



¿QUÉ HACER CON LOS VALORES?

Tener el valor para dirigir por valores

Dr. Lic. , Carlos Díaz Llorca. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana

**“Hay que ir a lo mejor de la gente
porque si no, lo peor prevalece”.
José Martí**

1.- Las 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 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.

Por otro lado, el mural parafraseaba, 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 Nucleares. 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 reestructuración 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 libros que se han 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 hice el artículo *“Dirección por valores, algunas reflexiones para la acción”*, que fue publicado en los Folletos Gerenciales del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.

Sin embargo, hoy en día se hacen definiciones de los valores en las estrategias de los Organos de la Administración Central del Estado y de las empresas, 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, me respondí que hacía falta tener valor para dirigir por valores.

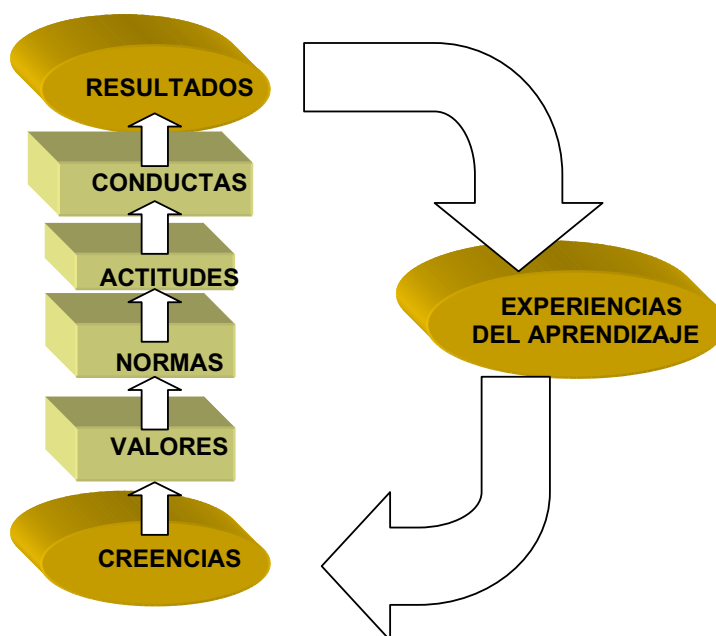
Por eso, ahora, mis reflexiones en este trabajo van dirigidas a las formas de actuar que son necesarias para instrumentar exitosamente la Dirección por Valores en la práctica diaria. Espero, en alguna medida, poder sensibilizar a aquel público objetivo al que le llegue este trabajo, que no plantea ideas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

2.- Un resumen de lo ya explicado

Cuando escribí *“Dirección por Valores, algunas reflexiones para la acción”*, 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 lleva por el camino que nos permiten alcanzar los resultados que deseamos.

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.

Gráficamente esto se reflejó así:



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 finales* y los *valores nucleares* o valores compartidos. Donde, a su vez, los valores finales 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 nucleares* o valores compartidos son los medios tácticos para alcanzar la misión y la visión global, por tanto, nos dan respuesta a la pregunta de ¿con qué o cómo vamos a llegar?.

O sea que, para dirigir por valores tenemos que tener explícitamente definido en una organización los elementos siguientes: la Identidad de Comportamiento de esa organización, su Misión y su Visión Global, que conforman los llamados Valores Finales; además, como núcleo básico de operación, hay que contar con los Valores Nucleares o Compartidos, a los cuales se les describen sus correspondientes normas para que la gente pueda tomar una actitud ante ellos y deriven una conducta determinada.

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 las personas*, sino que *se hacen con las personas*. La alta dirección hace el borrador, la gente los revisa y debe comprometerse para ponerlos en práctica

Si la definición lograda se quedara en este punto, podríamos decir que dirigimos **con** valores, pero nunca **por** valores. Dirigir por valores 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. ¿Cómo poner en práctica estas

ideas?. Las principales ideas asociadas a esta puesta en marcha son las que veremos en el epígrafe siguiente.

3.- ¿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 comunicativo*, orientado a comprometer a cada uno de los actores de la organización. Es decir, es necesario estar claro que los valores que se quieren alcanzar son válidos para las personas, los grupos y las

organizaciones, que no es un simple proceso intelectual, ni información clasificada, ni algo que tenga la alta dirección para manipular a la gente. Los valores hay que hacerlos con la gente y son las gentes las que tienen que hacerlos funcionar. Contar con valores es un proceso exclusivo de personas, por lo que hay que tener el valor de consensuarlos, compartirlos y operar con ellos.

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 de a conocer algunas anécdotas de su uso en otras organizaciones. A continuación, *la máxima dirección debe dar a conocer 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 puede 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.

4.- DpO vs DpV

No quisiera terminar este trabajo sin buscar una relación entre Dirección por Objetivos (DpO) y Dirección por Valores (DpV), más aún cuando desde 1996 nuestro país está trabajando por introducir la DpO en todo su sistema organizacional.

Quisiera destacar, ante todo, 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, sí es dañino concentrarnos en los resultados y hacer de ellos algo que tiene sentido por sí mismo. Ya dije que eso *“nos desconcentra y desvía nuestra atención, por lo que podemos perder la noción del juego y, por ende, el juego mismo*.”

La DpV únicamente tiene sentido si está basada en determinadas creencias y valores. Al respecto García y Dolan dicen en la página 27 de su libro: *“Si los valores sirven para atribuir sentido a la acción, los objetivos sirven para traducir la acción en rendimiento y recompensas específicas”*.

De esta forma, podemos ver que *la DpV no es un sustituto 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.

5.- Algo más sobre valores y resultados.

Quisiera insistir algo más en la relación valores-resultados. Podemos pensar 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 omnibus. 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.

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 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. etc.

Detrás de esos resultados también hay incongruencias, 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 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.

6.- Lo que es y lo que no es la Dirección por Valores.

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 2 000, 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 pautas, 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 2 003 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 2 003.

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, lo que 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 van 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.

Los valores no se les *hace o impone* la gente, sino se determinan con ellas y se comprometen todos 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 dirigente 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

Caso de Estudio 2.

El otro ejemplo parte de un recién encuentro con un viejo amigo, mi 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, en un determinado momento las últimas referencias que tuve eran que estaba integrado en diferentes actividades partidarias. 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 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 gente de una empresa que debaten sobre situaciones particulares; o artistas, que vienen muchos, a hablar sobre diferentes temas, ya sea sobre un guión a partir del cual están haciendo el “trabajo de mesa” o una actuación o el análisis de un programa que salió al aire, etc. Y, también, vienen parejas a pasar un rato y hablar de amor, que no deja de ser 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, 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, aquí todos sabemos y somos conscientes que para que la gente “se sienta mejor que en su casa” tiene que trabajar con tres aspectos básicos, que pasan a ser reglas: uno, sentirse útil; dos, orientado al cliente y tres, ser honrado. Esto para mí es básico, es clave.

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

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

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

Pero, además, ningún cliente puede llevarse esa sensación. Nuestras raciones de comida tienen que estar en proporción directa al precio y el vale de la cuenta tienen que hacerlo y revisarlo en la caja y volverlo a chequear la dependienta que se lo entrega al cliente. No obstante, si por casualidad, un error llega a irse, todos somos conscientes que hay que pedir disculpas de la mejor forma y, además, compensar el error con algún presente: tal vez un trago o un paquete de caramelo o un descuento de un 10% o cualquier cosa que demuestre que realmente fue un error involuntario y que más nos interesa una buena imagen, que 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. 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 el valor de tener valor para trabajar por valores*”. El me volvió a mirar sorprendido y en su cara quedó una interrogante, como diciendo: ¿esto es un juego de palabras?. No quise aclararle nada sobre qué significaban para mí esas palabras, por lo que le di no sólo la mano, sino también un fuerte abrazo y quedé en volver en el

tiempo, para ver qué se mantenía de todo lo que habíamos hablado.

Me retiré con la idea de que esta experiencia era necesario sistematizarla, porque es una muestra de cómo hasta empíricamente se puede 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.

Caso de Estudio 3.

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 días tan recientes como el 19 de Diciembre del 2000 fui a entrevistarme con su Director, Lic. Pablo Sosa.

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

Una referencia importante para mí es que desde su propia inauguración se había hecho un proceso comunicativo entre los trabajadores, con los cuales se debatieron aspectos como la misión del Hotel, su visión, sus valores y sus fundamentos de trabajo.

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

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

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 la cra. Gloria, su Gerente de Recursos Humanos.

Empecé diciéndole que tenía interés en sistematizar experiencias cubanas en esta temática 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.

Al igual, le dije que tenía una de las tarjetas que tienen todos los trabajadores sobre Misión y Valores del Hotel y que me había servido de referencia para las charlas que había dictado al respecto, muestra de ello era el estado deplorable que tenía, ya gastada, rota y empastada.

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, por lo que lo he montado en Power Point, ya que, además, he tenido que dar varias conferencias al respecto.

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.

Todos estos instrumentos de dirección los utilizamos en nuestro modelo, pero tienen que estar en línea con tres valores claves y esa es la idea central, a partir de aquí nos hemos movido y hemos logrado lo que modestamente hemos alcanzado. No hemos luchado jamás por alcanzar esas metas, simplemente nos hemos centrado en el juego y hemos recibido como tributo esos resultados”.

Pero Pablo, pregunté, ¿cuáles son esos valores claves?

“Para nosotros son tan muchos, como tan pocos, *me respondió Gloria en este caso*, pero eso sí, hay tres que son claves: ser éticos, ser sensibles y ser rentables. En este sector de trabajo, que es tan competitivo, no puedes operar si no tienes una determinada ética y sensibilidad ante los clientes. Sólo estos dos valores te dan ventaja distintiva significativa; pero, para lograrlos, hay que trabajar mucho con la gente. Nuestro discurso no puede ser de ética y sensibilidad y nuestra acción o forma de actuar, la opuesta.

La rentabilidad, aunque es un resultado, hay que trabajarla. No nos podemos quedar dormidos. Hay que cuidar nuestras relaciones con el entorno, así como las internas. Los otros valores nos dan una ventaja distintiva significativa, pero la competitividad hay que lograrla con un servicio legendario, porque sin una alta calidad no se puede sobrevivir en la competencia. En tal sentido la gente también tiene que estar alineada desde adentro y aunque no luche por el resultado, sí deben ser conscientes que la rentabilidad sólo se logra si el servicio que se preste es de una altísima calidad”.

Claro que esto lo trabajamos con un enfoque sistémico, *retomó la palabra Pablo*, porque no podemos olvidar que todas y cada una de las partes interactúan entre ellas y es lo que nos da la cualidad resultante, que no está en ninguna de las partes aisladas. Pero, siempre considerando, y me puso la penúltima diapositiva de su presentación en Power Point, que dice: *“Lo más importante para nosotros son las personas”*. Sobre esta base, nuestra acción diaria trata de ser consecuente y por ello siempre buscamos *“hablar claro”* con la gente, sin tapujos; también tratamos de *“aprender a escuchar”*, por algo la naturaleza nos dio dos oídos y una sola lengua y todo esto, *“en privado”*, para respetar las individualidades.

Finalmente me dijo: no quisiera terminar sin decirte lo importante que son para nosotros estas palabras de Fidel, que

extrajimos de su discurso del último primero de Mayo.

“Revolución es cambiar todo lo que debe ser cambiado, es ser tratado y tratar a los demás como seres humanos; es defender valores en lo que se cree al precio de cualquier sacrificio, es modestia, desinterés, altruismo, solidaridad, heroísmo, es luchar con audacia, inteligencia y realismo, es no mentir jamás ni violar principios éticos, es convicción profunda de que no existe fuerza en el mundo capaz de aplastar la fuerza de la verdad y las ideas”.

El tiempo no nos dio para más y sellamos la partida, otros encuentros tendremos en el próximo milenio y seguiremos profundizando. Aún con deseos de investigar me tuve que marchar y despedirme de Pablo y Gloria hasta una próxima oportunidad, que no debe ser muy tarde.

Caso de Estudio 4.

Pudiéramos pensar, a partir de los Casos de Estudios 2 y 3, que los problemas de la DpV son sólo 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 su director, Dr. Calixto González y su equipo de dirección, están desplegando 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 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, la definición lograda fue la siguiente:

“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 con ellos cada una de las palabras que expresa la misión, buscaron el compromiso y la definieron como guía para la acción en el comportamiento diario.

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 Hospital.

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. De esta forma, aparecerán reflejadas palabras de reconocimiento a la figura de Finlay 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.

Complementariamente, 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 todos los que allí trabajan.

Estos tres aspectos: la identidad de comportamiento, la misión y el patrón ético-moral, son los pilares de lo que constituye las bases de acción de la DpV en el Hospital Militar “Carlos J. Finlay”, por ahora. Otros se construirán después, pero estos han sido suficientes para que los actores del Hospital mejoren la calidad del servicio que prestan y hayan obtenidos reconocimientos como los siguientes: **Vanguardia Nacional**, otorgado por la CTC; Colectivo Moral, otorgado por el sindicato del Sector y **Hospital Acreditado**, otorgado por una Comisión Nacional del MINSAP 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.

7.- A manera de despedida:

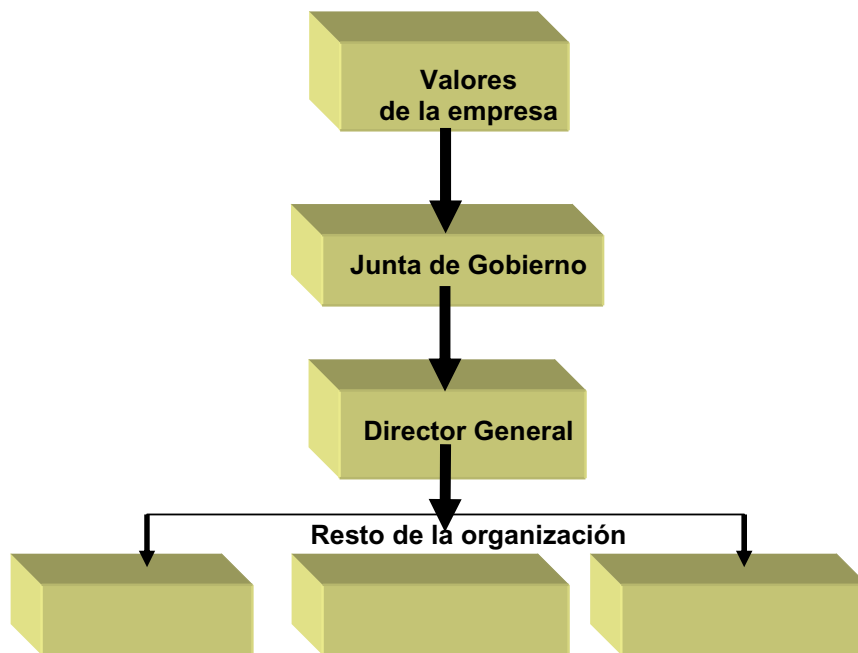
Me gustaría llegar al final de este trabajo con una analogía que utilizan Blanchard y O'Connor en su libro “Administración por valores”, en las páginas 54 y 55. Ellos dicen:

“En una compañía (léase empresa) que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía”.

Creo esto es un concepto interesante, que debe ser considerado así. Por ello se me ocurre citar otras de sus palabras:

“Todo se consulta con ese nuevo jefe en busca de soluciones: desde qué proveedor de software conseguir hasta cómo manejar un conflicto en una reunión de equipo de trabajo o si se deben emitir o no acciones de la compañía para negociarlas en el mercado de valores”.

Esta idea expresada en un organigrama podría quedar representada de la manera siguiente:



Creo que esta gráfica es un gran simbolismo de qué es la Dirección por Valores. Pensemos ahora: ¿es que realmente estamos trabajando por valores?. Esa interrogante la dejo en manos de los que tienen que operar con ella y les recuerdo que *el éxito del trabajo está en función de que son las gente las que hacen las cosas*. Completo la idea con unas palabras de Juana de Arco.

“Ahora lo sé
 todo hombre da su vida por aquello
 en lo que cree,
 toda mujer da su vida por aquello
 en lo que cree.
 En ocasiones, no cree en nada o cree
 poco
 y aún así dan sus vidas
 a ese poco o a ese nada.
 Una sola vida es todo lo que tenemos y
 la vivimos como si creyéramos vivirla
 y entonces se nos va.
 Pero sacrificar lo que eres y vivir sin creer,
 eso, es más terrible que morir”.

8.- Bibliografía.

1. Albrecht, Karl. *La misión de la empresa*. Editorial Paidós. Barcelona. España. 1994
2. Blanchard, Ken y O'Connor, Michael. *Administración por Valores*. Editorial Norma. Colombia. 1997
3. Covey, Stephen R. *El liderazgo centrado en principios*. Editorial Paidós. 4ta. Reimpresión. 1997
4. García, Salvador y Dolan, Shimon L. *Dirección por Valores*. McGraw Hill/Interamericana de España. S.A. 1997
5. Peter, Tom y Austin, Nancy. *Pasión por la excelencia*. Ediciones Folio. Barcelona. 1986
6. Quigley, Joseph V. *Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. McGraw Hill. Colombia. 1996
7. Schein, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Paidós. Barcelona. España. 1985

