

critérios para la aplicación de los valores en la dirección en cuba*

Carlos Díaz Llorca**

La introducción del tema de los Valores en la Dirección en Cuba fue orientada como una herramienta de Dirección por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en el año 2000. Sin embargo, para una correcta aplicación, de acuerdo a la experiencia obtenida, es necesario tener en cuenta una serie de factores que son los que a continuación expondremos:

El primer aspecto a tener en cuenta es conocer qué dicen los autores de la DPV para, a partir de saber cuál es el significado de esta herramienta, poder preguntarnos: *¿Por qué es necesaria la DPV?, ¿para qué se requiere? y ¿cómo trabajarla?*

Para despejar todos estos interrogantes es imprescindible darnos cuenta de que a diario todas las actividades que desarrollamos se realizan sobre un soporte fundamentado por las creencias y valores que tenemos en el orden personal y que subsisten o se forman en todo grupo humano.

Es decir, partiendo de la famosa expresión *«la causa de tu presente es tu pasado y la causa de tu futuro es tu presente»* debemos entender que en la brecha que es necesario cubrir entre presente y futuro hay muchos procesos cotidianos y que en esos procesos los **«valores sirven como cauce estratégico»** para lograr las metas u objetivos que se traza toda organización o todo grupo.

Además, ellos **tienen un carácter objetivo**, o sea, el hombre es un ser social por naturaleza y sólo dentro de la sociedad desarrolla su propia natu-

(*) El presente artículo es la 1ra. parte de una conferencia, organizada por el Ministerio de Educación Superior, dictada en la La Habana, Cuba, el 2 de junio de 2003. En el próximo número de nuestra Revista publicaremos la 2da. parte.

(**) Profesor Titular del CETED de la Universidad de La Habana, Cuba.

raleza y forma sus valores, producto del conjunto de relaciones que establece dentro de los diferentes grupos sociales. Por ello, el introducir esta herramienta de dirección es vital para poder guiar la formación de los valores que queremos o entendemos necesario impulsar para conformar la cultura más adecuada dentro de los diferentes grupos sociales.

Nuestro país es un país en revolución y ésta se ha desarrollado sobre la base de valores, algunos de los cuales no existían ni formaban parte de nuestra cubanía. La creación de una conciencia revolucionaria, de un espíritu de solidaridad y hermandad, llevó en un momento determinado a la creación del valor «internacionalismo», que no era un valor socialmente reconocido, ajeno a que hubieran hombres en nuestras luchas independentistas que asumieran formas de actuar en que pusieran de manifiesto valores de este tipo. Ha sido el proceso revolucionario y nuestro principal guía los que han socializado éste y muchos otros valores.

Para hacer consciente este proceso de formar e impulsar valores, así como desarrollarlos como una herramienta de dirección, lo primero que es necesario es saber **¿Qué es la DPV?** La mejor definición citada por García y Doylan es: *«Es un marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes».*

Es decir, con esta definición tenemos que, a través de esta herramienta, se puede operar para sembrar un conjunto de creencias y valores que le permitan al personal que trabaja en las organizaciones adaptarse al entorno e integrarse internamente a través de compromisos y proyectos nuevos e ilusionantes.

Teniendo como base esta definición de DPV, tendríamos que preguntarnos y **¿por qué es necesario trabajar por valores?** Hay muchas razones para contestar esta pregunta, pero de manera sintética la respuesta la formulamos en lo siguiente: *«La necesidad de darle sentido a la acción de trabajadores y dirigentes en el logro de los objetivos y estrategias de la organización».*

Si el que trabaja en una organización no encuentra cuál es el sentido de su trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva, es difícil que todos halen la carreta (la organización) en el mismo sentido. Si el que limpia, la mecanógrafa, el contador, un director cualquiera o un ministro no le encuentran sentido a lo que hacen, tendremos un proceso

en forma de isla o trinchera, donde cada cual defiende sus intereses y en esto está poniendo de manifiesto un conjunto de creencias y valores, que llevan a que no exista una integración interna ni una adaptación al entorno y mucho menos a desarrollar proyectos nuevos e ilusionantes para la organización.

La respuesta del por qué nos da el camino a la respuesta del **¿Para qué se requiere la DPV?** En este sentido, es obvio que la respuesta sería, *«para que la acción de dirigentes y trabajadores tenga sentido en función de los valores jerarquizados al logro de los objetivos y las estrategias»*. En resumen, que tanto el por qué como el para qué estarían en función de *«darle sentido a la acción»*. O lo que es lo mismo, encontrar las *«formas de pensamiento»* que nos sirvan para definir nuestras *«formas de actuar»*.

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

Esta cadena estaría formada por un *«proceso 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, derivado de la gráfica donde representamos a continuación este proceso.



EL PROCESO CONCEPTUAL: Ninguna herramienta podrá ser aplicada, ni se podrán adquirir las habilidades necesarias, si no están claras cuáles son las bases conceptuales en que se fundamenta.

En este sentido, este primer proceso lo estructuramos en tres partes: una primera de comprender la DPV dentro del marco de la teoría del Comportamiento Organizacional y en particular dentro de la Cultura Organizacional como una de las variables independientes que condiciona a las variables dependientes: productividad, ausentismo, rotación del personal y satisfacción laboral. **Si no se reconoce que las creencias y valores condicionan estas variables, no se comprenderá la aplicación de la DPV y el desarrollo de las habilidades necesarias.**

Un segundo aspecto que añade valor dentro de este proceso de la cadena es la comprensión de la lógica que existe entre las creencias y los valores con los resultados de cualquier organización. Esta lógica se expresa en el diagrama de más abajo:

Esta lógica se expresa a partir de reconocer que cada «*resultado*» alcanzado en una organización tiene como base o fundamento determinadas «*creencias y valores*» que derivan «*normas*» a las que están asociadas «*actitudes*» que son el fundamento para lograr una «*conducta*» que conlleva al logro de los resultados deseados.

Dicho en otros términos, los «*resultados*» se alcanzan a partir de que las personas se forman «*estructuras de pensamiento*» que determinan «*formas de actuar*» bajo determinadas «*reglas de actuación*», que son «*valoradas positivamente*» y conllevan a la «*conducta*» que derivan los resultados alcanzados.

LOGICA CREENCIAS VS. RESULTADOS



Este proceso se convierte en un «proceso cíclico» que en función de los resultados logrados y la experiencia del aprendizaje práctico sistemático, pueden irse modificando o no las creencias y valores para mantener dichos resultados o desarrollarlos, según sea el caso.

Concluye este primer Proceso Conceptual con la comprensión de qué es la DPV como concepto y herramienta de trabajo de la dirección donde, a la dada anteriormente, se le adiciona otra que la define como: «Una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria», así como se explica su finalidad.

Pero, es necesario también conocer cuáles son las «finalidades» de querer introducir los Valores en la Dirección. Tales finalidades están concebidas en tres aspectos centrales: «Simplicidad, Orientación y Compromiso». La primera busca simplificar la complejidad administrativa de las organizaciones. La segunda trata de encauzar la visión estratégica. Mientras, la tercera, busca integrar la dirección estratégica con las políticas sobre el personal, tratando de aumentar el compromiso profesional de todos.



EL PROCESO PENSADO: Esta parte de la cadena busca 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.

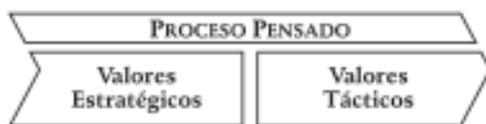
Los Valores Estratégicos se configuran por aquellos que deben lograrse en el tiempo, en un determinado horizonte de trabajo y ellos se conforman por la **Identidad** de la organización, su **Misión** y su **Visión**. En cada uno de estos aspectos hay que tener claridad conceptual para saber diseñarlos y por eso es necesario el trabajo de un consultor o de algún especialista en la materia que asesore a la dirección de la organización.

Los Valores Tácticos son los más comúnmente conocidos como Valores Compartidos y aquí hay diferentes formas de empleo o definición. Corrientemente se suelen definir una cantidad de valores que varían en su cantidad y no se suele definir cuál es el significado particular o normas de comportamiento que requieren los valores dentro de una organización.

Sin embargo, el valor Calidad no es lo mismo para un Centro Turístico que para una Universidad, que para una Fábrica de componentes electrónicos, que para un Matadero de Reses, que para una Empresa Telefónica. Por eso, es imprescindible definir para cada Valor Táctico o Compartido cuál es su significado o sus normas de actuación específicas en esa organización que se está concibiendo.

Para este grupo es válido hacer una clasificación de los Valores Tácticos en tres niveles: los Éticos, los Prácticos y los de Desarrollo. El primer nivel nos dice cómo nos relacionaremos con los demás; los prácticos, cómo nos relacionamos entre nosotros y el tercer nivel, los de desarrollo, qué vamos a hacer para desarrollar o impulsar a la organización.

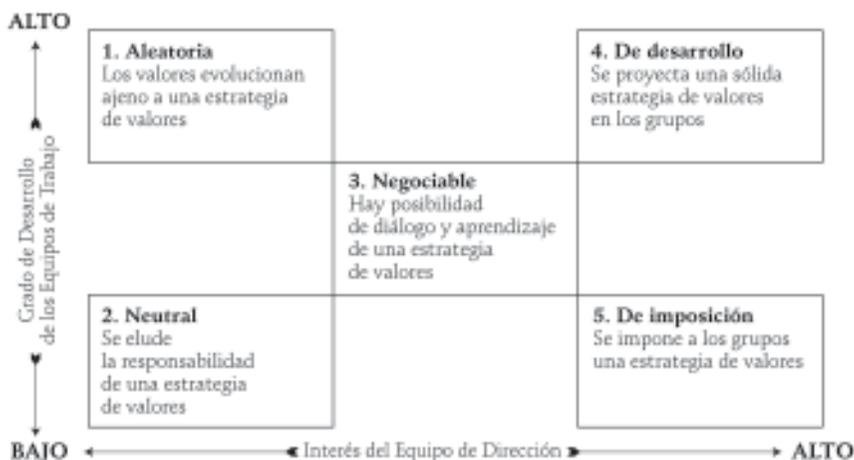
Se entiende prudente trabajar por jerarquizar sólo estos 3 Valores Tácticos, que impulsarán, por demás, al resto de los valores con los cuales se trabaja en los procesos cotidianos como cauce estratégico.



EL PROCESO ACTUADO: Este es el último proceso de la cadena y trata de dar los principales criterios para aplicar la DPV.

La aplicación que se derive de una Estrategia de Desarrollo 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. Estas estrategias pueden ser cinco, según la tabla siguiente:

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE VALORES



1. **Aleatoria.** Donde los valores evolucionan ajeno a una estrategia de valores.
2. **Neutral.** En la cual se elude la responsabilidad de una estrategia de valores.
3. **Negociable.** En la que existe posibilidad de diálogo y aprendizaje para desarrollar una estrategia de valores.
4. **De desarrollo.** Donde se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos.
5. **De imposición.** En la que se impone a los grupos una estrategia de valores.

Para actuar o aplicar una Estrategia de Desarrollo de Valores es necesario seguir un proceso coherente, consecuente y consistente con todo lo que representa su proceso pensado, que es su «Ideología Organizacional». O lo que es lo mismo, que «*exista congruencia entre el discurso y la acción*».

En las estrategias planteadas con los números 1 y 2 es imposible tal congruencia, en el resto de las estrategias sí es válido buscar una coheren-

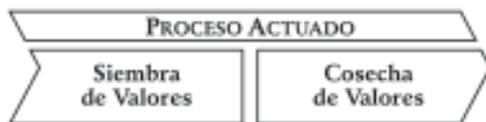
cia, consecuencia y consistencia que deriven en la congruencia requerida. **Para que exista tal congruencia consideramos necesario contemplar dos formas: una de Siembra de Valores y otra de Cosecha de Valores.**

La Siembra de Valores debe contemplarse haciendo fluir hacia la organización toda la información necesaria sobre los valores. Para ello es necesario emprender una fuerte «*Batalla de Ideas*» donde en el «*discurso*» se dé a conocer todo lo que se va a hacer en la «*acción*» y se discuta entre los trabajadores todo el «*proceso pensado*». Que para cada trabajador quede claro y **comprometido** que su acción en su puesto de trabajo tiene un sentido para la organización en su conjunto.

Complementan esta Siembra de Valores una «*Selección del Personal y una Inducción*» del mismo adecuada y coherente con la Estrategia de Desarrollo de Valores que se quiere aplicar.

Una vez realizada la Siembra de Valores, es necesario recoger y evaluar la Cosecha que se ha derivado de dicha Siembra. **La Cosecha viene dada por toda la información que se recopile dentro de la organización.** Para ello, un aspecto a tener en cuenta es la necesidad de considerar en la «*Evaluación del Personal*» cómo se ha aplicado en el desempeño del mismo, los valores que previamente fueron pensados y sembrados.

También deben evaluarse las acciones de la Dirección de la Organización mediante un proceso de «*Auditoría Administrativa*», con el propósito de detectar en documentos, encuestas, entrevistas u otros procedimientos, las incongruencias o vacíos que se han producido porque la acción de la Dirección no se ha correspondido con el discurso definido en el proceso pensado.



Todas estas acciones del Proceso Actuado deben derivar en un Fortalecimiento de los Valores dentro de la organización en particular. Sin embargo, para poder Sembrar y Cosechar un proceso de DPV en cualquier organización, la Dirección tiene que hacerse la pregunta siguiente:

¿QUÉ ESTAMOS DISPUESTOS A CAMBIAR A NIVEL DE:

1. las conductas cotidianas?
2. la imagen corporativa?
3. la infraestructura física?
4. la estructura organizativa?
5. la forma de trabajar e interrelacionarnos?
6. los sistemas de información?
7. las políticas sobre las personas?
8. los estilos de dirección?
9. los productos y servicios?
10. u otros aspectos que apoyen y den congruencia a la estrategia de desarrollo de valores?.

Tal vez ésta sea la fase más difícil de la aplicación de una estrategia de desarrollo de valores, ya que la misma requiere de una comprensión e interpretación de compromiso con los valores y la DPV.

Complementariamente pueden considerarse algunos **Mecanismos de Desarrollo y Consolidación de los Valores**. Ellos están asociados a:

1. **Los Rituales o Prácticas Colectivas** que se conciban y que apoyen los valores.
2. **El uso de Símbolos** asociados a la imagen de la organización que estén en correspondencia con los valores concebidos.
3. **El uso del Lenguaje** propio del argot de la organización, que da sentido de pertenencia.
4. **El trabajo con los Mitos y Leyendas** propios de la organización que forman parte de su Identidad y que también dan sentido de pertenencia.
5. **El Alineamiento o Socialización** de todos con la nueva idea.
6. **El Sistema de Recompensa** que esté en correspondencia con los valores diseñados.

Todo este conjunto de ideas forman también parte de la Ideología de la Organización.

Finalmente, es necesario comprender que si se logra cambiar sólo una creencia y sus valores asociados cambiará en una parte importante el comportamiento de la organización.

Supongamos sólo que se puedan cambiar creencias que han prevalecido en Cuba como:

1. Los problemas económicos no son los que más me interesan.
2. Hay que impulsar la producción a toda costa y a todo costo.
3. Estamos limitados por las reglamentaciones del Ministerio de los Organismos Globales.
4. No importa lo que hagamos si el salario va a ser el mismo.
5. El perfeccionamiento empresarial va a resolver todos los problemas.

Es evidente que cualquier cambio en estos tipos de creencias logrará un cambio importante en el comportamiento de cualquier organización cubana.

Como **aclaraciones finales** es necesario destacar las situaciones siguientes:

1. En todo grupo humano existe una cultura con un universo amplio de creencias y valores, positivos y negativos.
2. Dirigir por valores no es dirigir en función del conjunto de todos los valores, sino trabajar para impulsar aquellos de carácter positivo que se jerarquicen como predominantes, sin olvidar el resto.
3. 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.
4. 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.

Estimo imprescindible plantear que no se pueden ver los valores en la dirección como un proceso independiente o separado de los otros procesos o herramientas que se ha orientado introducir. O sea, los valores en la dirección no es algo independiente, ni ajeno a la Dirección por Objetivos y a la Planeación Estratégica, sino que éstas se complementan.

La experiencia de utilizar estos tres instrumentos de la dirección es única en Cuba, ya que se busca hacer aplicación de las mismas en todas las organizaciones a nivel de todo el país. Podemos ver este desarrollo en la gráfica siguiente:

LOS VALORES EN LA DIRECCION

Continuidad evolutiva de cuatro formas de dirigir empresas:
por instrucciones, por objetivos, por estrategias y por valores



En ámbito conceptual aparecieron en momentos distintos, pero de lo que se trata hoy es de unirlas en un solo proceso; en una primera aproximación, lo que hicimos en el CETED se refleja en la gráfica siguiente:

VINCULOS ENTRE LA DpO, LA D.E y LA DpV

ENTRADAS	PROCESOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	SALIDAS		
Entorno Niveles Superiores Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Objeto Social - Identidad - Misión - Valores - Visión 	→	DpV	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar Valores - Capacitar personal - Seleccionar personal - Evaluar personal - Buscar Vacíos
	<ul style="list-style-type: none"> - Escenarios - ARC - Objetivos - Análisis Estratégico - Estrategias - Políticas - Implementación 	→	DpO	<ul style="list-style-type: none"> - Desagregación por años - Definir Criterios de Medida - Concertar - Evaluaciones periódicas
CETED	↓	→	D.E	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de Acción