

cómo utilizar los valores en la dirección

*Dr. Carlos Díaz Llorca**

*«Hay que ir a lo mejor de la gente
porque si no, lo peor prevalece».*

José Martí

Antecedentes

Creo que a muchos cubanos nos gusta el cine, casi diría que de alguna forma nos fascina y hay películas que por su contenido y actuación han pasado a ser legendarias y en algunas formas entronizadas como parte de la cultura de ciertas generaciones de cubanos. No quiero comprometerme con nombres particulares de películas para no estar a favor de ciertas generaciones y en contra de otras. Pero, sólo quiero que en estos momentos cada lector piense cuál fue la mejor película que vio de temáticas como: el amor, la guerra, la paz, la acción, la política y muchas otras que entremezclan sus temáticas, pero que realmente son grandes obras del ingenio humano.

Posteriormente, de algunas de estas grandes obras, se ha hecho lo que se ha dado en llamar un «*remake*», que no es más que hacer una versión atemperada a la técnicas y a los actores del momento. Claro que ese «*remake*» tiene un reto muy fuerte y es que siempre la obra original sirve de patrón de referencia por el cual parte del público objetivo, el que vio la primera obra, evalúa la calidad obtenida en la nueva versión y se convierte en un fuerte crítico del producto que ahora se le presenta. No obstante, me gustaría muchísimo que se hiciera un «*remake*» de Casablanca para ver si alguien puede superar la actuación de Humphrey Bogart e Ingrid Bergman, así como cambiarle el final y que ella se quede con él y no se vaya con el checo.

(*) Subdirector del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, Cuba.

Obviando todos los adjetivos que califican el por qué se hace un «*re-make*» de una película y las consecuencias que de él se pueden derivar, quisiera retomar el concepto de «*remake*», para «*rehacer*», en alguna medida el artículo que ya publiqué con el nombre de «¿*Qué hacer con los valores?. Tener el valor de dirigir con valores*». ¹

El tema de los valores en la acción cotidiana del sistema empresarial cubano cada día toma más fuerza. Cada vez se habla más de ello y cada día más nuestra sociedad necesita ser más consciente de los valores con los cuales trabaja en sus procesos cotidianos, «*redescubrir*» lo que ellos significan y «*reincorporarlos*».

Estamos en tiempos de «*re*» y necesitamos mucho de un «*rehacer*» de nuestros valores de manera consciente, con nuevas definiciones, para «*reorientarlos*», para atemperarlos e incorporarlos a los actores del momento social en que vivimos de manera inconsciente. O lo que es lo mismo «*reincorporarlos*» como una forma de actuar normal en todos los procesos cotidianos que realizamos en nuestra realidad social.

En el Número 3 del 2002 de la Revista *Nuestra Empresa* publiqué ciertas «*Reflexiones Organizaciones*» y en un acápite del mismo que titulé «Unas ideas finales» expresé:

«Hoy en día, ante los acontecimientos que suceden a diario, tanto en el ámbito organizacional, como político y social, donde no hay nada más constante que los cambios, donde nos encontramos en tiempos de **re** y aparecen términos como la **re**ingeniería, el **re**dimensionamiento, la **re**organización y otros, creo que hay que **re**conceptualizar muchas ideas que nos han sido impuestas a través del tiempo.

En el presente siglo hay que seguir con la fantasía de hablar con la almohada y reflexionar para **re**conceptualizar algunos términos, como el llamado management, que parece llega a su fin y hoy en día hay que **re**conceptualizar el ámbito de la dirección.

(1) Publicado en la Biblioteca Virtual del Portal www.calidad.org, con fecha 4 de octubre de 2001.

Hay que considerar procedimientos más democráticos en las empresas, pero hay que **reconceptualizar** el término democracia. La democracia no puede seguir siendo lo que nos venden. Una democracia para unos y para otros no; una democracia con hambre, miseria, insalubridad, guerra, eso no es democracia. Por eso es necesario **reconceptualizar** este concepto. Y esta **reconceptualización** tiene que formar parte de la batalla de ideas y partir de los sectores más progresistas, de avanzada, de las organizaciones políticas y sociales; de los trabajadores». **Fin de la cita.**

Por todo lo anterior es que consideré necesario «*rehacer*» el artículo de «¿*Qué hacer con los valores?*», que lo terminé de escribir el 31 de Diciembre de 2000, de manera de atemperarlo a los tiempos actuales y **reconceptualizar** algunas cuestiones que le den nuevos valores para poder trabajar los valores en la dirección de manera más consciente.

El «*remake*» del proceso conceptual

Bajo el acápite de «*Las grandes preguntas*» en el artículo de referencia digo algo que hoy necesito repasar y que es válido por su propia vigencia en estos momentos. Cito el trabajo:

«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 nuestros empresarios 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». ***Fin de la cita.***

Refreshando la referencia, destaco de ella que sólo los valores en la dirección se pueden compartir si los compartimos con la gente, porque es la gente 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 las expreso en términos de la aplicación de los valores a la dirección y parafraseo las citas anteriores, diría que: **«Definir los valores sólo 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 del «*remake*», 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 acompañadas 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 subrayo las anteriores. Definir los valores como forma de actuación no vale, ya que no es sólo que los directivos tengan la convicción de lo que un grupo *«debe ser»*, sino que la convicción de lo que un grupo *«debe ser»* sólo 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 es muy diferente 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, sólo 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.

Sólo 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 sólo aquellos que son susceptibles de ser validados y resul-

tan útiles y su validez se obtiene en la misma medida que **reducen la incertidumbre y la ansiedad de 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»* **sólo 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»* sólo serán un elemento de referencia, pero no tienen nada que ver con lo que hacen en los momentos que se requieren. Sólo 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.

El «remake» del proceso pensado

Regreso al artículo original *«¿Qué hacer con los valores?»*, para hacer nuevas citas que pueden resultar de interés. Tomemos ahora éstas:

«Cuando escribí *«Dirección por Valores, algunas reflexiones para la acción»*², describí la lógica existente entre Resultados y Creencias, ya que cada resultado que logremos en la vida está asociado a un sistema de creencias de la persona, o grupos de personas, que se identifican con el mismo. Esta lógica parte de considerar las creencias como el soporte sobre el cual descansan los resultados, siendo las creencias las estructuras de pensamientos que nos llevan por el camino que nos permite alcanzar los resultados que deseamos.

De estas creencias derivan formas de actuar, que son los valores, que a su vez requieren de las reglas de conductas, o normas, para que las personas manifiesten una actitud, como tendencia evaluadora, sobre dichas normas y, por tanto, reflejen la conducta que necesitan los resultados que se pretenden alcanzar.

(2) Libro *«Los valores en la dirección»*, de un colectivo de autores publicado por el CCED del MES. Cuba. 2002.

A partir de esta base conceptual, que caracteriza los principales valores de una organización, extraje del trabajo una «*Reflexión para la acción*», que es la siguiente:

Reflexión para la acción:

Tener este diagnóstico de la cultura puede resultar interesante, porque nos da la posibilidad de buscar un cambio con fines estratégicos. Pero, más importante que buscar un cambio, la estrategia debe estar orientada a una gestión constante de la cultura de la organización.

En esta gestión constante, se convierte en un factor clave para el éxito la necesidad de tener una cultura organizacional bien diseñada. Para ello, tal diseño debe contemplar una clasificación de los *valores a gerenciar* en la organización. De esta forma valoramos dos grandes criterios de clasificación: los llamados *valores estratégicos* y los *valores tácticos*. Donde, a su vez, los valores estratégicos los subclasificamos en tres categorías claves:

- *la identidad*, que nos dice cuál ha sido nuestro comportamiento o ¿cómo somos?;
- *la misión*, que nos dice nuestra razón de ser o ¿para qué existimos?;
- *la visión global*, que nos dice qué queremos llegar a ser o ¿qué queremos ser?

Los *valores tácticos* son los medios para alcanzar la misión y la visión global, por tanto, nos dan respuesta a la pregunta de ¿con qué o cómo vamos a llegar? ***Fin de cita.***

Amplíe otro espacio del material de referencia con la aclaración siguiente. Hasta aquí tenemos una fotografía de los principales valores de una organización y sobre los cuales hay que operar. Pero, teniendo siempre presente que **dichos valores no se les hace a la gente, sino que se hacen con la gente**. La alta dirección tal vez puede hacer el borrador, pero la gente tiene que conocerlos, revisarlos y tener la oportunidad de ajustarlos a sus condiciones para comprometerse y ponerlos en práctica como parte de la realidad que viven.

Si la definición lograda se quedara en una definición impuesta, ya dijimos que esto será sólo una referencia que tendrá utilidad en un marco de incertidumbre. Pero, en este caso podríamos decir que dirigimos

con valores, pero nunca **por** valores. Utilizar los valores en la dirección significa, además, introducir en la práctica diaria las acciones que sean consecuentes con dichos valores. O lo que es lo mismo, hay que implementar y operar con dichos valores en la práctica cotidiana para generar vivencias y experiencias colectivas.

Pienso que de esta cita no hay que hacer más explicaciones complementarias, ella deja bien claro que el sistema de valores de una organización, como proceso pensado, puede venir dado por **dos grandes grupos de valores**: los **estratégicos**, que trabajan a diario, pero se obtienen o alcanzan en un horizonte determinado, y los **tácticos**, que se aplican en los procesos cotidianos.

De esta forma, por la estructura que le hemos dado al sistema de valores, los valores estratégicos pasan a estar conformados por: la Identidad de comportamiento de la organización en particular, su Misión y su Visión, mientras que los valores tácticos pueden clasificarse en: éticos, prácticos y de desarrollo.

El «remake» del proceso aplicado

Para el «*rehacer*» de esta parte tomo el epígrafe que titulé al igual que el artículo, porque es el aspecto práctico principal del trabajo, su parte o proceso de aplicación. Dice la primera parte de la cita:

¿Qué hacer con los valores?

«Para dirigir por valores 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.

Por ello, lo primero que hay que hacer es **moverlos**, hay que ponerlos en funcionamiento y ese movimiento *se hace mediante un proceso comunicati-*

vo, orientado a *comprometer* a cada uno de los actores de la organización. Es decir, es necesario tener claro que los valores que se quieren alcanzar son válidos para las personas, los grupos y las organizaciones, que no es un simple proceso intelectual, ni información clasificada, *ni algo que tenga la alta dirección para manipular a la gente*. Los valores hay que hacerlos con la gente y son las gentes las que tienen que hacerlos funcionar. Contar con valores es un proceso exclusivo de personas, por lo que hay que tener el valor de consensuarlos, compartirlos y operar con ellos.

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

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 la dirección por valores y dé 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.

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». **Fin de la cita.**

Algo más sobre valores y resultados, es el epígrafe del trabajo de referencia con el cual continúo esta cita.

«Quisiera insistir algo más en la relación valores-resultados. Podemos pensar que un resultado es lograr alcanzar una gran meta, tal vez producir 400.000 toneladas de azúcar, o 50 quintales de viandas, o ensamblar 100 ómnibus. Efectivamente, esos son resultados, que deben alcanzarse sobre la base de ciertos valores. Para lograr dichos resultados pudieron hacer falta valores tales como la tenacidad, la perseverancia, el sacrificio, altruismo, inteligencia, honestidad y quizás muchos otros más.

Sin embargo, podemos preguntarnos ¿qué ha 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 sólo alcanzar o no grandes metas son resultados. Resultados son también no llegar a tiempo a una reunión, no querer atender a un cliente, no acercarle una entrevista a un subordinado, coordinar una cita o reunión y no asistir a ella, no respetar los criterios o ideas de otro, etc. etc.

Detrás de esos resultados también hay incongruencias, inconsistencias en nuestros valores, que por su fuerza pueden llevarnos al opuesto. O sea, de la honestidad a la deshonestidad, de la disciplina a la indisciplina, del respeto al irrespeto. Por eso llamo la atención sobre esto, que no son grandes metas, sino aspectos cotidianos, pero que no dejan de estar matizados por nuestros valores y como los operemos». **Fin de la cita.**

Algo para recordar

Es necesario refrescar este «*rehacer*» recordando algunas cosas o tal vez puntualizándolas. 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 formadas 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 seleccionada 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, éste 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. 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 jerarquizado. De esta forma,

el trabajador puede llegar a comprender y comprometerse con el sentido y el significado de su labor en una organización específica.

Era necesario explicar esto previamente para comprender en alguna medida cuál es la propuesta de este «*rehacer*» que hemos citado ahora.

La cadena de valor para sembrar y alinear

Pero, **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 sólo 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 «*Cómo utilizar los valores en la dirección*», que es el título de este trabajo.

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 quiere jerarquizar y comprenda 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.

Moviendo la ideología organizacional

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.

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 comprenderlas, 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 cotidianas.

Sin embargo, tal 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 como utilizar los valores en la dirección como acontecimiento único es vital utilizar varios mecanismos que permitan dar a conocer y traducir, para de esta forma comprometer la ideología que se pretende formar a través del sistema de valores de la organización.

El objetivo de este alineamiento es que la gente llegue a encontrarle el sentido a su trabajo en función de los objetivos y las estrategias de la organización y se comprometa con los comportamientos esperados. Los pasos planteados en la cita podemos retomarlos de la forma siguiente:

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.

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 expresar un linda anécdota. Recientemente, en los meses de julio y agosto pasado, 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 podía perder la oportunidad de ir a La Higuera a ver el lugar donde asesinaron al Che, ya que conozco donde nació, donde vivió y donde están sus restos mortales. Además, por mi admiración por un hombre de su talla, lleno de muchos valores que puso en manifiesto en cada paso de su vida, era un problema de principio, como cubano, el conocer ese lugar, así como donde presentaron su cadáver a la prensa y donde aparecieron sus restos, en el pueblo de Valle Grande.

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 qui-quillantac*». 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 proceso 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.

Ahora, continuando con el curso del trabajo, 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 **utilizar muchos y variados mecanismos de comunicación**, 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 entretrejid**os 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 doble entrada donde por las filas aparezcan los diferentes implicados en dicho plan y por columnas los diferentes tipos de mecanismos a aplicar. En cada escaque donde converjan un implicado con un mecanismo se definirá el objetivo a lograr y el momento de realización. Un ejemplo de dicho Plan puede ser el siguiente:

Implicados	Mecanismo de Comunicación			
	Plegables	Cartas	Boletines	Tarjetas
Alta Dirección	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente	
Dirección Intermedia	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente	
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	
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
Proveedores	Conocer los valores de la organización para la cual trabaja		Informar las principales historias y acontecimientos. Semanalmente	Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente
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 primer paso 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 sólo 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 definir que significa ser honesto a nivel del grupo y del individuo.

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.

Cada uno de los niveles descritos para una universidad maneja una cantidad y calidad de recursos que difieren en su contenido y en su expresión. Por ello es necesario tener claro qué significa ser honesto a nivel universitario, de facultad, de área docente y de profesor. 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, qué significa para un custodio de una organización, o para un trabajador de la línea productiva, o para 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 este quede bien claro, fije el compromiso y podamos 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 que a veces se les llama antivalores.

Los reconocimientos

No quisiera terminar esta parte sin plantear que a este proceso de siembra de valores le es **imprescindible el 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 distingan el buen desempeño de aquellos que los impulsan con experiencias y vivencias cotidianas.

Trabajar con valores de manera cotidiana, día a día, puede implicar reconocimientos cotidianos, día a día, semana tras semana, mes tras mes. Este reconocimiento puede ser variado: cartas al expediente de trabajador, señalamientos en boletines sobre trabajadores sobresalientes en determinados hechos, fotografías en los murales, destaques en páginas web, videos 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 destacado.

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

Algunos ejemplos cubanos de lo explicado

Pienso que este «rehacer» no tendría un final lindo y feliz si no se cierra con algunos ejemplos que muestren lo que quisimos explicar. Para ello, del trabajo citado, en el que se plantearon 4 ejemplos, tomo sólo dos para que queden claras las ideas expresadas. Estos ejemplos se expresaron bajo un epígrafe que se llamó **Lo que es y lo que no es la Dirección por Valores** y que a continuación cito en los dos primeros Casos de Estudio.

«Creo que no hay nada más gráfico para explicar *lo que es y lo que no es la DpV* que hacerlo mediante la exposición de ejemplos concretos. Por ello voy a empezar por un primer ejemplo, que va a estar asociado a *«lo que no es»*, con el propósito de que pueda quedar bien reflejado *lo que sí es la DpV*.

Caso de Estudio 1

Muchos profesionales en toda Cuba, durante el año 2000, hemos estado enfrascados en el desarrollo de la Planificación Estratégica para todos los Organismos de la Administración Central del Estado y los Poderes Populares. Las pautas a seguir para esta planificación han estado, en lo fundamental, delineadas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, donde, entre otras, se incluye la de definir los valores y utilizar la DpV.

De esta forma, empezamos a trabajar en una organización para el establecimiento de su Plan Estratégico hasta el año 2003 y en principio se definieron por su Consejo de Dirección sus valores finales y compartidos y las normas de actuación asociadas a esos valores. Entre estos valores compartidos se encuentran: *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 todo el trabajo realizado y se pusieran en línea con la «*teoría organizacional*» definida hasta el 2003.

Pero, no sólo 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 preguntarnos, ¿es esto dirigir por valores?

Obviamente no, si acaso es dirigir con 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, el efecto es el mismo que si no se tuvieran y, por tanto, no era ni necesario definirlos. Ahora, determinarlos y definir entre ellos la participación y la democracia y no aplicarlas va a demostrar, no sólo una gran incongruencia, un gran vacío, sino, además, va a generar un efecto muy negativo entre los subordinados.

¿Con qué valores va a trabajar 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 ir a lo mejor de la gente porque si no, lo peor prevalece»*.

Esto, compañeros, precisamente esto, no es dirigir por valores; entre otras razones, porque no hay una cosa fundamental: el compromiso. 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.

A la gente no se le imponen los valores, sino que se determinan con ella, y todos se comprometen a cumplirlos en el accionar diario. Aquí, en este ejemplo, se hizo el borrador de una obra, pero no se les dió 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 DpV, *que es una estrategia a largo plazo*, no se está cumpliendo y es el punto de partida para que ésta y cualquier otra estrategia funcione. 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 que se debe hacer». **Fin de la cita.**

Creo que en este «rehacer» es necesario hacer algunos comentarios. 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 por 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.

En esta organización, los tres valores enunciados: democracia, participación y excelencia, jamás podrán ser impulsados por las limitaciones que tiene para ponerlos en marcha e impulsarlos. En primer lugar, esta es una

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

Por otro lado, la limitación de recursos obliga a centralizar ciertas decisiones para asignar recursos de acuerdo a prioridades de los niveles superiores. A partir de 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. Por eso es necesario que jerarquicen otros.

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

Vuelvo al «*rehacer*» buscando el segundo caso de estudio, uno que nos puede caracterizar qué es trabajar con los valores en la dirección.

Caso de Estudio 2

El otro ejemplo parte de un encuentro reciente con mi viejo amigo Sergio. Sergio era un gran amigo de mi casa, que 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. Las últimas referencias que tuve eran

que estaba integrado en diferentes actividades partidarias. Ahora, se había integrado a la actividades turísticas y dirigía 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 más, me dio como respuestas las siguientes:

«Mira Carlos, para mí y la gente que trabaja aquí, está claro que nuestro negocio se ubica 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 para comer, sino para pasar un buen rato y conversar 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 intercambio; a veces vienen grupos de una empresa que debaten sobre situaciones particulares; o artistas, que vienen muchos, a hablar sobre diferentes temas, ya sea sobre un guión a partir del cual están haciendo el «trabajo de mesa» o una actuación, o el análisis de un programa que salió al aire, etc. Y, también, vienen parejas a pasar un rato y hablar de amor, que no deja de ser para nosotros 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, yo considero *ser útil* y por ello no tengo otra aspiración que este sueño mío *«de que este 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, aquí todos sabemos y somos concientes 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 y 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 nos lo agradecen 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 se hace y se revisa en la caja y lo vuelve a chequear la dependiente que se lo entrega al cliente. No obstante, si por casualidad, un error llega a irse, todos somos concientes 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 caramelos 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 desprestigiarnos 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. Muchos de esos cuadros o afiches nos los 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 el valor de tener valor para trabajar por valores*». El me volvió a mirar sorprendido y en su cara quedó un interrogante, como diciendo: ¿es un juego de palabras? No quise aclararle nada sobre qué significaban para mí esas palabras, por lo que le di no sólo la mano, sino también un fuerte abrazo y quedé en volver en el tiempo, para ver qué se mantenía de todo lo que habíamos hablado.

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

Resumo:

Su identidad: la está conformando con sus historias, 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 por valores». **Fin de la cita.**

Este es otro caso real, donde se ve como cuestión evidente, cómo aún sin tener los valores explícitamente definidos, sí se trabaja con los valores

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 resultado de sus vivencias en diferentes trabajos, que le crearon creencias y que le han servido para inducirlos a la gente que hoy trabaja 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.

Ampliando el «remake» con otro ejemplo

En el artículo que ha servido de base para este «rehacer» cito dos ejemplos más, uno asociado a una experiencia en el Hospital Carlos J. Finlay y otro al Hotel Palco. No quisiera terminar sin hacer nuevas referencias al Hotel Palco, que conocí posteriormente.

En el hotel, su Dirección tiene establecido un Sistema de Gestión, 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 el estilo del hotel, 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 genera valor, el valor de «*la transparencia*» en la conducta.

Partiendo de esa filosofía se hizo algún que otro cambio estructural o de concepto. Se eliminó el área de Relaciones Públicas y se creó la de Atención a Clientes, porque es parte de la filosofía, es 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.

Este Sistema de Gestión se completa con una buena gestora de Recursos Humanos que atienda a la gente y que tenga el resto de los soportes que le son necesarios: una Misión y una Visión declaradas, junto con sus 6 valores tácticos; objetivos definidos claramente, con sus respectivas estrategias; definición clara de las políticas, control de los recursos financieros; definición precisa de los estándares de desempeño y lo principal, **que considere 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 lo tanto se establece un Sistema de Valores que se 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, el producto estrella en este Sistema de Valores es el «*Reporte Diario*», un boletín en el que se dan 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 se han detectado en la gente y que se han visto en el hotel compartiendo las diferentes experiencias con el personal.

De esta forma, si en algún momento se detecta que la gente de Mantenimiento ha trabajado con «*responsabilidad*» en la solución de algún problema; o que la gente de A + B ha asumido ciertos trabajos con «*laboriosidad*»; tal vez en la Tintorería se ha visto que se trabaja con «*sacrificio*» o que ha habido «*compromiso*» en el área de Comercial. Todos estos son valores y se resaltan en la Sección de las Historias Cotidianas del Hotel. Pero, que se complementan con la «*Carta del Lunes*», donde el Director envía un reconocimiento a la gente de esas áreas. Este es un hecho para ver «*los valores en acción*».

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

Por otro lado, se tienen establecidas 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*» se 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 don-

de 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, 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 sólo trabajar con esos valores tácticos, sino es considerarlos en el trabajo diario, junto con los valores estratégicos, pero dándole valor a todos aquellos que se pongan de manifiesto en las conductas cotidianas, como observamos en este ejemplo en el que, en el Reporte Diario y la Carta de los Lunes, se destacan valores en diferentes áreas.

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***».

A manera de cierre

No quisiera terminar sin destacar, a manera de resumen, que es muy importante tener en cuenta que **en cada grupo humano o unidad social existe una cultura**. Los grupos conviven y aprenden de sus experiencias y estas experiencias les consolida un sistema de creencias y valores.

Aunque los grupos hagan las mismas funciones institucionales, cada grupo desarrolla su cultura. Todos los hospitales realizan más o menos lo

mismo desde el punto de vista institucional, al igual todos los hoteles o todas las universidades. Pero, cada hospital, cada hotel y cada universidad tiene su propia cultura. ¿Por qué? Porque sus teatros de operaciones y sus actores cambian y con ello las vivencias y experiencias, esto sin excluir que puedan existir tendencias de cuestiones que los haga comunes en algo.

Ahora, es importante en este punto preguntarse: Bueno, ¿y cuál es la cultura que cada grupo humano puede generar? En este sentido podemos decir que esa cultura puede generarse de dos formas:

1. La que el grupo sea capaz de generar en virtud de las características de sus actores y quiénes los liderean, así como del teatro de operaciones concreto en el cual laboran y de la situación específica en la que viven.
2. Otra forma es buscando una estructura y un diseño de un sistema de valores y utilizarlos a través de la dirección. Ya con anterioridad expresé que utilizar los valores en la dirección es tener un marco de referencia para rediseñar continuamente la cultura a través de proyectos nuevos e ilusionantes.

Esta segunda forma es la que consideramos más adecuada, y por ello nos motivamos a escribir éste y otros trabajos.

Pero también podemos preguntarnos: ¿Por qué, para qué y cómo utilizar los valores en la dirección?

Las respuestas a estas preguntas tal vez podemos considerarlas implícitas en el cuerpo del trabajo, pero estimo más oportuno ahora hacerlas explícitas.³

El por qué se deriva de la necesidad de darle sentido a la acción de trabajadores y dirigentes en el logro de objetivos y estrategias. **El para qué** es obvio a partir de ese por qué, para que la acción de dirigentes y trabajadores tenga sentido en función de los valores jerarquizados orientados al logro de objetivos y estrategias.

(3) Para mayor información consultar trabajo del autor denominado «Criterios para la aplicación de los Valores en la dirección» en la Biblioteca Virtual del Portal www.calidad.org, de fecha 18 de septiembre del 2003. También en *Revista del Instituto de la Cooperación* N° 158/2004, p. 496.

El cómo, tal vez sea es un proceso un poco más complejo, pero concibiéndolo como un conjunto de procesos que crean o añaden valor a la utilización de los valores en la dirección, consideramos oportuno concebir una «**cadena de valor**» donde cada proceso de la cadena añade valor a los que hacen uso de esta herramienta de dirección relativamente novedosa.

Esta cadena estaría formada por un proceso de conceptual, otro proceso pensado y finalmente un proceso actuado. ¿Cuáles son las bases de estos tres procesos y qué contienen? Son los aspectos que pasaremos a explicar a continuación.

El proceso conceptual parte de que ninguna herramienta podrá ser aplicada, ni se podrán adquirir las habilidades necesarias, si no se tiene claro cuáles son las bases conceptuales en que se fundamenta.

El proceso pensado parte de definir cuáles son los valores que tienen que impulsar las organizaciones en particular y cómo se estructuran los mismos. En este ámbito la concepción que se tiene es la de clasificar los valores en dos categorías: los Valores Estratégicos y los Valores Tácticos.

El proceso actuado es el último proceso de la cadena y trata de dar los principales criterios para utilizar los valores en la dirección derivado de una Estrategia de Desarrollo de Valores, que 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.

Cierro el trabajo diciendo que lo que la utilización de los valores en la dirección hace en última instancia, no es nada más que resolver los problemas básicos de los grupos o unidades sociales con respecto a su supervivencia y adaptación al entorno que lo rodea e integrarlos en sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. A partir de todo esto creo que vale la pena que cada lector saque sus propias conclusiones.

*Ciudad de La Habana, 25 de Octubre del 2003.
«Año de gloriosos aniversarios de Martí y del Moncada».*