



## LA DIRECCION POR VALORES EN ACCION A TRAVES DE UN ESTUDIO DE CASO

Dr. Carlos Díaz Llorca

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

*Ten tiempo para los sueños, .....  
ellos te conducirán en su carruaje  
hacia las estrellas*

### NOTA DEL EDITOR

*El artículo que a continuación se expone debió formar parte del recientemente publicado libro “Los Valores en la Dirección”. Como allí no figura por razones ajenas a su autor y por la importancia que tiene para completar las ideas expresadas en el libro, Folletos Gerenciales se convierte en SUPLEMENTO y así se lo da a conocer a un mayor número de lectores.*

**El Editor**

### 1.- A MODO DE PRESENTACIÓN.

La magia de navegar a través de Internet te da la posibilidad de comunicarte con muchos amigos, unos que te conocen, otros que no te conocen y otros que mejor sería no conocerlos, porque lo que te hacen es enviarte virus a partir de un asalto del directorio de contactos de cualquiera zona postal. Pero bueno, siempre el resultado es positivo por la información que puedes obtener en un tiempo breve.

Una gran amistad, a la cual serví como tutor en su tesis de maestría, al parecer es una buena rastreadora de cosas bonitas y sabiendo que además de profesor universitario soy consultor me envió un mensaje con lindas pantallas, cuyo título es: “Las piedras de la vida”, con diseño de C. M. Dicho mensaje estaba asociado a una situación problema en cinco pantallas con una decoración de fondo hermosa. Cada una de las pantallas traía un mensaje que decía:

Pantalla 1.

*Un experto asesor de empresas en “Gestión de tiempo” quiso sorprender a los asistentes a su conferencia.*

*Sacó debajo de su escritorio un frasco de boca ancha, lo colocó sobre la mesa, junto a una bandeja con piedras del tamaño de un puño y preguntó:*

*¿Cuántas piedras piensan que caben en el frasco?*

*Después de que los asistentes hicieran sus conjeturas, empezó a meter piedras hasta que llenó el frasco. Luego preguntó:*

*¿Está lleno?*

**Todo el mundo lo miró y asintió**

Pantalla 2.

*Entonces, sacó debajo de la mesa un cubo de piedrecitas.  
Metió parte de ellas en el frasco y lo agitó.*

*Las piedrecitas más pequeñas penetraron por los espacios que dejaban las piedras más grandes. Entonces, él esperó, sonrió con ironía y repitió*

*¿Está lleno?*

*Tal vez no – dijeron*

Pantalla 3.

*Luego, puso en la mesa un cubo de arena que comenzó a volcar en el frasco. La arena se filtraba por los pequeños recovecos que dejaban las piedras y las piedrecillas.*

*¿Esta lleno? – Preguntó de nuevo.*

*¡No! – Exclamaron los asistentes.*

*Bien. – Dijo*

Pantalla 4

*Entonces, sacó una jarra con agua que comenzó a verter en el frasco. El frasco aún no se llenaba.*

*Bueno, - ¿Qué hemos demostrado? – Preguntó*

*Uno de los asistentes respondió:*

*“Que no importa lo llena que esté tu agenda, si lo intentas siempre puedes hacer que quepan más cosas”.*

*¡No! - Concluyó el experto. – Lo que está lección nos enseña es que, si no colocas las piedras grandes primero, nunca podrás colocarlas después.*

*¿Cuáles son las grandes piedras de la vida?*

*Tus sueños, la persona amada, tus hijos, tus amigos, tu salud, tu felicidad.*

*Recuerda:*

**Estas piedras, ponlas primero, ..... el resto encontrará su lugar**

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

Ya con anterioridad, en otro trabajo sobre valores, dije que para poder escribir necesito combinar sobre todo sentimientos y sensaciones, unido a la vocación y habilidades que pueda tener. Hoy sumo a este cuarteto, un director, que son los sueños, que llegó en su carruaje o camello, para narrarles una de las últimas experiencias que como consultor tuve en la aplicación de la Dirección por Valores.

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

**¿Para qué debo escribir?**. El para qué es la

salida del proceso que debo emprender, por tanto debe estar en función del cliente. En este caso parto del supuesto que hay un público objetivo ávido de temáticas de dirección en general y un poco más segmentado en la temática de DpV, ya que se ha orientado en Cuba su generalización en todas las organizaciones. Para ese público interesado, para tratar de resolver en alguna medida sus necesidades, es que escribo este trabajo.

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

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

Estas son mis preguntas y respuestas, como

quiero buscar cierta generalización queda abierto al lector la posibilidad de contribuir con su aporte, dándome criterios, ideas y

## **2.- PRESENTACIÓN DEL OBJETO.**

El trabajo que voy a presentarles como un “Estudio de Caso” es real, esta realizado en una empresa Sociedad Anónima, reconocida como una entidad jurídica con personalidad propia, pero, debido a la sensibilidad de las variables con las que tuve que trabajar prefiero mantener en el anonimato su nombre, por lo que en el trabajo simplemente la denominaré como “la empresa”.

Esta empresa, cuya actividad es de consultoría, tiene una Alta Gerencia formada por cinco miembros que integran su Junta Directiva y una Jefatura Intermedia, formada por 10 miembros, que atienden áreas específicas de trabajo. En el nivel operativo ya están los trabajadores, que se reúnen como promedio en grupos de 10 en las diferentes áreas de Jefatura.

La situación problemática de la empresa es que *“tanto la Alta Gerencia, como la Jefatura Intermedia no actúan como equipo de trabajo y por tanto no integran las variables que componen el proceso de creación de valor”*. Es decir, no integran el incremento del rendimiento económico, con la cultura de creación de valor, con la gestión basada en el valor, el liderazgo y los estímulos y recompensas. Aspectos estos claves en la conducción de una empresa hacia el éxito.

No obstante, esta es una empresa que en sus últimos 5 años ha crecido y cambiado su estructura interna. En el medio de situaciones económicas difíciles ha crecido y ha sido fuente de nuevos puestos de trabajo, pero con un crecimiento deformado, hipertrofiado en uno sólo de sus negocios, mientras que otros están hipotrofiados o se mantienen sin crecimiento. Es decir, es una empresa que tiene, por problemas circunstanciales un negocio “*vaca lechera*” que da el 70% de los resultados, mientras otros están en el cuadrante del signo

sugerencias que enriquezcan el trabajo. Gracias, desde ya.

de interrogación (?). Nada quita que las circunstancias cambien y sequen a la vaca repentinamente y ese negocio pase a una situación “*de perro*”.

Todo esto, lo bueno y lo malo, está asociado a la forma en que la empresa es conducida por la Alta Dirección y por el comportamiento de cada uno de sus miembros. Veamos una caracterización de sus miembros:

**Primer accionista:** Es una persona de mediana edad, de mucha experiencia profesional, carismático, de un carácter sólido y fuerte y pudiera calificarse como un autoritario racional. Muy directo en sus planteamientos y difícil de convencer en aspectos que sean contrarios a los que él piensa. Es una persona capaz y con muchas ideas, tiene pensamiento estratégico, en la práctica trabaja más con el hemisferio derecho del cerebro, que con el izquierdo. Ante personas que considera pares es amable, ameno y capaz de razonar situaciones de todo tipo: económicas, políticas, sociales, tecnológicas, culturales. No puede ser agredido, ni encerrado en ningún ámbito, porque se convierte en alguien verdaderamente feroz.

**Segundo accionista:** Tiene 20 años más que el primer accionista, una basta experiencia profesional, nada carismático, de carácter poco fuerte y desarrolla un estilo en esta situación más bien de un “*laissez faire*”. Es fundador, junto al primer accionista, persona muy honesta y de mucho prestigio en el mundo empresarial. En su conversación no impone, más bien sugiere, tiene un proyecto de vida de navegación tranquila, por lo que es muy sereno y calmado. Opera más bien con el hemisferio izquierdo, por lo que trabaja mucho con el pensamiento lógico y no es muy dado al cambio, aunque no deja, por momentos, de ser creativo y apoyar los cambios que otros desarrollen. Siempre es amable y ameno, con una alta militancia política de muchos años. Regularmente comparte lo que plantea el primer accionista

**Tercer accionista:** Poco más de 10 años menos que el primer accionista. Fuerte en la profesión que estudió, pero limitado para el trabajo de dirección, que no es del todo su actividad preferida. Su rol dentro del grupo no es fuerte, su carácter tampoco es fuerte, es sereno y calmado y en los últimos tiempos se está proponiendo asumir mejor su rol de accionista. Está realmente en un proceso de formación. Determinados aspectos de la vida lo ha llevado a asumir el rol que tiene en estos momentos.

**Cuarto accionista:** Es mujer, muy joven y temperamental. Persona muy activa y demasiado directa, le gusta el enfrentamiento y la confrontación cuando no comparte criterios iguales. Es noble y demasiado honesta, por lo que no reconoce términos medios, para ella todo es blanco o negro, no hay matices. Ha sido la que con más frecuencia se ha enfrentado al primer accionista, cuestión esta que, entre otras causales, ha sido la razón para que el equipo de Alta Dirección no funcione del todo. Muy creativa y al decir de los trabajadores bastante impositiva y cambiante en sus ideas. Obviamente trabaja mucho con el hemisferio derecho del cerebro, al cual le incorpora las emociones y pasiones de su propio temperamento. Ha hecho una alianza estratégica con el quinto accionista.

**Quinto accionista:** Es tan joven como la cuarta accionista, pero no es tan sanguíneo, es más flemático. Es el último que se incorpora al grupo y es un muchacho inteligente, capaz de razonar y meditar las situaciones, así como verle los matices que tiene. Ha logrado ganarse la confianza del primer accionista, tiene una alianza estratégica con el segundo y la cuarta, así como ha hecho una relación de amistad con el tercero. Por tanto, es el más reconocido dentro del grupo y a su vez tiene gran reconocimiento de los trabajadores, porque de sus filas salió en un desarrollo de carrera más o menos rápido. Al parecer opera

**3.- UN ESPACIO PARA LA REFLEXIÓN.**

Hoy en día, en Cuba, hay orientaciones específicas para ir introduciendo la Dirección por Valores (DpV) paulatina y complementariamente con la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica. Sin

con un balance de sus diferentes hemisferios cerebrales.

Físicamente la empresa se encuentra integrada en un buen edificio, donde en la planta baja se encuentran las áreas de atención a clientes "*habituales*". En la planta alta, se encuentra, en lo fundamental, el personal que atiende a los clientes que se pueden llamar "*especiales*", porque atienden el negocio de la "*vaca*". Esta división física y por productos ha derivado grandes divisiones en las estructuras lógicas de pensamiento de los trabajadores, por lo que entre ellos mismos se hablan de "*los de la planta alta*" y "*los de la planta baja*", siendo todos, sin embargo, compañeros de trabajo de una misma empresa.

Bajo estas circunstancias, la hipótesis de trabajo con la cual pensábamos operar era que "*la gestión de la empresa y la satisfacción de sus directivos y trabajadores podía ser mejorada si se empezaba a actuar desde otra estructura de pensamiento, mediante una dirección por valores, tanto por parte de la Alta Gerencia, como las Jefaturas Intermedias, como los trabajadores*".

A partir de esta hipótesis nos planteamos como objetivos los siguientes:

1. Elaborar un diagnóstico que nos permitiera comprobar cuáles son los fundamentos de la situación problemática y establecer el adecuado diagnóstico para presentar a la Alta Gerencia y a los niveles de Jefatura.
2. Diseñar un sistema de valores sobre los cuales debía actuar la empresa.
3. Establecer los mecanismos para implementar el sistema de valores.

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

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

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

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

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

resumen, en la medida en que seamos flexibles y dispuestos a asimilar nuevas corrientes que rompan nuestros paradigmas, sin hacer la mayor resistencia.

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

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

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

*“Para qué voy a hacer innovaciones a mi actividad,  
si de arriba me dicen todo lo que debo hacer”.*

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

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

A partir de esta creencia, que se instala como una profecía que se autocumple y que establece el paradigma de la “no-innovación”, ya tenemos la justificación de nuestra conducta, que tiene como fundamento una creencia no orientada adecuadamente, porque

parte de la absolutización de una verdad, que puede tener un carácter relativo.

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

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

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

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

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

Esta creencia es válida tanto para el que lleva 30 años conduciendo y sólo ha tenido un accidente, que no fue culpa de él, como para el

que sólo tiene 15, sin accidentes, pero no se ocupa del cuidado y mantenimiento del vehículo, como para el que también tiene 15, sin accidentes, y con un cuidado excesivo de la técnica que conduce. *¿Cuál es pues la real creencia?*. Todas los son para cada uno de estos chóferes, en primer lugar, porque lo importante es que ellos se establecen la profecía y desarrollan normas apropiadas, en segundo lugar, porque el que no lo sea tal vez se encuentra postrado en una silla de ruedas o una cama, o tal vez adoptó tristemente una posición horizontal bajo la tierra.

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

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

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

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

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

alcanzar, por los cuales hay que trabajar, sea persistente y tenaz en ellos. Si no alcanza los resultados que desea, saque la experiencia, aprenda de los errores e intente alguna otra cosa.

2. **Hay que impulsar la producción a toda costa.** Cuando se está en una empresa que produce y se produce algo que es para el pueblo, los que dirigen se suelen centrar mucho en la producción y olvidan cosas como son los costos, los hábitos de consumo y la calidad del producto. Siempre recuerdo que en 1994 se trató de impulsar la producción de un nuevo producto que se llamó “nabo chino” y se obtuvo grandes cantidades de quintales en su producción, pero no se evaluó ni el costo, ni los hábitos de consumo del pueblo. Resultado: la mayor parte de la producción se la comieron los cerdos.
3. **El hombre es el principal capital de la empresa.** Esto es una creencia indiscutible, nada es más importante que el hombre. Pero, practicar esta creencia no es crear un área administrativa que se llame Atención al Hombre, es valorizar al hombre moderno por lo que es y hacerlo coparticipe del proceso de dirección, porque en un final todos trabajan por los mismos objetivos.
4. **Estamos limitados por las reglamentaciones del Ministerio y de los organismos globales.** Una creencia que tiene un sentido y que en gran medida es cierta, pero que no puede convertirse en un freno. Si es una amenaza, hay que tener la fortaleza y las convicciones necesarias para convertirlas en una oportunidad.
5. **No importa lo que hagamos, si el salario va a ser el mismo.** Esta creencia es derivada por una falta de liderazgo, por la falta de un líder que sepa conducir al grupo al logro de sus metas. Lo más triste del caso es que esta creencia se autocumple porque los

propios supuestos líderes son coparticipe de ella y, por tanto, se autocumple. Lo totalmente opuesto a esta creencia lo podemos ver cuando Fidel se encontró en Cuatro Palmas con Raúl y llegaron a formar un grupo de 12 hombres, con unos cuantos fusiles y dijo algo así como “ahora si ganaremos la pelea”. Ese es el liderazgo que necesitan las empresas, el que convierte amenazas en oportunidades.

6. **El perfeccionamiento empresarial va a resolver los problemas.** Una creencia que no deja de ser cierta, pero no de manera absoluta. En el perfeccionamiento son los hombres los que lo tienen que hacer y son los hombres lo que tienen que resolver sus problemas. Hay que romper la creencia de suponer que todo nos lo van a solucionar y que toda solución viene de afuera.

Una buena manera de trabajar con las creencias de las organizaciones es hacer un inventario de las mismas. Para ello es importante que el equipo de la Alta Dirección se tome un tiempo para pensar y reflexionar haciendo un inventario de sus creencias principales y después las conceptualice. En esta conceptualización explica qué se entiende por lo que ha escrito y hace un balance de cuáles son sus aspectos positivos y cuáles los negativos.

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

1. ¿Para que existe nuestra organización?
2. ¿Cuáles son sus puntos fuertes, sus principales ventajas comparativas?
3. ¿Quiénes son sus clientes y cuáles son las creencias sobre lo que se hace por los clientes?
4. ¿Qué creencias tenemos sobre como opera o actúa nuestra organización?



5. *¿Hasta que punto puede resultar fácil hacer cambios en nuestra organización, tanto en el equipo de dirección, como en el personal con que se trabaja?*

- también tuvieran sus clientes sobre nuestra organización?*
4. *¿Qué impide que se actúe sobre la base de las creencias que se quieren y las de los clientes?*

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

1. *¿Cómo actuaría la organización si desarrollara todo su potencial en función del para qué existe?*
2. *¿Qué creencias le gustaría que existieran en la organización?*
3. *¿Cómo le gustaría que sus clientes lo vieran o qué creencias quisiera que*

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

#### **4.- EL ESTUDIO DE CASO.**

##### **4.1.- El permiso.**

Empezar un trabajo de Consultoría en una empresa siempre es una situación bien difícil y muy delicada. No en todas las empresas dejan entrar a un Consultor, siempre existe la creencia de que el que entre bajo ese rol va a conocer intimidades que no deben trascender al mundo exterior.

La Alta Dirección de las empresas suele partir de creencias prejuiciadas: un consultor es alguien que husmea en las situaciones de la empresa que son sólo nuestras; nosotros iniciamos la empresa, por lo que sabemos resolver los problemas que tengamos; nunca alguien de afuera va a llegar a conocer nuestra empresa como para resolver sus problemas, porque la situación nuestra “es diferente, es distinta”.

Estas y otras más pueden ser algunas de las creencias que limitan a que los empresarios lleguen a aceptar a alguien que con otra visión los ayude a desarrollar sus propias capacidades de cambio. Un Consultor de Proceso no es un experto solucionador de problemas, sino un profesional capaz de trabajar en conjunto con la Alta Dirección y desarrollar aquellas capacidades que son necesarias para que el equipo de dirección reoriente la empresa en otra dirección más acorde a las circunstancias internas de la misma y al entorno con el cual tiene que operar.

Por eso el punto de partida de cualquier trabajo de Consultoría tiene que ser el de “*tener el permiso*” de la Alta Dirección para poder entrar. Sin este permiso es casi imposible lograr nada que florezca dentro de una organización. En determinados momentos existe lo que se llama el Cliente Contacto, que es el que quiere introducir a un Consultor en la organización. Sin embargo, un buen Consultor no puede dejarse llevar por las buenas ideas del Cliente Contacto si no logra el permiso de la Alta Dirección. El permiso es la patente de corso que lo librará o protegerá por todo el camino que tiene que emprender para lograr el cambio necesario.

Siempre busco asociar el trabajo de un Consultor de Proceso con el de un Clínico en el sector de la medicina, una persona capaz de conocer el cuerpo humano y diagnosticar las anomalías que el mismo tiene. El Consultor de Proceso es un especialista conocedor de las organizaciones como organismo vivo, capaz de diagnosticar las situaciones problemáticas que las mismas presenta. Un Consultor de Proceso es un profesional que suele trabajar en una Clínica Organizacional.

Al igual que el paciente va al médico, es importante que el empresario busque al Consultor para que

el permiso nazca con esa visita. En el Estudio de Caso que le presentamos, nuestra intervención consultiva estuvo solicitada por el llamado Primer Accionista, por lo que el permiso nació con el primer contacto.

#### **4.2.- El diagnóstico.**

El diagnóstico es la primera herramienta o técnica que tiene el consultor a su disposición como parte del paquete tecnológico o arsenal con que debe contar para empezar a operar. A través del diagnóstico es que podemos evaluar la sintomatología del paciente, en este caso una empresa, y con ello determinar el carácter y calificación de la enfermedad que se está padeciendo o situaciones problemáticas que se tienen.

Cada organización, como cada paciente, requiere un diagnóstico propio. El tipo de diagnóstico que haremos depende de la sintomatología que nos presente el paciente. En este caso las manifestaciones sintomáticas que el paciente nos dio cuando nos llamó fueron:

1. La empresa ha cambiado bastante en los últimos cinco años.
2. El cambio fundamental está en una de sus áreas de trabajo, ya que han reorientado el negocio tanto en productos como en mercado.
3. El mercado ha cambiado sustancialmente, pues las empresas clientes son de otra escala, así como el nivel de facturación.
4. Hay modificaciones en la cartera de proveedores.
5. Ha habido cambios en los niveles de Gerencia, pero el área de negocio más fuerte está centrado en una persona.
6. La Alta Dirección sólo se reúne una vez al mes y atiende asuntos triviales.
7. Hay poco o ningún nivel de comunicación entre los miembros de la Alta Dirección, entre estos y los de Nivel Intermedio, entre los miembros de este nivel y en general con los trabajadores de la empresa.
8. No hay dominio de las modernas herramientas de dirección para su uso en la práctica cotidiana.
9. La estructura no está acorde al crecimiento obtenido.
10. Falta integración que permita tener una mirada completa de la empresa.

Para tales manifestaciones, el diagnóstico preparado estuvo dirigido al desarrollo del plan de acción siguiente:

1. Elaboración de un proceso de entrevistas individuales con cada uno de los cinco miembros de la Alta Dirección
2. Elaboración de un proceso de entrevistas individuales con cada uno de los diez miembros del Nivel Intermedio de Dirección.
3. Procesamiento, estudio y análisis de la información recopilada.
4. Determinación o caracterización del diagnóstico organizacional.
5. Elaboración del Informe Final del diagnóstico y presentación del tratamiento o solución requerida.

Los dos primeros puntos de dicho Plan son vitales, ya que dan la información necesaria para el análisis. Para emprender su ejecución fue necesario el diseño de un Cuestionario Diagnóstico específico, que se estructuró en tres partes diferenciables entre si y un total de 19 preguntas.

En un primer grupo de preguntas se identificaron aquellas que permitían conocer las PREOCUPACIONES que los diferentes entrevistados tenían sobre el comportamiento de la

empresa. El segundo grupo trata de conocer los DESEOS o aspiraciones que tienen los entrevistados para que mejore la empresa. Las preguntas finales están dirigidas a factores de tipo GENERAL, sobre todo para conocer el por qué no se aplicó del todo la estrategia concebida en 1996. El esquema del cuestionario concebido se presenta a continuación:

### CUESTIONARIO DIAGNOSTICO

<b>OBJETIVO:</b> Identificar cómo está operando la empresa, de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. ¿Cuáles son sus éxitos y sus problemas?. Hacer un diagnóstico de la empresa.
--

PREOCUPACIONES	
1.	¿CÓMO ESTA OPERANDO LA EMPRESA?. ¿ES EXITOSA?. ¿QUÉ ES LO QUE FUNCIONA, QUE TIENE ÉXITO?.
2.	¿QUÉ NO FUNCIONA?. ¿QUÉ PROBLEMAS TIENEN?
3.	¿CUÁLES RAZONES O CRITERIOS NO PERMITEN CAMBIAR ESTE ESTADO DE COSAS?
4.	¿QUÉ ES LO QUE MENOS LE AGRADA DE CÓMO ESTA OPERANDO LA EMPRESA?
5.	¿SE APROVECHAN LOS RECURSOS Y POSIBILIDADES DE LAS PERSONAS?
6.	¿QUÉ DECISIONES MALAS SE HAN TOMADO O ESTAN EN CURSO?
7.	¿SE ESCUCHAN LOS CRITERIOS DE LAS PERSONAS?
8.	¿QUE HACE MEJOR LA COMPETENCIA?

DESEOS O ASPIRACIONES	
1.	¿QUÉ LE FALTA PARA SER EXITOSA?. ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE SE CONVIERTEN EN CRITICOS PARA QUE ALCANCE EL ÉXITO?
2.	¿QUÉ SE NECESITARIA PARA LOGRAR ESOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO?
3.	¿ES NECESARIO UN CAMBIO?. ¿QUIÉNES LO DEBEN IMPULSAR?
4.	¿QUÉ PUEDEN HACER LOS QUE DIRIGEN?
5.	¿QUÉ PUEDE HACER USTED?
6.	¿QUÉ RESULTADOS SE DEBEN PROPONER ALCANZAR EN UN PLAZO MAS O MENOS RAZONABLE?
7.	¿QUÉ O QUIENES PUEDEN Oponerse o FAVORCER? ¿QUÉ CERTIDUMBRE SE PUEDE TENER O QUE RIESGO HAY QUE CORRER?

GENERALES	
1.	¿POR QUÉ NO OPERO LA ESTRATEGIA ANTERIOR?
2.	¿QUÉ SERIA NECESARIO PARA QUE ALGO OPERARA?
3.	¿CONSIDERA FACTIBLE TRABAJAR Y OPERACIONALIZAR CON VALORES ESTRATÉGICOS Y PRACTICOS?
4.	¿QUÉ OTRA COSA PUDIERA DECIRME QUE NO LE HE PREGUNTADO?

Para la ejecución de las entrevistas se concibieron reuniones de dos horas de trabajo con cada uno de los miembros de los diferentes equipos de dirección, durante toda una semana.

Para obtener la información solicitada y otras que los entrevistados quisieran dar, se creo un ambiente propicio y de absoluta confianza. Se le explicó a cada uno de los entrevistados que como Consultor era necesario asumir varios roles: uno de médico, porque si no daban la información cierta y ampliada no podría identificar la sintomatología correcta y la caracterización del diagnóstico sería inapropiada, luego trataríamos de curar un enfermo con una enfermedad que no tiene. Por otro lado asumiríamos un rol de capellán, por lo que todo lo que se dijera y anotara estaría resguardado bajo “*el secreto de confesión*”, no sería del conocimiento de “*absolutamente nadie*”.

Con esta declaración de principio, la gente fue abierta y facilitó, en el plazo previsto, todas las interrogantes de las 19 preguntas. Cada una de las entrevistas fueron registradas, en sus aspectos más importante, en una libreta de notas que estuvo en todo momento bajo custodia, evitando el acceso de cualquier persona de posible vinculación con el trabajo.

De las entrevistas, las más complejas fueron con el primer nivel de dirección y dentro de estas con el primer accionista, cuestión que es evidente a partir de las características propias del personaje, que enunciamos en párrafos más arriba. Por ello, se concibió un plan de entrevista en función de las posibilidades de cada entrevistado, pero con la particularidad de que el primer accionista fuera el último. Esto permitía tener más información y estar más preparado para enfrentar este encuentro, que por demás resultó una entrevista tremendamente amena y de una amplitud tremenda, donde el entrevistado presentó todo su pensamiento estratégico y el por qué es el principal promotor de los adelantos de la empresa.

Con toda la información que se iba recopilando, esta se fue pasando de a poquito al computador conformando una matriz, donde por filas estaban las preguntas y por columnas lo que había manifestado cada entrevistado.

Una vez recopiladas todas las entrevistas en el computador, esto permitía leer por filas los criterios dados por cada persona, asociados a la pregunta en particular, y sacar en una nueva matriz un resumen con los diferentes criterios expresados de cada pregunta

Este procesamiento lo hicimos para los dos niveles. Es decir, se registraron en una matriz todas las entrevistas de la Alta Dirección y en otra matriz todas las entrevistas del Nivel Intermedio de Jefatura, de manera de tener las informaciones diferenciadas y no presentar un único informe, sino un informe sólo para el Nivel de Jefaturas y otro para la Alta Dirección, que si tendría acceso a ambos informes.

Es necesario aclarar, que ningún nivel, ni persona, tendría acceso a la matriz donde aparecen los resultados de cada persona entrevistada. Esto es un problema ético vital, si no se logra conservar el llamado “*secreto de confesión*” es evidente que el trabajo sería totalmente desacreditado.

Un ejemplo de cómo se trabajó el procesamiento de la entrevista en la matriz, para una sola pregunta es el siguiente:

## **MATRIZ DIAGNOSTICO**

## EQUIPO DE DIRECCION

**OBJETIVO:** Identificar cómo está operando la empresa, de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. ¿Cuáles son sus éxitos y sus problemas?. Hacer un diagnóstico de la empresa.

PREOCUPACIONES				
NRO.	PREGUNTA	CUARTO ACCIONISTA	QUINTO ACCIONISTA	SEGUNDO ACCIONISTA
1.	¿CÓMO ESTA OPERANDO LA EMPRESA?. ¿ES EXITOSA?. ¿QUÉ ES LO QUE FUNCIONA, QUE TIENE ÉXITO?.	No existe una solo empresa y es exitosa. Tiene salud financiera, mercado y está reconocida. Ha madurado la inversión de una actividad. Se puso mucha plata para viajar, comidas, teléfonos. Esta funcionando y haciendo diseño de productos sobre la base de “traje a la medida”. Trabaja por la obtención de abonos por mantenimientos. El cambio de estructura funciona. El nuevo Gerente tiene capacidad de liderazgo, de comunicación, de unificación de criterios, metodología, Esto les va a servir mucho	Tienen salud financiera. De 2 empresas han pasado a 4. Desaparición de la desintegración de a poco. Proyectos con buen desarrollo, los clientes no huyen. Desaparición del salón y aparición de nuevos productos. La dinámica de comunicación ha aumentado. Los intereses sectoriales se van desdibujando. Se ha delegado por EL Director General.	Sí, en el contexto de la situación de incertidumbre y presión económica en que vive el país. Haber logrado en una franja de mercado nueva es algo importante. Son subcontratistas de una empresa importante. Las otras actividades están descuidadas y atrasadas fruto de la priorización de la otra actividad y otros proyectos que requirieron inversión de recursos materiales y humanos que no resultaron. Los otros sectores han comenzado a ponerse en marcha y hoy logran resultados alentadores, pero ese proceso no se había hecho antes., han sido dependientes. Se han logrado otros contratos directos en otras provincias con resultados muy buenos.

A la MATRIZ RESUMEN, después del procesamiento de la MATRIZ DIAGNOSTICO, se le diseñaron ciertas particularidades, una de ellas es que al simplificar las entrevistas estas fueron identificadas en la nueva matriz como PROCESOS COTIDIANOS. Después, de los diferentes procesos cotidianos se derivaron valores, ya que en los procesos cotidianos están las creencias y una forma de expresión sintética y estratégica de ellas son los valores. Con este sentido la MATRIZ RESUMEN estaría formada por filas por las preguntas y por columnas con una para los “Procesos Cotidianos” y otra para los “Valores Derivados”.

Esta MATRIZ RESUMEN fue la que se presentó como resultado del Diagnóstico, primero al Nivel Intermedio, con el procesamiento de la información por ellos brindada en las entrevistas. En segundo lugar, se presentaron los dos informes a la Alta Dirección.

Un ejemplo de cómo quedó parte del procesamiento en la segunda matriz, para una sola pregunta, es

el siguiente:

## MATRIZ RESUMEN

### EQUIPO DE DIRECCION

**OBJETIVO:** Identificar cómo está operando la empresa, de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. ¿Cuáles son sus éxitos y sus problemas?. Hacer un diagnóstico de la empresa.

PREOCUPACIONES			
NRO.	PREGUNTAS	PROCESOS COTIDIANOS	VALORES QUE PREDOMINAN EN EL COMPORTAMIENTO
1.	¿CÓMO ESTA OPERANDO LA EMPRESA? ¿ES EXITOSA?. ¿QUÉ ES LO QUE FUNCIONA, QUE TIENE ÉXITO?.	No existe una sola empresa y por demás es exitosa. En el contexto de la situación actual, de incertidumbre y presión económica en que vive el país, es exitosa. Tiene salud financiera, mercado y está reconocida. En tiempos anteriores tenían un solo cliente y esto se modificó y está en franca vía de ser superado. En licitaciones los márgenes son pocos, lo mejor es el sector público, ya que el privado está muy depresivo. La venta de equipos son comodines que los vende cualquiera, por eso andan tratando de meterse en el campo de consultorías que son negocios a más largo aliento y para ello tratan de involucrarse en la operación de los clientes. El cambio de estructura ha ayudado significativamente a su funcionamiento. Penetran en la elaboración de proyectos que utilizan principalmente en el gobierno, donde lo conocen y tiene relaciones propias por sus vínculos anteriores, y al cual puede presentarle trabajos de largo aliento básicamente. Los sectores de trabajo de la empresa están operando sin pérdida. Haber logrado una franja nueva de mercado les ha dado un posicionamiento en el mercado. Otras actividades están descuidadas y atrasadas fruto de la priorización de esta actividad y otros proyectos, pero hoy han comenzado a ponerse en marcha y logran resultados alentadores.	Éxito. Tenacidad. División interna. Reconocimiento organizacional. Superación. Innovación. Optimización estructural. Eficiencia. Crecimiento. Logro.

Procesada, estudiada y analizada toda la información recopilada, la caracterización del diagnóstico, para ambos casos, fue la misma.

“Los equipos de dirección no funcionan de la manera más adecuada a las necesidades requeridas, tanto internas como externas”.

Concluida esta parte del Diagnóstico sólo quedaba la presentación de los informes a los niveles de dirección. La primera presentación se hizo ante el equipo de dirección intermedia, donde en plenaria el informe fue aprobado con pequeñas sugerencias, dos o tres, para aclarar cuestiones particulares. El informe fue consensuado y con tal criterio de aprobación se le presentó a la Alta Dirección.

Para la Alta Dirección, el informe de sus propios criterios fue un golpe duro al rostro. El impacto fue fuerte, sobre todo para el primer accionista, que aparecía, por un lado como el principal causante de tal sintomatología y por otro se veía en su propio retrato.

En la presentación y análisis en la plenaria de accionistas de este informe hubo rejuegos de palabras para conocer quién dijo esto o aquello, pero en todo momento se mantuvo el anonimato o “*secreto de confesión*”. De todas formas aquella presentación fue una catarsis grupal, donde todos se miraban en su espejo, como individuo y como grupo, y donde se reflejaban criterios que ellos no habían sido capaces de decirse unos a otros.

Al concluir la presentación, el proceso de catarsis y el intercambio de criterios, ambos informes quedaron aprobados. De esta manera sólo quedaba un aspecto, hacer la pro-puesta del posible tratamiento y obtener el permiso para el desarrollo de ese tratamiento.

Uno de los criterios trabajados como solución por la Alta Dirección era el emprender otro trabajo de Planeación Estratégica como el que se hizo en 1996.

Tratamos de desestimar este criterio por su complejidad y presentamos la idea de que no se podía trabajar en una estrategia si los equipos de dirección y los trabajadores no se encontraban previamente alineados entre sí en su actuación. Que esa falta de alineación es un problema de valores y por lo que era necesario aplicar los criterios de la DpV a partir de diseñar el Sistema de Valores de la empresa.

Que este proceso no era complejo, pero que de a poco podía permitir alcanzar grandes resultados en el desempeño de la empresa y que a los seis meses se podía medir el estado de avance del comportamiento organizacional y evaluar la posibilidad entonces de hacer un nuevo ejercicio de Planeación Estratégica. Esto fue aprobado por unanimidad y en esa propia semana comenzamos a hacer el diseño del Sistema de Valores.

#### **4.3.- El Sistema de Valores.**

Obtenido el permiso para empezar a aplicar la terapia más adecuada, se comenzó a manejar la posible solución conflictiva al funcionamiento de los equipos de dirección. A partir de que el fundamento central de la Consultoría de Procesos es que los equipos aprendan a desarrollar sus propias capacidades de cambio y que la terapia estaba orientada a los valores, comenzamos por preguntarle al equipo de la Alta Dirección la pregunta siguiente:

¿Qué clase de equipo quieren ser a partir de este momento?.

La respuesta a esta pregunta era evidente que estaba encaminada a declarar los valores que ellos mismos quisieran tener en su desempeño como equipo de dirección. La respuesta fue la siguiente:

*“Eficientes; integrados; innovadores; perseverantes, así como capaces y dinámico”.*

Establecer estos cinco valores no fue fácil, fue un proceso de aproximaciones sucesivas donde íbamos y regresábamos, donde avanzábamos y retrocedíamos, donde se daban unos criterios y se obtenían después los contrarios. Pero, al fin, después de este ir y venir se llegaron a concretar esos cinco valores.

Después la situación era definir qué se iba a entender por esos valores, de manera de identificar las normas de actuación asociadas a ellos. Este trabajo lo hicimos en pequeños grupos de manera que uno identificara 3 y el otro dos, para analizar posteriormente en plenaria. El resultado fue el siguiente:

**EQUIPO DE DIRECCION QUE QUEREMOS SER  
NIVEL DE ALTA DIRECCIÓN**

**EFICIENTES:**

*“Somos un equipo eficaz de bajo costo, que cumplimos con nuestro rol de dirección. Definimos nuestras políticas, estrategias y orientamos su ejecución, así como controlamos su cumplimiento. Somos creadores de un clima de autodisciplina individual y colectiva, así como controlamos nuestra actividad. Somos conscientes de la necesaria y verdadera correspondencia que debe existir entre el tiempo de trabajo y la calidad de nuestros resultados”.*

**INTEGRADOS:**

*“Logramos entre los integrantes de nuestro equipo de dirección una conjugación y compenetración que fortalece el trabajo colectivo. Establecemos una fluida comunicación en todos los sentidos para poder tener una actuación consecuente con nuestras políticas, objetivos y estrategias. Somos honestos y éticos en todas nuestras transacciones comerciales, comenzando con la forma en que nos tratamos unos a otros. Cumplimos nuestras promesas y reconocemos nuestros errores. Nuestra conducta personal asegura que el nombre de nuestra empresa sea digno de confianza”.*

**INNOVADORES:**

*“Creemos que la innovación es el motor que nos mantendrá vitales y creciendo. Nuestra cultura abraza la creatividad y trabajamos por hacer cosas nuevas, enfrentando desafíos diferentes, procurando nuevas oportunidades. Buscamos apartarnos de lo tradicional, creando espacios para el desarrollo de la creatividad y su concreción en la práctica cotidiana, buscando constantemente nuevas vías para hacer más útil la tecnología a los clientes”.*

**PERSEVERANTES:**

*“Somos consecuentes y tenaces en el logro de los objetivos propuestos. Anteponemos el logro de los objetivos a las dificultades. Conocemos y nos identificamos con la historia y trayectoria de la empresa y nos sentimos orgullosos de formar parte de ella, por lo que seremos perseverantes en la trayectoria de éxitos que ha tenido”.*

**CAPACES Y DINAMICOS:**

*“Logramos de cada uno de los miembros del equipo de dirección sus mejores aportes en una acción constante y oportuna, siendo ágiles y flexibles en la toma de decisiones. Estimulamos tanto los logros individuales como los de los equipos. Partimos de la premisa de que todo debemos hacerlo correctamente y con iniciativa”.*



Terminada esta fase y tratando de no ser ni corto ni perezoso, posteriormente hicimos un trabajo de mesa en el cual les redactara una caracterización del tipo de equipo que querían ser, con el propósito de lograr un mayor compromiso entre ellos. Esta caracterización fue la siguiente:

*“Somos un equipo de dirección que trabajamos de manera **eficiente**, porque en nuestras actividades **nos integramos** como grupo y **perseveramos** en nuestros compromisos con nuestros trabajadores y con nuestros clientes, buscando en todas nuestras soluciones ser **innovadores** a partir de las **capacidades y dinámica** que le imprimimos a nuestros procesos cotidianos”.*

**Igual procedimiento seguimos con el Nivel de Dirección Intermedia, que ante la pregunta de ¿qué clase de equipo quieren ser?, nos dijo:**

*“Trabajamos con unidad de objetivos; somos solidarios; comunicativos; empáticos; representativos y comprometidos”.*

En este caso los valores obtenidos fueron seis. En ninguno de estos casos queríamos poner límites, ni establecer estructuras predeterminadas, queríamos que ellos se manifestaran tal y como se veían y querían ser. El procedimiento tal vez fue más fácil porque estaban deseosos por actuar en equipo, pero las barreras del nivel superior eran muy fuerte y los frenaba, ajeno a intenciones, no de las más sanas, en algunos miembros de ese nivel.

Al igual, después la situación era definir qué se iba a entender por esos valores, de manera de identificar las normas de actuación asociadas a ellos. Este trabajo lo hicimos de la misma manera en pequeños grupos, de manera que cada grupo identificara dos, para analizar posteriormente en plenaria. El resultado fue el siguiente:

**EQUIPO DE DIRECCION QUE  
QUEREMOS SER  
NIVEL DE DIRECCIÓN INTERMEDIO**

**TRABAJAMOS CON UNIDAD DE  
OBJETIVOS:**

*“Somos conocedores de los objetivos de la empresa y de las diferentes áreas, que los consensuamos en el grupo de trabajo para lograr el cumplimiento de los resultados propuestos, fortaleciendo a los más débiles en su cumplimiento. Revisamos y nos replanteamos, de ser necesario, dichos objetivos y subordinamos los intereses individuales y del grupo a los de la empresa”.*

**SOLIDARIOS:**

*“Nuestra solidaridad se expresa en lo cotidiano con la ayuda y asistencia necesaria al compañero que tiene distintas tareas y quiere que se le ayude. Esta solidaridad la manifestamos en distintas circunstancias, ya sea ante un problema personal o laboral y muchas veces para evitar dicho problema. Sentimos que somos parte de un grupo y valoramos que si a una parte le va mal, le va mal al resto de los grupos”.*

**COMUNICATIVOS:**

*“La comunicación es nuestra principal arma de trabajo y en nuestro equipo de conducción intermedio buscamos fluya tanto entre pares, como hacia arriba y hacia abajo. Buscamos y creamos, además, un ambiente propicio para la comunicación, como también adoptamos una actitud para escuchar de manera activa a todos los integrantes. Trabajamos porque nuestros mensajes sean claros, sinceros y nos aseguramos que hayan sido bien entendidos”.*

## EMPATICOS:

*“Comprendemos que trabajamos al mismo ritmo que otros trabajan, por lo que los resultados son de todos y no de un grupo. Respetamos los tiempos y prioridades de los demás y valoramos todo lo que hace el otro. Somos capaces de ponernos en el lugar de los otros y tener una visión general que nos permita subordinar los intereses individuales a los de la empresa”.*

## REPRESENTATIVOS:

*“Tenemos claridad que, en nuestra posición intermedia, representamos los criterios y directivas de los estamentos superiores ante personal a cargo y elevamos aquellas cuestiones planteadas por estos últimos a la alta gerencia. Somos portadores de la autoridad delegada por la alta gerencia y asumimos tareas con gran responsabilidad para llevar adelante los proyectos asignados”.*

## COMPROMETIDOS:

*“Nos comprometemos no sólo con el éxito alcanzado por el logro de los objetivos, sino con la forma de hacerlo, de acuerdo a los lineamiento fijados en cuanto a la forma de trabajo, interrelación, calidad y a la realización de cada una de las personas involucradas, alta gerencia y personas a cargo”*

Posteriormente, hicimos al igual un trabajo de mesa en el cual se redactó una caracterización del tipo de equipo que querían ser, con el propósito de lograr un mayor compromiso entre ellos. Esta caracterización fue la siguiente:

*“Somos un equipo de dirección intermedio que trabajamos con **unidad de objetivos**, por lo que somos **solidarios y comunicativos** entre todos, siendo capaces de ser **empáticos** en nuestros procesos*

*cotidianos y **representativos** de los intereses de nuestros subordinados y del nivel superior”*

Con estas declaraciones ambos grupos tenían los valores compartidos sobre los cuáles ellos entendían debían actuar. Lo importante aquí es que ellos mismos fueron los que lo hicieron, ellos mismos definieron el contenido sobre cómo tenían que actuar como grupo para que la empresa pudiera funcionar mejor. Es ahí donde está el significado de una Consultoría de Proceso, ellos definieron el contenido, nosotros sólo pusimos el proceso. Pero hay algo más curioso, en las discusiones o debates todos expresaron lo que sentían, todos se oyeron unos a otros, sin darse cuenta todos fueron desarrollando su propia capacidad de cambio en esos debates. Ya todos saben lo que piensan, lo que debatieron y lo que tienen que hacer. Alguien que se presente como violador de lo debatido se va a encontrar el criterio de los demás que fueron parte activa del proceso y que saben lo que se habló y lo que expresó en determinado momento ese posible disidente de los valores compartidos

El complemento que le falta a este trabajo, una vez resuelto la parte de los conflictos en que se encontraban los equipos de dirección, era definir el sistema de valores de la empresa. Es decir, los valores que iban a compartir todos, tanto los equipos de dirección, como todos los trabajadores, porque es el sistema de valores que la Alta Dirección quiere impulsar para mejorar su desempeño.

Junto con el permiso obtenido para definir el sistema de valores, fuimos autorizados a trabajar en tal diseño con los 10 miembros del equipo de dirección intermedia, que se encontraban altamente motivados para hacer este trabajo. Siempre partiendo que nosotros poníamos el proceso y ellos el contenido y que en este proceso desarrollaran su propia capacidad de cambio. Claro está, en este desarrollo de su capacidad de cambio juega también un papel importante los contenidos teóricos y las experiencias prácticas que se van narrando, no como una clase sino como un intercambio de ideas, durante todo el

proceso. Aquí entra en juego las habilidades y las maestrías del Consultor.

Para comenzar este diseño empezamos por conformar una identidad de comportamiento de la empresa. Ya en el año 1996 habíamos definido tal identidad, ahora lo que se trataba era de actualizarla. Esta identidad la solucionamos en aproximadamente 7 páginas

y tiene su expresión literal, donde están todos los valores que han generado en su comportamiento durante los años de existencia de la empresa. Está todo lo positivo, todo lo que suma como parte de la historia y trayectoria de la empresa. Cómo se conforma una identidad no lo voy a repetir aquí, ya que de eso hablé en otros trabajos.

Pero, algo nuevo se introdujo en este trabajo con propósitos muy específicos. La idea de buscar una expresión sintética de la identidad, que no habíamos hablado con anterioridad. El por qué de esta expresión sintética lo hablaré en el otro epígrafe que sigue. No obstante, lo que obtuvimos como tal expresión fue:

### **NUESTRA IDENTIDAD DE COMPORTAMIENTO CORPORATIVO**

*Hay una Empresa . . . . .*

- ✓ *que es pionera de los servicios que presta en una amplia zona de influencia*
- ✓ *que ha estado al nivel del “estado del arte” en los servicios que presta*
- ✓ *que ha modificando en forma abrupta y continua el escenario de su desenvolvimiento*
- ✓ *que ha sido designada como distribuidor autorizado de firmas punteras de los equipos con los cuales opera en dos provincias*
- ✓ *que tiene una cartera amplia de clientes que son referentes significativos y a los cuales les ofrece soluciones integrales*
- ✓ *que orienta su esfuerzo a afianzar su liderazgo en los mercados que atiende*
- ✓ *que cuenta con personal de alta capacidad, para lo cual invierte en su capacitación, remuneración y reconocimiento*
- ✓ *que se mantiene en el mercado y crece aún en fuertes períodos de crisis económica*
- ✓ *que se está replanteando la forma actual de hacer las cosas para presentarse cada vez más fuerte ante sus clientes, con un equipo sólido y fuertemente integrado*
- ✓ *que trabaja con mayor precisión en los objetivos con los quiere operar*
- ✓ *que tiene experiencia y prestigio*

*Hay una Empresa así y esa es ..... Nuestra Empresa*

**Claro que donde dice Nuestra Empresa debería aparecer el nombre de la empresa, pero ya dije al inicio que por determinadas razones éticas no iba a nombrar, ni definir aspectos que identificaran a la empresa. La idea es presentarle la DpV en acción y ahí hay uno de los resultados: la Identidad de Comportamiento Corporativo, en una expresión resumida.**

Dentro de esa Identidad, dentro de esos mismos enunciados, deberían aparecer situaciones propias del tipo de actividad, que siguiendo la misma línea se omitieron. Pudiera aparecer por ejemplo:

- ✓ *que es pionera de los servicios de consultoría (o televisivos, o de distribución, o de producción de bicicleta, etc.) que presta en una amplia zona de influencia*

Dejemos algo a la imaginación del que quiera poner en acción la DpV en su empresa introduciendo todo aquello que sienta que le falta.

Una vez definida y aprobada por el grupo de trabajo la Identidad de Comportamiento Corporativo, pasamos a revisar la misión que ya estaba elaborada.

El proceso de revisión de la misión tuvo también sus idas y venidas. Conformamos tres grupos para que la analizaran en forma independiente y después hicieran propuestas de modificaciones. En plenaria se fue exquisito en el análisis de palabra por palabra y llegaron a plantearse hasta 4 versiones con características más o menos parecidas. Finalmente quedó expresada de la forma siguiente:

## **NUESTRA MISIÓN**

***Ayudar a mejorar el desempeño de las organizaciones de manera continua a través de servicios tecnológicos y de consultoría, comprometiéndonos con el desarrollo de su gestión.***

Más adelante se definió la Visión Global, que como toda visión es de futuro, pero que está dirigida a expresar cómo queremos que nos vean los que nos interesa que nos vean. La idea de definir quiénes son los que nos interesa que nos vean, fue muy debatida, hubo una lista de bastante implicados, que se fue tratando de agrupar, pero que en un final el equipo entendió que todos ellos se encierran en el concepto “comunidad”. Por ello quedo expresada como:

## **NUESTRA VISIÓN GLOBAL**

***Nos interesa que la comunidad nos vea **confiables y capaces** de cumplir con nuestra misión y que nuestros clientes perciban que han elegido **la mejor opción**.***

**Con la definición de la Identidad, la Misión y la Visión, conformamos dentro del Sistema de Valores lo que ya definimos en otros trabajos, los Valores Estratégicos. Luego, en este punto, sólo nos falta por conformar los Valores Tácticos, también conocidos como Valores Compartidos.**

Cuando se fue conformando el Diagnóstico, en el momento que describimos los Procesos Cotidianos en la MATRIZ RESUMEN, junto a ellos íbamos describiendo, en la columna de extrema derecha los Valores que estaban asociados a esos Procesos Cotidianos. Por eso, en este momento teníamos un listado de 94 Valores, unos que tenían carácter positivo, otros cuyo carácter más bien era negativo, porque no hacían que la empresa operara de la mejor forma.

A esta altura, el proceso a seguir fue obtener un listado con todos los valores, pero con carácter positivo, por eso a los negativos buscamos cambiarle el signo modificando su expresión. En ese cambio y en el análisis de cada uno de los valores se llegó a reafirmar el listado con los 94.

Con ese listado se dividió el grupo en tres, dándoles una cantidad proporcional de Valores del listado a cada grupo, para que los analizaran y determinara cuáles de esos valores se podían agrupar en la estructura siguiente:

- **Valores éticos:** aquellos que tienen que ver con el cómo nos relacionamos con los demás.
- **Valores prácticos:** aquellos que tienen que ver con el cómo actuamos en nuestro

trabajo.

- **Valores de desarrollo:** aquellos que tienen que ver con el cómo generamos o creamos.

De esta manera los 94 Valores se redistribuyeron por categorías y la siguiente idea fue encontrar cuál era el principal en cada categoría. Es decir, seleccionar uno sólo de tipo ético, uno de tipo práctico y otro de tipo de desarrollo.

El listado de Valores Positivos que quedaron para su clasificación por tipo de valores fue el siguiente:

## VALORES POSITIVOS DE LA EMPRESA

<u>GRUPO 1</u>	GRUPO 2	GRUPO 3
1. Aciertos directivos 2. Acreditación de calidad 3. Ampliación estratégica 4. Amplitud de visión 5. Bienestar organizacional 6. Buenas alianzas estratégicas 7. Calidad de los servicios 8. Calidad en la atención al cliente 9. Cambio cultural 10. Capacidad de gestión 11. Capacitación 12. Capitalizar oportunidades de negocios 13. Certidumbre organizacional 14. Clara distribución de roles 15. Coherencia 16. Complementación directiva 17. Comprensión 18. Compromiso 19. Comunicación satisfactoria 20. Comunidad interna 21. Confianza 22. Conocimiento 23. Conocimiento de los recursos humanos 24. Consenso 25. Consolidación del cambio 26. Consolidación interna 27. Convicción de cambio 28. Cooperación interna 29. Coordinación 30. Crecimiento 31. Decisiones oportunas	32. Definición organizacional 33. Delegación oportuna 34. Democracia 35. Desarrollo de productos 36. Desarrollo estratégico 37. Diferenciación estratégica 38. Dinamismo 39. Disciplina 40. Disponibilidad de espacios comunes 41. Diversidad de roles 42. Eficacia 43. Eficiencia 44. Especialización de servicios 45. Esperanza 46. Estimulación de la creatividad 47. Evaluación periódica 48. Éxito 49. Expansión regional 50. Factibilidad 51. Flexibilidad organizacional 52. Formalización de procesos 53. Gratitud 54. Idoneidad 55. Imagen	63. Manejo satisfactorio de recursos humanos 64. Motivación 65. Optimización estructural 66. Orden administrativo 67. Orientación al cliente 68. Participación amplia 69. Permanencia 70. Perseverancia 71. Perspectiva a largo plazo 72. Planificación eficaz 73. Posicionamiento estratégico 74. Prestigio 75. Prioridad del cliente interno y externo 76. Proactividad 77. Profesionalismo 78. Reconocimiento 79. Reconocimiento recíproco 80. Reglas comunes 81. Respaldo 82. Respeto 83. Responsabilidad 84. Sentido de pertenencia 85. Sinceridad 86. Solución de conflictos

	empresarial positiva 56. Imagen integral de la organización 57. Innovación estratégica 58. Integración funcional 59. Integración organizacional 60. Inversiones oportunas 61. Liderazgo 62. Logro	87. Superación 88. Tenacidad 89. Tolerancia 90. Trabajo en equipo 91. Tranquilidad 92. Trato igualitario 93. Variedad de servicios 94. Vitalidad
--	---	--

*¿Por qué la selección de un solo valor por categoría?* Porque aunque en una empresa existen muchos valores, algunos de ellos tradicionales, si los valores pasan a ser el eje central de la empresa, ningún eje se puede mover sobre muchos puntos de apoyo. Por eso, uno por cada punto de apoyo: uno ético, uno de proceso y otro de desarrollo.

Después de un amplio análisis, que resultó tremendamente difícil lograr el consenso dentro de los grupos, los llamados Valores Compartidos que quedaron aprobados fueron los siguientes:

### **NUESTROS VALORES COMPARTIDOS**

**PROFESIONALIDAD:** (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás)

***“Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente”.***

**TRABAJO EN EQUIPO:** (valor práctico: tiene que ver con cómo actuamos en nuestro trabajo)

***“Somos un conjunto interdisciplinario de jóvenes profesionales y con calificación , al nivel del estado del arte, que entiende que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que le permitan al cliente optimizar su desempeño”***

**PRODUCTIVIDAD:** (valor de desarrollo: tiene que ver con cómo generamos o creamos)

***“Somos conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas.***

***Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas del mercado”.***

*Posteriormente, como en otros casos, hicimos un trabajo de mesa en el cual se redactara una caracterización del tipo de equipo que querían ser, con el propósito de lograr un mayor compromiso entre todos los trabajadores de la empresa. Esta caracterización fue la siguiente:*

“Somos una empresa que desarrollamos todas nuestras actividades con un alto nivel de **profesionalidad**, porque **trabajamos en equipo** entre nosotros y con nuestros clientes para optimizar su desempeño y obtener en nuestro trabajo un alto nivel de **productividad**”.

#### *4.4.- Los mecanismos de alineación. La batalla de ideas.*

Según mi experiencia una de las situaciones más difíciles en las que se puede encontrar un Consultor es el querer introducir un cambio dentro de una organización. Y, diseñar un sistema de valores para una organización es provocar un cambio porque hay que tratar de alinear a todos en lo queremos y debemos ser. Por tanto, es cambiar hábitos, experiencias, costumbres, visiones, criterios personales, paradigmas, profecías. En resumen: creencias, que están fundamentadas en todo lo que se ha hecho hasta ahora, donde, regularmente, se tiene el criterio “*que ha funcionado*”.

Por eso, en un trabajo de esta envergadura es muy importante contar con el permiso de la Alta Dirección, si no, a partir de este momento, nada se puede introducir, ni desarrollar, ni consolidar, como parte de una nueva cultura organizacional. Es imprescindible que exista un total descongelamiento en todos los niveles organizacionales.

A partir del permiso y de dicho descongelamiento, tareas estas propias del Consultor, es que se podrán introducir mecanismos de desarrollo y consolidación de la nueva cultura organizacional.

Uno de los primeros cambios a introducir es el establecimiento de nuevos rituales. Es decir, el establecer nuevas reglas de comportamiento que estén acorde con las normas de actuación que queremos desarrollar para lograr la mejor conducta. Estas reglas de comportamiento deben pasar a formar parte de las costumbres de los diferentes grupos de trabajo, como una ceremonia o acto solemne de gran importancia, y donde está prescripto lo que se debe observar en los diferentes actos.

En el Estudio de Caso que se ha estado presentando en este artículo, se ha visto que un ritual de la Alta Dirección era reunirse una vez al mes, durante dos horas, sin una agenda de contenido fuertemente prescripta. Por otro lado, el grupo de Nivel Intermedio era realmente solo un concepto, una formalidad, un mito, porque reuniones de equipo no hacía y eventualmente se reunían algunos de sus miembros, de manera aislada, con el SubGerente General.

Evidentemente, este tipo de ritual crea la incomunicación y con ello los rumores, las diferencias, disputas, el anteponer criterios personales, el irrespeto, la indisciplina, comportamientos tangenciales que llevan al disenso, la falta de integración. En fin, toda una serie de sintomatologías o deformaciones en el comportamiento que lleva a la caracterización del diagnóstico que se presentó:

*“Los equipos de dirección no funcionan de la manera más adecuada a las necesidades requeridas, tanto internas como externas”*

Para que el equipo de Alta Dirección trabaje como tal, tiene, ante todo, que establecer un primer ritual: *“bloquear tiempos de manera permanente y estable para compartir políticas, objetivos, estrategias, decisiones y todo aquello que haga que, en su desempeño, opere como equipo de dirección”* y tenga la oportunidad de aplicar aquello que definieron cuando respondieron a la pregunta de *“qué clase de equipo quieren ser”*, en la cual expresaron:

*“Somos un equipo de dirección que trabajamos de manera eficiente, porque en nuestras actividades nos integramos como grupo y perseveramos en nuestros compromisos con nuestros trabajadores y con nuestros clientes, buscando en todas nuestras soluciones ser innovadores a partir de las capacidades y dinámica que le imprimimos a nuestros procesos cotidianos”.*

Si no se establece un nuevo ritual, jamás podrán demostrar que son eficientes, perseverantes, innovadores, capaces y dinámicos. Partiendo, claro está, de las normas que se derivan de cada uno de estos valores.

Por eso, el primer ritual que se concibió fue una medida tan simple como la de *“establecer una ceremonia permanente todos los lunes, de 8:00 a 10:00”* para que la Alta Dirección trate los aspectos claves de la empresa.

Por otro lado, el equipo de Nivel Intermedio también tiene que tener su oportunidad para aplicar lo que definió como el tipo de equipo que quería ser:

*“Somos un equipo de dirección intermedio que trabajamos con unidad de objetivos, por lo que somos solidarios y comunicativos entre todos, siendo capaces de ser empáticos en nuestros procesos cotidianos y representativos de los intereses de nuestros subordinados y del nivel superior”*

No es posible que lleguen a ser este tipo de equipo si no establecen rituales que los alineé alrededor de los valores y normas de actuación que declararon. Por ello, este equipo también tiene que bloquear tiempos de manera permanente y estable para analizar lo que están haciendo y los vínculos o relaciones que necesitan para establecer relaciones de trabajo entre áreas.

Por ello, otro ritual necesario es otra vez la medida simple de *“establecer una ceremonia permanente todos los lunes, de 8:00 a 10:00”* para que el Nivel Intermedio trate los aspectos claves de sus áreas de acción.

Pero el vínculo Alta Dirección y Nivel Intermedio también es vital y por ello es necesario establecer otra ceremonia todos los viernes de 15:00 a 17:00 para que la Alta Dirección, a través de su SubGerente General, comparta con el Nivel Intermedio sus principales decisiones y aquellas acciones que son necesario acometer, así como que el Nivel Intermedio informe sobre el trabajo desplegado.

Finalmente, quedan las ceremonias que son necesarias para la comunicación entre las diferentes áreas del Nivel Intermedio y sus subordinados, que pueden ser los lunes en la mañana, y las de la Alta Dirección con los trabajadores, que pueden ser una vez al mes.

Otros rituales son establecer un sistema de reconocimiento individual y colectivo, donde trimestralmente, semestralmente y anualmente se destaquen personas y áreas que han ejecutado trabajos significativos para la empresa y por tanto se le hacen ciertos reconocimientos morales y eventualmente materiales. También puede establecerse reuniones mensuales para evaluar los resultados alcanzados, para debatir sobre la calidad de los productos o servicios que se han elaborado, o sobre trabajos de bechmarking realizados. En fin, son rituales orientados a comunicar al



personal, a darle información y a su vez educarlo y capacitarlo en la disciplina y los valores de la empresa

De todos estos rituales y de otras actividades que desarrolla la empresa pueden salir historias que se convierten en mitos. Estas situaciones no se pueden perder y deben integrarse al conjunto de valores y leyendas que pasan a ser legendarias de la empresa, junto con otras tradiciones, que deben ser divulgadas y dadas a conocer a todos: a empleados, a proveedores, a clientes, a competidores, a todos los que estén implicados directa o indirectamente con la empresa.

Por ejemplo: la empresa que estamos siguiendo a través del Estudio de Caso pasa a ser legendaria porque en el medio de una situación económica tremendamente difícil ha crecido en su nivel de actividad y ha aumentado puestos de trabajo. Esto, en estos momentos, es un mito, una leyenda, algo legendario, algo que enorgullece y que debe darse a conocer a todos como un lema, *“Crecemos aún en medio de las dificultades”*.

Estos rituales pasan a ser ceremonias o actos solemnes de gran importancia, y donde está prescripto lo que se debe observar. Por su carácter pasan a ser “sagrados” y por tanto inviolables, vienen a formar parte de las conductas habituales y pueden complementarse con algunos de carácter extraordinario, pero no se deben alterar. Cualquier cambio tiene que ser plenamente justificado, no puede regresarse a lo que ya se negó, porque se conoce esa sintomatología a qué deformación nos lleva.

Otro ritual que establecimos es el de comunicar a todos los actores de la empresa el trabajo emprendido por el grupo vanguardia que definió el sistema de valores. Dos pudieran ser los objetivos de este ritual:

1. Por una lado, dar a conocer o alinear a cada trabajador en el sistema de valores concebido para la empresa y lograr, mediante el consenso, el compromiso de todos.
2. Capacitar al personal en la nueva cultura organizacional que se quiere y a todos aquellos que entren a la empresa a partir de estos momentos.

Una vez validado Sistema de Valores y obtenido el compromiso por parte de los trabajadores de la empresa, se debe distribuir copias de dicho Sistema, tanto a trabajadores, como clientes, proveedores, etc. Para ello pueden utilizarse tarjetas, agendas, afiches. Es un ritual común el colocar en lugares visibles algunos de los valores concebidos. Por ejemplo: poner la Misión en un lugar visible para que sea constantemente vista por los trabajadores y aquellos visitantes que llegan a cualquier área. Es el caso del Hospital Militar Carlos J. Finlay que la tiene colocada en cada una de sus entradas principales.

Otro ritual común que establecimos está dado en un sistema de tarjetas, pequeñas, en forma de tríptico que reflejen: la Identidad, la Misión, la Visión Global, los Valores Compartidos, el Lema de la organización y el Logotipo. Esto se le da a cada trabajador, una vez analizado, y a todos aquellos implicados con la empresa. Para esto debe concebirse un diseño presentable y duradero, por ejemplo una cartulina de brillo, fuerte, con los colores que caracterizan la imagen de la empresa.

Finalmente, un ritual, que en estos momentos está en proceso de elaboración es el establecer un sistema de reconocimientos, escalonado, orientado a los mejores resultados alcanzados y donde se combinen los estímulos morales con los materiales, aunque haciendo más énfasis en los primeros. Tal vez un sistema de estímulos donde prevalezcan los morales de manera directa y los materiales se reflejen de manera indirecta a través de los morales, por ciertas prerrogativas que se le den a los trabajadores más destacados.

Tener definido el Sistema de Valores, es tener definido la filosofía de la empresa. En dicho sistema están las principales “*ideas*” del pensamiento organizacional sobre cómo deben operar las personas, como principal capital, desde el punto del pensamiento y la acción.

Sobre este conjunto de “*ideas*”, como eje central de la organización, deben girar las estrategias, las estructuras, los sistemas, las personas, las habilidades y los estilos. Nada o muy poco podrá lograrse en una organización si el capital humano no está alineado a su filosofía.

Por eso, todos los rituales que se conciben para alinear a la gente alrededor de esa filosofía, son válidos.

Pero debemos aclarar que el conjunto de “*ideas*” expresadas a través del Sistema de Valores, a partir de las cuales debe desarrollarse la DpV, conforman, como filosofía, “*la ideología*” de la empresa, “*la ideología organizacional*” de la empresa.

Esta “*ideología*” debe dominar el pensamiento y la acción del capital humano y por ello emprender un proceso de DpV es emprender una “*batalla de ideas*” para buscar que ellas prevalezcan, para que esas “*ideas*” enmarquen nuestra conducta, nuestro discurso y nuestra acción, y podamos obtener los resultados que esperamos, que queremos o que necesitamos, para mantenernos competitivos en un mercado que cada vez es más agresivo y más cambiante.

Para dejar establecido todo el sistema de rituales o ceremonias permanentes que deriven “*la batalla de ideas*” requerida en la empresa hemos definido un período de 6 meses, a partir del cual puede desarrollarse la siguiente y última etapa de trabajo.

#### 4.5.- La continuidad.

Darle continuidad al proceso de DpV es seguir siendo coherente y consistente con el conjunto de “*ideas*” recogida en la “*ideología organizacional*” a través de su Sistema de Valores. Es decir, es darle continuidad a la “*batalla de ideas*”, claro está dentro de las transformaciones o dialéctica propia de la organización, donde ésta debe ir cambiando en la misma medida que cambian las circunstancias.

Desde este punto de vista, darle continuidad es un proceso sistemático de revisión y de cambios en función de cómo evolucione el entorno y el ambiente interno, por lo que le da un carácter estratégico a todo lo que es la “*ideología organizacional*” y a la “*batalla de ideas*”, que de ella se deriva.

En este proceso sistemático de revisión y de cambios que requiere la continuidad, la “*alimentación*” y la “*retroalimentación*” del sistema deben ser constantes y por ello este sistema debe de ser monitoreado de forma continua.

La “*alimentación*” al proceso de DpV tiene que venir dada, por un lado, por una continuidad de la “*batalla de ideas*” que se libere por todas las vías posibles, pero donde juega un papel preponderante “*la capacitación*” del personal. Donde esa capacitación es continua y no puede verse sólo en la emisión de un curso en particular.

El personal tiene múltiples formas de capacitarse: en su puesto de trabajo, en otro puesto de trabajo, yendo a un curso, mediante la acción de algo nuevo que hace, mediante la lectura de un boletín, un periódico, o una revista especializada, mesas redondas, conferencias de expertos, en despachos con el jefe, dinámicas grupales, haciendo benchmarking, por tutorías, debates, encuentros con clientes y proveedores, intercambio de ideas y autoreflexiones. Tal vez está lista usted la pueda ampliar, pero también, mediante el discurso y la acción de los que los dirigen, la capacitación puede tener un efecto bien directo.

Toda información que fluya hacia la organización es un proceso de “*alimentación*” del sistema que influye de manera positiva o negativa en dicho sistema, en función de cómo se desarrolle “*la batalla de ideas*” dentro de la organización. La idea es desarrollar todo un sistema de formación que gire alrededor de los valores estratégicos y tácticos de la empresa. Pero, este sistema de formación alrededor de los valores tiene que tener dos premisas básicas:

1. El inventario de creencias que hay que aprender para sustentar cada uno de los valores. Aspecto este que puede conllevar desaprender otras creencias.
2. Las habilidades que le dan coherencia al Sistema de Valores.

Estas ideas las enfocamos desde un punto de vista práctico en el ejemplo siguiente:

VALOR	CREENCIA	HABILIDADES
Trabajo en equipo	Toda idea desarrollada en grupo es muy superior a cualquier idea generada de manera individual.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de las reglas de trabajo en equipo.</li> <li>2. Reuniones a través del método de interacción</li> <li>3. Utilización de métodos de generación de ideas</li> <li>4. Utilización de métodos de búsqueda del consenso.</li> <li>5. Uso del método de solución de problemas</li> </ol>

En definitiva, todo valor concebido dentro del Sistema de Valores de la empresa tiene que ser potencialmente energizado a partir de las habilidades que se nutren de las creencias como fuente inagotable del desarrollo de la empresa. Por lo que los valores pueden ser potenciados a través de intervenciones de capacitación.

Para que el valor “*Trabajo en Equipo*” pueda ser potenciado es necesario capacitar a la gente en las habilidades necesarias, claro está, a partir de que creemos que “*toda idea desarrollada en grupo es muy superior a cualquier idea generada de manera individual*”

Por otro lado y complementariamente a la importancia de la capacitación o formación del personal, dentro de la continuidad del Sistema de Valores por la “*alimentación*” del proceso de DpV, juega también un proceso de vital importancia la política de personal que se siga en cuanto a su “*selección*,” es decir, de todo aquel que entre a operar dentro de la organización.

Cualquier persona adulta ya tiene formado un conjunto de “*valores propios*”, ahora lo que se trata es ver si esos valores son coherentes y consecuentes con los que venimos desarrollando dentro de la “*ideología organizacional de la empresa*”.

La idea es: no seleccionar sólo por la idoneidad o no del individuo, a partir de su simple titulación o cumplimiento de los requisitos propios para el cargo, sino que esa idoneidad tiene que tener una adecuada sincronización entre los valores personales y los que la empresa impulsa. No podremos jamás o será muy trabajoso sincronizar a alguien en el valor de “*Trabajo en equipo*” si es una persona que en su conducta personal es un antisocial, egocéntrico o introvertido. Esto incluso hay que tenerlo en cuenta, tanto en el ámbito de toda la empresa, como a nivel del puesto de trabajo.

Sin embargo, no hay por que ser absolutos en esto. Muchas veces, a ciertas titulaciones le pueden ser implícitos determinados valores. Un graduado universitario, un Master o un Doctor, supone ciertos

valores que deben estar acordes a la ciencia en la cual se mueve el candidato. Aunque, hay puestos de trabajo que pueden requerir de valores generales que se forman en una titulación, pero también de valores específicos, que deben cumplir personas específicas. Por ejemplo, personas que trabajan en la atención a clientes pueden requerir de valores como la *“cordialidad”* y un *“buen aspecto físico”*

La *“retroalimentación”* juega un rol diferente dentro de la continuidad. Mientras que el proceso de *“alimentación”* se basa en toda aquella información que *“fluya hacia”* la organización, el proceso de *“retroalimentación”* se fundamenta en toda aquella información que *“se genere dentro”* de la organización.

Para buscar la continuidad desde dentro hay que crear los mecanismos necesarios para ello: uno de esos mecanismos es la *“evaluación del personal”*, el otro es la *“auditoria administrativa”*, preferiblemente interna.

La *“evaluación del personal”* es un mecanismo de comprobación interna que trata de buscar en un proceso de concertación qué percepciones tiene el jefe superior sobre sus subordinados en cuanto a su desempeño y su vínculo con el Sistema de Valores de la empresa.

Para este proceso de concertación es importante que el mismo se desarrolle a partir de una autoevaluación del propio subordinado, que permita el análisis y ajuste de las percepciones de ambos. De este análisis y ajuste el Sistema de Valores debe realimentarse con un plan de medidas que alinee las conductas que están fuera de las normas y los valores concebidos y mejore los resultados.

Una salida, al igual, de este proceso de concertación está asociado al sistema de reconocimientos y sanciones que haya sido concebido. Cualquier conducta que haya reflejado buenos resultados, tiene que ser reconocida de acuerdo al sistema de reconocimientos que se haya estipulado. También, cualquier conducta negativa tiene que ser sancionada por el mismo sistema de reconocimiento estipulado.

Toda acción conlleva a una reacción, por lo que la retroalimentación no puede ser puramente contemplativa, sino que requiere la reacción que esté acorde a los resultados logrados. Si la acción tiene buenos resultados, la reacción debe reconocer y estimular la conducta que derivó esos resultados y en cierta forma convertirlos en mitos de la organización. Si la acción tiene resultados negativos, la reacción debe sancionar la conducta que conllevó a tales resultados.

La periodicidad de esta *“evaluación”* estará en función del sistema de reconocimiento que se conciba y del rol que los valores vayan jugando en todo el sistema de dirección.

La *“auditoria administrativa”* es el mecanismo que evalúa la marcha de los procesos cotidianos con los valores supuestamente asumidos para darles el mantenimiento requerido y la mejora continua necesaria de manera de vitalizar los valores a todo lo largo y ancho de la empresa, en todos los niveles.

Como dicen Salvador García y Simón L. Dolan en su libro *“La Dirección por Valores”*, en la página 291, *“Una auditoria de valores pretende básicamente asegurar la coherencia entre los datos planteados en el << discurso directivo>> sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre las realizaciones prácticas de tal discurso”*. Fin de la cita.

Las formas de llevar a cabo estas auditorias pueden ser muy variadas: análisis de información, ya sean discursos, boletines, periódicos, revistas, etc.; entrevistas a diferentes niveles; análisis de rituales; creación de grupos focales. Lo importante de estas auditorias no es el control, sino la

comprobación de la coherencia entre el discurso y la acción y el tomar las medidas necesarias para que dicha coherencia sea real.

##### 5.- OTRO ESPACIO PARA REFLEXIONES FINALES.

No quisiera terminar sin introducir otro espacio para reflexiones. Creo que hay que reflexionar algunas cuestiones, como que en todo grupo humano hay una cultura, una cultura que predomina y se hace fuerte y que está formada por un grupo de creencias y valores propios que hace que los grupos se diferencien.

Justo esa cultura marca la diferencia entre los habitantes de Asia, de los europeos y de los americanos. Pero aún más, en la propia América no tenemos los mismos valores los de habla española, que los de habla anglosajona, que los francófonos. Y si acercamos más el lente, los caribeños nos diferenciamos bastante de otros latinos, así como en Cuba hay creencias y valores diferentes entre el santiaguero, el camagüeyano, el pinareño o el habanero, que es más cosmopolita.

Por este camino llegamos a la reflexión de que aún en grupos que desarrollan actividades similares, por ejemplo dentro de dos hoteles, se presenten culturas diferentes. ¿Por qué es posible esto?. Porque los actores son diferentes y las creencias y valores que desarrollan llegan a ser diferentes como grupo, aunque tengan algunos que sean comunes.

Por ejemplo, cuando hablamos de cubanía estamos caracterizando a un grupo humano, como grupo nacional, que tal vez no encontremos en otro grupo humano de igual nivel. La cubanía se caracteriza por: un fuerte amor por la patria, un fuerte sentido de solidaridad, una gran calidez como pueblo, un rítmico andar, una musicalidad en la voz, una frescura y agilidad espiritual que destaca alegría y altruismo y muchas otras creencias y valores que caracterizan a los cubanos.

Que no quiere decir que otros pueblos no tengan esas creencias y valores. Tal vez tengan sólo algunas o tal vez las tengan todas, pero no en la misma dimensión. Siempre va a existir o haber algo que los diferencie.

Nunca olvido que mi profesora de francés me decía que después de viajar el mundo se daba cuenta que nosotros los cubanos teníamos algo diferente y por eso se había quedado en nuestro país como residente y contrajo matrimonio con un cubano.

Con esta reflexión quiero caracterizar que, en cualquier grupo humano, pueden haber muchos valores, con sus correspondientes creencias, todos los cuales podrían hacer una lista que pudiera resultar interminable.

Por ejemplo, la tabla que mostramos a continuación nos da una idea de que tal vez en nuestra organización todos estos valores existan.

1. ALEGRÍA	2. ESPERANZA	3. PAZ
4. ALTRUISMO	5. ÉTICA	6. PERDÓN
7. AMISTAD	8. EXCELENCIA	9. PERSEVERANCIA
10. AMOR	11. FELICIDAD	12. PERSISTENCIA
13. ARMONÍA	14. FIRMEZA	15. PROACTIVIDAD
16. AUSTERIDAD	17. GENEROSIDAD	18. PRODUCTIVIDAD
19. BENEVOLENCIA	20. GRATITUD	21. PUNTUALIDAD
22. BONDAD	23. HERMANDAD	24. RENTABILIDAD
25. CALIDAD	26. HONESTIDAD	27. RESPETO
28. COLABORACIÓN	29. HONRADEZ	30. RESPONSABILIDAD

31. COLECTIVISMO	32. HUMILDAD	33. SACRIFICIO
34. COMPASIÓN	35. IGUALDAD	36. SENCILLEZ
37. COMPRENSIÓN	38. INDULGENCIA	39. SERVICIALIDAD
40. COMPROMISO SOCIAL	41. INTEGRIDAD	42. SINCERIDAD
43. CONFIABILIDAD	44. INTERÉS	45. SOLIDARIDAD
46. CONSTANCIA	47. JUSTICIA	48. TENACIDAD
49. COOPERACIÓN	50. LEALTAD	51. TOLERENCIA
52. CREATIVIDAD	53. LIBERTAD	54. TRANSPARENCIA
55. DEMOCRACIA	56. LIDERAZGO	57. UNIDAD
58. DESPRENDIMIENTO	59. MODESTIA	60. VERACIDAD
61. DIGNIDAD	62. MORALIDAD	63. VERDAD
64. DISCIPLINA	65. OPTIMISMO	66. VIRTUD
67. ENTUSIASMO	68. PACIENCIA	69. VOLUNTAD
70. PARTICIPACIÓN		

Muchos de estos valores pueden considerarse universales y son propios o están arraigados a un grupo en particular, por lo que los hace dominantes y con ello estamos en la presencia de un grupo con una cultura fuerte, por el sistema de creencia y valores que tiene.

Esto es posible por lo que decíamos al inicio, en todo grupo humano existe una cultura, una cultura que está fundamentada en las creencias y valores del grupo. Pero, ¿en función de qué esas creencias y valores pueden ser las que deseamos?.

Hemos puesto siempre ejemplos de carácter positivo, pero un grupo humano de personas en una prisión común también tiene sus creencias y valores para poder sobrevivir en un entorno hostil. Claro que éste es el otro extremo. Con esta reflexión quiero destacar que en cualquier grupo pueden existir al igual creencias y valores que no son los más adecuados y estos se puede formar en función de la espontaneidad. Cuando hablamos de corrupción es que ésta se ha formado de manera espontánea al olvidar, o marginar, el valor honestidad. Al no fundamentar nuestras creencias y valores en la honestidad hemos dejado a la espontaneidad, como caldo de cultivo, el surgimiento de este valor de corrupción con cierta fuerza, tal vez producto de otras influencias del entorno de orden económico, político o social.

Por eso, cuando decimos que vamos a dirigir por valores, no es dirigir en función de todo el conjunto de valores que esté asociado al grupo. Es trabajar por aquellos valores que la organización y su Alta Dirección quieren impulsar, que tienen un carácter positivo y que no olvidan el resto de los valores, sino que su fortaleza los hace predominantes y neutralizan cualquier otra influencia que no sea de las mejores.

Definir un Sistema de Valores y buscar el compromiso de todos no puede ser un acto puramente burocrático y formal. Ya dije que los valores no pueden ser instituidos por una resolución. Estos tienen que formar “*la ideología organizacional*”, por lo que deben ser perdurables y tienen que tener un valor y una importancia intrínseca para todos los que forman parte de la organización y particularmente para la Alta Dirección, que es su principal promotora a través del discurso y la acción.

Si los valores no forman parte de las convicciones más profundas de los dirigentes y trabajadores, la DpV se convierte en puro papel, en pura burocracia. Ellos deben ser una forma de vida, una convicción, no algo aprendido en un libro, ni algo escuchado de un Consultor o Catedrático. En ellos hay que creer porque definen todo aquello que defendemos y se sigue creyendo aún en situaciones de amenazas.

Por eso, aunque existan valores universales, no existe un conjunto universal de valores para todo grupo. Cada empresa, cada organización, cada grupo humano tiene sus propios valores, los que

están dispuesto a defender y desarrollar. Lo importante no está en qué valores debe tener un grupo humano, sino que esté convencido de ellos y que los posea.

Esto significa que no es necesario trabajar sobre la base de muchos valores, sino sobre aquellos pocos que cuando se definan estén profundamente arraigados y que en pocas oportunidades se puedan cambiar. En su definición hay que tener el valor de trabajar por valores y la honestidad para definir aquellos que realmente son centrales.

Los valores deben pasar por la prueba del tiempo, por ello, una vez identificados hay que formularse la pregunta siguiente: ante situaciones adversas ¿mantendríamos nuestros valores?. Si con honestidad no se pueden mantener, entonces no se tratan de valores nucleares y va a ser difícil comprometer a la gente alrededor de ellos. Una empresa no puede cambiar sus valores por un simple cambio de su entorno, sino que tiene que buscar adecuar ese entorno para seguir siendo fiel a sus valores. Por eso, los que participan en la definición de los valores de una organización tienen que ser aquellos que cuenten con el código genético de dicha organización, para que puedan trabajar desde el individuo hacia la organización.

Termino mis reflexiones reiterando una vez más mi criterio de que dirigir por valores no es un acto impuesto por un documento formal, sino, como he expresado, es tener convicciones sobre esos valores que se tienen que definir e impulsar; y definirlos e impulsarlos sobre la base del código genético de los que vibran por esa organización y la sienten como propia, de los que sienten esos valores como suyos y los tienen en vena.