimulación, más congruente con el del ARC de captura.

También en el ARC de “Industria” se identificaron problemas y se adoptaron medidas. Se eliminaron formas de “especialización estrecha” de los puestos de trabajo lo que permitió reducir el personal necesario y se otorgaron facultades a los colectivos de traba-

jadores para diseñar los sistemas de trabajo en correspondencia con el volumen de producción que pueda asimilar la industria. También se creó un sistema de “retroalimentación” de los trabajadores informándoles diariamente de los problemas y resultados.

En otras ARC como las de “Técnica”, “Comercialización”, “Informática”, se identificaron problemas y se adoptaron medidas.

Resultados obtenidos con la implementación de los planes de acción.

Como resultado de los análisis realizados y las medidas adoptadas se obtuvieron los siguientes resultados:

Se redujeron los costos de la actividad extractiva en cerca de un 30 %.

En la industria, se ha reducido en mas de un 25 % el indicador de la “merma” (de 3,9 % a 2,9 %) y el rendimiento de la “cabeza” en un 22 %.

La combinación de estos factores ha proporcionado un incremento de la producción en la masa precocinada por más de 200 000 dólares.

Los costos de producción de la Langosta Entera Precocinada, se redujeron en más de un 10 %.

En los últimos años no se han producido rechazos de lotes por defectos de calidad, en comparación con el 2 % de rechazo que se tuvo dos años atrás.

La combinación de todos estos factores ha representado mayores ingresos por más de 1,3 millones de dólares por año.

Otros resultados obtenidos fueron:

- La generalización de un estilo de dirección más participativo.
- Se han generalizado en los colectivos de trabajadores nuevos valores como: sentido de pertenencia, mayor colaboración, mayor identificación entre jefes y trabajadores, mayor trabajo en equipo.

No obstante, lo anterior, la Empresa Pesquera continúa trabajando en el perfeccionamiento de todo su trabajo. Como resultado del análisis de “retroalimentación” realizado 2 años después de iniciado el proceso de cambio se proponen modificaciones en la estrategia elaborada al inicio.

Entre las recomendaciones derivadas del análisis del cumplimiento de la estrategia se encuentran:

Reformular la misión

Perfeccionar la estructura de dirección de la empresa reduciendo sus niveles.

Capacitar a los directivos y supervisores de todos los niveles en técnicas modernas de gestión.

Introducir cambios en el proceso industrial, viéndolo más como una “cadena de valor” que como “centros de costo”.

Extender el Programa de Calidad Total a todos los establecimientos de la empresa, difundiendo una cultura de “cliente-interno”.

Capítulo 8

El dirigente como agente de cambio

Modelo general de cambio

“El dirigente como Agente de Cambio” es derivado de una experiencia que empezamos a instrumentar hace algunos años, cuando desarrollamos una consultoría para provocar un cambio drástico en una organización cubana que estaba sufriendo fuertes embates del entorno.

Posteriormente, de esta experiencia derivamos un curso de igual nombre. Después, en diferentes conversatorios y acciones consultivas hemos desarrollado debates sobre el tema: “El dirigente como Agente de Cambio” utilizando el método de la “Mesa Redonda”, que nos ha servido como principal fuente de captación de información sobre este tema.

En tal sentido, el hilo conductor de este capítulo es “el cambio”, ya que es ampliamente conocido y generalizado que hoy en día “no hay nada más constante que el cambio”. Pero, por un lado la necesidad puede imponer los cambios y por el otro que el cambio sea una necesidad no implica que este se instrumente.

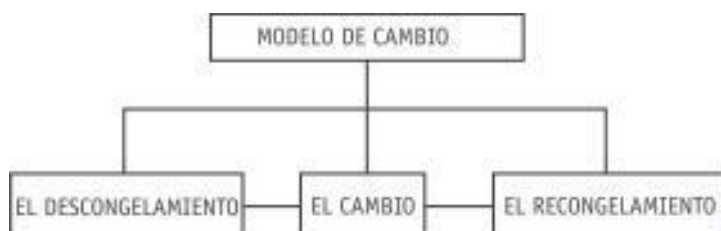
Es evidente que, si estamos hablando de la necesidad de introducir una EDV en nuestra organización, este proceso implica un cambio, ya que trabajar sobre la base de una estrategia de este tipo es complementar nuestro sistema de dirección con una herramienta que busca agregar valor a los procesos de trabajo, a través de su principal fuente: las personas.

El objetivo de introducir una consultoría en una organización nunca será para mantener una situación tal y como estaba. Por muy pequeña que sea una intervención consultiva a ella siempre estará asociado un cambio. Un cambio que, según Edgar Schein¹, significa “hacer que el cliente vea o haga las cosas de manera diferente, pero sin menospreciarlo ni despreciar sus conceptos actuales”.

¹ Consultoría de Procesos, Volumen 2, de Edgar Schein

Producir un cambio, requiere de un modelo generalizador que permita contar con una fotografía que nos muestre, en etapas, la dinámica que se produce en las organizaciones al transformar un estado actual a un estado deseado.

A mi criterio, la mejor expresión de tal generalización la hizo Kurt Lewin al platear un modelo en tres etapas lógicas, que aunque en la dinámica de la realidad pueden superponerse por su rapidez, ellas, en el orden conceptual, se suceden una detrás de otra. Estas etapas pudieran presentarse según el esquema siguiente:



Descongelar en una organización es crear una actitud mental, dispuesta a aceptar las transformaciones necesarias para el mejoramiento del sistema objeto de estudio. El crear esta actitud mental es, en primer lugar, voluntad de la alta dirección, así como una tarea de cualquier consultor externo que sea llamado a enfrentar un proceso de cambio.

Regularmente, los agentes de cambio, es decir, los dirigentes, se encuentran motivados y tienen una disposición al cambio. Pero, la experiencia demuestra que en muchos casos esta motivación no es más que una disposición transitoria, generada por ciertas sensaciones que son provocadas por aquellas entropías que alteran el sistema y producen un desequilibrio que motiva la búsqueda de ayuda para restaurar la cualidad resultante del mismo.

Sin embargo, pocas veces se es consciente que estas primeras sensaciones pueden ir más allá de lo previsto e implicar la necesidad de alterar algo que puede ser significativo, que puede ser doloroso, y con ello derivar una profunda resistencia. Esta resistencia puede derivarse tal vez por el simple hecho de “tener que renunciar a algo a lo que nos hemos estado acostumbrando, a algo que ya es parte de nuestra cotidianidad”, donde este algo puede ser, entre otros, el *status quo*.

Por esto, la etapa de descongelamiento plantea tres niveles:

La invalidación es motivada por la identificación por parte del agente de cambio de que algo no está funcionando bien, de que

existe cierta desviación que lo invalida con respecto a lo esperado, ya de manera positiva o negativa.



La invalidación por sí sola no es fuente para motivar el cambio, es necesario que el agente de cambio se sienta inducido de que algo lo amenaza y, por tanto, sienta cierta culpa o angustia porque sus metas personales están siendo amenazadas. Donde estas metas tienen que ser compromisos personales de aquellos que han identificado lo que no está funcionando bien y que al razonar puedan sacar la conclusión de que su ego puede ser o estar amenazado.

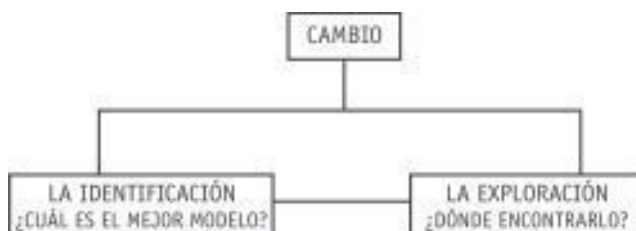
La seguridad psicológica es una fase necesaria dentro de la etapa de descongelamiento, ya que la invalidación y la inducción sólo son aceptadas si no conspiran contra el prestigio o autoestima del agente de cambio.

Una persona para que pueda estar dispuesta al cambio, tiene que tener la seguridad de que los mismos, lejos de ser una amenaza, son una oportunidad. Debe tener sentimientos de culpabilidad, pero que estos no le hacen perder su valor como persona, sino todo lo contrario, lo multiplica.

En resumen, descongelar es reconocer las diferencias, sentirse comprometido con ellas y ver que las mismas no son más que una oportunidad para encontrar nuevos derroteros. Si este sentido positivo no existe, el terreno aún no está en condiciones para aceptar el cambio. Solo si el agente de cambio está dispuesto a deshacerse de algo y aprender algo nuevo, que le es distinto, es que el camino del cambio estará desbrozado para enfrentar las situaciones que, aunque novedosas, son vistas como ventaja, como una oportunidad que no puede perder o dejar de aprovechar.

La etapa de cambio requiere tanto del descongelamiento, como del descongelamiento de la disposición al cambio. La superposición de las etapas están en relación directa con la dinámica en que los cambios se producen. No obstante, este es un proceso previo necesario que permite llevar al cliente a nuevos conceptos que le permitan “restaurar de manera cognoscitiva” su situación.

Esta restauración nos permite ver las cosas de manera diferente a como regularmente las percibimos, para ello podemos dividir la etapa en dos niveles:



La identificación es aquel nivel que permite compararnos con un modelo o paradigma diferente y, por lo tanto, tener otro punto de vista de la situación susceptible al cambio. Claro que este modelo tiene que ser reconocido como el mejor y por ello, estamos dispuesto a aprender de ese nuevo paradigma. Este modelo puede ser una o varias personas, procesos, culturas, o cualesquiera otras razones que podamos encontrar como centro de referencia por su cualidad resultante, que es siempre superior a nuestro actual modelo. Pero, atención, identificarlo no es copiarlo textualmente.

Si este modelo nuevo no se tiene al alcance, será necesario explorarlo, tal vez buscando en el entorno. Leer, contactar, buscar, son acciones que nos pueden conducir a encontrar nuevos conceptos, nuevos métodos, nuevas ideas. Tal vez este nivel sea un poco más lento pero produzca mejores resultados, porque pueden presentarse como un traje a la medida, como algo en que su verdadera significación está en el valor y la validez de haber encontrado por sí solo un nuevo camino, un nuevo punto de vista, para enfrentar los aspectos que fueron identificados como invalidantes en la etapa anterior. Esto solo es posible si el descongelamiento es real y por ello esta es la etapa a la que más tiempo hay que dedicarle.

El recongelamiento es la tercera etapa y puede trabajarse a dos niveles, ellos son:



Todo cambio puede ser efímero si este no produce un nuevo compromiso en el comportamiento. Por ello, este nuevo compromiso solo será real si la persona lo arraiga a sí y su personalidad, porque solamente él tendrá la decisión sobre qué aprender y qué cambiar.

No obstante, esto no es suficiente, cualquier persona puede estar convencida de su nuevo compromiso y con ello de su nuevo comportamiento. Sin embargo, las expectativas del entorno pueden no ser las mismas y estas se presenten como barreras al cambio. Por eso, para resolver esto, el agente de cambio no debe perder de vista las necesidades de su microentorno y buscar cómo ajustar dichas necesidades a su nuevo punto de vista o expectativas. Es decir, compatibilizar los criterios mediante un proceso de cambio que tome como referencia las expectativas de su entorno más inmediato, que junto a él darán continuidad a su nuevo punto de vista, a sus nuevas percepciones, actitudes y comportamientos y de esta forma asegurar que el cambio sobreviva.

Lo contemporáneo

La década del 90 ha puesto de manifiesto muchos cambios que se han venido gestando desde épocas anteriores. Cada vez más, la revolución científico-técnica y la transformación de las comunicaciones son una realidad. El acercamiento de las personas dentro de un mismo territorio o en distancias que van al lado opuesto del planeta no tiene diferencia alguna. Las grandes autopistas de la información nos transporta a velocidades que no están al alcance de nuestra vista, sino que son sentimientos y percepciones que nos dan sensaciones de estar operando en "tiempo real".

Por otro lado, las tecnologías de avanzada, como la ingeniería genética y la biotecnología, nos permiten tanto la creación de nuevos productos para el mejoramiento de la salud humana, como reducir increíblemente los tiempos de desarrollo de sepas de ciertas plantaciones y su multiplicación, significando esto un tremendo avance de la ciencia y la técnica en función de alargar la esperanza de vida del hombre y la reducción de costos en un sector tan necesario como es la agricultura, entre otros.

La creación de nuevos mercados y nuevas demandas; el crecimiento del sector de servicios, que llega a alcanzar el 70 % del PIB de las naciones más desarrolladas; el reacomodo de la industria militar al sector civil, son algunos de los principales cambios que se han generado en el mundo contemporáneo.

Punto y aparte son los cambios generados por la globalización e internacionalización de las economías de diferentes países, aun-

que los cambios descritos anteriormente forman parte y en algunos casos ayudan a esa globalización.

La globalización es un aspecto que evidentemente tiene un carácter objetivo, el acercamiento de los pueblos de diferentes países, tanto en ámbito cultural como en el intercambio de experiencias y tecnologías, es una necesidad objetiva, prácticamente es una ley del propio desarrollo económico. De hecho, Marx y Engels hablaron de ella, aunque no bajo la categoría de globalización, sino de internacionalización y obviamente nunca bajo la instrumentación de un modelo económico neoliberal, sino un modelo más socializador.

En todos estos cambios, que tienen un carácter generalizador de lo que ha pasado globalmente, así como aquellos que son más puntuales en el mundo empresarial y presupuestario, están los actores que los promueven. Es decir, los agentes de cambio.

Resistencia al cambio

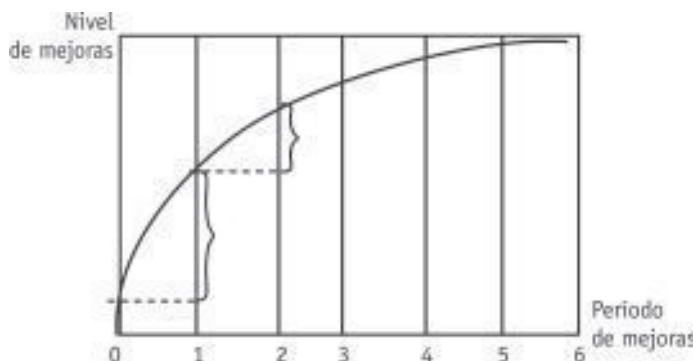
Es claro que en el mundo empresarial y presupuestario, está asociado al cambio una relación de poder, ningún cambio se ejecuta si no se cuenta con el poder necesario, real o formal, para su instrumentación. Por tal razón, es que se suelen reconocer como agentes de cambio aquellas personas que tienen posiciones de dirigentes o líderes, ya que ellos son los que tienen el poder necesario, dentro de los límites de autoridad que están a su alcance.

Sin embargo, no hay nada más difícil que instrumentar un cambio en el mundo empresarial. El factor subjetivo es un elemento que siempre está presente y que nos lleva a que el proceso de cambio suela transitar por varias etapas de afectación y efecto. Estas son:

1. Euforia desenfrenada.
2. Surge la preocupación.
3. Aparece la desilusión.
4. Presentimos el desastre.
5. Buscamos al culpable.
6. Castigamos al inocente.
7. Promovemos al no involucrado.

Regularmente, estas afectaciones y efectos de un proceso de cambio suceden porque no tenemos la cultura de ver el cambio como un proceso paulatino y progresivo, como un proceso de mejora continua. En nosotros está muy arraigada la cultura occidental que ve el cambio como un modelo discreto, donde los saltos

son espectaculares y radicales, mientras que la cultura oriental ve los cambios como un proceso continuo y sistemático. Justo en la diferencia entre ambos modelos está la ventaja competitiva y por ello un mejor posicionamiento, en cualquier actividad en que estemos evaluando el cambio es un proceso continuo, de mejora continua. Estos criterios, de manera gráfica, podemos verlo en la figura siguiente:



El espacio indicado por las llaves, es la ventaja competitiva obtenida por la mejora continua, al no tener que esperar un momento determinado para dar el salto.

De acuerdo a como se traten los cambios, se tendrán más o menos determinadas resistencias. Hay muchas razones que sirven de fuente de resistencia a los cambios: el miedo a lo desconocido, la necesidad de seguridad, la necesidad no sentida, las amenazas a los intereses creados, las interpretaciones contrapuestas, la mala oportunidad para su introducción y la falta de recursos son, entre otras, esas fuentes.

Sin embargo, si informamos y motivamos adecuadamente, clarificamos las intenciones que animan el cambio y los métodos que se utilizarán; si demostramos la existencia del problema u oportunidad, vinculamos personas claves en la conducción del cambio, diseminamos información válida y facilitamos que los grupos intercambien información; si, además, esperamos el mejor momento y proporcionamos los recursos de apoyo necesario, así como bajamos las expectativas sobre el desempeño esperado, podremos disminuir o eliminar estas resistencias.

No obstante, nuestras investigaciones identifican muchas razones por las que el cambio no se facilita. De una recopilación de 100 razones identificadas en uno de los materiales estudiados, seleccionamos 50 para, mediante un método Delphy, ir evaluando

cuáles son aquellas que más se repiten. En nuestra experiencia las principales razones para no cambiar son:

1. Siempre lo hemos hecho de esta forma.
2. Tratamos, pero no dio resultado.
3. Nadie lo está haciendo así.
4. Esto no resultará en nuestra empresa.
5. Por qué cambiar, ... si nuestro trabajo está OK
6. Esto es muy engorroso.
7. Nuestra empresa es diferente.
8. No tenemos financiamiento.
9. No tenemos equipamiento.
10. Es difícil que los "de arriba" lo aprueben.
11. No tenemos personal.
12. Es un cambio muy radical.
13. No tenemos tiempo.
14. Es contrario a las políticas.
15. Los trabajadores nunca lo aceptarán.
16. No estamos listo para esto.
17. Esto necesita un estudio futuro, es demasiado revolucionario.
18. Es imposible.

De hecho, todas estas razones no son más que resistencias que unas veces nos imponemos, otras veces aludimos que nos las imponen, o tal vez nos la imponen realmente. Pero, también existe otra más sutil, que es aquella que nos dicen que sí, que están dispuestos a cambiar, que entienden el cambio y después sucede que no, que no ejecutan el cambio, entre otras, por razones de miedo a perder el status.

Muchas pueden ser las tácticas que se utilicen para reducir la resistencia. Entre ellas, las más destacadas están en: la educación y comunicación a aquellos que serán sujetos y objetos del cambio; la participación como forma de que el cambio venga de abajo; la facilitación y apoyo al proceso de cambio y, en última instancia, la negociación del cambio. Otras tácticas menos populares, pero que no debemos dejar al margen, son la manipulación, para buscar cierta cooperación, y la coerción, para imponer el cambio. Tal vez estas últimas no sean las mejores formas, aunque la práctica en determinados momentos exigen su empleo, para después combinar con otro método complementario, como puede ser la participación.

Criterios desde la consultoría

Uno de los métodos con el cual hemos trabajado con mayor regularidad y que nos ha permitido obtener la información que nos hemos propuesto sistematizar, ha sido el de la educación y comunicación. Para el desarrollo del método hemos realizado un sinnúmero de **mesas redondas** orientadas al debate. Estas **mesas redondas** han tenido el objetivo de acercar a los agentes de cambio a las distintas etapas asociadas al modelo generalizador, para tratar de reducir o eliminar la resistencia y, de esta manera, producir en ellos un cambio en la forma de desarrollar su liderazgo. Las tres preguntas claves que hemos utilizado son:

1. ¿Es el dirigente agente de cambio?
2. ¿Cómo debe ser un dirigente para ser un agente de cambio?
3. ¿Qué debe hacer un dirigente para ser un agente de cambio?

Las principales respuestas de dirigentes cubanos y extranjeros a estas preguntas han sido:

Pregunta N° 1.

La respuesta generalizada a esta pregunta siempre ha sido que **sí**, que es obvio que en una organización cualquier cambio que se opere tiene que ser impulsado y operado por los dirigentes como agentes principales de dichos cambios. Sin embargo, algunos matices de las respuestas dadas, sin orden de prioridad, son:

1. Debería serlo, puede serlo si asume esa actitud.
2. No solo debe ser un Agente de Cambio (A.C.), sino que tiene que ser invariablemente el promotor del cambio.
3. No solo tiene que generar el cambio, sino que, además, tiene que soñar con el cambio.
4. No solo un A.C., sino un generador permanente de todos los cambios que se llevan a cabo en la empresa y, *además*, una persona que sigue y le da continuidad al cambio.
5. Por otro lado, se considera que es el que tira la idea a la gente que lleva a cabo el cambio.
6. También se piensa que es un constante A.C., donde la idea puede nacer de él o no, pero lo impulsa.
7. Para otros, el dirigente no sólo es un A.C., sino que vive permanentemente en el futuro y solo se baja de él en momentos de crisis.
8. Hubo quien consideró que el dirigente es el capitán de la nave y es el que lleva el barco al puerto, por lo que tiene que conducir a la empresa por el camino adecuado, sorteando

- las diferentes tormentas con los cambios necesarios pero, siempre considerando el rumbo final, el puerto, su misión
9. Es el que promueve e impulsa el cambio pero, tiene que valerse de la estructura.
 10. Es el principal promotor de las transformaciones empresariales, sin embargo, tiene, además, que gerenciarlo, no es sólo lanzar la idea.
 11. Alguien pensó como muy importante que el dirigente tiene que ser el A.C. pero, consideró más importante la necesidad de confiar tanto en uno mismo como en los subordinados, porque si no el cambio es imposible.

Pregunta N° 2.

Muchas son las características que debe reunir un dirigente para ser un A.C., entre las que más se han destacado están:

1. Ser ejemplo.
2. Abierto y participativo, que no se piense que existe manipulación.
3. Motivador.
4. Convencido del cambio.
5. Consecuente con el cambio.
6. Promotor del cambio. Generador de ideas. Innovador y creativo.
7. Saber escuchar. De boca ligeramente cerrada y orejas muy abiertas.
8. Inteligente y capacitado técnicamente.
9. Tener valor. No tener aversión al riesgo.
10. Tener una personalidad que genere un seguimiento.
11. No estar enmarcado en criterios rígidos.
12. Ser un elemento activo en el proceso.
13. Comprensivo con los que lo rechazan.
14. Tener visión de futuro.
15. Tener un objetivo y no apartarse de él.
16. Persuasivo.
17. Ser empático.
18. Firme, tenaz, perseverante, crítico y autocrítico.
19. Prever, enfrentar y saber solucionar los problemas de cambio.
20. Positivo con los resultados.
21. Líder del cambio, tener seguidores.
22. Saber remar contra la corriente.
23. Estar capacitado para durante un tiempo poder sentirse solo.
24. Saber disminuir la resistencia al cambio.

Pregunta N° 3

Pasos a seguir existen muchos. Regularmente en la bibliografía, estos se estructuran de una forma u otra. Sin embargo, una lista no estructurada es la que generaron un gran número de dirigentes y que a continuación describimos de manera sintética.

1. Participar con todos en el cambio.
2. Partir de un diagnóstico. Conocer a la gente.
3. Involucrar. Hacer ver el cambio y la necesidad. Seducir a la gente.
4. Mirar a lo lejos, ver a lo lejos.
5. Delegar, qué es lo más difícil, para poder planificar y motivar.
6. Desarrollar el *empowerment*.
7. Establecer mecanismos de control.
8. Identificarse con el colectivo.
9. Conocerse a uno mismo y buscar formas de mejorar su cultura.
10. Llevar el cambio de a poco.
11. Conocer el entorno.
12. Establecer una estrategia clara.
13. Prever los conflictos.
14. Motivar al personal para que también sea promotor del cambio.
15. Superarse sistemáticamente.
16. Definir objetivos claros y precisos.
17. Liderar y nuclear a los afectados con el cambio.
18. Mantener la comunicación con sus subordinados.
19. Establecer una estructura acorde con el cambio.
20. Obtener consenso.

Al final de uno de los debates, un empresario extranjero planteó que él trató de introducir cambios en su empresa, pero que sintió que los trabajadores tenían miedo, que él sintió la resistencia de sus propios trabajadores. Pero, que, además, él sintió temor de poder perder el control. A tal efecto preguntó, ¿qué hacer para que no se me vaya la empresa de la mano producto del cambio?

Aproveché la oportunidad de su duda para redireccionar las preguntas al auditorio y una respuesta surgida como solución propuesta por otro empresario fue:

Primero: **diagnosticar**. Conocerse uno a sí mismo como posible A.C., conocer a sus subordinados y dominar la situación susceptible a cambiar.

Segundo: **instrumentar**. Llevar a cabo el cambio de a poco, teniendo objetivos claros y precisos, así como buscando involucrar a la gente.

Tercero: **controlar**. Establecer mecanismos de control que permitan evaluar como va marchando el cambio.

En resumen, **gestionar el cambio**.

Este material que presentamos a los diferentes lectores interesados en esta temática consideramos puede servir como herramienta de consulta a aquellos que asumen funciones de consultores o profesores, que tienen que interactuar con dirigentes por diferentes vías.

También creemos puede ser una experiencia concreta para aquellos que actúan como dirigentes y que de hecho son unos permanentes A.C.

A ambos va dirigida esta recopilación de criterios, fundamentalmente cubanos, que hemos realizado para sistematizar el pensamiento de aquellos que en su actuación diaria son agentes que producen sistemáticamente los cambios en su organización.

Para su enriquecimiento

1. En los últimos tiempos ¿ha tenido algún cambio en su organización? ¿qué razones lo llevó a hacer tal cambio? Evalúe el cambio y sus razones con el modelo de Kurt Lewin y determine si se cumplen los criterios de este modelo en el cambio efectuado.
2. ¿Ha descubierto cuáles son los cambios que se están produciendo en su entorno y cómo le afectan? Por favor, piense en esto. Si desconoce cuáles son los cambios que se están produciendo en su entorno, medite y preocúpese, determine cuáles son las tendencias de dichos cambios, en que medida lo pueden impactar y que nuevos retos le plantea.
3. Identifique las principales resistencias que ha tenido ante cualquier cambio. Evalúe por qué le han ocurrido tales resistencias y determine que experiencias usted puede sistematizar para otros cambios significativos que tenga que enfrentarse en el futuro.
4. Identifique cuáles deben ser las cualidades que usted y su equipo directivo deben tener para ser agentes de cambio. ¿Cumplen todos esos ideales? ¿Qué deben hacer para lograr alcanzar tal ideal?
5. ¿Cómo usted entiende debe proceder para llevar a cabo un cambio importante en su organización?

Tercera parte

Aplicaciones desde el trabajo de la consultoría

Por las características de mi trabajo, me veo obligado sistemáticamente a estar atendiendo o asesorando empresas y organismos. Este trabajo, como consultor es, en cierta forma, bien interesante pero también es desgastante y problemático. Llevaba dos años trabajando con una empresa y realmente el avance que lograba era insuficiente. Si no es Juana es su hermana, pero siempre hay un rosario de justificaciones para el no avance. La expresión típica es: *Amigo, lo que sucede que esto es diferente, esto tiene su propia particularidad y dinámica y no hay empresa que le suceda lo que aquí sucede.*

Sí, efectivamente, *es diferente*, pero es lógico, todas las empresas son diferentes, aun haciendo lo mismo. La actividad de un hotel es igual a otro, la de un hospital es igual a otro, la de una universidad es igual otra, pero en lo fundamental su igualdad es desde el punto de vista de la gestión. Lo que sucede es que esa gestión la llevan a cabo “actores” diferentes en “teatros” distintos y la diferencia no está en la gestión, sino cómo los actores llevan a cabo la misma en sus correspondientes teatros.

Por eso, después de una reunión de balance seria, donde se vieron los problemas existentes y dispuesto a dejar mi trabajo en esa empresa si la cosa seguía igual, ya que no podía desprestigiarme profesionalmente por culpa de terceros, decidimos emprender un proceso de cambio, reduciendo al mínimo la resistencia. Al respecto hicimos un *pacto de caballeros* y decidimos llevar a cabo las transformaciones, eludiendo las resistencias e incluir ese cambio como parte de nuestras *creencias y valores*, que sería la única forma de lograr ciertos resultados.

Ante tal pacto, la primera actividad que planteé fue de *sensibilización*. Quería avanzar en firme y el punto de partida tenía que ser tener en cuenta la cultura de esa empresa y lograr cierto compromiso para que sus propias *creencias y valores*, expresadas en palabras, fueran el eje conductor de todo el propio proceso de cambio.

El planteamiento fue ese, pero bien ¿qué actividad de sensibilización iba a llevar a cabo? Ese era el problema que se me presentaba como consultor y era un gran problema para mí. Pensé mucho al respecto y decidí utilizar nuestra propia experiencia, la experiencia de nuestra práctica diaria, por eso la orientación de mi trabajo a partir de este momento, estuvo dirigida a la instrumentación de una Mesa Redonda.

A partir de este instante mis pasos estuvieron dirigidos a pensar y definir ¿cuál sería el nombre que le daría a tal Mesa Redonda y qué objetivos buscaría con la misma?.

Mi trabajo en esa empresa era sistematizar la introducción de la Dirección por Objetivos con enfoque estratégico y orientada por valores, que había sido la política orientada como *idea empresarial*.

A partir de lograr la definición del método a aplicar, busqué como nombre el de Mesa Redonda: *La ideología organizacional*

El objetivo para dicha Mesa Redonda lo enuncié de la manera siguiente: *Sensibilizar al equipo de dirección sobre el carácter ideológico que tiene la acción de ellos en la conducción de la empresa utilizando métodos modernos de dirección.*

Partiendo de la definición del método a emplear y del objetivo (resultado) que pretendía alcanzar, estructuré la Mesa partiendo de la lectura de un documento, que no excediera las 3 cuartillas y que sirviera de base para introducir el debate a través de un grupo de preguntas, para, finalmente, cerrar la actividad con la lectura de otro documento conclusivo, que de igual forma no excediera las tres cuartillas.

Los resultados alcanzados al concluir la Mesa fueron muy buenos y comprometedores, así como me sirvieron de base para la continuidad del trabajo y lograr el cambio que era necesario.

Este es un ejemplo de las situaciones que a diario tiene que enfrentarse un consultor, el mundo empresarial, como organismo vivo, en el cual no le queda más remedio que introducirse en él, tratar de descomponerlo en partes y buscar lo más íntimo de dichas partes para poder diagnosticarlo y definir la terapia que tiene que aplicar.

La tercera parte de este libro está dirigida fundamentalmente a presentar en detalle casos de consultoría donde he tenido que enfrentarme. Creo que esta parte es una contribución importante para consultores, pero no deja de tener una enseñanza para aquellos directivos que pueden estar en situaciones semejantes o, en última instancia, puede servirles a ambos para saber cómo enfrentar diferentes tipos de embates, porque siempre están sometidos a cierta presión por ese complejo mundo que son las organizaciones.

En el capítulo 9 se presenta un primer Estudio de Caso que fue de una envergadura bien compleja. Ya habíamos hecho en esa organización dos intervenciones consultivas anteriores y de ellas se habían puesto de manifiesto grandes frenos por contradicciones en el seno del nivel gerencial. Esto derivaba que la organización en su conjunto se encontrara en una situación de conflicto pero que, además, existieran conflictos dentro del grupo gerencial.

Creo que la situación presentada puede tener una cierta regularidad, pero lo que la hace diferente son los actores. Los rasgos particulares de estos actores llevó a que tuvieran que diseñarse procedimientos particulares para enfrentar esta situación, por eso es que presento este caso que estuvo encaminado a buscar los valores que identificaran el tipo de grupo que querían ser esos empresarios.

El Estudio de Caso del capítulo 10 no deja de ser diferente en cuanto a que presenta otra situación de conflicto, lo que en este caso la situación problemática difiere porque se encuentra por un lado un equipo directivo con divergencias fuertes y por otro un equipo gerencial con entusiasmo, pero que no sabe qué hacer, qué camino seguir. La solución en este caso estuvo dirigida a buscar un sistema de valores, tanto para el equipo directivo, como para el equipo gerencial, así como el sistema de valores que ambos deben impulsar y tributar para la empresa en su conjunto.

Al capítulo 11 ya quisimos darle un enfoque diferente. El Estudio de Caso parte de una intervención consultiva no a una organización, sino a una persona que tiene sus contradicciones internas y quiere mejorar. Varias intervenciones de este tipo hemos tenido que hacer, donde nuestra acción se asemeja más a un psicoanalista que a un consultor. Pero, a veces las consultorías presentan una reacción en cadena, mientras se trabaja a nivel de organizaciones, las personas sienten una necesidad similar en su vida personal y nos solicitan acciones de este tipo.

La solución a este caso no fue directamente a través de un sistema de valores, sino a través del uso de una técnica conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI). Por eso una vez presentado el Estudio de Caso se pasa a describir de manera sintética qué es el CMI.

El capítulo 12 no es ajeno al 11, ya que presenta un Estudio de Caso donde actuamos con una EDV a través del CMI. Este es el caso de un banco que quiso cambiar su cultura para mejorar sus indicadores de gestión y le dio a la Gerencia de Recursos Humanos la tarea de tal cambio y que permitió mi actuación mezclando una y otra técnica de dirección. Es decir, la EDV y el CMI.

9

Solución de un conflicto: el desempeño de un equipo gerencial

Ni con la lisonja, ni con la mentira,
ni con el alboroto, se ayuda
verdaderamente a una obra justa.

José Martí
EEUU, 1894

El presente capítulo está asociado a un Estudio de Caso real que describe su contenido principal desde la acción consultiva. De esta forma, al terminar de leer el capítulo, el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

¿Cómo resolver un conflicto a través de los valores?

¿Qué combinación de técnicas pueden utilizarse en la solución del conflicto?

¿Todas las soluciones conflictivas requieren del diseño de todo un sistema de valores?

¿Pueden alternarse otras técnicas con las del sistema de valores?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que presentamos desde la consultoría.

Capítulo 9

Solución de un conflicto: el desempeño de un equipo gerencial

Los antecedentes de este trabajo radican en la Empresa SPS a la que le elaboramos una Teoría Empresarial a través de un modelo de estrategia corporativa. A pesar de que dicha estrategia la entregamos con sus correspondientes Planes de Acción, en el mes de noviembre del propio año, el equipo gerencial que la elaboró en su contenido no encontraba forma de ejecutarla, según nos manifestó un tiempo después.

Ante este planteamiento, fue necesaria una nueva intervención consultiva que llevaba revisar la vigencia de las estrategias elaboradas y los planes de acción correspondientes, así como puntualizar las tareas y participantes, con sus respectivos responsables. Realizado el balance de tareas y ejecutores, se montaron todas las tareas en computadora y se elaboró un Gráfico de Gantt, considerando antecedentes y consecuentes de cada tarea.

Adicionalmente, le elaboramos y presentamos una metodología de seguimiento, control y evaluación del cumplimiento de los planes. En resumen, se dejó todo listo para trabajar y poner en marcha la estrategia. Se partía de la base que no habían problemas estructurales, ni culturales, que fueran barreras en la implantación de las estrategias concebidas.

Con este nuevo impulso generado de la nueva acción consultiva, que entre otros aspectos trató de romper las barreras lógicas por miedo a lo desconocido y a interpretaciones contrapuestas, el grupo gerencial comenzó a emprender algunas de las acciones previstas. Sin embargo, razones formales de la organización fueron la base justificativa para paralizar el trabajo.

Bajo esta nueva interrupción, de repente fuimos nuevamente llamados para realizar otra intervención consultiva mediante una

carta del mayor accionista de la organización. En esta carta se expresaba lo siguiente:

Cita textual:

SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO

“Para dar continuidad a la labor realizada: la proyección estratégica, la elaboración de planes de acción para el cumplimiento de las estrategias y el seguimiento de las mismas; proponemos la realización de una plenaria que trate los siguientes puntos:

1. Repaso de los planes de acción elaborados en noviembre.
2. Análisis de la evolución y de las modificaciones introducidas en los planes.
3. Análisis de las causas que motivaron las modificaciones.
4. Revisión de la metodología de seguimiento, control y evaluación del cumplimiento de los planes.

Para la realización de esta actividad es necesario disponer de 8 horas, las que pueden estar divididas en dos o tres encuentros”.

Era obvio que esta nueva solicitud era repetir lo realizado con anterioridad. Por eso, en reunión con el Directivo de la Empresa, le manifestamos aspectos como los siguientes:

1. La estrategia ya tiene un año de elaboración.
2. En la consultoría anterior se hizo una intervención que dejó a punto la instrumentación definitiva.
3. Posteriormente se paró la instrumentación por razones formales y no se retomó.
4. Hay un evidente rechazo o barrera a la implantación de la estrategia.
5. Ahora, se pide lo mismo que la vez pasada.

Con estos antecedentes no consideramos prudente continuar el trabajo por un problema de ética profesional. No se está haciendo nada, se aprueba el trabajo realizado pero no se ejecuta. Esto pudiera llevar a la conclusión de que el problema es por causas de los consultores y no por los altos y bajos en el funcionamiento del grupo gerencial. Ante tal situación, es preferible retirarse y esperar nuevas oportunidades, donde el grupo gerencial tenga mayor predisposición al trabajo.

Este planteamiento “choqueó” al director de la Empresa y en tal sentido nos hizo dos confesiones: está presentando problemas con el grupo gerencial y que lo que realmente quiere es una eva-

luación de su desempeño, no lo que hicimos con anterioridad. Ante la pregunta de ¿qué entiende por evaluación del desempeño?, nos confirmó lo solicitado en la carta enviada.

Criterios desde la consultoría

Era evidente que había problemas de interpretación y conceptualización en la comunicación. A tal efecto le aclaramos que la evaluación del desempeño no se circunscribía a los aspectos formales de un conjunto de tareas, sino que fundamentalmente al complejo grupo de relaciones que se desarrollan entre los miembros del grupo gerencial. Donde, en este conjunto de relaciones en particular, según lo expresado, el grupo se encuentra en una situación de conflicto como colectivo y, a su vez, entre sus miembros.

La composición del grupo estaba formada por los gerentes que atendían las diferentes funciones de la empresa, aunque no tenían la presencia del director general, persona muy carismática y con capacidad técnica y profesional, conocedor de la actividad, aunque con un rasgo autoritario racional en su estilo de dirección. Las características de los miembros del grupo, en lo general, son las siguientes:

1. Malena, gerente general. Persona muy dominante y autoritaria, que le gusta imponerse y cuando en un debate se le demuestra que no tiene la razón se cierra. Muy obstinada e impositiva y es el eje del conflicto.
2. Andrés, gerente comercial. Según el Grid Gerencial de Blake y Mouton sería un 5,5. Técnicamente domina su actividad, la que lleva muy bien; no es capaz de enfrentársele a Malena, aunque tiene criterios desfavorables del comportamiento de ella. Es reconocido y le interesa conservar su imagen manteniendo buenas relaciones, es muy medido en sus planteamientos.
3. Pedro, gerente de producción. Ingenuo aparentemente, impulsivo y muy inteligente. Capaz de expresar criterios en desacuerdo con Malena pero, su pensamiento fundamental es la actividad que atiende, llevarla adelante. Reflexiona si se le lleva a eso, aunque en él prevalecen los criterios técnicos y de la producción.
4. Orlando, gerente de recursos humanos. Persona con criterio propio pero muy introvertido. Le interesan muchas las relaciones y trata de desempeñarse bien en su trabajo. Siempre tomando una infusión y buscando que alguien comparta con él esta actividad para estrechar relaciones.

5. David, gerente administrativo. Muy vinculado a Malena y llega a compartir con ella sus formas de actuación por la relación de amistad que los une. Es el más joven del grupo, con poca experiencia y es inteligente, por lo que últimamente no está compartiendo todos los criterios de Malena.
6. Manuel, gerente técnico. inteligente, capaz y con criterio propio, aunque un poco acorralado por los enfrentamientos que ha tenido con Malena, la que considera su principal enemigo y de la cual tiene elementos muy fuertes para un enfrentamiento directo.
7. Karla, gerente asesora. Es una persona que trabaja directamente con el director general y dentro del grupo tiene un poder real fuerte, puede considerarse en la misma línea de mando que la gerente general por su acercamiento al director. Es una persona muy viva y locuaz, capaz de discernir un problema muy rápidamente y darle solución, aunque la solución no siempre sea la más acertada. Tiene criterios muy fuertes sobre Malena y la considera un elemento no integrador de las actividades del grupo.

Para solucionar este conflicto fue necesario hacer un trabajo de diseño que permitiera determinar cuál sería el modelo a seguir en la evaluación del desempeño de ese grupo gerencial. Los pasos concebidos como modelo de trabajo fueron:

1. Identificación de las expectativas que tenía el grupo ante el nuevo trabajo.
 2. Descripción de las características de cada miembro del grupo. Autoanálisis.
 3. Identificación de los principales problemas que presentan los grupos gerenciales. Artículo de revista.
 4. Reconocimiento de la etapa de desarrollo del grupo. Análisis del modelo de desarrollo de un equipo.
 5. Caracterización de los principales problemas del grupo. Identificación de problemas.
 6. Autoevaluación del estilo de comunicación. Test de autopercepción de Meredith Belbin.
 7. Diagnóstico de los principales síntomas. Fenómenos que revelan el trastorno funcional.
 8. Exorcización (conjuro = alejar el daño) para solucionar los problemas del grupo.
- a) Identificar qué clase de grupo se quiere ser.

- b) Identificar consecuencias favorables y desfavorables.
- c) Identificar fuerzas internas.
- d) Elaborar matriz.
- e) Determinar principales acciones a emprender.

Las bases de este modelo no es ver el conflicto como un problema, sino como oportunidad, como una fuerza poderosa para encontrar un terreno común, resolver problemas, reforzar el ánimo y las relaciones interpersonales e impulsar el cambio.

En virtud de lo anterior, la estrategia de trabajo de este modelo no está asociada ni a evadir el conflicto, ni a ceder, ni a luchar y ni siquiera negociarlo. La estrategia de este modelo está asociada a desarrollar el conflicto. Es decir, encontrar una solución en que todos salgan ganando porque se acepta que todos tienen metas que son válidas y en este sentido se trabaja en forma compartida en la creación de nuevas soluciones o proyectando “salidas” con alto nivel de creatividad.

Trabajar sobre este modelo no solo debía permitir identificar los problemas que hacían disfuncional al grupo, sino que, además, y es lo fundamental, el grupo contaría con una herramienta para mirar su comportamiento ante un espejo, valorar la diversidad y encontrar él mismo la solución, o sea, aquella solución que debe mejorar su comportamiento grupal.

¿Por qué emplear este modelo de desarrollar?

Porque los intereses del grupo eran demasiado importantes y se requería llegar a un compromiso formado con criterios de personas de diferentes puntos de vista, de manera de lograr la adhesión y resolver los problemas de sentimientos que habían obstaculizado la relación. El objetivo era garantizar un acuerdo duradero para mejorar la moral, aumentar la motivación y productividad y desarrollar soluciones creativas. En resumen, evaluar el desempeño del grupo y solucionar el conflicto interno que no permitía la implantación de la estrategia.

La validación de este modelo en la Empresa SPS, la describimos a continuación:

1. Identificación de las expectativas que tenía el grupo ante el nuevo trabajo.

Las expectativas con las que el grupo trabajó y su cumplimiento fueron las siguientes:

- a. Superar trabas y comenzar a funcionar como grupo.
- b. Bases ciertas y sinceras de cómo operar en grupo.

- c. Detectar lo que se logró y qué no, en lo que respecta al funcionamiento del grupo.
- d. Detectar problemas y caminos de solución.
- e. Conocer si todos conocemos cuál es el objetivo del grupo.
- f. Identificar problemas, cómo solucionarlo y próximos escalones a superar.

Al final de trabajo estas expectativas fueron evaluadas por los miembros del grupo y para las dos primeras declararon que “su cumplimiento comenzaría a partir de que fuera terminado el trabajo realizado”. Las otras cuatro las declararon “cumplidas”.

2. Descripción de las características de cada miembro del grupo. Autoanálisis.

Se le aplicó un test de autovaloración para conocer las características, particulares en cuanto al estilo de comunicación que prevalecía en cada miembro. Esto permitía identificar si el estilo de comunicación era muy homogéneo, cuestión que no ayuda al trabajo grupal, o si había cierta heterogeneidad que permitía evaluar las cuestiones desde puntos de vistas diferentes. El segundo estilo fue el que prevaleció, luego lo que era necesario es reconocer la diversidad y tenerla en cuenta a la hora de trabajar en grupo.

Los estilos que prevalecieron en cada uno de los miembros fueron los siguientes:

Malena, gerente general. Emprendedora y poco analítica. Es una persona orientada a la acción, por lo que es pragmática, directa y enérgica, que desafía a otros.

Andrés, gerente comercial. Muy emprendedor y expresivo. Es también una persona orientada a la acción, pero no descuida su orientación a las personas. Es perceptivo, empático y cálido en sus relaciones.

Pedro, gerente de producción. Muy emprendedor y poco amistoso. Tiene orientación a la acción y a las ideas, pero descuida en alguna medida su orientación a las personas.

Orlando, gerente de recursos humanos. Muy amistoso y analítico en menor proporción. No es una persona de grandes ideas porque le preocupan mucho las personas. Por eso es espontáneo, subjetivo, sensitivo, etc.

David, gerente administrativo. Emprendedor y poco expresivo. Su orientación es a la acción pero, con las personas, es poco emocional y cálido.

Manuel, gerente técnico. Extremadamente analítico y en menor cuantía amistoso. En él prevalece la orientación a los procesos, por eso es sistemático, lógico, positivo, cauteloso y paciente.

Además tiene marcada orientación a las personas por lo que lo hace empático, cálido, y sensitivo.

Karla, gerente asesora. Muy emprendedora y expresiva. Su orientación es tanto a la acción, como a las ideas, por eso ella es carismática, imaginativa, creativa y en cierta forma un poco egocéntrica, aunque también es directa, impaciente, decisiva y rápida.

Realizada esta autoevaluación, la misma se hizo pública para que cada cual conociera los rasgos que prevalecen en cada uno de los miembros y sobre esta base saber como la diversidad puede ayudar al grupo de una manera consecuente a buscarle solución a sus problemas.

3. Identificación de los principales problemas que presentan los grupos gerenciales. Artículo de revista.

Analizaron el artículo "Equipos gerenciales. Cuando el todo no es superior a las partes"¹ y en él se identificaron los principales problemas que presentan los equipos gerenciales. Esto permitió que se dieran cuenta que no son ellos solos los que presentan problemas, así como que vieran las causas que se reconocen como comunes. De las causas comunes se vieron más identificados con las siguientes:

El efecto *zapping*. Donde los gerentes suelen pasar su tiempo manipulando numerosas tareas, pensamientos, gente y proyectos, donde cada uno de ellos recibe breves momentos de atención.

La supervivencia de los fuertes. Las personas exitosas suelen carecer de humildad. Creen que la gente necesita un líder fuerte y su imagen de fuerza incluye conocer las respuestas, no pedir ayuda y no cometer errores.

El ejecutor solista. Muchos gerentes conciben la escalada a la cima como la ejecución de un solista. Atribuyen el éxito a su esfuerzo y a su manera única de hacer las cosas. "Lo hice a mi manera" es la muletilla que llevan en sus cabezas y transmiten a los grupos.

La postergación de la vida privada. Muchos dejaron de lado su vida privada en nombre de sus carreras. La atención exclusiva que brindaron a su crecimiento profesional atrofió otras partes de su autodesarrollo, su vida familiar, sus amistades, sus pasatiempos y su búsqueda espiritual.

Después analizaron los pasos a seguir para solucionar los problemas:

- RECONOCER: aprender los obstáculos más comunes del aprendizaje de los grupos.

¹ Tomado de la Revista *Management & Gestión*, Argentina, agosto de 1996.

- **CHARACTERIZAR:** describir los modelos, procesos, prácticas y patologías que obstaculizan el camino.
- **EXORCIZAR:** encontrar las soluciones a sus problemas.

Con este análisis les hicimos pensar que las empresas exitosas del mañana no estarán lideradas solo por individuos visionarios, sino fundamentalmente por “equipos brillantes”.

4. Reconocimiento de la etapa de desarrollo del grupo. Análisis del modelo de desarrollo de un equipo.

En este caso trabajaron sobre el “Modelo de desempeño del equipo” con el cual trabajamos el año anterior. En este punto se identificaron como que se encuentran en tránsito entre la Etapa 2 “creando confianza” y la Etapa 3 “aclaración de metas y roles”.

En general consideraron que tienen RESUELTO: el propósito del grupo, la interacción espontánea y los recursos asignados.

En cuanto a lo NO RESUELTO prevalecen: la desconfianza, intenciones escondidas tras una máscara (fachada), escepticismo, dependencia, resistencia, confusión, incumplimientos de plazos y la falta de armonía.

5. Caracterización de los principales problemas del grupo. Identificación de problemas.

Describieron como sus principales problemas los siguientes:

- a. Disputas internas por poder en función de los roles dentro de la empresa.
- b. Falta de tratamiento de los temas de fondo privilegiando los temas triviales.
- c. Se impone la autoridad sin respetar la igualdad.
- d. Falta de metas y objetivos.
- e. Facilidad de dispersión en el tratamiento de los temas.
- f. Persisten divisiones o subgrupos.
- g. Confusión y conflicto.
- h. No se respetan las normas de funcionamiento como equipo: puntualidad, no interrumpir, no cuestionar, etc.
- i. No se expresan la totalidad de motivos que originan el disenso.
- j. Desconfianza, falta de franqueza.
- k. Falta de compromiso con el grupo.
- l. Falta de confianza en que el accionar del equipo repercuta en cambios positivos para la empresa.
- m. Se traen al equipo tanto enfrentamientos como afinidades.
- n. La dirección aún no considera al equipo en su rol (en su totalidad).
- ñ. Falta de metodología para abordar temas.

Dentro de este listado de problemas, el grupo consideró como los principales el **d.**, el **f.** y el **j.** (señalados con negrita). No obstante, es nuestro criterio que no debe perderse de vista el indicador **n.**, pues este puede ser una barrera importante, ya que el cambio tiene que ser persuadido desde el nivel de dirección y ser identificado por el equipo.

6. Autoevaluación del estilo de comunicación. Test de autopercepción de Meredith Belbin.

Un grupo bien constituido, necesita contar con individuos con características distintas que lleven a cabo las funciones necesarias. La selección y composición de los miembros del grupo es uno de los papeles más importantes de la dirección. Un grupo debe estar constituido de modo que los puntos fuertes y débiles de unos y otros integrantes se compensen. Asimismo, se debe intentar adecuar el talento de cada persona a su tarea.

Con este test se identificaron las diferentes características para trabajar en grupo, de manera que cada cual conociera cuáles eran los rasgos que cada uno presenta en el trabajo grupal. Esta autopercepción ayuda a identificar la función de cada persona o la combinación de funciones preferidas dentro del trabajo grupal. Los resultados obtenidos en este caso fueron:

Malena, gerente general. Monitor Evaluador. Es la persona que establece las normas, sabe cómo son las cosas y cómo deberían hacerse.

Andrés, gerente comercial. Trabajador de la compañía. Es la persona que convierte los conceptos, estrategias e ideas en planes relevantes de acción.

Pedro, gerente de producción. Introdutor. Es la persona de las ideas, la que encuentra nuevos puntos de vista y enfoques para los problemas.

Orlando, gerente de recursos humanos. Trabajador de Equipo. Es la persona que quiere proseguir con el trabajo sin la pugna de las cuestiones de control.

David, gerente administrativo. Introdutor. Es la persona de las ideas, la que encuentra nuevos puntos de vista y enfoques para los problemas.

Manuel, gerente técnico. Acabador Perfeccionador. Es la persona que realmente acaba los trabajos y a quien le incumben los detalles de perfeccionamiento.

Karla, gerente asesora. Formadora. Es la persona estratégica que tiene en mente la tarea y se cerciora de que todos los demás la realicen.

Realizada esta autopercepción, la misma se hizo pública para que cada cual conociera los rasgos que prevalecen en cada uno de los miembros y sobre esta base saber cómo la diversidad puede ayudar al grupo de una manera consecuente a buscarle solución a sus problemas.

7. Diagnóstico de los principales síntomas. Fenómenos que revelan el trastorno funcional.

Revisada toda la información anterior y complementada con la evaluación de un documento interno elaborado para describir las tareas del grupo, los consultores presentamos las conclusiones siguientes:

El grupo tiene condiciones para trabajar, pero pueden existir factores que están incidiendo como barreras en su desempeño. Estas barreras se identifican como:

- a. No hay predisposición al trabajo en equipo.
- b. No se reconoce a un líder dentro del grupo.
- c. No existe un facilitador de las actividades del grupo.

El tener en cuenta los resultados de cada uno de los ejercicios de autoevaluación, unido a las reglas de trabajo en grupo y a las formas de operar dentro de los equipos, enseñadas en encuentros anteriores, fue una recomendación dada para buscar operar dentro de las normas que facilitan el trabajo en grupo.

En una consultoría de proceso no es del todo recomendable anticipar un diagnóstico por parte de los consultores externos, porque tal vez este diagnóstico puede ser cuestionado. Sin embargo, debemos aclarar que este grupo ya llevaba dos años de trabajo con nosotros, lo conocíamos bien y teníamos cierto prestigio ganado ante ellos.

En virtud del tiempo de trabajo con este grupo, teníamos la posibilidad de cambiar de un estilo de intervención consultiva a otro. Por eso, en este momento, teníamos que irnos hacia una intervención de confrontación, para dirigir la atención hacia las posibles áreas de resistencia. Buscábamos perturbar un poco el sistema para obtener información válida. Esto nos permitía indicar lo que podía estar sucediendo y de esta forma activar al grupo para obtener información de diagnóstico adicional.

Por otro lado, estas pequeñas conclusiones permitían resumir criterios para que el grupo debatiera y tuviéramos la oportunidad de evaluar sus posiciones ante tales asuntos. Del punto b. era necesario evaluar su interpretación y el papel que asumiría la geren-

te general, que era la dirigente formal del grupo, pero que no asumía su rol, ni el grupo la consideraba como tal y, además, era la fuente fundamental del conflicto, grupal e individual.

Además, las conclusiones de este diagnóstico y su debate deberían dejar finalmente preparado al grupo para que el mismo encuentre la solución a sus problemas en el siguiente paso.

8. Exorcización (conjuro = alejar el daño) para solucionar los problemas del grupo.

La solución del conflicto fue buscada, estableciendo una serie de pasos donde ellos, como grupo, fueran los principales protagonistas de identificar su problema, valorar su diversidad y encontrar su o sus soluciones posibles. Estos pasos son:

a) Identificar qué clase de grupo se quiere ser, qué valores quieren que prevalezcan en ellos como grupo.

Ellos se definieron como:

“Somos un equipo de apoyo a la dirección, unidos en torno a metas y objetivos claros, nuestro desempeño armónico y de alto rendimiento nos hace ser reconocidos como líderes por la organización”.

Se les explicó la diferencia conceptual entre grupo y equipo con vista a modificar el enunciado expresado, no obstante, el grupo quiso mantener su visión del mismo como un equipo, como un estadio superior al que ellos pretenden y van a llegar. Además se le puntualizaron los valores que encierran tal declaración de equipo y quedaron convencidos de ello.

b) Identificar consecuencias favorables y desfavorables.

Esta conceptualización de cómo ellos se veían en el futuro, qué visión tenían de su trabajo, era necesario evaluarla en sus consecuencias y en tal sentido expresaron:

Consecuencias favorables:

1. Capacidad de reacción a los cambios.
2. Mayor productividad y mejor aprovechamiento del tiempo de los integrantes.
3. Satisfacción por el sentido de pertenencia.
4. Visión compartida.
5. Reconocimiento de la dirección.
6. Una dirección ampliamente soportada por el grupo.
7. Grupos más productivos en la empresa tomándonos como ejemplo.
8. Remuneración por los servicios del grupo.

Consecuencias desfavorables:

1. Que tengamos que asumir un rol ejecutivo siendo de staff.
2. Exposición al fracaso.
3. Que la falta de disenso empobrezca la calidad de las propuestas.
4. Que nos cerremos frente al trabajo con otros que no pertenezcan al grupo.
5. Pérdida de agilidad al someter todo a la decisión del grupo.
6. Que la dirección fije metas y objetivos sin participar en el grupo y no avale e implemente las propuestas del grupo en forma injustificada.
7. Que no aceptemos la integración de nuevos integrantes en el grupo.
- d) Identificar fuerzas internas.

Complementariamente debíamos evaluar la intensidad de sus fuerzas internas para completar las variables necesarias que nos permitieran orientar el camino a seguir para lograr alcanzar la meta “del grupo que quieren ser” y a su vez que ellos encuentren la solución a su conflicto. Estas fuerzas fueron:

Fortalezas:

1. Representatividad de todos los sectores de la empresa.
2. Grado de capacitación.
3. Espacio establecido (recursos asignados).
4. Respaldo de la dirección.
5. Identificamos nuestros problemas y estamos dispuestos a trabajar en su solución.
6. Buen grupo humano en la empresa.
7. Tenemos un proceso de definición estratégica realizado en la empresa.
8. Vocación de trabajo.
9. Posibilidad de acceder a apoyo externo o afectar recursos internos (presupuesto).
10. Todos tenemos experiencia dentro de la empresa (larga trayectoria).

Debilidades:

1. Falta de metas y objetivos claros.
2. Falta de confianza y transparencia.
3. Falta de líder.
4. No respetamos las normas de funcionamiento.
5. Falta de integración.

6. Facilidad de dispersión.
7. Presión por la falta de tiempo derivado de la rutina.
8. Fallas en la comunicación y retroalimentación.
9. Ausencia de un sentido de pertenencia.
10. Vicios culturales.
11. Malas experiencias.

e) Elaborar matriz.

La matriz se conformó con las variables identificadas como fundamentales, que son las presentadas en negrita en las **Consecuencias Favorables y Desfavorables** y las Fuerzas que representan las Fortalezas y Debilidades del Grupo. El análisis de todas estas variables son las que permitieron determinar las Acciones requeridas para maximizar las Consecuencias Favorables y las Fortalezas, buscando minimizar el efecto de las Consecuencias Desfavorables y las Debilidades.

Con esta matriz quedaba claro para el grupo que si se acentuaba el tener que asumir un rol ejecutivo, la pérdida de agilidad al someter todo a la decisión del grupo y la fijación de metas y objetivos por parte de la dirección sin participar el grupo, así como que esta no avale e implemente las propuestas del grupo y si además, se potencia en el grupo, la falta de metas y objetivos claros, la falta de confianza y transparencia y las fallas de comunicación y retroalimentación; esto traerá como consecuencia que no se pueda hacer valer el necesario respaldo de la dirección, la identificación y disposición a solucionar los problemas del grupo, ni desarrollar el proceso de definición estratégica realizado en la empresa, por lo que no se podrá aprovechar las potencialidades de la capacidad de reacción del grupo, la mayor productividad y el mejor aprovechamiento del tiempo de los integrantes, ni la remuneración por los servicios prestados.

Por lo que ante esta situación, los miembros del grupo vieron que para disminuir esos efectos es necesario aprovechar al máximo la capacidad del grupo de reaccionar a los cambios, obtener mayor productividad y mejorar el aprovechamiento del tiempo de sus integrantes, así como conseguir cierta remuneración por los servicios del grupo, para potenciar de manera óptima el respaldo de la dirección, la identificación de los problemas del grupo y solucionarlos y aprovechar las posibilidades de la definición de la estrategia realizada en la empresa.

Con esto se debe atenuar los efectos del tener que asumir un rol ejecutivo, la pérdida de agilidad al someter todo al grupo y que la dirección fije metas y objetivos sin la participación del grupo y no

avale e implemente las propuestas del grupo en forma injustificada, con vistas a minimizar el efecto de la falta de metas y objetivos claros, la falta de confianza y transparencia y las fallas en la comunicación y retroalimentación que presenta el grupo.

f) Determinar principales acciones a emprender.

Las principales acciones que el grupo encontró para mejorar su desempeño fueron las siguientes:

1. Reflexionar internamente para superar las dificultades identificadas, por lo que deben reevaluar sus valores y darles la significación que ellos requieren dentro de la lógica organizacional y en función del equipo que quieren ser.

2. Elaborar propuestas para mejorar la comunicación entre el Grupo y la Dirección.

Estas propuestas deben contemplar:

- Mostrar mayores resultados a partir del cumplimiento de metas alcanzables.
- Preparar informe de situaciones ocurridas, exponer y justificar.
- Encauzar las demandas de la dirección en el ámbito del grupo y no individualmente.
- Sistematizar las opiniones surgidas del grupo en forma escrita.
- Reclamar formalidad en las demandas de la dirección.

3. Reivindicar permanentemente el rol de Staff del grupo y no hacerse cargo de todos los problemas de la empresa.

4. Ratificar los objetivos con la dirección. Priorizar los objetivos planteados:

- Equilibrio.
- Mantener vigente el seguimiento, evolución y control del Plan Estratégico.
- Integración de SPS con el establecimiento SPS-II.
- Elaborar un Plan de Trabajo.

5. Fijar pautas para la toma de decisión a niveles más bajos.

Al concluir este paso se le orientó al grupo que, posteriormente, definiera un miembro del grupo como responsable por cada tarea, que hiciera un Plan de Trabajo específico y fuera el encargado de impulsar la acción hasta su culminación.

Una vez concluido el trabajo, elaboramos un informe que entregamos con tiempo suficiente al director general para evaluar sus resultados finales. El director, no obstante hacer algunas preguntas puntuales, compartió los resultados expresados.

Sin embargo, el equipo de consultores resaltó como aspectos primordiales dos:

Primero: que este grupo no resolvería ningún problema hasta tanto no hiciera la sesión de terapia grupal, planteada en la acción número 1 del punto f, aspecto este que se les dejó bien claro y que se comprometieron cumplir. La única forma de resolver su conflicto es mediante el análisis de sus reflexiones internas, resignificando sus formas de actuación y estructuras de pensamiento, de manera que le permitieran superar las dificultades, valorando las diferencias y resolviendo la situación con la principal fuente de conflicto, la gerente general.

Segundo: el director debía darle seguimiento a este trabajo a partir de los criterios expresados en el informe presentado.

La sistematización de la experiencia vivida en esta temática, muestra una forma muy primaria de trabajar con los valores y los mecanismos a ella asociados, pero consideramos puede servir como herramienta de consulta a aquellos que asumen funciones de consultores o profesores, que tienen que interactuar con dirigentes por diferentes vías.

También creemos puede ser una experiencia concreta para aquellos que actúan como dirigentes y que de hecho, son personas que permanentemente se están enfrentando a conflictos.

A ambos va dirigida esta experiencia puntual que recopila criterios que hemos realizado para sistematizar el pensamiento de aquellos que en su actuación diaria están ayudando a solucionar o solucionando conflictos, tanto individuales como grupales.

Para su enriquecimiento

1. ¿Debe un consultor involucrarse en todo tipo de trabajo que se le ofrezca? ¿Qué valores debe respetar en su accionar?
2. ¿Debe un empresario ofrecer todo tipo de trabajo a un consultor? ¿Qué valores debe respetar en su actuación?
3. ¿Cuáles serían sus criterios en un enfrentamiento de las posiciones de las dos preguntas anteriores?
4. ¿Qué lógica usted se plantearía para la solución de este conflicto?
5. ¿Cree usted prudente emprender en su grupo organizacional un proceso de reflexión interna (terapia grupal) como parte de la exorcización de los conflictos existentes?

10

Estudio de Caso: la empresa

Si se ha de deber el triunfo a ocultaciones,
a compraventas de decoro, a retaceos de la justicia,
a compadrazgos y comadrerías, sienta mejor
a un hombre grandioso el honor de la derrota
que los regocijos del triunfo.

JOSÉ MARTÍ
Venezuela, 1882

El presente capítulo está asociado a un Estudio de Caso real que describe su contenido principal desde la acción consultiva. De esta forma, al terminar de leer el capítulo ,el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

- ¿Es posible utilizar una estrategia de valores a diferentes niveles?
- ¿Cómo diagnosticar los valores presentes en una organización?
- ¿Qué soluciones alternativas pueden emplearse como apoyo a la estrategia de valores?
- ¿Qué hacer para alinear la organización alrededor del sistema de valores diseñados y jerarquizados, así como impulsarlos?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que presentamos desde la consultoría.

Capítulo 10

Un estudio de caso: la empresa

El trabajo que voy a presentarles como un “Estudio de Caso”, igual a los anteriores, es real; está realizado en una empresa Sociedad Anónima, reconocida como una entidad jurídica con personalidad propia pero, debido a la sensibilidad de las variables con las que tuve que trabajar, prefiero mantener en el anonimato su nombre, por lo que en el trabajo simplemente la denominaré como “la empresa”.

Esta empresa, cuya actividad es de consultoría, tiene una Alta Gerencia formada por cinco miembros que integran su Junta Directiva y una Jefatura Intermedia formada por 10 miembros, que atienden áreas específicas de trabajo. En el nivel operativo ya están los trabajadores, que se reúnen como promedio en grupos de 10 en las diferentes áreas de Jefatura.

La situación problemática de la empresa es que *“tanto la Alta Gerencia, como la Jefatura Intermedia no actúan como equipo de trabajo y por tanto no integran las variables que componen el proceso de creación de valor”*. Es decir, no integran el incremento del rendimiento económico, con la cultura de creación de valor, con la gestión basada en el valor, el liderazgo y los estímulos y recompensas. Aspectos estos claves en la conducción de una empresa hacia el éxito.

No obstante, esta es una empresa que en sus últimos 5 años ha crecido y cambiado su estructura interna. En el medio de situaciones económicas difíciles, ha crecido y ha sido fuente de nuevos puestos de trabajo, pero con un crecimiento deformado, hipertrofiado en uno solo de sus negocios, mientras que otros están hipotrofiados o se mantienen sin crecimiento. Es decir, es una empresa que tiene, por problemas circunstanciales un negocio *“vaca lechera”*, según la matriz BCG que da el 70 % de los resultados, mientras otros están en el cuadrante del signo de interrogación (?). Nada quita que las circunstancias cambien y sequen a la vaca repentinamente y ese negocio pase a una situación *“de perro”*.

Criterios desde la consultoría

Todo esto, lo bueno y lo malo, está asociado a la forma en que la empresa es conducida por la Alta Dirección y por el comportamiento de cada uno de sus miembros. Veamos una caracterización de sus miembros:

Primer accionista: Es una persona de cerca de cincuenta años de edad, de mucha experiencia profesional, carismático, de un carácter sólido y fuerte y pudiera calificarse como un autoritario racional. Muy directo en sus planteamientos y difícil de convencer en aspectos que sean contrarios a lo que él piensa. Es una persona capaz y con muchas ideas, tiene pensamiento estratégico, en la práctica trabaja más con el hemisferio derecho del cerebro, que con el izquierdo. Ante personas que considera pares es amable, ameno y capaz de razonar situaciones de todo tipo: económicas, políticas, sociales, tecnológicas, culturales. No puede ser agredido, ni encerrado en ningún ámbito, porque se convierte en alguien verdaderamente feroz.

Segundo accionista: Tiene 20 años más que el primer accionista, una vasta experiencia profesional, nada carismático, de carácter poco fuerte y desarrolla un estilo en esta situación más bien de un *laissez faire*. Es fundador, junto al primer accionista, persona muy honesta y de mucho prestigio en el mundo empresarial. En su conversación no impone, más bien sugiere, tiene un proyecto de vida de navegación tranquila, por lo que es muy sereno y calmado. Opera más bien con el hemisferio izquierdo, por lo que trabaja mucho con el pensamiento lógico y no es muy dado al cambio, aunque no deja por momentos, de ser creativo y apoyar los cambios que otros desarrollen. Siempre es amable y ameno, con una alta militancia política de muchos años. Regularmente comparte lo que plantea el primer accionista

Tercer accionista: Poco más de 10 años menos que el primer accionista. Fuerte en la profesión que estudió, pero limitado para el trabajo de dirección, que no es del todo su actividad preferida. Su rol dentro del grupo no es fuerte, su carácter tampoco es fuerte, es sereno y calmado y en los últimos tiempos se está proponiendo asumir mejor su rol de accionista. Está realmente en un proceso de formación. Determinados aspectos de la vida lo ha llevado a asumir el rol que tiene en estos momentos.

Cuarto accionista: Es mujer, muy joven y temperamental. Persona muy activa y demasiado directa, le gusta el enfrentamiento y la confrontación cuando no comparte criterios iguales. Es noble

y demasiado honesta, por lo que no reconoce términos medios; para ella todo es blanco o negro, no hay matices. Ha sido la que con más frecuencia se ha enfrentado al primer accionista, cuestión esta que, entre otras causales, ha sido la razón para que el equipo de Alta Dirección no funcione del todo. Muy creativa y al decir de los trabajadores bastante impositiva y cambiante en sus ideas. Obviamente trabaja mucho con el hemisferio derecho del cerebro, al cual le incorpora las emociones y pasiones de su propio temperamento. Ha hecho una alianza estratégica con el quinto accionista.

Quinto accionista: Es tan joven como la cuarta accionista, pero no es tan sanguíneo, es más flemático. Es el último que se incorpora al grupo y es un muchacho inteligente, capaz de razonar y meditar las situaciones, así como verle los matices que tiene. Ha logrado ganarse la confianza del primer accionista, tiene una alianza estratégica con el segundo y la cuarta, así como ha hecho una relación de amistad con el tercero. Por tanto, es el más reconocido dentro del grupo y a su vez tiene gran reconocimiento de los trabajadores, porque de sus filas salió en un desarrollo de carrera más o menos rápido. Al parecer opera con un balance de sus diferentes hemisferios cerebrales.

Físicamente la empresa se encuentra integrada en un buen edificio, donde en la planta baja se encuentran las áreas de atención a clientes normales. En la planta alta, se encuentra, en lo fundamental, el personal que atiende a los clientes que se pueden llamar especiales, porque atienden el negocio de la *vaca lechera*. Esta división física y por productos, ha derivado grandes divisiones en las estructuras lógicas de pensamiento de los trabajadores, por lo que entre ellos mismos se habla de *los de la planta alta* y *los de la planta baja*, siendo todos, sin embargo, compañeros de trabajo de una misma empresa.

Bajo estas circunstancias, la hipótesis de trabajo con la cual pensábamos operar era que *la gestión de la empresa y la satisfacción de sus directivos y trabajadores podía ser mejorada si se empezaba a actuar desde otra estructura de pensamiento, mediante una dirección por valores, tanto por parte de la Alta Gerencia, como las Jefaturas Intermedias, como los trabajadores.*

A partir de esta hipótesis nos planteamos como objetivos los siguientes:

1. Elaborar un diagnóstico que nos permitiera comprobar cuáles son los fundamentos de la situación problemática y establecer el adecuado diagnóstico para presentar a la Alta Gerencia y a los niveles de Jefatura.

2. Diseñar un sistema de valores sobre los cuales debía actuar la empresa.
3. Establecer los mecanismos para implementar el sistema de valores.

El permiso.

Empezar un trabajo de Consultoría en una empresa siempre es una situación bien difícil y muy delicada. No en todas las empresas dejan entrar a un Consultor, siempre existe la creencia de que el que entre bajo ese rol va a conocer intimidades que no deben trascender al mundo exterior.

La Alta Dirección de las empresas suele partir de creencias prejuiciadas: “un consultor es alguien que husmea en las situaciones de la empresa que son solo nuestras; nosotros iniciamos la empresa, por lo que sabemos resolver los problemas que tengamos; nunca alguien de afuera va a llegar a conocer nuestra empresa como para resolver sus problemas, porque la situación nuestra *es diferente, es distinta*”.

Estas y otras más pueden ser algunas de las creencias que limitan a que los empresarios lleguen a aceptar a alguien que con otra visión los ayude a desarrollar sus propias capacidades de cambio. Un Consultor de Proceso no es un experto solucionador de problemas, sino un profesional capaz de trabajar en conjunto con la Alta Dirección y desarrollar aquellas capacidades que son necesarias para que el equipo de dirección reoriente la empresa, en otra dirección más acorde a las circunstancias internas de la misma y al entorno con el cual tiene que operar.

Por eso, el punto de partida de cualquier trabajo de Consultoría tiene que ser el de *tener el permiso* de la Alta Dirección para poder entrar. Sin este permiso es casi imposible lograr nada que florezca dentro de una organización. En determinados momentos existe lo que se llama el Cliente Contacto, que es el que quiere introducir a un Consultor en la organización. Sin embargo, un buen Consultor no puede dejarse llevar por las buenas ideas del Cliente Contacto si no logra el permiso de la Alta Dirección. El permiso es la patente de corso que lo librará o protegerá por todo el camino que tiene que emprender para lograr el cambio necesario.

Siempre busco asociar el trabajo de un Consultor de Proceso con el de un Clínico en el sector de la medicina, una persona capaz de conocer el cuerpo humano y diagnosticar las anomalías que el mismo tiene. El Consultor de Proceso es un especialista conocedor de las organizaciones como organismo vivo, capaz de diagnosticar

las situaciones problemáticas que las mismas presentan. Un Consultor de Proceso es un profesional que suele trabajar en una Clínica Organizacional.

Al igual que el paciente va al médico, es importante que el empresario busque al Consultor para que el permiso nazca con esa visita. En el Estudio de Caso que le presentamos, nuestra intervención consultiva estuvo solicitada por el llamado Primer Accionista, por lo que el permiso nació con el primer contacto.

El diagnóstico

El diagnóstico es la primera herramienta o técnica que tiene el consultor a su disposición como parte del paquete tecnológico o arsenal con que debe contar para empezar a operar. A través del diagnóstico es que podemos evaluar la sintomatología del paciente, en este caso una empresa, y con ello determinar el carácter y calificación de la enfermedad que está padeciendo o situaciones problemáticas que se tienen.

Cada organización, como cada paciente, requiere un diagnóstico propio. El tipo de diagnóstico que haremos depende de la sintomatología que nos presente el paciente. En este caso, las manifestaciones sintomáticas que el paciente nos dio cuando nos llamó fueron:

1. La empresa ha cambiado bastante en los últimos cinco años.
2. El cambio fundamental está en una de sus áreas de trabajo, ya que han reorientado el negocio tanto en productos como en mercado.
3. El mercado ha cambiado sustancialmente, pues las empresas clientes son de otra escala, así como el nivel de facturación.
4. Hay modificaciones en la cartera de proveedores.
5. Ha habido cambios en los niveles de gerencia, pero el área de negocio más fuerte está centrado en una persona.
6. La Alta Dirección solo se reúne una vez al mes y atiende asuntos triviales.
7. Hay poco o ningún nivel de comunicación entre los miembros de la Alta Dirección, entre estos y los de nivel intermedio, entre los miembros de este nivel y en general con los trabajadores de la empresa.
8. No hay dominio de las modernas herramientas de dirección para su uso en la práctica cotidiana.
9. La estructura no está acorde al crecimiento obtenido.
10. Falta integración que permita tener una mirada completa de la empresa.

Para tales manifestaciones, el diagnóstico preparado estuvo dirigido al desarrollo del plan de acción siguiente:

1. Elaboración de un proceso de entrevistas individuales con cada uno de los cinco miembros de la Alta Dirección
2. Elaboración de un proceso de entrevistas individuales con cada uno de los diez miembros del Nivel Intermedio de Dirección.
3. Procesamiento, estudio y análisis de la información recopilada.
4. Determinación o caracterización del diagnóstico organizacional.
5. Elaboración del informe final del diagnóstico y presentación del tratamiento o solución requerida.

Los dos primeros puntos de dicho Plan son vitales, ya que dan la información necesaria para el análisis. Para emprender su ejecución fue necesario el diseño de un Cuestionario Diagnóstico específico, que se estructuró en tres partes diferenciables entre si y un total de 19 preguntas.

En un primer grupo de preguntas se identificaron aquellas que permitían conocer las PREOCUPACIONES que los diferentes entrevistados tenían sobre el comportamiento de la empresa. El segundo grupo trata de conocer los DESEOS o aspiraciones que tienen los entrevistados para que mejore la empresa. Las preguntas finales están dirigidas a factores de tipo GENERAL, sobre todo para conocer el por qué no se aplicó del todo la estrategia concebida años atrás. El esquema del cuestionario concebido se presenta a continuación:

Cuestionario Diagnóstico

Objetivo: Identificar cómo está operando la empresa, de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. ¿Cuáles son sus éxitos y sus problemas? Hacer un diagnóstico de la empresa.

<i>Preocupaciones</i>
1. ¿Cómo está operando la empresa? ¿Es exitosa? ¿Qué es lo que funciona, qué tiene éxito?
2. ¿Qué no funciona? ¿Qué problemas tienen?
3. ¿Cuáles razones o criterios no permiten cambiar este estado de cosas?
4. ¿Qué es lo que menos le agrada de cómo está operando la empresa? ¿Se aprovechan los recursos y posibilidades de las personas?
5. ¿Qué decisiones malas se han tomado o están en curso?
6. ¿Se escuchan los criterios de las personas?
7. ¿Qué hace mejor la competencia?

Deseos o Aspiraciones

1. ¿Qué le falta para ser exitosa? ¿Cuáles son los factores que se convierten en críticos para que alcance el éxito?
 2. ¿Qué se necesitaría para lograr esos factores críticos de éxito?
 3. ¿Es necesario un cambio? ¿Quiénes lo deben impulsar?
 4. ¿Qué pueden hacer los que dirigen?
 5. ¿Qué puede hacer usted?
 6. ¿Qué resultados se deben proponer alcanzar en un plazo más o menos razonable?
 7. ¿Qué o quiénes pueden oponerse o favorecer? ¿qué certidumbre se puede tener o qué riesgo hay que correr?
-

Generales

1. ¿Por qué no operó la estrategia anterior?
 2. ¿Qué sería necesario para que algo operara?
 3. ¿Considera factible trabajar y operacionalizar con valores estratégicos y prácticos?
 4. ¿Qué otra cosa pudiera decirme que no le he preguntado?
-

Para la ejecución de las entrevistas se concibieron reuniones de dos horas de trabajo con cada uno de los miembros de los diferentes equipos de dirección, durante toda una semana.

Para obtener la información solicitada y otras que los entrevistados quisieran dar, se creó un ambiente propicio y de absoluta confianza. Se le explicó a cada uno de los entrevistados que como Consultor, era necesario asumir varios roles: uno de médico, porque si no daban la información cierta y ampliada no podría identificar la sintomatología correcta y la caracterización del diagnóstico sería inapropiada, luego trataríamos de curar un enfermo de una enfermedad que no tiene. Por otro lado, asumiríamos un rol de capellán, por lo que todo lo que se dijera y anotara estaría resguardado bajo *el secreto de confesión*, no sería del conocimiento de *absolutamente nadie*.

Con esta declaración de principio, la gente fue abierta y facilitó, en el plazo previsto, todas las interrogantes de las 19 preguntas. Cada una de las entrevistas fueron registradas, en sus aspectos más importantes, en una libreta de notas que estuvo en todo momento bajo custodia, evitando el acceso de cualquier persona de posible vinculación con el trabajo.

De las entrevistas, las más complejas fueron con el primer nivel de dirección y dentro de estas con el primer accionista, cuestión que es evidente a partir de las características propias del personaje, que enunciamos en párrafos más arriba. Por ello, se concibió un plan de entrevista en función de las posibilidades de cada en-

trevistado, pero con la particularidad de que el primer accionista fuera el último. Esto permitía tener más información y estar más preparado para enfrentar este encuentro, que por demás resultó una entrevista tremendamente amena y de una amplitud tremenda, donde el entrevistado presentó todo su pensamiento estratégico y el porqué es el principal promotor de los adelantos de la empresa.

Con toda la información que se iba recopilando, esta se fue pasando de a poquito al computador, conformando una matriz, donde por filas estaban las preguntas y por columnas lo que había manifestado cada entrevistado.

Una vez recopiladas todas las entrevistas en el computador, esto permitía leer por filas los criterios dados por cada persona, asociados a la pregunta en particular, y sacar en una nueva matriz un resumen con los diferentes criterios expresados de cada pregunta

Este procesamiento lo hicimos para los dos niveles. Es decir, se registraron en una matriz todas las entrevistas de la Alta Dirección y en otra, todas las entrevistas del Nivel Intermedio de Jefatura, de manera de tener las informaciones diferenciadas y no presentar un único informe, sino un informe solo para el Nivel de Jefaturas y otro para la Alta Dirección, que sí tendría acceso a ambos informes.

Es necesario aclarar, que ningún nivel, ni persona, tendría acceso a la matriz donde aparecen los resultados de cada persona entrevistada. Esto es un problema ético vital; si no se logra conservar el llamado “*secreto de confesión*” es evidente que el trabajo sería totalmente desacreditado.

Un ejemplo de cómo se trabajó el procesamiento de la entrevista en la matriz, para una sola pregunta es el siguiente:

Matriz diagnóstico
Equipo de dirección

Objetivo: Identificar cómo está operando la empresa, de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. ¿Cuáles son sus éxitos y sus problemas? Hacer un diagnóstico de la empresa.

Preocupaciones:				
Nro.	Pregunta	Cuarto accionista	Quinto accionista	Segundo accionista
1.	¿Cómo esta operando la empresa? ¿Es exitosa?	No existe una sola empresa y son exitosas. Tiene salud financiera,	Tienen salud financiera. De 2 empresas han pasado a 4.	Sí, en el contexto de la situación de incertidumbre y presión

¿Qué es lo que funciona, que tiene éxito?	mercado y está reconocida. Ha madurado la inversión de una actividad. Se puso mucha plata para viajar, comidas, teléfonos. Está funcionando y haciendo diseño de productos sobre la base de "traje a la medida". Trabaja por la obtención de abonos por mantenimientos. El cambio de estructura funciona. El nuevo gerente tiene capacidad de liderazgo, de comunicación, de unificación de criterios metodología, Esto les va a servir mucho	Desaparición de la desintegración de a poco. Proyectos con buen desarrollo, los clientes no huyen. Desaparición del salón y aparición de nuevos productos. La dinámica de comunicación ha aumentado. Los intereses sectoriales se van desdibujando. Se ha delegado por El director general.	económica en que vive el país. Haber logrado en una franja de mercado nueva es algo importante. Son subcontratistas de una empresa importante. Las otras actividades están descuidadas y atrasadas fruto de la priorización de la otra actividad y otros proyectos que requirieron inversión de recursos materiales y humanos que no resultaron. Los otros sectores han comenzado a ponerse en marcha y hoy logran resultados alentadores, pero ese proceso no se había hecho antes, han sido dependientes. Se han logrado otros contratos directos en otras provincias con resultados muy buenos.

A la MATRIZ RESUMEN, después del procesamiento de la MATRIZ DIAGNÓSTICO, se le diseñaron ciertas particularidades, una de ellas es que al simplificar las entrevistas estas fueron identificadas en la nueva matriz como PROCESOS COTIDIANOS. Después, de los diferentes procesos cotidianos, se derivaron valores, ya que en estos procesos cotidianos están las creencias y una

forma de expresión sintética y estratégica de ellas son los valores. Con este sentido la MATRIZ RESUMEN estaría formada por filas por las preguntas y por columnas con una para los “Procesos Cotidianos” y otra para los “Valores Derivados”.

Esta MATRIZ RESUMEN fue la que se presentó como resultado del Diagnóstico, primero al Nivel Intermedio, con el procesamiento de la información por ellos brindada en las entrevistas. En segundo lugar se presentaron a la Alta Dirección los dos informes.

Un ejemplo de cómo quedó parte del procesamiento en la segunda matriz, para una sola pregunta, es el siguiente:

Matriz resumen
Equipo de dirección

Objetivo: Identificar cómo está operando la empresa, de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. ¿Cuáles son sus éxitos y sus problemas? Hacer un diagnóstico de la empresa.

Preocupaciones			
Nro.	Preguntas	Procesos Cotidianos	Valores que predominan en el comportamiento
1.	¿Cómo está operando la empresa? ¿Es exitosa? ¿Qué es lo que funciona, que tiene éxito?	No existe una sola empresa y por demás es exitosa. En el contexto de la situación actual, de incertidumbre y presión económica en que vive el país, es exitosa. Tiene salud financiera, mercado y está reconocida. En tiempos anteriores tenían un solo cliente y esto se modificó y está en franca vía de ser superado. En licitaciones los márgenes son pocos, lo mejor es el sector público, ya que el privado está muy depresivo. La venta de equipos son comodines que los vende cualquiera, por eso andan tratando de meterse en el campo de consultorías que son negocios a más largo aliento y para ello tratan de involucrarse en la operación de los clientes.	Tenacidad. División interna. Reconocimiento organizacional. Superación. Innovación. Optimización estructural. Eficiencia. Crecimiento.Logro.

El cambio de estructura ha ayudado significativamente a su funcionamiento. Penetran en la elaboración de proyectos que utilizan principalmente en el gobierno, donde lo conocen y tiene relaciones propias por sus vínculos anteriores, y al cual puede presentarle trabajos de largo aliento básicamente. Los sectores de trabajo de la empresa están operando sin pérdida. Haber logrado una franja nueva de mercado les ha dado un posicionamiento en el mercado. Otras actividades están descuidadas y atrasadas fruto de la priorización de esta actividad y otros proyectos, pero hoy han comenzado a ponerse en marcha y logran resultados alentadores. Éxito.

Procesada, estudiada y analizada toda la información recopilada la caracterización del diagnóstico, para ambos casos, fue la misma.

“Los equipos de dirección no funcionan de la manera más adecuada a las necesidades requeridas, tanto internas como externas”.

Concluida esta parte del Diagnóstico solo quedaba la presentación de los informes a los niveles de dirección. La primera presentación se hizo ante el equipo de dirección intermedia, donde en plenaria, el informe fue aprobado con pequeñas sugerencias, dos o tres, para aclarar cuestiones particulares. El informe fue consensuado y con tal criterio de aprobación se le presentó a la Alta Dirección.

Para la Alta Dirección, el informe de sus propios criterios fue un golpe duro al rostro. El impacto fue fuerte, sobre todo para el primer accionista, que aparecía, por un lado como el principal causante de tal sintomatología y por otro se veía en su propio retrato.

En la presentación y análisis en la plenaria de accionistas de este informe hubo rejuegos de palabras para conocer quién dijo esto o aquello, pero en todo momento se mantuvo el anonimato o “*secreto de confesión*”. De todas formas aquella presentación fue

una catarsis grupal, donde todos se miraban en su espejo, como individuo y como grupo, y donde se reflejaban criterios que ellos no habían sido capaces de decirse unos a otros.

Al concluir la presentación, el proceso de catarsis y el intercambio de criterios, ambos informes quedaron aprobados. De esta manera solo quedaba un aspecto, hacer la propuesta del posible tratamiento y obtener el permiso para el desarrollo de ese tratamiento.

Uno de los criterios trabajados como solución por la Alta Dirección era el emprender otro trabajo de Planeación Estratégica como el que se hizo años atrás.

Tratamos de desestimar este criterio por su complejidad y presentamos la idea de que no se podía trabajar en una estrategia si los equipos de dirección y los trabajadores no se encontraban previamente alineados entre sí en su actuación. Que esa falta de alineación es un problema de valores y por lo que era necesario aplicar los criterios de una EDV a partir de diseñar el Sistema de Valores de la empresa.

Que este proceso no era complejo, pero que de a poco podía permitir alcanzar grandes resultados en el desempeño de la empresa y que a los seis meses se podía medir el estado a avance del comportamiento organizacional y evaluar la posibilidad entonces de hacer un nuevo ejercicio de Planeación Estratégica. Esto fue aprobado por unanimidad y en esa propia semana comenzamos a hacer el diseño del Sistema de Valores.

El Sistema de Valores

Obtenido el permiso para empezar a aplicar la terapia más adecuada, se comenzó a manejar la posible solución conflictiva al funcionamiento de los equipos de dirección. A partir de que el fundamento central de la Consultoría de Procesos, es que los equipos aprendan a desarrollar sus propias capacidades de cambio y que la terapia estaba orientada a los valores, comenzamos por preguntarle al equipo de la Alta Dirección lo siguiente:

¿Qué clase de equipo quieren ser a partir de este momento?

La respuesta a esta pregunta era evidente que estaba encaminada a declarar los valores que ellos mismos quisieran tener en su desempeño como equipo de dirección. La respuesta fue la siguiente:

Eficientes; integrados; innovadores; perseverantes, así como capaces y dinámicos.

Establecer estos cinco valores no fue fácil, fue un proceso de aproximaciones sucesivas donde íbamos y regresábamos, donde avanzábamos y retrocedíamos, donde se daban unos criterios y se obtenían

después los contrarios. Pero, al fin, después de este ir y venir se llegaron a concretar esos cinco valores.

Después la situación era definir qué se iba a entender por esos valores, de manera de identificar las normas de actuación asociadas a ellos. Este trabajo lo hicimos en pequeños grupos de manera que uno identificara tres y el otro dos, para analizar posteriormente en plenaria. El resultado fue el siguiente:

EQUIPO DE DIRECCIÓN QUE QUEREMOS SER
NIVEL DE ALTA DIRECCIÓN
EFICIENTES:

“Somos un equipo eficaz de bajo costo, que cumplimos con nuestro rol de dirección. Definimos nuestras políticas, estrategias y orientamos su ejecución, así como controlamos su cumplimiento. Somos creadores de un clima de autodisciplina individual y colectiva, así como controlamos nuestra actividad. Somos conscientes de la necesaria y verdadera correspondencia que debe existir entre el tiempo de trabajo y la calidad de nuestros resultados”.

INTEGRADOS:

“Logramos entre los integrantes de nuestro equipo de dirección una conjugación y compenetración que fortalece el trabajo colectivo. Establecemos una fluida comunicación en todos los sentidos para poder tener una actuación consecuente con nuestras políticas, objetivos y estrategias. Somos honestos y éticos en todas nuestras transacciones comerciales, comenzando con la forma en que nos tratamos unos a otros. Cumplimos nuestras promesas y reconocemos nuestros errores. Nuestra conducta personal asegura que el nombre de nuestra empresa sea digno de confianza”.

INNOVADORES:

“Creemos que la innovación es el motor que nos mantendrá vitales y creciendo. Nuestra cultura abraza la creatividad y trabajamos por hacer cosas nuevas, enfrentando desafíos diferentes, procurando nuevas oportunidades. Buscamos apartarnos de lo tradicional, creando espacios para el desarrollo de la creatividad y su concreción en la práctica cotidiana, buscando constantemente nuevas vías para hacer más útil la tecnología a los clientes”.

PERSEVERANTES:

“Somos consecuentes y tenaces en el logro de los objetivos propuestos. Anteponemos el logro de los objetivos a las dificultades. Conocemos y nos identificamos con la historia y trayectoria de la empresa y nos sentimos orgullosos de formar parte de ella, por lo que seremos perseverantes en la trayectoria de éxitos que ha tenido”.

CAPACES Y DINÁMICOS:

“Logramos de cada uno de los miembros del equipo de dirección sus mejores aportes en una acción constante y oportuna, siendo ágiles y flexibles en la toma de decisiones. Estimulamos tanto los logros individuales como los de los equipos. Partimos de la premisa de que todo debemos hacerlo correctamente y con iniciativa”.

Terminada esta fase y tratando de no ser ni corto ni perezoso, posteriormente hicimos un trabajo de mesa en el cual les redactara una caracterización del tipo de equipo que querían ser, con el propósito de lograr un mayor compromiso entre ellos. Esta caracterización fue la siguiente:

“Somos un equipo de dirección que trabajamos de manera eficiente, porque en nuestras actividades nos integramos como grupo y perseveramos en nuestros compromisos con nuestros trabajadores y con nuestros clientes, buscando en todas nuestras soluciones ser innovadores a partir de las capacidades y dinámica que le imprimimos a nuestros procesos cotidianos”.

Igual procedimiento seguimos con el Nivel de Dirección Intermedia, que ante la pregunta de ¿qué clase de equipo quieren ser? nos dijo:

“Trabajamos con unidad de objetivos; somos solidarios; comunicativos; empáticos; representativos y comprometidos”.

En este caso los valores obtenidos fueron seis. En ningunos de estos casos queríamos poner límites, ni establecer estructuras predeterminadas, queríamos que ellos se manifestaran tal y como se veían y querían ser. El procedimiento tal vez fue más fácil porque estaban deseosos por actuar en equipo, pero las barreras del nivel superior eran muy fuertes y los frenaba, ajeno a intenciones no de las más sanas en algunos miembros de ese nivel.

Al igual, después la situación era definir qué se iba a entender por esos valores, de manera de identificar las normas de actuación asociadas a ellos. Este trabajo lo hicimos de la misma manera en pequeños grupos, de forma que cada grupo identificara dos, para analizar posteriormente en plenaria. El resultado fue el siguiente:

EQUIPO DE DIRECCIÓN QUE QUEREMOS SER
NIVEL DE DIRECCIÓN INTERMEDIO
TRABAJAMOS CON UNIDAD DE OBJETIVOS:

“Somos conocedores de los objetivos de la empresa y de las diferentes áreas, que los consensuamos en el grupo de trabajo para lograr el cumplimiento de los resultados propuestos, fortaleciendo a los más débiles

en su cumplimiento. Revisamos y nos replanteamos, de ser necesario, dichos objetivos y subordinamos los intereses individuales y del grupo a los de la empresa”.

SOLIDARIOS:

“Nuestra solidaridad se expresa en lo cotidiano con la ayuda y asistencia necesaria al compañero que tiene distintas tareas y quiere que se le ayude. Esta solidaridad la manifestamos en distintas circunstancias, ya sea ante un problema personal o laboral y muchas veces para evitar dicho problema. Sentimos que somos parte de un grupo y valoramos que si a una parte le va mal, le va mal al resto de los grupos”,

COMUNICATIVOS:

“La comunicación es nuestra principal arma de trabajo y en nuestro equipo de conducción intermedio buscamos fluya tanto entre pares, como hacia arriba y hacia abajo. Buscamos y creamos, además, un ambiente propicio para la comunicación, como también adoptamos una actitud para escuchar de manera activa a todos los integrantes. Trabajamos porque nuestros mensajes sean claros, sinceros y nos aseguramos que han sido bien entendidos”.

EMPÁTICOS:

“Comprendemos que trabajamos al mismo ritmo que otros trabajan, por lo que los resultados son de todos y no de un grupo. Respetamos los tiempos y prioridades de los demás y valoramos todo lo que hace otro. Somos capaces de ponernos en el lugar de los otros y tener una visión general que nos permita subordinar los intereses individuales a los de la empresa”.

REPRESENTATIVOS:

“Tenemos claridad que, en nuestra posición intermedia, representamos los criterios y directivas de los estamentos superiores ante personal a cargo y elevamos aquellas cuestiones planteadas por estos últimos a la alta gerencia. Somos portadores de la autoridad delegada por la alta gerencia y asumimos tareas con gran responsabilidad para llevar adelante los proyectos asignados”.

COMPROMETIDOS:

“Nos comprometemos no solo con el éxito alcanzado por el logro de los objetivos, sino con la forma de hacerlo, de acuerdo a los lineamientos fijados en cuanto a la forma de trabajo, interrelación, calidad y a la realización de cada una de las personas involucradas, alta gerencia y personas a cargo”.

Posteriormente, hicimos un trabajo de mesa en el cual se redactó una caracterización del tipo de equipo que querían ser, con el

propósito de lograr un mayor compromiso entre ellos. Esta caracterización fue la siguiente:

“Somos un equipo de dirección intermedio que trabajamos con unidad de objetivos, por lo que somos solidarios y comunicativos entre todos, siendo capaces de ser empáticos en nuestros procesos cotidianos y representativos de los intereses de nuestros subordinados y del nivel superior”.

Con estas declaraciones, ambos grupos tenían los valores compartidos sobre los cuales ellos entendían debían actuar. Lo importante aquí es que ellos mismos fueron los que lo hicieron, además definieron el contenido sobre cómo tenían que actuar como grupo para que la empresa pudiera funcionar mejor. Es ahí donde está el significado de una Consultoría de Proceso, ellos definieron el contenido, nosotros solo pusimos el proceso. Pero hay algo más curioso, en las discusiones o debates todos expresaron lo que sentían, todos se oyeron unos a otros, sin darse cuenta todos fueron desarrollando su propia capacidad de cambio en esos debates.

Ya todos saben lo que piensan, lo que debatieron y lo que tienen que hacer. Alguien que se presente como violador de lo debatido, se va a encontrar el criterio de los demás que fueron parte activa del proceso y que saben lo que se habló y lo que expresó en determinado momento ese posible disidente de los valores compartidos.

El complemento que le falta a este trabajo, una vez resuelta la parte de los conflictos en que se encontraban los equipos de dirección, era definir el sistema de valores de la empresa. Es decir, los valores que iban a compartir todos, tanto los equipos de dirección, como todos los trabajadores, porque es el sistema de valores que la Alta Dirección quiere impulsar para mejorar su desempeño.

Junto con el permiso obtenido para definir el sistema de valores, fuimos autorizados a trabajar en tal diseño con los 10 miembros del equipo de dirección intermedia, que se encontraban altamente motivados para hacer este trabajo. Siempre partiendo que nosotros poníamos el proceso y ellos el contenido y que en este proceso desarrollaran su propia capacidad de cambio. Claro está, en este desarrollo de su capacidad de cambio juega también un papel importante los contenidos teóricos y las experiencias prácticas que se van narrando, no como una clase sino como un intercambio de ideas, durante todo el proceso. Aquí entra en juego las habilidades y las maestrías del Consultor.

Para comenzar este diseño empezamos por conformar una identidad de comportamiento de la empresa. Ya en el años atrás ha-

bíamos definido tal identidad, ahora lo que se trataba era de actualizarla. Esta identidad la solucionamos en aproximadamente siete páginas y tiene su expresión literal, donde están todos los valores que han generado en su comportamiento durante los años de existencia de la empresa. Está todo lo positivo, todo lo que suma como parte de la historia y trayectoria de la empresa. Cómo se conforma una identidad no lo voy a repetir aquí, ya que de eso hablé en el capítulo 7.

Pero, algo nuevo se introdujo en este trabajo con propósitos muy específicos. La idea de buscar una expresión sintética de la identidad, El porqué de esta expresión sintética lo hablaré más adelante. No obstante, lo que obtuvimos como tal expresión fue:

NUESTRA IDENTIDAD DE COMPORTAMIENTO CORPORATIVO

Hay una Empresa . . .

- *que es pionera de los servicios que presta en una amplia zona de influencia;*
- *que ha estado al nivel del “estado del arte” en los servicios que presta;*
- *que ha modificando en forma abrupta y continua el escenario de su desenvolvimiento;*
- *que ha sido designada como distribuidor autorizado de firmas punteras de los equipos con los cuales opera en dos provincias;*
- *que tiene una cartera amplia de clientes que son referentes significativos y a los cuales le ofrece soluciones integrales;*
- *que orienta su esfuerzo a afianzar su liderazgo en los mercados que atiende;*
- *que cuenta con personal de alta capacidad, para lo cual invierte en su capacitación, remuneración y reconocimiento;*
- *que se mantiene en el mercado y crece aún en fuertes períodos de crisis económica;*
- *que se está replanteando la forma actual de hacer las cosas para presentarse cada vez más ante sus clientes con un equipo sólido y fuertemente integrado;*
- *que trabaja con mayor precisión en los objetivos con los quiere operar;*
- *que tiene experiencia y prestigio;*

Hay una Empresa así y esa es ... Nuestra Empresa

Claro que donde dice, Nuestra Empresa, debería aparecer el nombre de la empresa, pero ya dije al inicio que por determinadas razones éticas no iba a nombrar, ni definir aspectos que identifica-

ran a la misma. La idea es presentarle la EDV en acción y ahí hay uno de los resultados: la Identidad de Comportamiento Corporativo, en una expresión resumida.

Dentro de esa Identidad, dentro de esos mismos enunciados, deberían aparecer situaciones propias del tipo de actividad, que siguiendo la misma línea se omitieron. Pudiera aparecer por ejemplo:

- Que es pionera de los servicios de consultoría (o televisivos, o de distribución, o de producción de bicicleta, etc.) que presta en una amplia zona de influencia.

Dejamos algo a la imaginación del que quiera poner en acción la EDV en su empresa introduciendo todo aquello que sienta que le falta.

Una vez definida y aprobada por el grupo de trabajo la Identidad de Comportamiento Corporativo, pasamos a revisar la misión que ya estaba elaborada.

El proceso de revisión de la misión tuvo también sus ir y venir. Conformamos tres grupos para que la analizaran en forma independiente y después hicieran propuestas de modificaciones. En plenaria se fue exquisito en el análisis de palabra por palabra y llegaron a plantearse hasta cuatro versiones con características más o menos parecidas. Finalmente quedó expresada de la forma siguiente:

NUESTRA MISIÓN

Ayudar a mejorar el desempeño de las organizaciones de manera continua a través de servicios tecnológicos y de consultoría, comprometiéndonos con el desarrollo de su gestión.

Más adelante se definió la Visión Global, que como toda visión es de futuro, pero que está dirigida a expresar cómo queremos que nos vean los que nos interesan que nos vean. La idea de definir quiénes son los que nos interesan que nos vean, fue muy debatida, hubo una lista de bastante implicados, que se fue tratando de agrupar, pero que en un final el equipo entendió que todos ellos se encierran en el concepto “comunidad”. Por ello quedó expresada como:

NUESTRA VISIÓN GLOBAL

Nos interesa que la comunidad nos vea confiables y capaces de cumplir con nuestra misión y que nuestros clientes perciban que han elegido la mejor opción.

Con la definición de la Identidad, la Misión y la Visión, conformamos dentro del Sistema de Valores lo que ya definimos, los Valores Estratégicos. Luego, en este punto, solo nos falta por conformar los Valores Tácticos, también conocidos como Valores Compartidos.

Cuando se fue conformando el Diagnóstico, en el momento que describimos los Procesos Cotidianos en la MATRIZ RESUMEN, junto a ellos íbamos describiendo, en la columna de extrema derecha los Valores que estaban asociados a esos Procesos Cotidianos. Por eso, en este momento teníamos un listado de 94 Valores, unos que tenían carácter de significación socialmente positiva, otros cuyo carácter más bien eran negativos, porque no hacían que la empresa operara de la mejor forma.

A esta altura, el proceso a seguir era obtener un listado con todos los valores, pero con significación positiva, por eso a los negativos buscamos cambiarle el signo modificando su expresión. En ese cambio y en el análisis de cada uno de los valores se llegó a reafirmar el listado con los 94.

Con ese listado se dividió el grupo en tres, dándoles una cantidad proporcional de Valores del listado a cada grupo, para que los analizaran y determinara cuáles de esos valores se podían agrupar en la estructura siguiente:

- Valores éticos: aquellos que tienen que ver con el cómo nos relacionamos con los demás.
- Valores prácticos: aquellos que tienen que ver con el cómo actuamos en nuestro trabajo.
- Valores de desarrollo: aquellos que tienen que ver con el cómo generamos o creamos.

De esta manera los 94 Valores se redistribuyen por categorías y la idea ahora es encontrar cuál es el principal en cada categoría. Es decir, seleccionar uno sólo de tipo ético, uno de tipo práctico y otro de tipo de desarrollo.

El listado de Valores de significación positiva que quedaron para su clasificación por tipo de valores fue el siguiente:

VALORES DE SIGNIFICACION POSITIVA PARA LA EMPRESA

<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>	<i>Grupo 3</i>
1. Aciertos directivos	32. Definición	63. Manejo satisfactorio
2. Acreditación de calidad		organizacional
3. Ampliación estratégica	33. Delegación oportuna	de recursos humanos
4. Amplitud de visión	34. Democracia	64. Motivación
5. Bienestar organizacional	35. Desarrollo de productos	65. Optimización estructural
6. Buenas alianzas estratégicas	36. Desarrollo estratégico	66. Orden administrativo
7. Calidad de los servicios	37. Diferenciación estratégica	67. Orientación al cliente
8. Calidad en la atención al cliente		
9. Cambio cultural		

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
10.Capacidad de gestión	38.Dinamismo	68. Participación amplia
11.Capacitación	39.Disciplina	69.Permanencia
12.Capitalizar oportunidades de negocios	40.Disponibilidad de espacios comunes	70.Perseverancia
13. Certidumbre organizacional	41.Diversidad de roles	71.Perspectiva a largo plazo
14. Clara distribución de roles	42.Eficacia	72. Planificación eficaz
15.Coherencia	43.Eficiencia	73.Posicionamiento estratégico
16.Complementación directiva	44.Especialización de servicios	74.Prestigio
17.Comprensión	45.Esperanza	75.Prioridad del cliente interno y externo
18.Compromiso	46.Estimulación de la creatividad	76.Proactividad
19.Comunicación satisfactoria	47.Evaluación periódica	77.Profesionalismo
20.Comunidad interna	48.Éxito	78.Reconocimiento
21.Confianza	49.Expansión regional	79.Reconocimiento recíproco
22.Conocimiento	50.Factibilidad	80.Reglas comunes
23.Conocimiento de los recursos humanos	51.Flexibilidad organizacional	81.Respaldo
24.Consenso	52.Formalización de procesos	82.Respeto
25.Consolidación del cambio	53.Gratitud	83.Responsabilidad
26.Consolidación interna	54.Idoneidad	84.Sentido de pertenencia
27.Convicción de cambio	55.Imagen empresarial positiva	85.Sinceridad
28.Cooperación interna	56.Imagen integral de la organización	86.Solución de conflictos
29.Coordinación	57.Innovación estratégica	87.Superación
30.Crecimiento	58.Integración funcional	88.Tenacidad
31.Decisiones oportunas	59.Integración organizacional	89.Tolerancia
	60.Inversiones oportunas	90.Trabajo en equipo
	61.Liderazgo	91.Tranquilidad
	62.Logro	92.Trato igualitario
		93.Variedad de servicios
		94.Vitalidad

¿Por qué la selección de un solo valor por categoría? Porque aunque en una empresa existen muchos valores, algunos de ellos tradicionales, si estos pasan a ser el eje central de la empresa, ningún eje se puede mover sobre muchos puntos de apoyo. Por eso, uno por cada punto de apoyo: uno ético, uno de proceso y otro de desarrollo.

Después de un amplio análisis, que resultó tremendamente difícil lograr el consenso dentro de los grupos, los llamados Valores Compartidos que quedaron aprobados fueron los siguientes:

COMPARTIDOS

PROFESIONALIDAD: (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás).

“Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente”.

TRABAJO EN EQUIPO: (valor práctico: tiene que ver con cómo actuamos en nuestro trabajo).

“Somos un conjunto interdisciplinario de jóvenes profesionales y con calificación, al nivel del estado del arte, que entiende que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que le permitan al cliente optimizar su desempeño”.

PRODUCTIVIDAD: (valor de desarrollo: tiene que ver con cómo generamos o creamos)

“Somos conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas del mercado”.

Posteriormente, como en otros casos, hicimos un trabajo de mesa en el cual se redactó una caracterización del tipo de equipo que querían ser, con el propósito de lograr un mayor compromiso entre todos los trabajadores de la empresa. Esta caracterización fue la siguiente:

“Somos una empresa que desarrollamos todas nuestras actividades con un alto nivel de profesionalidad, porque trabajamos en equipo entre nosotros y con nuestros clientes para optimizar su desempeño y obtener en nuestro trabajo un alto nivel de productividad”.

Los mecanismos de alineación. El fortalecimiento institucional.

Según mi experiencia una de las situaciones más difíciles en las que se puede encontrar un Consultor es en el querer introducir un cambio dentro de una organización. Diseñar un sistema de valores para una organización es provocar un cambio porque hay que tratar de alinear a todos en lo queremos y debemos ser. Por tanto, es cambiar hábitos, experiencias, costumbres, visiones, criterios per-

sonales, paradigmas, profecías. En resumen: creencias, que están fundamentadas en todo lo que se ha hecho hasta ahora, donde, regularmente, se tiene el criterio *“que ha funcionado”*.

Por eso, en un trabajo de esta envergadura es muy importante contar con el permiso de la Alta Dirección, si no, a partir de este momento, nada se puede introducir, ni desarrollar, ni consolidar, como parte de una nueva cultura organizacional. Es imprescindible que exista un total descongelamiento en todos los niveles organizacionales.

A partir del permiso y de dicho descongelamiento, tareas estas propias del Consultor, es que se podrán introducir mecanismos de desarrollo y consolidación de la nueva cultura organizacional.

Uno de los primeros cambios a introducir es el establecimiento de nuevos rituales. Es decir, establecer nuevas reglas de comportamiento que estén acorde con las normas de actuación que queremos desarrollar para lograr la mejor conducta. Estas reglas de comportamiento deben pasar a formar parte de las costumbres de los diferentes grupos de trabajo, como una ceremonia o acto solemne de gran importancia, y donde está prescripto lo que se debe observar en los diferentes actos.

En este Estudio de Caso, se ha visto que un ritual de la Alta Dirección era reunirse una vez al mes, durante dos horas, sin una agenda de contenido fuertemente prescrita. Por otro lado, el grupo de Nivel Intermedio era realmente solo un concepto, una formalidad, un mito, porque reuniones de equipo no hacía y eventualmente se reunían algunos de sus miembros, de manera aislada, con el subgerente general.

Evidentemente, este tipo de ritual crea la incomunicación y con ello los rumores, las diferencias, disputas, el anteponer criterios personales, el irrespeto, la indisciplina, comportamientos tangenciales que llevan al disenso, la falta de integración. En fin, toda una serie de sintomatologías o deformaciones en el comportamiento que lleva a la caracterización del diagnóstico que se presentó:

“Los equipos de dirección no funcionan de la manera más adecuada a las necesidades requeridas, tanto internas como externas”.

Para que el equipo de Alta Dirección trabaje como tal, tiene, ante todo, que establecer un primer ritual o mecanismo: *“bloquear tiempos de manera permanente y estable para compartir políticas, objetivos, estrategias, decisiones y todo aquello que haga que en su desempeño opere como equipo de dirección”* y tenga la oportunidad de aplicar aquello que definieron cuando respondieron a la pregunta de *“qué clase de equipo quieren ser”*, en la cual expresaron:

“Somos un equipo de dirección que trabajamos de manera eficiente, porque en nuestras actividades nos integramos como grupo y perseveramos en nuestros compromisos con nuestros trabajadores y con nuestros clientes, buscando en todas nuestras soluciones ser innovadores a partir de las capacidades y dinámica que le imprimimos a nuestros procesos cotidianos”.

Si no se establece un nuevo ritual, jamás podrán demostrar que son eficientes, perseverantes, innovadores, capaces y dinámicos. Partiendo, claro está, de las normas que derivan ser cada uno de estos valores.

Por eso, el primer ritual que se concibió fue una medida tan simple como la de *establecer una ceremonia permanente todos los lunes, de 8:00 a 10:00* para que la Alta Dirección trate los aspectos claves de la empresa.

Por otro lado, el equipo de Nivel Intermedio también tiene que tener su oportunidad para aplicar lo que definió como el tipo de equipo que quería ser:

“Somos un equipo de dirección intermedio que trabajamos con unidad de objetivos, por lo que somos solidarios y comunicativos entre todos, siendo capaces de ser empáticos en nuestros procesos cotidianos y representativos de los intereses de nuestros subordinados y del nivel superior”.

No es posible que lleguen a ser este tipo de equipo si no establecen rituales que los alinee alrededor de los valores y normas de actuación que declararon. Por ello, este equipo también tiene que bloquear tiempos de manera permanente y estable para analizar lo que están haciendo y los vínculos o relaciones que necesitan para establecer relaciones de trabajo entre áreas.

Por ello, otro ritual necesario es otra vez la medida simple de *establecer una ceremonia permanente todos los lunes, de 8:00 a 10:00* para que el Nivel Intermedio trate los aspectos claves de sus áreas de acción.

Pero el vínculo Alta Dirección y Nivel Intermedio también es vital y por ello es necesario establecer otra ceremonia todos los viernes de 15:00 a 17:00 para que la Alta Dirección, a través de su subgerente general, comparta con el Nivel Intermedio sus principales decisiones y aquellas acciones que son necesario acometer, así como que este informe sobre el trabajo desplegado.

Finalmente, quedan las ceremonias que son necesarias para la comunicación entre las diferentes áreas del Nivel Intermedio y sus subordinados, que pueden ser los lunes en la mañana, y las de la Alta Dirección con los trabajadores, que pueden ser una vez al mes.

Otros rituales son establecer un sistema de reconocimiento individual y colectivo, donde trimestral, semestral y anualmente, se destaquen personas y áreas que han ejecutado trabajos significativos para la empresa y por tanto se le hacen ciertos reconocimientos morales y eventualmente materiales. También puede establecerse reuniones mensuales para evaluar los resultados alcanzados, para debatir sobre la calidad de los productos o servicios que se han elaborado, o sobre trabajos de bechmarking realizados. En fin, son rituales orientados a comunicar al personal, a darle información y a su vez educarlo y capacitarlo en la disciplina y los valores de la empresa

De todos estos rituales y de otras actividades que desarrolla la empresa, pueden salir historias que se convierten en mitos. Estas situaciones no se pueden perder y deben integrarse al conjunto de valores y leyendas que pasan a ser legendarias de la empresa, junto con otras tradiciones, que deben ser divulgadas y dadas a conocer a todos: a empleados, a proveedores, a clientes, a competidores, a todos los que estén implicados directa o indirectamente con la empresa.

Por ejemplo: la empresa que estamos siguiendo a través del Estudio de Caso pasa a ser legendaria, porque en el medio de una situación económica tremendamente difícil, ha crecido en su nivel de actividad y ha aumentado puestos de trabajo. Esto, en estos momentos, es un mito, una leyenda, algo legendario, algo que enorgullece y que debe darse a conocer a todos como un lema, *Crece-mos aun en medio de las dificultades*.

Estos rituales pasan a ser ceremonias o actos solemnes de gran importancia, y donde está prescrito lo que se debe observar. Por su carácter pasan a ser “sagrados” y por tanto inviolables, vienen a formar parte de las conductas habituales y pueden complementarse con algunos de carácter extraordinario, pero no se deben alterar. Cualquier cambio tiene que ser plenamente justificado, no puede regresarse a lo que ya se negó, porque se conoce esa sintomatología y a qué deformación nos lleva.

Otro ritual que establecimos es el de comunicar a todos los actores de la empresa el trabajo emprendido por el grupo vanguardia que definió el sistema de valores. Dos pudieran ser los objetivos de este ritual:

1. Por una lado, dar a conocer o alinear a cada trabajador en el sistema de valores concebido para la empresa y lograr, mediante el consenso, el compromiso de todos.

2. Capacitar al personal en la nueva cultura organizacional que se quiere y a todos aquellos que entren a la empresa a partir de estos momentos.

Una vez validado el Sistema de Valores y obtenido el compromiso por parte de los trabajadores de la empresa, se debe distribuir copias de dicho Sistema, tanto a trabajadores, como clientes, proveedores, etc. Para ello pueden utilizarse tarjetas, agendas, afiches. Es un ritual común el colocar en lugares visibles algunos de los valores concebidos. Por ejemplo: poner la Misión en un lugar visible para que sea constantemente vista por los trabajadores y aquellos visitantes que llegan a cualquier área.

Otro ritual común que establecimos está dado en un sistema de tarjetas, pequeñas, en forma de tríptico que reflejen: la Identidad, la Misión, la Visión Global, los Valores Compartidos, el Lema de la organización y el Logotipo. Esto se le da a cada trabajador, una vez analizado, y a todos aquellos implicados con la empresa. Para esto debe concebirse un diseño presentable y duradero, por ejemplo una cartulina de brillo, fuerte, con los colores que caracterizan la imagen de la empresa.

Finalmente, un ritual, que en estos momentos está en proceso de elaboración, es el establecer un sistema de reconocimientos, escalonado, orientado a los mejores resultados alcanzados y donde se combinen los estímulos morales con los materiales, aunque haciendo más énfasis en los primeros. Tal vez un sistema de estímulos donde prevalezcan los morales de manera directa y los materiales se reflejen de manera indirecta a través de los morales, por ciertas prerrogativas que se le den a los trabajadores más destacados.

Tener definido el Sistema de Valores, es tener definida la filosofía de la empresa. En dicho sistema están las principales "*ideas*" del pensamiento organizacional sobre cómo deben operar las personas, como principal capital, desde el punto del pensamiento y la acción.

Sobre este conjunto de "*ideas*", como eje central de la organización, deben girar las estrategias, las estructuras, los sistemas, las personas, las habilidades y los estilos. Nada o muy poco podrá lograrse en una organización si el capital humano no está alineado a su filosofía.

Por eso, todos los rituales que se conciban para alinear a la gente alrededor de esa filosofía, son válidos.

Pero debemos aclarar que el conjunto de "*ideas*" expresadas a través del Sistema de Valores, a partir de las cuales debe desarro-

llarse la EDV, conforman, como filosofía, *la ideología* de la empresa, *la ideología organizacional* de la empresa.

Esta *ideología* debe dominar el pensamiento y la acción del capital humano y por ello emprender un proceso de EDV, es emprender un “fortalecimiento de ideas” para buscar que ellas prevalezcan, para que esas *ideas* enmarquen nuestra conducta, nuestro discurso y nuestra acción, y podamos obtener los resultados que esperamos, que queremos o necesitamos, para mantenernos competitivos en un mercado que cada vez es más agresivo y más cambiante.

Para dejar establecido todo el sistema de rituales o ceremonias permanentes que deriven *el fortalecimiento de ideas* requerido en la empresa, hemos definido un período de 6 meses, a partir del cual puede desarrollarse la siguiente y última etapa de trabajo.

La continuidad

Darle continuidad al proceso de EDV es seguir siendo coherente, conseqüente y consistente con el conjunto de *ideas* recogida en la *ideología organizacional* a través de su Sistema de Valores. Es decir, es darle continuidad al *fortalecimiento de ideas*, claro está dentro de las transformaciones o dialéctica propia de la organización, donde esta debe ir cambiando en la misma medida que cambian las circunstancias.

Desde este punto de vista, darle continuidad es un proceso sistemático de revisión y de cambios en función de cómo evolucione el entorno y el ambiente interno, por lo que le da un carácter estratégico a todo lo que es la *ideología organizacional* y el *fortalecimiento de ideas*, que se deriva.

En este proceso sistemático de revisión y de cambios que requiere la continuidad, la *alimentación* y la *retroalimentación* del sistema deben ser constantes y por ello este sistema debe de ser monitoreado de forma continua.

La *alimentación* al proceso de una EDV tiene que venir dada, por un lado, por una continuidad del *fortalecimiento institucional* que se libere por todas las vías posibles, pero donde juega un rol preponderante la *capacitación* del personal. Donde esa capacitación es continua y no puede verse solo en la emisión de un curso en particular.

El personal tiene múltiples formas de capacitarse: en su puesto de trabajo, en otro puesto de trabajo, yendo a un curso, mediante la acción de algo nuevo que hace, a través de la lectura de un boletín, un periódico, o una revista especializada, mesas redondas, conferencias de expertos, en despachos con el jefe, dinámicas

grupales, haciendo benchmarking, por tutorías, debates, encuentros con clientes y proveedores, intercambio de ideas y autoreflexiones. Tal vez esta lista usted la pueda ampliar, pero también, mediante el discurso y la acción de los que los dirigen, la capacitación puede tener un efecto bien directo.

Toda información que fluya hacia la organización es un proceso de *alimentación* del sistema que influye de manera positiva o negativa en dicho sistema, en función de cómo se desarrolle *el fortalecimiento institucional* dentro de la organización. La idea es desarrollar todo un sistema de formación que gire alrededor de los valores estratégicos y tácticos de la empresa. Pero, este sistema de formación alrededor de los valores tiene que tener dos premisas básicas:

1. El inventario de creencias que hay que aprender para sustentar cada uno de los valores. Aspecto este que puede implicar desaprender otras creencias.
2. Las habilidades que le dan coherencia al Sistema de Valores. Estas ideas podemos verlas desde un punto de vista práctico en el ejemplo siguiente:

<i>Valor</i>	<i>Creencia</i>	<i>Habilidades</i>
Trabajo en equipo.	Toda idea desarrollada en grupo es muy superior a cualquier idea generada de manera individual.	1. Desarrollo de las reglas de trabajo en equipo. 2. Reuniones a través del método de interacción. 3. Utilización de métodos de generación de ideas. 4. Utilización de métodos de búsqueda del consenso. 5. Uso del método de solución de problemas.

En definitiva, todo valor concebido dentro del Sistema de Valores de la empresa, tiene que ser potencialmente energizado a partir de las habilidades que se nutren de las creencias como fuente inagotable del desarrollo de la empresa. Por lo que los valores pueden ser potenciados a través de intervenciones de capacitación.

Para que el valor *Trabajo en Equipo* pueda ser potenciado es necesario capacitar a la gente en las habilidades necesarias, claro está, a partir de que creemos que *toda idea desarrollada en grupo es muy superior a cualquier idea generada de manera individual*.

Por otro lado y complementariamente a la importancia de la capacitación o formación del personal, dentro de la continuidad

del Sistema de Valores por la *alimentación* del proceso de la EDV, juega también un proceso de vital importancia la política de personal que se siga en cuanto a la *selección* de todo aquel que entre a operar dentro de la organización.

Cualquier persona adulta ya tiene formado un conjunto de *valores propios*, ahora lo que se trata es ver si esos valores son coherentes y consecuentes con los que venimos desarrollando dentro de la *ideología organizacional de la empresa*.

La idea es no seleccionar sólo por la idoneidad o no del individuo a partir de su simple titulación o cumplimiento de los requisitos propios para el cargo, sino que esa idoneidad tiene que tener una adecuada sincronización entre los valores personales y los que la empresa impulsa. No podremos jamás o será muy trabajoso, sincronizar a alguien en el valor de *Trabajo en equipo* si es una persona que en su conducta personal es un antisocial, egocéntrico o introvertido. Esto incluso hay que tenerlo en cuenta, tanto en el ámbito de toda la empresa, como a nivel del puesto de trabajo.

Sin embargo, no hay por qué ser absolutos en esto. Muchas veces, a ciertas titulaciones le pueden ser implícitos determinados valores. Un graduado universitario, un Master o un Doctor, supone ciertos valores que deben estar acordes a la ciencia en la cual se mueve el candidato. Aunque, hay puestos de trabajo que pueden requerir de valores generales que se forman en una titulación, pero también de valores específicos, que deben cumplir personas específicas. Por ejemplo, personas que trabajan en la atención a clientes pueden requerir de valores como la *cordialidad* y un *buen aspecto físico*.

La *retroalimentación* juega un rol diferente dentro de la continuidad. Mientras que el proceso de *alimentación* se basa en toda aquella información que *fluya hacia* la organización, el proceso de *retroalimentación* se fundamenta en toda aquella información que *se genere dentro* de la organización.

Para buscar la continuidad desde dentro hay que crear los mecanismos necesarios para ello: uno de esos mecanismos es la *evaluación del personal*, el otro es la *auditoria administrativa*, preferiblemente interna.

La *evaluación del personal* es un mecanismo de comprobación interna que trata de buscar en un proceso de concertación qué percepciones tiene el jefe superior sobre sus subordinados en cuanto a su desempeño y su vínculo con el Sistema de Valores de la empresa.

Para este proceso de concertación es importante que el mismo se desarrolle, a partir de una autoevaluación del propio subordinado, que permita el análisis y ajuste de las percepciones de ambos. De este análisis y ajuste el Sistema de Valores debe realimentarse con un plan de medidas que alinee las conductas que están fuera de las normas y los valores concebidos y mejore los resultados.

Una salida, al igual, de este proceso de concertación está asociada al sistema de reconocimientos y sanciones que haya sido concebido. Cualquier conducta que haya reflejado buenos resultados, tiene que ser reconocida de acuerdo al sistema de reconocimientos que se haya estipulado. También, cualquier conducta negativa tiene que ser sancionada por el mismo sistema de reconocimiento estipulado.

Toda acción conlleva a una reacción, por lo que la retroalimentación no puede ser puramente contemplativa, sino que requiere la reacción que esté acorde a los resultados logrados. Si la acción tiene buenos resultados, la reacción debe reconocer y estimular la conducta que derivó esos resultados y en cierta forma convertirlos en mitos de la organización. Si la acción tiene resultados negativos, la reacción debe sancionar la conducta que conllevó a tales resultados.

La periodicidad de esta “*evaluación*”, estará en función del sistema de reconocimiento que se conciba y del rol que los valores vayan jugando en todo el sistema de dirección.

La “*auditoría administrativa*” es el mecanismo que evalúa la marcha de los procesos cotidianos con los valores supuestamente asumidos para darles el mantenimiento requerido y la mejora continua necesaria, de manera de vitalizar los valores a todo lo largo y ancho de la empresa, en todos los niveles.

Como dicen Salvador García y Simón L. Dolan en su libro *La Dirección por Valores*, en la página 291: “Una auditoría de valores pretende básicamente asegurar la coherencia entre los datos planteados en el << discurso directivo >> sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre las realizaciones prácticas de tal discurso”.

Las formas de llevar a cabo estas auditorías pueden ser muy variadas: análisis de información, ya sean discursos, boletines, periódicos, revistas, etc.; entrevistas a diferentes niveles; análisis de rituales; creación de grupos focales. Lo importante de estas auditorías no es el control, sino la comprobación de la coherencia entre el discurso y la acción y el tomar las medidas necesarias para que dicha coherencia sea real.

Para su enriquecimiento

1. ¿Considera usted que en su organización un elemento clave es tener el permiso para emprender una EDV? ¿Quién o quiénes deben dar este permiso? Debata sus criterios con alguien de la organización y adopte posiciones al respecto.
2. ¿Qué aspectos usted investigaría para obtener un diagnóstico de su organización?
3. ¿Qué valores tácticos usted consideraría como vitales para su organización?. ¿Son los que están definidos? ¿De no serlos, qué haría usted?
4. Evalúe los mecanismos que se utilizan en su organización que permiten alinear al personal. Identifique de igual forma cuáles no alinean y defina que haría con ellos.
5. Identifique las principales creencias que existen en su organización, evalúe su necesidad o no y determine qué habilidades se requieren para que realización y si el personal las tiene o no.

11

La EDV y el Cuadro de Mando Integral

La gloria no cede a los amantes bruscos que corren
tras ella y la fatigan, sino a los amantes
dignos que la respetan e intentan ganarse
su afecto por sus altas obras.

JOSÉ MARTÍ
Venezuela, 1882

Como todos los capítulos del libro, el presente comienza con un Estudio de Caso real y a continuación describe su contenido principal. De esta forma, al terminar de leer el capítulo, el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

- ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?
- ¿Cómo emplear el CMI en la solución de una situación personal?
- ¿Puede el CMI vincularse o converger con una estrategia de valores?
- ¿Qué papel le toca jugar a RRHH para trabajar la estrategia de la organización?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que desde la consultoría presentamos para terminar el capítulo.

Estudio de caso: Lunallena quiere mejorar

Lunallena es una linda dama de 28 años de edad que en su vida personal ha sufrido un proceso de cambio sustantivo, una separación matrimonial, por lo que en la actualidad se está planteando un diseño estratégico con respecto a su nueva vida.

El cambio que Lunallena se plantea puede considerarse algo profundo por los problemas culturales, entre otros, asociados a sus 13 años de matrimonio. Ella y su esposo durante más de 20 años estuvieron asociados a una agrupación religiosa que les planteaba bastantes limitaciones en su convivencia social y en ese marco nacieron dos hijos, que hoy tienen 12 y 8 años y sufren las consecuencias de la separación.

Parte de la ruptura matrimonial, que ya tiene 2 años, estaba asociada a su separación de la asociación religiosa, por lo que esto implicó que sus hijos permanecieran por el momento con su padre. Producto de la separación tuvo que alquilar un departamento, donde vive sola, cosa que no le es fácil, tanto desde el punto de vista económico como por la lastra que trae de las limitaciones con que vivió dentro de la religión que practicaba y que le derivó el tener una autoestima muy baja.

Por otro lado, Lunallena es investigadora de un polo científico y se encuentra dentro de un programa de doctorado, pero su tiempo no le alcanza. Asumió nuevas responsabilidades institucionales que la sobrecargan y en el tiempo que le queda divaga mucho, no encuentra el centro de los pasos que debe seguir para terminar su tesis doctoral. Sin embargo, ya terminó los exámenes que le correspondían. Pero, este mal uso de su tiempo no le permite hacer un mejor uso de su apartamento, que por demás requiere de algunas inversiones, ya que en el cambio de casa, no se llevó ninguna de las pertenencias que pudiera tener en su casa anterior, no hizo división de bienes gananciales.

Con esta situación, en un replanteo de su vida, ella describe como su objetivo supremo el de “Mejorar su valor personal” y tiene que ver cuáles deben ser sus principales estrategias, así como

qué objetivos deben derivarse de esas estrategias que permitan una relación causa-efecto.

En este marco ella identificó las personas con las cuales se relaciona: sus hijos, una nueva relación amorosa que tiene hace 6 meses, sus amigos y sus compañeros de trabajo. Con todas estas personas ella quiere mantener una relación donde su imagen personal se corresponda con las expectativas de dichas personas. Con sus hijos quiere establecer nuevos vínculos y tener más tiempo para dedicarles.

Con su nueva pareja aún no puede convivir, la relación es reciente, quiere conocerlo mejor y él no vive en la misma ciudad de ella, por lo que tienen encuentros esporádicos y les es necesario tener una comunicación permanente. Su idea es poder lograr la convivencia definitiva.

Piensa que con sus amigos y compañeros de trabajo tiene que mantener una relación muy profesional, en un marco de tiempo balanceado y con cierta economía de gastos. Además, por su cabeza pasa la necesidad de que tanto amigos como trabajos tiene que seleccionarlos para mantener una cierta excelencia operativa en sus actividades y lograr mayor eficacia.

Para buscar tanto el cómo “mejorar su valor personal”, así como sus relaciones con sus hijos, pareja, amigos y compañeros de trabajo se ha planteado cuatro temas estratégicos principales, ellos son:

1. Desarrollo de inversiones para el nuevo apartamento, que le permita tener un ambiente más confortable para desarrollar su trabajo de tesis y la atención a sus hijos, así como lograr una mayor productividad personal.
2. Desarrollo de actividades innovadoras con los hijos, de manera de aumentar las actividades conjuntas, crear un nuevo círculo de amistades para lograr influencias que la alejen un poco de los problemas religiosos, así como tener zonas de interés común y buscar desarrollar actividades personales exitosas.
3. Aumentar las relaciones con su nueva pareja, para lo cual es necesario conseguir lugares que permitan potenciar las fuentes de trabajo común, un mayor equilibrio y profundización de las relaciones y lograr experiencias únicas y atractivas.
4. Un tema central para lograr el propósito supremo es vital mejorar sus procesos operativos de manera que le permitan lograr una mayor intensificación de su trabajo de tesis, hacer un cierre destacado en sus nuevas funciones directivas en el polo científico, lograr un mejoramiento del uso de su tiempo,

aumentar el número de horas en el apartamento y asumir nuevas tareas administrativas que le garanticen nuevas fuentes de ingreso.

Estos temas estratégicos obviamente no son posibles de alcanzar si Lunallena no aprende a cómo crecer para mejorar su valor personal. Por eso ella es consciente que necesita mejorar sus competencias estratégicas, sus capacidades tecnológicas, así como crear un clima para la acción.

Para mejorar sus capacidades estratégicas sabe que tiene que desarrollar ciertas habilidades como: de comunicación, de solución de conflictos, de administración del tiempo, delegación, motivación y trabajo sobre la base de valores. También requiere compartir conocimientos y para ello debe tener encuentros sistemáticos de intercambio y análisis con sus hijos, con amistades y compañeros. de trabajo, crear soluciones a sus problemas e implementarlas rápido, así como respaldar su nueva relación con la información necesaria de primera línea.

Para las capacidades tecnológicas requiere de contar con una infraestructura que le garantice disponibilidad de tiempo de máquina, mientras por otro lado debe contar con las aplicaciones necesarias de correo electrónico, word, power point y excel.

Por otro lado, el clima para la acción debe garantizarlo con una mayor conciencia, que le permita tener una comprensión clara de su estrategia como vía para mejorar su valor personal. De igual forma con una alineación de todos y para ello debe dar a conocer su estrategia a los principales implicados de manera que la apoyen en el logro de la misma.

A su vez, debe buscar la disponibilidad necesaria para priorizar sistemáticamente las tareas en el tiempo, en busca de alcanzar una mayor eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos operativos.

Finalmente, tiene que contar con una gran motivación en la aplicación de sus estrategias, ya que si esta es alta, debe ser la que le permita lograr resultados. Además, como parte de esta motivación debe evaluar sistemáticamente la estrategia, así como hacer el autorreconocimiento necesario para lograr un reforzamiento positivo de toda su estrategia.

Criterios desde la consultoría

Derivado tal vez del trabajo de consultoría que regularmente despliego o tal vez por los años de vida y de experiencia, en varias ocasiones he tenido que jugar un rol de terapeuta o psicoanalis-

ta. Es por esto que siempre hago una analogía entre el trabajo del consultor y el del médico. De hecho, los médicos dan consultas y el rol que asumen es de consultor, pero del cuerpo humano, mientras que los consultores organizacionales damos consultas de otro organismo vivo, las empresas y organizaciones en general.

En algunos momentos, derivado de las propias consultorías, personas de las empresas me hacen consultas personales para tratar de solucionarles algún conflicto intrapersonal que tienen. Por ejemplo, derivado del Estudio de Caso que describí en el capítulo 9, la gerente que describí con el nombre de Karla, se sentía muy afectada con las dificultades que se presentaban en la empresa y me pidió una consulta aparte para evaluar de manera conjunta el conflicto de la empresa y suyo personal. Ella era la tercera accionista y veía muy mal la empresa, su autoridad y su rol.

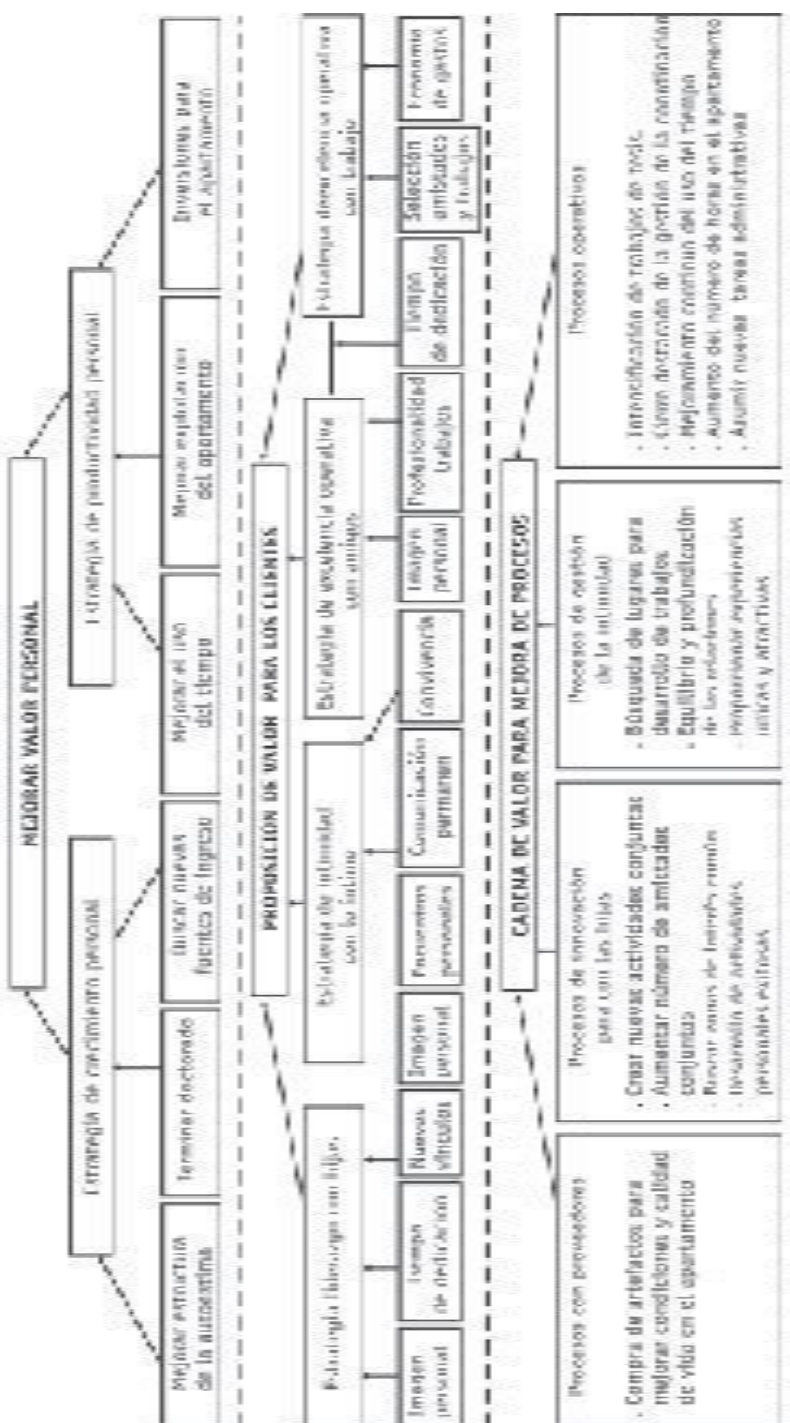
En tal sentido, tratamos de trabajar el conflicto no como un aspecto de carácter negativo, sino como algo que le serviría para el desarrollo de empresa y su propio desarrollo personal. Lo importante era ver cómo en el medio del marco conflictivo, ella aplicaba su inteligencia y sus capacidades para encontrar el mejor camino. Es decir, el problema era trabajar el conflicto de manera positiva y después de varias sesiones de trabajo y confesiones, logramos hacer el análisis necesario para llegar a la mejor solución. De dicha solución hicimos un Plan de Acción que tuviera en cuenta la solución a los problemas intragrupal e intrapersonal.

Ante otras situaciones similares me he encontrado en diferentes momentos y el Estudio de Caso que aquí presentamos con el título de “Lunallena quiere mejorar”, es uno más de ellos. En este caso, Lunallena es una empresaria de un país de América del Sur, que se encuentra en otra solución de conflicto de aproximación-evasión y por entrevistas sucesivas, me fue describiendo un panorama de la situación personal en que se encontraba y la disyuntiva que en el orden estratégico le interesaba mejorar el drama de su vida.

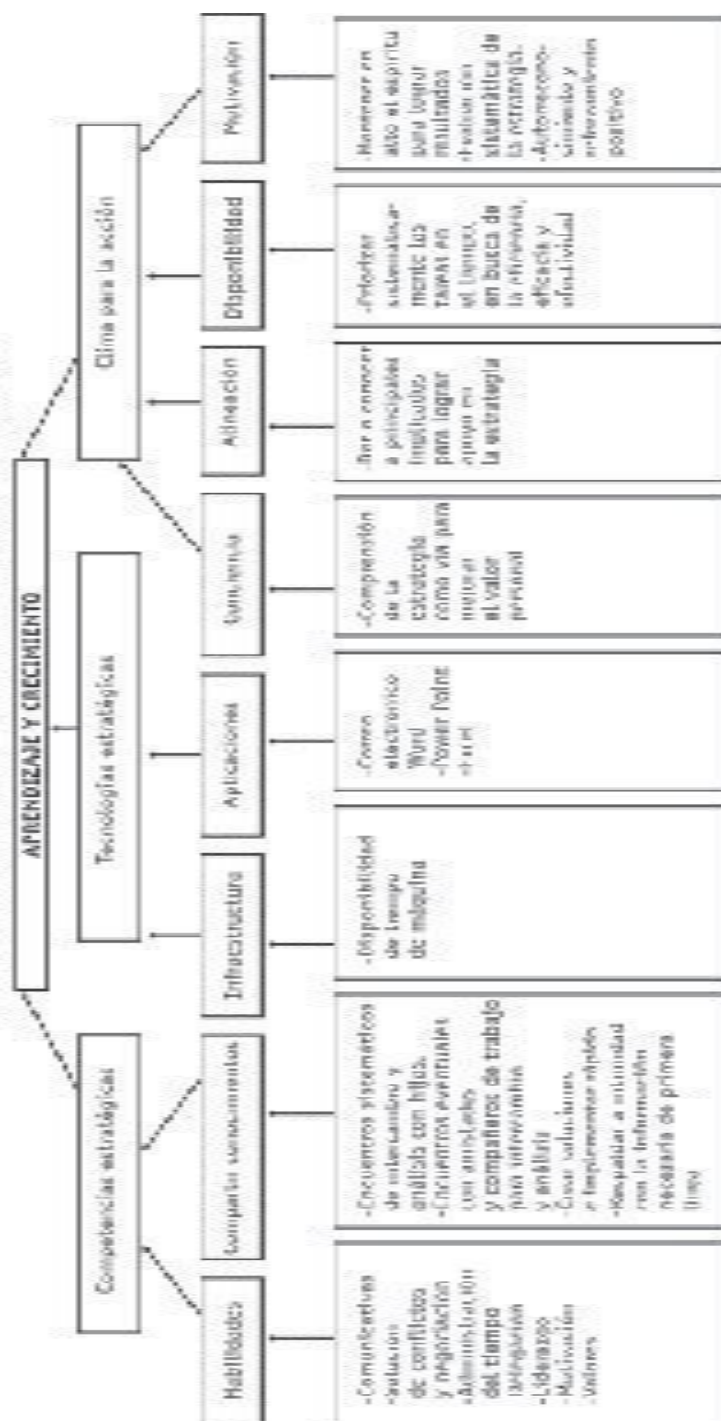
En los momentos que me describió su situación, yo me encontraba buscando un vínculo entre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la EDV y como siempre he partido del criterio que las técnicas que utilizo en las organizaciones, tienen que tener validez para solucionar problemas personales, pues apliqué la técnica del CMI en la búsqueda de describir su estrategia de mejora y encontrar los mejores objetivos que tiene que plantearse a diferentes niveles y lograr su mejor actuación personal.

La aplicación que hice del CMI y la solución encontrada puede verse en el Mapa Estratégico que a continuación les presento.

MAPA ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO PERSONAL



MAPA ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO PERSONAL (continuación)



Capítulo 11

La EDV y el Cuadro de Mando Integral

Creo que el C.M.I., aunque sus antecedentes se ubican en los primeros años de los 90, es una de las cosas más novedosas que existen en estos momentos en el ámbito de las Técnicas de Dirección, tanto en nuestros países como en todo el mundo, aunque tal vez debemos hablar más específicamente en nombre de América Latina.

Podemos darnos cuenta cuán novedosa es esta herramienta de dirección cuando observamos que sus creadores, Robert S. Kaplan y David P. Norton publicaron su último libro *Mapas Estratégicos*, y convierten los activos intangibles en resultados tangibles, en fecha tan reciente como el año 2004, según la edición del *Gestión 2000* y muchos de sus ejemplos están asociados con el inicio de este milenio.

¿Cómo iniciar esto? Pues bien, creo no me queda más remedio que rememorar que en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, las empresas trabajaban bajo un régimen que fue reconocido como de navegación tranquila. Es decir, producían a partir de determinados insumos y entregaban productos y servicios a un mercado que estaba insatisfecho y por tanto, la demanda superaba con creces la oferta y todo lo que se producía encontraba un tipo u otro de realización.

Pienso que fue determinante para que se produjera un cambio que Jean Servan-Schreiber escribiera en 1967 su famoso libro de *El desafío americano*. En esta obra el autor demostraba cómo Europa estaba en manos de los norteamericanos y era necesario provocar un cambio en la forma que operaban las economías de los diferentes países europeos.

En ese tiempo, el modelo que imperaba en el campo capitalista era el keynesiano, por lo que era permitido la intervención del estado como órgano fundamental de regulación de la economía y por ello cada gobierno aportó capital para conformar empresas mixtas e impulsar el desarrollo de la industria nacional. Es así que a partir de los años 70, cada día, en cada país se producían nue-

vos cambios producto del desarrollo de las esferas económicas, tecnológicas, políticas y sociales.

Obviamente, los cambios que en cada una de estas esferas, se iban gestando, impactaban de una manera u otra el ámbito en la dirección y por eso, a partir de los años 80, la ciencia de la dirección se ha visto cada vez más estimulada con el desarrollo de nuevas y nuevas tecnologías para perfeccionar la gestión empresarial.

Claro que estos cambios organizacionales “impactaban” de una forma u otra las formas en que es necesario conducir las empresas y por ello los mismos plantean nuevas demandas a aquellos que tienen la responsabilidad de conducir grupos humanos.

La necesidad de tener una *actitud positiva ante el cambio*, es una primera exigencia para todo el que se ve involucrado en el campo de la dirección; esto seguido por la búsqueda de una mayor *flexibilidad* para producir y gerenciar, acompañado de ciertas capacidades y predisposiciones para *asumir riesgos* y una mentalidad lo suficientemente amplia para el desarrollo de la *innovación* constante.

Se hace evidente que todas estas demandas plantean, por tanto, nuevas fórmulas para alcanzar el éxito y por ello ya no es suficiente con tratar de “hacer mejor las cosas” (ser eficientes), sino que hay que “hacer lo correcto” (ser efectivos). Unido esto a la necesidad de tratar constantemente de hacer algo nuevo, diferente, de otra manera o lo que es lo mismo de transformar e innovar constantemente, o sea, de cambiar.

Control de Gestión

Tales exigencias requieren de mecanismos de control que garanticen el cumplimiento de las ideas que van surgiendo y por eso el Control de Gestión pasó a desempeñar un papel vital ante tales cambios organizacionales.

Ahora, ¿cuál es la disyuntiva que dichos cambios le plantea a la empresa? Creo que la principal disyuntiva que toda esta época de cambio le ha planteado a la empresa es la de poder determinar cuál es su valor real en el mercado. Hoy en día se hace evidente que el valor de una empresa en el mercado, no solo está determinado por su capital financiero, sino que a este hay que sumarle su capital intelectual. O lo que es lo mismo, que al capital financiero hay que sumarle el capital con que cuenta la empresa, producto del conocimiento útil que tiene y que cada vez se hace más importante porque es este, precisamente, la parte del capital que le da más valor a la empresa.

Ante tal disyuntiva, el control de gestión tiene que ir separándose de su enfoque clásico, basado en la verificación y observación del comportamiento de los elementos tangibles de la empresa con el propósito de reducir costos y aumentar la productividad, para hacer análisis más dinámicos que cree nuevas bases para la eficacia de la dirección, los hombres y los recursos, considerando los intangibles con que cuenta la empresa como su principal aspecto para agregarle valor a la misma.

Desde este punto de vista, la tendencia actual en cuanto a los sistemas de control de gestión se fundamenta en:

1. Desarrollar sistemas que se basen en la estrategia de la empresa y traduzcan sus factores claves para el éxito en indicadores para una correcta actuación.
2. Determinar la forma en que todo el mundo en la empresa participe y quede implicado tanto en el proceso estratégico, como en la implementación y control de dicha estrategia.
3. No considerar solo indicadores de tipo financiero, sino además aquellos que sirven para medir los intangibles, teniendo en cuenta la relación causa-efecto que existe entre ellos.
4. Conocer qué se quiere controlar para alcanzar los resultados deseados y cómo permitir el desarrollo del autocontrol como elemento determinante del control.

Luego si resumimos los principales requisitos del Control de Gestión Moderno podemos decir que estos se resumen en: se puede contar con objetivos y estrategias definidas; existe un fuerte compromiso con la implantación y desarrollo de la estrategia por parte de todos; se cuenta con un contexto organizacional que favorece el trabajo en equipo.

Cuadro de Mando Integral

Sobre estas bases es que hoy en día está siendo utilizado por muchas empresas como principal herramienta del control de gestión el llamado Cuadro de Mando Integral (C.M.I.). Y, ¿qué es el C.M.I.?

Si resumimos las principales ideas que existen alrededor del Cuadro de Mando Integral (CMI), podemos observar que es una nueva herramienta de dirección que da respuesta a la tendencia de alejamiento de una economía impulsada por productos y basada en activos tangibles, para acercarse a una economía del conocimiento y basada en los activos intangibles, que hoy representan más del 75 % del valor de cualquier organización.

Por otro lado, como instrumento de dirección el CMI es capaz de resolver un viejo problema, la no determinación, en el ámbito de las estrategias, de la implantación y control de la estrategia. Es decir, por primera vez, la estrategia va en marcha acompañada, como hermana siamesa, con su mecanismo de medición, donde ambas buscan crear un valor futuro y sostenible. De esta forma, el Control de Gestión a través del CMI mide los pocos objetivos que representan la estrategia para la creación de valor de larga duración. Parte del principio de que “si la estrategia se puede describir, se puede medir y si se puede medir se puede gestionar”.

Desde el punto de vista estructural Robert Kaplan y David Norton en su libro *Mapas Estratégicos* caracterizan el CMI por dos elementos básicos: el Mapa Estratégico (ME) y el CMI. Sin embargo, esta estructura puede traer confusión al identificarse el todo con una de las partes. Por eso, prefiero identificar el CMI como el todo, formado por el ME y el Tablero de Control (TC).

De esta forma el CMI sigue teniendo la definición que sus autores le dan: “un proceso que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”, donde se mide la actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la de cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Con esta estructura y definición, el ME pasa a ser un instrumento auxiliar que permite visualizar las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización a través de las cuatro perspectivas. Es decir, es un instrumento que proporciona una manera uniforme y coherente de describir la lógica interna de una estrategia, así como obliga a aclarar y definir, a través de dicha lógica, el cómo crear valor y para quién.

Mientras que el Tablero de Control del CMI pasa a ser el instrumento que traduce los objetivos del ME y las interrogantes de cada perspectiva, definiendo: cuáles son los objetivos que deben plantearse, qué metas son necesarias para concretar los objetivos, cuáles son las iniciativas que se pueden tomar para que el mejoramiento sea continuo y cuál es el presupuesto que necesita cada una de las iniciativas. Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un ME den entre 20 y 30 indicadores necesarios para el CMI asociado.

Con esta estructura, las perspectivas del CMI son el elemento que es común y vincula a ambas partes del CMI, el ME y el TC. En tal sentido, la Perspectiva Financiera brinda la máxima definición de

éxito de la organización, ya que *describe los resultados tangibles* que se esperan alcanzar o lo que es lo mismo, expresa en términos de resultados la proposición de valor que se le espera dar a los propietarios. Esta primera perspectiva se fundamenta en la interrogante siguiente: ¿cómo deberíamos aparecer ante los dueños para tener éxito financiero?

La Perspectiva de clientes, al igual, presenta en términos de resultados la proposición de valor que se le debe brindar a los diferentes segmentos de clientes y es el elemento central de la estrategia, que *proporciona el contexto para que los activos intangibles creen el valor* requerido. Es la que comunica aquello que se espera hacer mejor o diferente que la competencia. En este caso la pregunta es ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para poder alcanzar nuestra visión?

En la Perspectiva de Procesos Internos se identifican los *pocos procesos* de mayor impacto que *crean y entregan la proposición de valor* que requieren los clientes y que sirven para entregar el valor que demandan los propietarios o dueños del negocio. Busca la respuesta a saber ¿en qué procesos se debe ser excelentes para satisfacer tanto a los dueños como a los clientes?

Por último, la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es la *fuerza de creación de valor sostenible* y que identifica los activos intangibles más importantes, que deben estar agrupados y alineados a los procesos críticos que se crean y entregan el valor a los clientes y propietarios. En esta perspectiva la pregunta clave es: ¿cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?

De esta forma, podemos observar que *las Perspectivas Financiera y de Cliente describen los resultados esperados, mientras que las Perspectiva Interna y de Aprendizaje y Crecimiento dan impulso a la estrategia, así como describen de qué forma la organización la pondrá en práctica*. La Perspectiva Interna determina cómo se crea el valor y la de Aprendizaje y Crecimiento quién crea el valor de manera sostenible.

Siendo la misión, la visión, los valores y la estrategia el eje central de C.M.I., la estructura que sigue el mismo es encontrando respuesta a cada una de las interrogantes de cuatro perspectivas y para en cada una de ellas definir ¿cuáles objetivos deben plantearse, qué indicadores pueden servir de inductores para lograr dichos objetivos, qué metas son necesarias formularse y cuáles son las iniciativas que se pueden tomar para que el mejoramiento sea continuo?

Desde este punto de vista las características del C.M.I. ponen énfasis en los indicadores financieros y no financieros que sirven para informar a todos los trabajadores de la empresa en los diferentes niveles. De esta forma, aporta una información de mucha utilidad para velar continuamente aquellos indicadores que permiten alcanzar las metas. Aspecto este último que garantiza que los trabajadores de base comprendan las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones. Luego, la característica que hace se destaque el C.M.I. como un elemento central del control de gestión es que “no es solo un registro de los resultados obtenidos, sino también una indicación de los resultados esperados”.

La construcción de un C.M.I. dentro de una organización no puede verse como la construcción de un solo cuadro de mando, sino de un sistema de cuadros de mando que dependen del tamaño y situación de la empresa. En algunos casos es posible empezar el proceso de diseño de un cuadro de mando por el nivel superior, en otros casos tal vez sea mejor iniciar por una unidad de negocio que permita ganar en experiencia para después buscar la alineación entre las diferentes unidades. En todos los casos sí es vital el comunicar la estrategia y el C.M.I. para obtener el apoyo necesario y abrir la discusión sobre la forma más eficaz de llevar a cabo el proceso de diseño del C.M.I.

Resulta primordial en el diseño del C.M.I. de cualquier organización que la alta dirección se involucre y se comprometa con todo el proceso, desde la definición de la misión, la visión, la estrategia, los objetivos y los indicadores. Además, deben considerarse aquellos líderes de opinión que surjan para que se conviertan en misioneros del proceso. Finalmente, en su diseño puede considerarse un grupo que sea el encargado de la gestión del proyecto y aparezca como su representante en toda la organización.

Tipificando en alguna medida las diferentes perspectivas, podemos ver que las únicas formas de ganar más, es a través de la Perspectiva Financiera y esto solo se podrá lograr vendiendo más y gastando menos. Luego, *los objetivos estratégicos básicos que lleven a ganar más son aquellos que buscan un crecimiento en los ingresos o una mayor productividad*, ya sea por reducción de costos o por mejor uso de los activos financieros y físicos. Todo lo demás es música de fondo. Ahora, lo importante es buscar el equilibrio entre el crecimiento y la productividad. Sin embargo, suele haber una tendencia a acercarse más a la productividad y no debe ser así porque el valor para los propietarios debe ser sostenido.

La Perspectiva de Cliente es la que debe comunicar cuál es la proposición de valor que se le espera dar al cliente de mejor manera o de manera diferente a la competencia. *Los objetivos estratégicos e indicadores de esta Perspectiva definen la estrategia de la organización y pueden estar asociados a: mejor costo o costo más bajo, la innovación y liderazgo de producto, las soluciones completas o la de cierre del sistema.*

La de mejor costo garantiza la fidelidad del cliente por precios atractivos, calidad excelente y facilidad de compra, entre otros. La de innovación y liderazgo de producto trabaja con precios altos ya que ofrecen productos superiores que los clientes están dispuestos a pagar por la funcionalidad que los mismos tienen. Con la proposición de soluciones completas, los clientes deben sentir que se les comprende porque proporcionan productos y servicios hechos a la medida, con soluciones integrales, excepcionales y una excelente calidad en la relación. Por último la estrategia de cierre de sistema se caracteriza porque se le da a los clientes una proposición de valor de tal magnitud que cambiarla puede costarle tanto que es imposible salirse de ella.

Es obvio, que si esta perspectiva es capaz de definir en sí misma la estrategia de la organización, es de vital importancia tener claridad de los diferentes segmentos de mercados con los cuales se trabaja para hacerle la proposición de valor que cada segmento requiere de acuerdo a sus características. O lo que es lo mismo, qué segmento requiere de un objetivo estratégico de menor costo, cuál de innovación o liderazgo de producto, cuál de soluciones completas y cuál de cierre del sistema. Aunque la práctica demuestra lo difícil que puede ser que una empresa trabaje con más de un objetivo estratégico de estos tipos.

La Perspectiva de Procesos Internos describe cómo se alcanza la estrategia y junto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento conforma el motor que mueve la estrategia. Ella cumple con dos componentes de la estrategia: produce y entrega la proposición de valor, así como mejora los procesos y reduce los costos. Los objetivos más comunes están asociados a: proceso de gestión operativa, proceso de gestión de clientes, proceso de innovación y proceso sociales. Al igual, estas estrategias deben estar equilibradas y contar con al menos un tema estratégico, ya que con esto se generan beneficios que aparecen en el tiempo y garantizan un crecimiento sostenible.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento describe los activos intangibles y su rol en la estrategia, así cómo se deben poten-

ciar estos activos para llevar a cabo los procesos internos básicos y mejorarlos continuamente. Estos objetivos se organizan en tres categorías:

1. *Capital Humano*: está formado por la disponibilidad de habilidades, talento y know how que hace falta para apoyar la estrategia.
2. *Capital de Información*: formado por la disponibilidad de sistemas informativos, redes e infraestructura que hace falta para apoyar la estrategia.
3. *Capital Organizativo*: formado por las disponibilidad para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

La clave es alinear estos capitales y centrar las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia.

La Plantilla de un Mapa Estratégico tipificado podemos verla en el esquema siguiente:

Convergencia entre el CMI y una EDV

¿Dónde está el punto de contacto o en el que pueden converger el CMI y una EDV en la Dirección?

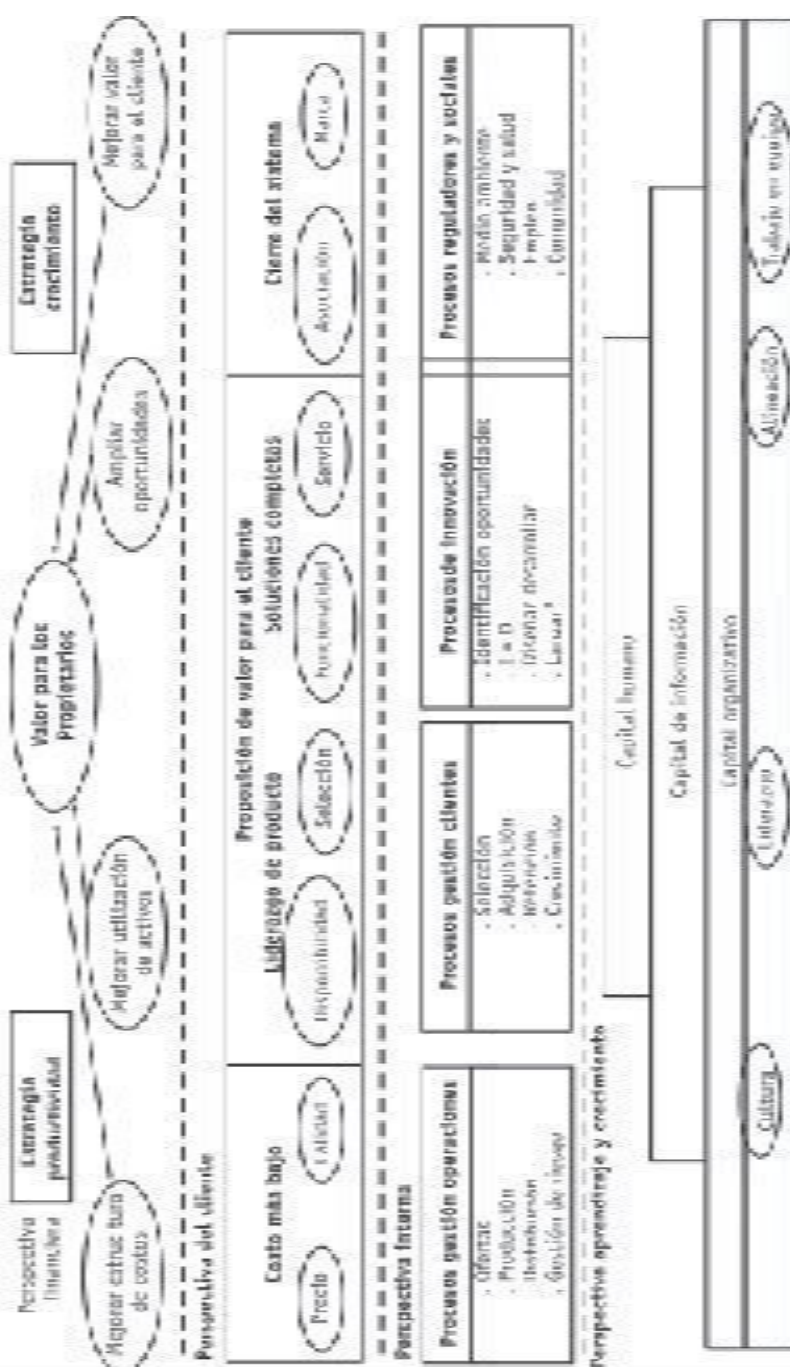
Obviamente, si una EDV en la dirección lo que busca es darle sentido a la acción, este sentido solo lo pueden adoptar en aquel lugar donde se describen los activos intangibles asociados a la estrategia de la organización, que son los que están presentes en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Como ya expresamos con anterioridad la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se organiza en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Informativo y el Capital Organizativo y es precisamente en este último, en el Capital Organizativo (CO), donde puede converger el CMI con una EDV.

El Capital Organizativo es el que reconoce la capacidad con que cuenta la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio que se requiere para ejecutar la estrategia. Es precisamente este capital el que proporciona la capacidad de integración para que los activos intangibles de Capital Humano e Informativo, así como los activos físicos y financieros tangibles, no solo estén alineados con la estrategia, sino integrados con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Una organización con mucho CO, permite un liderazgo ubicuo, porque todos tienen creadas las bases con la información ne-

PLANTILLA DE UN MAPA ESTRATÉGICO TÍPICADO



cesaria y la ideología organizativa requerida para enfrentar la estrategia global. O lo que es lo mismo, el CO describe las creencias y valores para actuar alrededor de la estrategia y de esta forma los miembros puedan trabajar en proyectos nuevos e ilusionantes alineados en la misma dirección.

El ME describe los cambios de una estrategia y estos cambios requieren de nuevas creencias y valores. Por lo que el primer paso a la hora de determinar los objetivos estratégicos del Capital Organizativo es definir la agenda de cambios para poder ejecutar la estrategia.

El CO se construye sobre la base de cuatro elementos: la cultura, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.

La cultura refleja las creencias y valores de un grupo, que sirven como soporte para alcanzar cualquier resultado en una organización. Si uno de estos resultados es la estrategia, pues dicha estrategia necesita cambios en la forma de actuar y se debe ejecutar por personas a diferentes niveles y por tanto se requieren de una EDV que genere normas y actitudes de las cuales se derive una conducta de todos los trabajadores, acorde a la estrategia global de la organización.

Una EDV, si se tiene en cuenta, es una gran potenciadora de conductas y resultados acertados acordes a la estrategia, si no, puede convertirse en un gran obstáculo de la misma o algo impredecible en su comportamiento.

Por eso, es necesario tener en cuenta que para una estrategia dada se requiere una EDV determinada. Recordemos que la estrategia define la acción, mientras que las creencias y valores, le dan sentido a esa acción. Si la estrategia es de orientación al cliente, las creencias y valores de todos en la organización deben estar alineadas con dicha estrategia para que logre alcanzarse, por lo que si las estrategias y valores no están alineadas o no existe el equipo directivo debe incluirla en la agenda de cambios de la organización.

Para medir las creencias y valores hay que definir indicadores capaces de medirla y regularmente esto se logra con el apoyo de encuestas y auditorias, de manera de manera de poder comprobar si esta opera según lo previsto y se ajusta a la estrategia.

Para que cualquier organización pueda centrarse en su estrategia, teniendo en cuenta las creencias y valores que son necesarios, es requisito fundamental un buen liderazgo, que puede venir por un proceso de formación de líderes o un modelo con las competencias que deben tener los líderes para ejecutar la estrategia.

Son los líderes los que le deben darle sentido a la acción de los trabajadores para alcanzar proyectos nuevos e ilusionantes y en tal sentido deben comunicar y aclarar la misión, la visión, los valores y su vínculo con la estrategia. Esto, en sí mismo, es el uso de una EDV en la dirección, que en este acto se socializa de una manera abierta para hacer lo adecuado correctamente.

Como hemos dicho con anterioridad, tal EDV, lo que busca es vincular la estrategia global de la organización con la actuación personal, para de esta forma comunicar y alinear a la gente con dicha estrategia global y el logro de resultados, fijando metas.

Comunicar y alinear una EDV en función de la gente con la estrategia, global es potenciar a la organización con el conocimiento y comportamiento colectivo. En tal sentido muchas organizaciones tienen que realizar un cambio de sus creencias y valores para simplemente socializar los conocimientos y comportamientos esperados alrededor de la estrategia y trabajar todos, como equipo, en una misma dirección y con la prioridad estratégica requerida. Claro que como todo cambio esto implica barreras que deben romperse.

Apoyan la creación de una conciencia estratégica los mecanismos de desarrollo de una cultura asociada a una EDV, como son: los símbolos, las prácticas colectivas o rituales, los mitos de la organización, los folletos, boletines, charlas, así como las TIC y los murales. Puede complementar el apoyo a la conciencia estratégica de los trabajadores el vínculo de los objetivos personales con los sistemas de pago y reconocimiento.

La articulación de la EDV con el Capital Organizativo del CMI debe representar una mejora significativa del rendimiento y esta articulación debe corresponder a la Dirección de Recursos Humanos, ya que es necesario inducir al personal, el Capital Humano, en la propia EDV y determinar las iniciativas más eficaces y efectivas para la formación de los atributos necesarios en cada unidad operativa. En tal sentido el papel de Recursos Humanos es determinante para que se pueda lograr el éxito de la organización.

Criterios desde la consultoría

Desarrollando esta actividad de vincular el CMI con la EDV, desde la consultoría llego a formarme el criterio siguiente “no hay otro camino, recursos humanos (RRHH) tiene que marchar hacia el CMI si quiere sobrevivir

Meditando sobre el Cuadro de Mando Integral, herramienta de mucha actualidad y uso en las organizaciones, se llega a la con-

clusión de que evidentemente a las Gerencias de Recursos Humanos de las organizaciones no les queda otra opción que marchar hacia la introducción del Cuadro de Mando Integral. Creo es una oportunidad que no pueden perder y aún están a tiempo. ¿Cómo llegué a esta conclusión?

Algunos aspectos me sirvieron de base para ello. Primero fue arribar a una conclusión sobre las principales tendencias que se observan en las empresas y que tienen que ver con los RRHH. Veamos cuáles son las principales tendencias que hoy en día se hacen más evidentes en cómo operan las Gerencias de RRHH.

1º Todo el mundo está de acuerdo con el enunciado de que el principal activo de las organizaciones son las personas. Pero, la práctica real demuestra que los directivos se centran más en las dimensiones financieras, que son tangibles, que en las personas, que son intangibles y no aparecen registradas en los balances financieros.

2º La situación anterior se agrava con el hecho de que el activo más importante es el menos entendido, no todo el mundo reconoce el valor de las personas, el menos preparado para ser medido, no se tienen experiencias sobre cómo medir el valor que aportan las personas, y el menos susceptible de ser dirigido, lo movemos como una pieza de ajedrez y no por el valor acumulado que tienen.

3º ¿Qué ayuda a tener esta visión de los RRHH? El hecho de que los métodos contables no miden a RRHH como una inversión, ni como un activo. Simplemente no aparecen en los libros o de lo contrario no son nada más que un centro de costo o lo que es lo mismo, un gasto.

4º Por otro lado está el hecho de que las Gerencias de RRHH no son capaces de demostrar que su estrategia es la de añadir valor, por lo que pierden inmensas oportunidades. Y el perder oportunidades desarrolla su opuesto, las amenazas.

5º No tienen en cuenta que el acceso a las nuevas tecnologías no es un factor que haga la diferencia entre las empresas. Las nuevas tecnologías están al alcance de todos. Sin embargo, la gran diferencia está en la capacidad de utilizar las nuevas tecnologías

El mantener tales tendencias dentro de las Gerencias de RRHH hace evidente que las organizaciones se ven impactadas de una u otra forma y por ello derivamos de tales tendencias los impactos siguientes en las organizaciones:

1º Los directivos no saben qué pasos dar para cambiar el paradigma de que RRHH no es una mera función profesional. De esta manera siguen trabajando sólo en la selección, diseño de cargos, evaluación del desempeño, seguridad e higiene, capacitación y

otras funciones de RRHH y no ven el lado estratégico que tienen dentro de la gerencia y en la organización en general.

2° No se dan cuenta que si siguen ese camino, el de ver solo la función profesional de los RRHH, en las condiciones actuales del mundo empresarial hay una gran amenaza que puede llevarlos a un gran abismo: la tercerización de la Gerencia, dado que cada vez aumenta el número de Casas Empleadoras

3° Un gran impacto derivado de las tendencias anteriores es que la contabilidad sigue centrándose en el capital tangible como fuente de beneficio y eso crea distorsiones. La contabilidad es reactiva, nos dice qué paso pero ya en tiempo pasado y no nos lo dice todo, porque no refleja todo. Esto tiene en su contra las distorsiones que crea en cuanto a la información que reciben los que dirigen la organización.

4° Por eso, derivado del punto anterior, en muchas organizaciones los directivos toman decisiones como que RRHH lo que debe es reducir costos y estas pueden ser altamente equivocadas. Muchas organizaciones bancarias han tomado decisiones de este tipo y se han dado cuenta tarde que redujeron costos en un momento, pero a la larga han perdido conocimientos y para recuperar lo perdido han tenido que gastar más de lo que redujeron.

5° Por último, hay un gran impacto derivado de las tendencias y es el de no considerar el potencial de las capacidades de los RRHH en las estrategias de la organización. Al verse como un gasto no son una inversión, por lo que no se busca potenciar esas capacidades, que cada vez pueden ir agregando más valor. No se tiene en cuenta que mientras los activos fijos se deprecian, los intangibles se aprecian.

Desde este punto de vista ¿cuáles son los retos que tienen que enfrentar hoy en días las Gerencias de RRHH para eliminar los impactos derivados de las tendencias que se observan en este tipo de Gerencia?

1° Es claro y directo que RRHH tiene que transformar al personal como su principal fuente de ventaja competitiva. Es un reto el acabar de observar que potenciar a los RRHH es la única forma de hacer sostenible la organización, sin esto ninguna organización puede crecer.

2° Reto de gran magnitud es también el transformar a RRHH como una gerencia estratégica. O lo que es lo mismo, ser algo más que una simple función profesional, sino tener su propia estrategia e incorporarse con ella a la estrategia de la organización en su conjunto.

3° Tanto RRHH como el resto de los miembros de la organización tienen que descartar la mentalidad contable que reconoce que RRHH es sólo un simple centro de costos. Es un reto ampliar el horizonte de RRHH darle el carácter estratégico que se merece. Pero esto es un cambio de cultura y para ello hay que trabajar.

4° En el marco de esta nueva visión de RRHH hay que buscar vincular la necesidad de que los objetivos de la estrategia de RRHH tienen que caminar en marcha unida con la estrategia de toda la organización.

5° Todo lo anterior lleva a la organización por un solo camino, que es su quinto reto y el más importante. RRHH tiene que trabajar por desarrollar un Cuadro de Mando Integral que al describir su estrategia demuestre el impacto que RRHH tiene en la estrategia de la organización en su conjunto.

Como expresé al inicio de estos criterios desde la consultoría, no hay otro camino si es que RRHH quiere sobrevivir en el marco de las contingencias actuales. Sólo enfrentando sus propios retos y buscando el cambio es que podrá emerger como una unidad que estratégicamente es la encargada de crear las bases a través del aprendizaje y el crecimiento para mejorar aquellos procesos que agregan valor a los clientes y a los propietarios de la organización.

La práctica real demuestra que a RRHH le toca el rol de hacer sostenible el funcionamiento de cualquier organización. Si no está de acuerdo conmigo, sólo observe las diferencias de las Gerencias de RRHH de aquellas organizaciones que han sido consideradas exitosas de aquellas que han fracasado. La diferencia es muy sencilla, unas han sido capaces de crear valor, las otras no y la creación de valor es solo una facultad de las capacidades de los RRHH.

Aquellas organizaciones que no han sido capaz de crear valor, les ha pasado como al modelo neoliberal, que fracasa porque el costo social es muy alto y no está contemplado en el modelo.

Usted puede ser todo lo eficiente que quiera, pero con ello solo está haciendo las cosas correctamente. Sin embargo, está dejando de ser eficaz, que es hacer las cosas correctas. Diferencia que es muy sutil pero determinante. Así que no solo haga las cosas correctamente, sino que haga, además, las cosas correctas, asuma los retos que tiene que enfrentar la Gerencia de RRHH y tenga en cuenta que el CMI es una herramienta que lo puede ayudar significativamente.

Para su enriquecimiento

1. Elabore un CMI que le permita encontrar una vía para su mejora personal.

2. Evalúe críticamente la lógica organizacional del CMI. ¿Considera que la misma se puede adecuar a su organización o usted contemplaría otra?
3. ¿Qué importancia le da usted a los elementos componentes de las Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento en su organización?
4. ¿Cree usted razonable la convergencia entre el CMI y la EDV? Fundamente sus criterios.
5. ¿Comparte usted el criterio que hoy en día las organizaciones tienen que darle un vuelco al tratamiento de los recursos humanos?

12

Estudio de Caso: el Banco LuzdeAmérica piensa alto y fuerte

Las palabras deshonran cuando no llevan detrás
un corazón limpio y entero. Las palabras están demás,
cuando no fundan, cuando no esclarecen, cuando
no atraen, cuando no añaden.

JOSÉ MARTÍ
EEUU, 1891

El presente capítulo está asociado a un Estudio de Caso real que describe su contenido principal desde la acción consultiva. De esta forma, al terminar de leer el capítulo el lector debe estar preparado para dar respuestas a las interrogantes siguientes:

¿Cómo podemos diseñar y presentar un sistema de valores para desarrollarlos estratégicamente?

¿Cómo podemos diseñar un Mapa Estratégico y su Cuadro de Mando Integral?

¿Cuáles son los criterios que se pueden tener desde la consultoría?

Además, estará en condiciones de meditar sobre una serie de criterios que presentamos desde la consultoría para terminar el capítulo.

Capítulo 12

Estudio de caso: el Banco LuzdeAmérica piensa alto fuerte

El Estudio de Caso que le vamos a desarrollar está asociado a un banco de nuestra Región que fue fundado en el año 1923 y que hoy en día es un banco de dimensiones moderadas con algo más de 10 000 trabajadores, que juega un rol decisivo en el desarrollo económico del país. Las oficinas centrales están ubicadas en el centro de la capital del país y opera con el resto de las capitales provinciales. Tiene cerca de 280 sucursales en el territorio y 15 en el exterior y sus principales actividades son la banca comercial, minorista y procesamiento de tarjetas. Sus activos están sobre los 5 000 millones de dólares y en el 2005 tuvo los dividendos por acción más altos de su historia. Regularmente ha sido rentable y sus utilidades son, en alguna medida, algo significativas. Cuentan con una tecnología moderada para el desarrollo de su labor operativa y dedica los recursos necesarios para la capacitación de los RRHH, aspectos que colocan buscando el beneficio de sus clientes.

En su accionar el banco cuenta con cerca de 350 000 clientes, donde las cuentas corrientes alcanzan un promedio de U\$D 18 000 individualmente. No obstante la cantidad de bancos existentes en el país, su posición es fuerte al tener una cuota de mercado igual al 34 %, lo que lo coloca en una posición de líder y lo distancia de los 3 competidores más cercanos. También ayuda al desarrollo económico del país al proporcionar mecanismos de apoyo a actividades productivas prioritarias.

Después de un amplio debate a nivel de la gerencia del banco, de las reflexiones realizadas, se pudo definir que *su estrategia debía estar orientada a buscar un cambio de cultura*, tratando de buscar una mayor orientación al cliente, una superior calidad del servicio, para lograr generar más ingresos y un adecuado control de los costos. Para lograr la orientación al cliente requerida y la superioridad de la calidad de los diferentes servicios que presta se creó una promesa de marca de *pensar en grande para los clientes*, que la

expresó con la idea de que *Nuestro banco piensa en grande para darle nuevos y mejores servicios a los clientes.*

El reto principal de esta promesa de marca se entendió era un problema de la Dirección de Recursos Humanos, la que debía alinear su estrategia con la estrategia de todo el banco. Para enfrentar este reto RRHH prefirió hacerlo a través de un Cuadro de Mando Integral, por lo que debía comenzar por asegurar la disponibilidad estratégica de los valores del personal para ejecutar la promesa de marca.

La primera acción del equipo que debía trabajar en este proyecto era de buscar traducir la estrategia a un Mapa Estratégico. Con más de 100 personas trabajando en RRHH el equipo se dio cuenta de que había muchas percepciones y expectativas diferentes, por lo que era fundamental tratar de describir la estrategia de una forma coherente y había que buscar ser más proactivo e impulsado a las propuestas de valor.

Aunque no es habitual en las organizaciones que la Dirección de Recursos Humanos piensen en términos de resultados financieros, el Mapa Estratégico elaborado por esta Dirección, contó en su parte superior con el objetivo supremo de *darle mayor valor a los propietarios.* Era evidente que RRHH es sólo un contribuyente del valor de los propietarios, pero para cumplir con la promesa de marca era necesario que todos los profesionales de RRHH tuvieran en mente este objetivo financiero dentro de una *perspectiva financiera.* Para lograr este objetivo supremo era necesario que RRHH se planteara como estrategias básicas las de lograr un *aumento neto de los ingresos* y *maximizar la rentabilidad de la inversión* en las personas.

La filosofía central del pensamiento proactivo se fundamentaba en que invirtiendo estratégicamente en los valores del capital humano, la rentabilidad financiera será una consecuencia lógica derivada de dicha inversión.

La propuesta de valor para los propietarios debía ser alcanzada desde los clientes internos de RRHH, por lo que había que considerar los criterios que tuvieran en cuenta a todo el personal. De esta forma la *perspectiva del cliente* se dividió en dos partes: los clientes socios del negocio y los empleados del banco. Ambos clientes tienen necesidades diferentes y hay que darles un servicio diferenciado a cada uno de ellos.

La proposición de valor para los socios del negocio, que están al nivel de la gerencia de RRHH, estuvo centrada en dos aspectos: uno de *atraer y retener a los mejores*, mientras que el otro buscaba llegar a *ser un socio de confianza.* Mientras la proposición de valor

para los trabajadores del banco buscaba “*promover la cultura del éxito*” y “*proporcionar programas de calidad muy bien ejecutados*”.

Los objetivos del proceso interno están organizados en cuatro temas estratégicos principales, que derivan 9 objetivos estratégicos. Los temas son:

1. Seleccionar y contratar a los mejores.
2. Impulsar una cultura de alto rendimiento.
3. Centrar la comunicación con el cliente.
4. Brindar un servicio de alta calidad.

Seleccionar y contratar a los mejores es parte implícita de la promesa de marca del banco, por lo que se planteó que RRHH debe derivar objetivos para *buscar las personas con talento que vibren y sientan el código genético de la organización*. Además, se entendió deben *buscar a trabajadores que sirvan a mercados diferentes*. Por lo que el carácter estratégico de este tema es fundamental y su rol de liderazgo es clave, ya que es el que asegura se seleccione y contrate a aquellas personas que cuenten con las posibilidades para desarrollar una cultura orientada al cliente.

El segundo tema, el de *Impulsar una cultura de alto rendimiento* se entendió debía *asegurar la retención de los trabajadores con grandes capacidades*, así como *eliminar las barreras que frenen el logro del éxito*. Por último, se consideró estratégico el lograr una *adecuada gestión asociada a resultados y al apoyo de los trabajadores en desarrollo*.

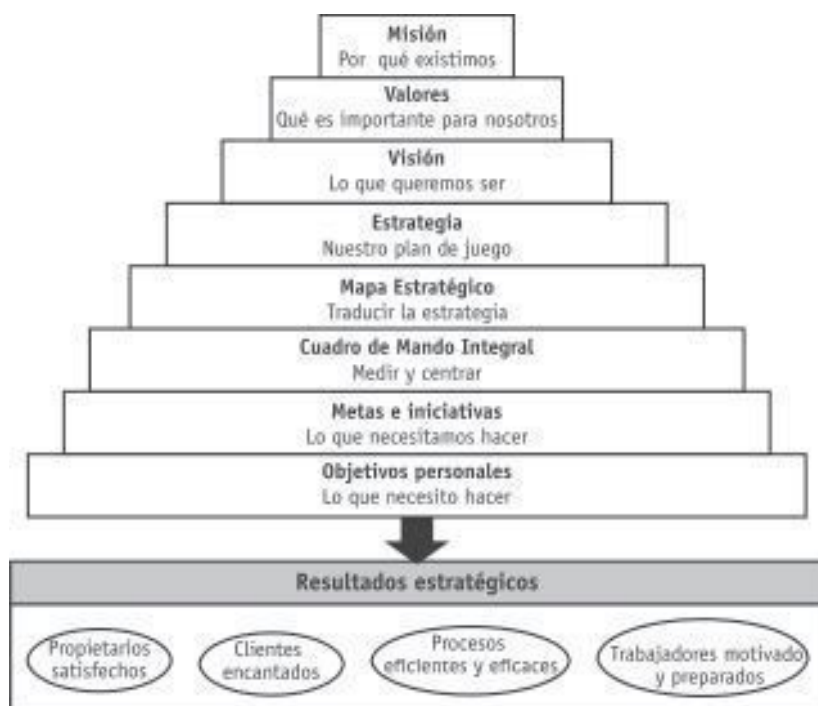
En cuanto a *centrar la comunicación con el cliente* se hizo evidente la necesidad de *crear una cultura de preocupación por el cliente*, así como *estimular el cumplimiento de la misión para conseguir resultados legendarios*.

Finalmente, en cuanto al tema de *brindar un servicio de alta calidad*, se destacó el hecho de la necesidad de *esperar que los empleados de RRHH hagan lo adecuado* y la posibilidad de *desarrollar un servicio con costos eficaces*.

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se consideró básico ejecutar una estrategia centrada en el aprendizaje para un cambio de cultura por parte de los trabajadores de RRHH, cuyos objetivos principales son los de *comprometer a cada trabajador con el sistema de valor, comunicarlo y liderarlo, así como supervisarlos y ajustarlos en función de la estrategia del banco*.

Siguiendo la propia lógica dada por Kaplan y Norton¹ tratamos de vincular los aspectos comunes de la EDV, su sistema de valores, con dicha lógica, donde el resultado es la siguiente:

¹ Tomado del libro *Mapas Estratégicos*, página 60



Sistema de valores

De la historia y trayectoria del propio banco se conformó su Identidad que identifica a lo largo del tiempo quién ha sido el Banco LuzdeAmérica y su relación con el entorno y sus límites de trabajo. Es decir describe los factores fundamentales que irrigan su tejido social que es objeto de referencia. Como puede verse, en el resumen de la identidad que presentamos puede observarse la atmósfera fundamental para su respiración y vida histórica.

NUESTRA IDENTIDAD

Hay un Banco . . .

- Que es latinoamericano nacido en 1923.
- Que tiene dimensiones moderadas.
- Que da empleo a más de 10 000 trabajadores de la comunidad.
- Que tiene un rol decisivo en el desarrollo económico del país.
- Que tiene su sede en la capital, 280 sucursales en el país y 15 en el exterior.
- Que desarrolla actividades en la banca comercial, minorista y procesamiento de tarjetas.

- Que tiene altos dividendos por acción y es rentable.
- Que cuenta con un tecnología moderada.
- Que invierte en los Recursos Humanos.
- Y que es líder en el sector.

Hay un Banco así y ese es . . . nuestro Banco, el Banco Luzde América.

Como es tradicional, la elaboración de la misión es muy debatida y en tal sentido se entendió que la razón de ser del Banco está en función de lo que la organización le da a los clientes y en este caso se llegó a la conclusión que lo que los clientes reciben del Banco es seguridad y salud financiera de sus activos financieros. En tal sentido la misión formulada es la que más abajo aparece.

NUESTRA MISIÓN

“Somos el Banco LuzdeAmérica con capital nacional, reconocidos como líderes en el sector, que piensa en grande las necesidades de sus clientes en cuanto a banca comercial y minorista, así como de procesamiento de tarjetas, cuya razón de ser es la de *brindar seguridad y salud financiera a los activos financieros de los principales sectores agrícolas, industriales y comerciales del país*, coordinando con calidad y rapidez las expectativas más exigentes de las empresas y personas de la región”.

La visión se puso en función de cómo se quiere que vean al Banco los que les interesa al Banco que lo vean. Después de conformar una larga lista, la dirección resumió que todos los implicados en el trabajos del Banco se pueden resumir en la comunidad y por el alcance de su gestión esta comunidad puede ser nacional e internacional.

NUESTRA VISIÓN

“Nos interesa que la comunidad nacional y extranjera *nos vean como un banco de capital nacional, seguro, confiable y competitivo*, que está al servicio de aquellos capitales que garantizan las principales riquezas del país para una mayor calidad de vida en una sociedad justa y equitativa”.

Teniendo en cuenta la estrategia ampliamente debatida, de un cambio en la cultura para lograr una mayor orientación al cliente, una superior calidad del servicio y un adecuado control de costos, se valoró que solo esa estrategia se podía lograr si en el orden táctico el Banco trabajaba en los procesos cotidianos con unas creencias y valores que respondieran tanto a la estrategia como a la misión y la visión. Con tales fines se concibieron las creencias y valores que abajo explicamos con algún detalle.

NUESTRAS PRINCIPALES CREENCIAS Y VALORES

<i>Creencias</i>	<i>Valores</i>
1. El cliente es la clave del negocio	Orientación al cliente
2. Los costos de la no calidad son insostenibles	Calidad y rapidez
3. Brindar nuevos y mejores servicios	Pensar en grande
4. Perseverar en el reto de que la imagen de marca es una tarea de RRHH	Compromiso por el éxito
5. El alto rendimiento impulsa a la organización al éxito	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE:

“Somos un Banco donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente”.

CALIDAD:

“Nuestra principal motivación es lograr la calidad total, concebida esta como la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente mediante el desarrollo de un sistema de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en el Banco con la participación de todos los trabajadores, clientes, proveedores y demás implicados en nuestra actividad. Tenemos una actitud conciente con el medio ambiente, la comunidad y la protección e higiene de los trabajadores. Cada trabajo que realizamos en el Banco es complementado con el compromiso de todos los que en ella trabajamos de estar libre de errores y defectos, así como de siempre buscar la mejor solución para el cliente, sea interno o externo”.

ALTO Y FUERTE:

“Somos un colectivo comprometido con metas altamente ambiciosas y un fuerte crecimiento continuo del Banco, que no solo quiere satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, sino que quiere darle un servicio legendario y quede posicionado en su mente. No nos conformamos con hacer lo pequeño, queremos llegar alto y fuerte para darle valor a nuestros clientes, que eso potencia al país. Estamos comprometidos con fuertes metas estratégicas y por tanto, volamos cualquier barrera que se nos imponga. Nos enorgullece ser eficientes, eficaces y efectivos porque

consideramos que ese es nuestro principal aporte a la sociedad. Nuestro compromiso es con el futuro».

Al tener Recursos Humanos la responsabilidad de introducir la estrategia de un cambio de cultura se entendió era necesario trabajar sobre la base de un valor propio y por ello a los tres centrales del Banco se le introdujo el siguiente:

COMPROMISO CON EL ÉXITO:

“En la Dirección de Recursos Humanos del Banco LuzdeAmérica somos un colectivo de trabajadores con las capacidades que permiten un desempeño exitoso de nuestras funciones individuales y colectivas, con predisposición positiva para interactuar como una familia y cumplir las estrategias del Banco en sus diferentes estadios y escenarios cambiantes. Sentimos la motivación profesional hacia el perfeccionamiento constante de nuestra labor. Luchamos por hacer las cosas cada vez mejor para alcanzar la excelencia despojados de formalidades y conformismo. Concebimos la capacitación como parte del crecimiento y desarrollo de los recursos humanos en función del servicio profesional que se brinda a nuestros clientes y de las relaciones con nuestros proveedores”.

Para lograr la orientación requerida al cliente y la superioridad de la calidad de los diferentes servicios que presta el Banco, era necesario concebir adicionalmente una promesa de marca que sirviera, junto a los valores, como un motor impulsor al sentido que tienen que tener los trabajadores para apoyar la estrategia. Esta promesa de marca se describió como la que sigue:

NUESTRA PROMESA DE MARCA

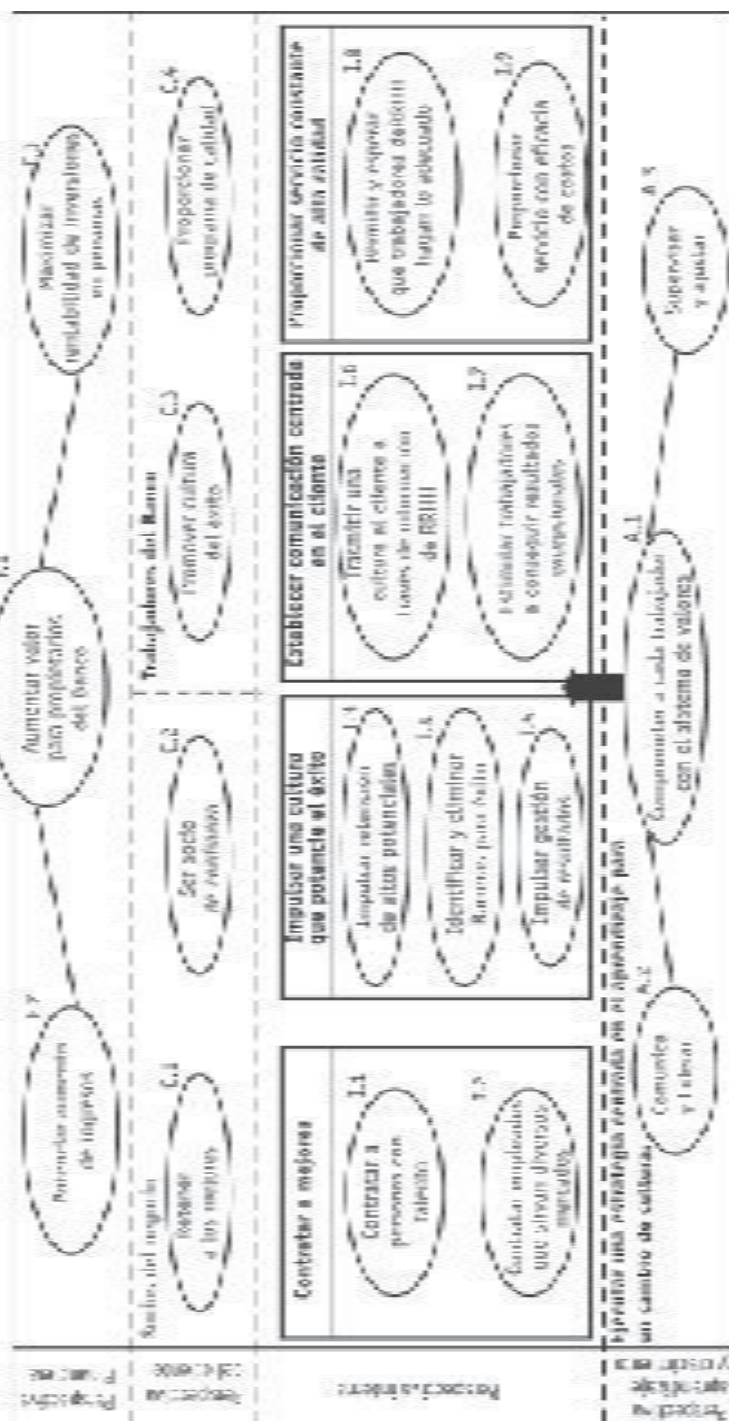
“Nuestro banco piensa en grande para darle nuevos y mejores servicios a los clientes”.

NUESTRA ESTRATEGIA

“Buscar un cambio de cultura, tratando de buscar una mayor orientación al cliente, una superior calidad del servicio, para lograr generar más ingresos y un adecuado control de los costos”.

Como se expresó con anterioridad, del resultado de todo el proceso de reflexión estratégica salió del equipo de dirección no solo la principal estrategia a seguir, sino que se entendió que dicha estrategia fuera descrita por la Gerencia de Recursos Humanos.

En tal sentido esta Gerencia con su Consejo de Dirección y algunos trabajadores seleccionados por sus capacidades potenciadoras, pudo definir los elementos para poder describir esa estrategia en un Mapa Estratégico, así como describir sus principales indicadores en Tablero de Control. Este trabajo es el que mostramos a continuación:



TABLERO DE CONTROL DEL BANCO LUZDEAMÉRICA

Obj.	Nº	Indicador	Actual	Metas	Iniciativas	Presupuestos
F.1	1	Rentabilidad sobre la inversión	XX.X	XX.X		
F.2	2	Nuevos ingresos por trabajador	XX.X	XX.X		
F.3	3	Inversión por trabajador	XX.X	XX.X		
C.1	4	% de socios retenidos	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
C.2	5	% de consejeros	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
C.2	6	% de socios satisfechos	XX.X	XX.X		
C.3	7	% preparados para el éxito	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
		% alineados a la estrategia	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	
C.4	8	% de satisfacción de los clientes externos	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	
C.4	9	% de satisfacción de los clientes internos	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	
I.1	10	% con desempeño talentoso	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.2	11	% con desempeño variado	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.3	12	% de retención altos potenciales	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.4	13	% de barreras al éxito eliminadas	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.5	14	% de objetivos del CMI alcanzados	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.6	15	% de trabajadores en debates	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.7	16	% con resultados excepcionales	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.8	17	% de RRHH satisfechos	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.8	18	% iniciativas por trabajador	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
I.9	19	% de costo de servicios según presupuesto	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
A.1	20	Posicionamiento en el sector	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
A.1	21	% clientes con salud financiera	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
A.1	22	Encuesta satisfacción de clientes	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
A.2	23	% de seleccionados con valores alineados a la estrategia y al puesto	XX.X	XX.X		
A.2	24	% de inducidos en función del sistema de valores	XX.X	XX.X		

A.2	25	% de formados en los valores del puesto de trabajo.	XX.X	XX.X		
A.2	26	Nro. de prácticas colectivas	XX.X	XX.X		
A.2	27	% con objetivos personales del CMI	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
A.2	28	% de innovaciones y mejoras	XX.X	XX.X	S. Reconocimientos	XXX.X
A.3	29	Encuesta dominio sist. de valores	XX.X	XX.X		
A.3	30	Auditoría de documentos oficiales	XX.X	XX.X		
A.3	31	Nº ajustes al sistema de valores	XX.X	XX.X		

Es evidente que como resultado de este trabajo, RRHH tiene que desarrollar como principal iniciativa un Sistema de Reconocimientos que ayude y apoye todos los indicadores del Tablero de Control. Sin embargo, este Sistema de Reconocimiento no es para su aplicación a priori, sino para aplicar en sus diferentes formas según el momento.

Un error de partida estaría si se parte de la idea que para alcanzar los indicadores definidos, el punto inicial está en los reconocimientos, tanto morales como materiales. Eso no logra el cambio de cultura deseado y por otro lado, crea una cultura no deseada. Es importante reconocer los esfuerzos, pero solo se deben premiar los resultados y tales premios pueden estar tanto en el orden moral como material y trabajar en diferentes escalones.

Esto es un reto que adicionalmente tiene que enfrentar la Gerencia de RRHH, buscar el mejor diseño de un sistema de reconocimiento que sea un elemento motivador para que los trabajadores se muevan desde sus fuerzas internas y no movidos como fichas de un juego de ajedrez, ni como el burro que camina estimulado por la zanahoria.

Criterios desde la consultoría

Trabajar en este tipo de organización y con estos tipos de herramientas no deja de ser siempre un trabajo interesante y que aporta en todos los órdenes.

La estrategia de un cambio de cultura en el Banco LuzdeAmérica era una necesidad. El ser líder en el sector no implica el seguir siéndolo, la competencia es tan brutal que los que siguen en el orden están esperando el primer fallo para ocupar un nuevo lu-

gar, ajeno a las estrategias que pongan en funcionamiento para subir, al menos, un escalón en la preferencia del público objetivo.

Por eso, la necesidad de una nueva cultura busca darle un vuelco al comportamiento de los trabajadores para tener una mayor orientación al cliente con la prestación de nuevos productos, de mayor calidad y a menor costo. Es decir, el cambio de cultura es todo un relanzamiento al mercado para mantener la posición de líder y ampliar la diferencia con los competidores más cercanos.

Desarrollar un proceso de reflexión estratégica siempre se torna complejo y algo conflictivo por la cantidad de criterios diferentes que se enfrentan, pero lo más importante es lo que contribuye a generar un pensamiento alineado en una dirección, pienso este es el principal beneficio que se deriva, ajeno al poder llegar identificar una estrategia que busca mejores resultados.

Los principios que sustentaron este trabajo fueron: el trabajar en equipo y de manera participativa para que todos los implicados, considerados estrategias, tuvieran la oportunidad de dar sus criterios y obtener la sinergia de los diferentes talentos y el esfuerzo colectivo en la búsqueda de compromiso en las soluciones.

Otro principio estuvo fundamentado en el tener una mente abierta a la innovación y el mejoramiento continuo, de manera que los actores pensarán en el Banco, identificarán sus retos y se estimularán a un mejor desempeño.

Finalmente, un principio estratégico fue el de tener en cuenta los compromisos del Banco con la comunidad, ningún proceso podría implicar despidos o alteración al reconocimiento que se tiene por la comunidad, la cual reconoce al Banco por su espíritu de solidaridad y cooperación.

Las premisas a cumplir estuvieron orientadas a que todos estuvieran sensibilizados con el trabajo a emprender y el lenguaje fuera común, por eso fue necesario dictar previamente algunas conferencias como manera de tener dominio conceptual de los términos y se tuviera conocimiento de las técnicas a emplear.

La segunda premisa estuvo dirigida a tener una disposición al cambio que podía implicar un cambio en las relaciones de poder, por lo que era necesario subordinar los intereses individuales a los del Banco.

La última premisa fue que el trabajo tenía que desarrollarse a partir de los que tienen el código genético de la organización, por lo que piensan en el Banco como un organismo vivo y en la necesaria salud organizacional que el mismo requiere.

El trabajo se organizó a dos niveles: primero a nivel de la alta dirección para definir la estrategia, la promesa de marca y el siste-

ma de valores, ya que estos últimos definían la ideología de la organización; después, al nivel de la gerencia de RRHH, porque el nivel de dirección superior entendió que RRHH tenía que cambiar su rol e incorporarse a la estrategia general de la organización y, además, impulsarla, por lo que tendría que trabajar en la descripción de la estrategia de cambio cultural a través de un Cuadro de Mando Integral.

En el orden práctico se obtuvieron otras experiencias. Definir el sistema de valores que respalde la estrategia y le sirva de cauce estratégico pero para alcanzar lo que se propone tiene sus características propias. La gente quiere poner la misión en función de lo que hace y no de lo que tiene que entregar al público objetivo al cual atiende. A la visión a veces se le quiere dar mayor magnitud y hay que centrarla enfocando con mayor precisión a donde se quiere llegar y quiénes son los implicados que intervienen para seleccionar los más importantes.

Por otro lado, determinar qué valores tácticos hay que jerarquizar dentro del conjunto de valores con que trabaja una organización no es fácil. Ayuda mucho en esto la reflexión estratégica por la cantidad de información con que se trabaja y el poder determinar una estrategia dada. Buscar centrar estos valores en la estrategia, así como en la misión y la visión requiere de una buena concentración, un buen debate y participación de todos por igual.

Como se dijo con anterioridad, el CMI se trabajó en esta oportunidad a nivel de la Gerencia de Recursos Humanos por el nuevo papel que tiene que desempeñan en la estrategia. Esto fue una nueva experiencia para ellos y les dio la posibilidad de tener un nuevo enfoque sobre el trabajo que tienen que seguir para tomar el nuevo camino de apoyar la estrategia de la organización y complementar en alguna medida las funciones técnicas tradicionales de esta gerencia.

Vital instrumento fue el trabajo de capacitación y entrenamiento en las técnicas asociadas a la EDV y al uso del CMI. La introducción de una nueva técnica siempre además de novedoso resulta compleja su introducción por la gran resistencia, a veces pasiva, que se manifiesta. Sin embargo, una forma de sensibilizar, comunicar y comprometer fue el desarrollo de cursos que permitieran llegar a una mayor cantidad de personas.

Hacer comprender la lógica que existe entre los resultados que se alcanzan en las organizaciones y los valores que se practican, no puede verse de manera muy lineal, hay que hacer comprender por un proceso repetitivo como cada proceso cotidiano está aso-

ciado a creencias y valores que a veces se hacen dominantes dentro de una cultura dada y cambiar esas creencias y valores no es un trabajo de un solo día.

Por otro lado, la relación causa-efecto que describe la lógica del cuadro de mando integral, es también una situación nada fácil de hacer comprender, de manera que permita determinar los diferentes objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas. Muchos análisis hay que realizar, muchos aspectos hay que remarcar para llegar a conclusiones sobre cuáles deben ser los objetivos estratégicos que mejor contribuyan al logro de la estrategia, sin perder la relación causa-efecto, que le es propia al cuadro de mando.

La integración de ambos aspectos y su puesta en marcha es un proceso lento. En tal sentido, las ideas desarrolladas al respecto fue la de seguir un proceso gradual, experimentando en principio en la Casa Central y de 15 sucursales de la capital. En esta etapa se encuentra el trabajo y la vida nos dirá que la lógica está en la integración de ambas herramientas y que ambas deben integrarse al nivel de todo el Banco. Esa es nuestra convicción.

Para su enriquecimiento

1. ¿Estima usted que es consistente la estrategia de la Gerencia General de buscar una mayor orientación al cliente y al servicio, así como un adecuado control de costos a través de un cambio de cultura? Fundamente su respuesta y haga otra si así lo entiende necesario.
2. ¿Considera usted que el sistema de valores concebido da respuesta a la estrategia de cambio cultural? Explique por qué
3. ¿Considera adecuada la iniciativa de establecer un sistema de reconocimiento que apoye el sistema de valores?
4. ¿Qué haría usted para alinear esta EDV para lograr un cambio en la cultura?
5. ¿Cómo evalúa usted las premisas descritas en el caso?

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 quiénes 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 consensuadas 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 porqué, 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 solo un sueño. Una acción sin visión de futuro carece de sentido. Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo.

Bibliografía

- ALBRECHT, KART: *Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona. España, 1999.
- ALCARAZ RODRÍGUEZ, RAFAEL: *El emprendedor de éxito. Guía de Planes de Negocio*. Editorial McGraw Hill Interamericana. México, 1995.
- AMAT, JOAN M.: *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España, 1993.
- BALLVÉ, ALBERTO M.: *Tablero de control. Organizando información para crear valor*. Editorial Macchi. Córdoba, Argentina, 2000.
- BARRER, JOEL ARTHUR: *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro*. McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá, Colombia, 1995.
- 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.
- BERMONT, HUBERT: *Cómo ser un consultor de éxito en su propia especialidad*. Editorial Granica. Barcelona, España, 1997.
- 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.
- 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.
- _____ ; 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.
- BLANCO ILLESCAS, FRANCISCO: *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas*. Editorial Limusa. México, 1995.
- BLOCK, PETER: *Consultoría sin fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles*. Editorial Granica. Barcelona, España. 1994.

-
- _____: *El servicio como estilo del management. Stewardship*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. 1996.
- BOSS, R WAYNE: *Desarrollo organizacional en los servicios de salud*. Editorial Addison. Wesley Iberoamericana. Massachussets. E.U.A. 1991.
- CERTO, SAMUEL C; METER, J. PAUL: *Dirección estratégica. Tercera edición*. McGraw Hill Interamericana. Madrid, España, 1997
- CHIAVENATO, IDALBERTO: *Administración de recursos humanos*. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México, 1995
- CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS: *Temas de dirección*. Editorial de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba, 2002.
- COHEN, WILLIAM A.: *Cómo ser un consultor exitoso*. Editorial Norma, Bogotá. Colombia, 2003.
- CROSBY, PHILIP B.: *Hablemos de calidad. 96 preguntas que siempre deseó plantear a Phil Crosby*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1990.
- _____: *La organización permanentemente exitosa*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 1989.
- DAVENPORT, THOMAS O.: *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España, 2000.
- DE BONO, EDGARD: *Las seis medallas del valor. Nuevos enfoques para la evaluación de los valores*. Editorial Urano. Barcelona, España. 2004.
- DÍAZ LLORCA, CARLOS: *El dirigente, agente de cambio*.
- _____: *Su misión, ¿cómo diseñarla?*
- _____: *La dirección por valores, algunas reflexiones para la acción*. Publicación interna para Ministerio del Azúcar. La Habana. 2000.
- _____: *Mesa Redonda sobre valores*. Publicación interna para Presidencia del ICRT. La Habana. 2002
- _____: *Criterios para la aplicación de la dirección por valores*. 2003
- _____: *El cuadro de mando para los recursos humanos*. Uruguay. 2005. http://www.felaban.com/memorias_congresoCLADE_2005.php
- _____: *No hay otro camino, RRHH tiene que caminar hacia el CMI*. <http://www.apascual.net/01eed696ab1165d04.html> 2005.
- Alternativas estratégicas para el uso de los valores en la dirección*. <http://www.apascual.net/01eed696ab115be02.html> 2005.

-
- _____: *Alternativas estratégicas para el uso de los valores en la dirección*. <http://www.calidad.org> 2005.
- _____: *No hay otro camino, RRHH tiene que caminar hacia el CMI*. <http://www.calidad.org> 2005.
- _____: *La convergencia entre el cuadro de mando integral y una estrategia de valores*.
- _____: *Una visión rápida sobre el cuadro de mando integral*. GESEM, AP. 2006.
- _____: *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.
- _____: *Valores y ética, algo para meditar. Laboratorio europeo para la crítica social*. Cuadernos N° 3. Nueva Serie. Noviembre 2007.
- _____: *Clínica empresarial, consultoría y turismo*. Revista Mundo Turístico. N° 3. Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana. Sep.-Dic. 2007.
- _____: *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.
- _____: *¿Qué hacer con los valores?* Biblioteca Virtual para la formación postgraduada de directivos del sector de salud. Versión 2007.
- _____: *Cómo utilizar los valores en la dirección*. Biblioteca Virtual para la formación postgraduada de directivos del sector de salud. Versión 2007.
- _____: *La dirección por valores a través de un caso*. Biblioteca Virtual para la formación postgraduada de directivos del sector de salud. Versión 2007.
- DOLAN, SIMÓN: *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España, 2000.
- DRUCKER, PETER F.: *La administración en una época de grandes cambios*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina, 1996.
- _____: *La sociedad postcapitalista*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina. 1993.
- 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.
- ETKIN, JORGE: *La empresa competitiva: grandeza y decadencia. El cambio hacia organización vivible*. Editorial McGraw-Hill Iberoamericana. Chile, 1996.

-
- _____: *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Editorial Pearson Education. Buenos Aires, Argentina, 2000.
- _____; Schvartein, Leonardo: *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1994.
- 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.
- GÁRCIGA, ROGELIO J.: *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. Editorial Felix Varela. La Habana, Cuba. 1999.
- GODET, MICHEL: *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Editorial Alfomega. Santafé de Bogotá, Colombia, 1995.
- 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.
- GOODSTEIN, LEONARD D; NOLAN, TIMOTHY M; PFEIFFER, J. WILLIAM: *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá, Colombia. 1998.
- GREENBAUM, THOMAS L.: *Manual del consultor*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, 1991.
- GUÍZAR MONTÚFAR, RAFAEL: *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Editorial McGraw-Hill. México, 1998.
- HARRINGTON, H. JAMES: *El coste de la mala calidad*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 2000.
- 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.
- 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.
- _____: *El cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España, 2000.
- _____: *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2004.
- 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.

- KOTTER, JOHN P.: *Qué hacen los líderes*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2000.
- KREPS, GARY L.: *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A. 1995.
- KUBB, MILAN: *Cómo seleccionar y trabajar con consultores*. Editado por la OIT. Ginebra, Suiza. 1996.
- LAMBERT, TOM: *Manual de consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2001.
- LÉVY-LEBOYER, CLAUDE: *Gestión de competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1997.
- 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.
- LLANO CIFUENTES, CARLOS: *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* Editorial Ruz. México. 2004.
- MARGERISON, CHARLES; MCCANN, DICK: *Administración en equipo. Nuevos enfoques prácticos*. Editorial Macchi. Córdoba, Argentina. 1993.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, DANIEL; ARTEMIO MILLA GUTIÉRREZ: *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, 2005.
- MINTZBERG, HENRY: *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel Economía. Madrid, España, 2001.
- NIVEN, PAUL R.: *El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2003
- OJALVO, VICTORIA; OKSANA KRAFTCHENKO; VIVIANA GONZÁLEZ; ANA CASTELLANOS, VICTORIA; VIÑAS, GLADYS; ANA ROSA ROJAS: *La educación de valores en el contexto universitario*. Editorial Felix Varela. La Habana, Cuba. 2001.
- OLVE, NILS-GÖRAN; ROY, JAN, WETTER, MAGNUS: *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España, 2002.
- Organización Internacional del Trabajo, con la dirección de Kubb, Milan. *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Editado por la OIT. Bélgica. 1997.
- OSTROFF, FRANK: *La organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. Editorial Oxford University Press. México, 1999.

- QUIGLEY, JOSEPH V. *Visión: Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Santa-fé de Bogotá, Colombia, 1996.
- RIBERO SORIANO, DOMINGO: *Asesoramiento en dirección de empresas. La consultoría*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, 1998.
- RIFKIN, JEREMY: *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: nacimiento de una nueva era*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina, 1996
- ROBBINS, STEPHEN P.: *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Quinta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 1998.
- SAPOROSI, GERARDO: *Clínica empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un Plan de Negocios*. Editorial Macchi. Córdoba, Argentina, 1997.
- Schein, Edgar H.: *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. Volumen 1. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A. 1990.
- _____: *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Volumen 1. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A. 1990.
- _____: *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Editorial Plaza Janés Editores. Barcelona, España. 1985.
- SENGE, PETER M.: *LA QUINTA DISCIPLINA. CÓMO IMPULSAR EL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE*. Ediciones Granica. Barcelona, España. 1995.
- 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.
- SERRA, ROBERTO; KASTIKA, EDUARDO: *Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*. Editorial Macchi. Córdoba, Argentina, 1994.
- TRISCHLER, WILLIAM E.: *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España 1998.
- WHITELEY, RICHARD C.: *La empresa consagrada al cliente. Cómo ser mejor que la competencia*. Editorial Javier Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1992.

Criterios sobre el libro

El libro *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones* fue presentado por el autor para optar por el Grado de Doctor en Ciencias, el cual fue aprobado por unanimidad. Algunos criterios presentados para este acto fueron:

“Conozco de tu dedicación a este importante tema y te felicito por la pasión que has puesto en el mismo, estoy seguro que seguirás profundizando en estos estudios con esa misma pasión y que ampliarás la multiplicación de los mismos hacia nuestros profesores, consultores y cuadros de dirección del Estado”.

DR. JUAN VELA VALDÉS
Ministro de Educación Superior
30 de enero de 2007

“Consideramos oportuno reconocer por medio de la presente la actitud asumida por el compañero Carlos Díaz Llorca , profesor de la institución que usted dirige, por el apoyo incondicional que nos ha dado en el mejoramiento del subsistema de Métodos y Estilos de Dirección, en particular con el tema de Dirección por Valores”.

ING. ARMANDO PÉREZ BETANCOURT
Secretario Ejecutivo
Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial
13 de marzo de 2007

“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
Ministro del Azúcar
26 de Marzo de 2007

“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
Secretario General del Sindicato Nacional de
Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte
marzo de 2007

“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
Profesor Titular, Cepes-Uh
Oponente en el Proceso de Defensa
4 de junio de 2008

“La arquitectura de la EDV expresa su aplicabilidad. Van la consideración y tratamiento de los intangibles dados por las creencias y valores, con su necesario vínculo con los tangibles, que significan los denominados “*mecanismos organizacionales*” donde se insertan procesos clave de la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) o Gestión del Capital Humano, tales como la selección de personal, la evaluación del desempeño, la formación y la auditoría o control de gestión. Destacable es en la parte final de la tesis, el nexo que establece el autor entre la GRH y la Gestión por valores, así como su vínculo con el Control Estratégico expreso en el Cuadro de Mando Integral”.

DR. ARMANDO CUESTA SANTOS
Profesor Titular, IPSJAE
Oponente en el Proceso de Defensa
4 de Junio de 2008

“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 faci-

lita la comprensión y es válida tanto para los estudiosos del tema como para los directivos o consultores. Los diferentes Estudio 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
Profesora Titular
Oponente en el Proceso de Defensa
4 de junio de 2008

“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
Consultores sin Frontera, España
26 de septiembre de 2008

