



ALGUNAS EXPERIENCIAS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS VALORES COMPARTIDOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ISMMM*.

Dr. René L. Guardiola Romero

Asesor de Posgrado y Preparación de Cuadros Instituto Superior

Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”

guardiola@ismm.edu.cu

Dr. Dimas Néstor Hernández Gutiérrez,

Director de la Universalización. MES, Cuba

dimas@reduniv.edu.cu

El proceso de Planeación Estratégica hasta el 2003 en el ISMMM, dejó definidos, luego de un proceso participativo a todos los niveles, los Valores Operativos del centro. A lo largo de estos tres últimos cursos la utilización de los mismos en la vida universitaria ha mostrado su impacto en la labor ideológica del centro y se ha convertido en un componente eficaz dentro del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Su empleo en el proceso de admisión de personas para trabajar en el centro, en la evaluación de los cuadros y fundamentalmente en la toma de decisiones, por citar algunos momentos, ha permitido incorporar a nuestra cultura organizacional nuevos modos de hacer las cosas, lo que nos ha permitido avanzar en el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores y directivos, así como en el compromiso moral de los mismos para el cumplimiento de nuestras metas plasmadas en los Objetivos Estratégicos y en las actividades de los planes de resultados individuales.

**ISMMM: Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.*

INTRODUCCION

La entrada de los Valores Operativos a la vida de nuestro centro superior, fue organizada y cuidadosa. Mientras el equipo de dirección se encontraba trabajando en la culminación de la Planeación Estratégica ¹, se creó una comisión encargada de dejar establecidos los Valores Operativos del centro con los cuáles se trabajaría para alcanzar la Visión definida. La idea fue bien acogida desde sus inicios y se llevaron a cabo varios talleres con la participación de más de 80 trabajadores de todas las áreas y composición, al frente un equipo de proyecto para darle la terminación necesaria. El resultado, los valores operativos, se aprobaron ante un auditorio de 100 personas, luego de recibir las opiniones de todos los colectivos laborales de la base. Aclaremos que el nombre utilizado en aquellos momentos fue el de Valores Compartidos, pero quedó claro que son valores deseados y que serían compartidos cuando la gran mayoría muestre un comportamiento acorde a ellos o cuando hayan pasado a formar parte de nuestro modo cotidiano de actuación reflejado en la cultura organizacional, en nuestro modo de hacer las cosas (Anexo 1).

Se iniciaba así un proceso. Los Valores definidos fueron mostrados por el dirigente máximo del centro, para evaluar diversas actividades y para caracterizarnos. Se lanzó el reto, cada trabajador, cada colectivo debe tratar de acercarse a su norma.

El documento recorrió la mayoría de los murales, encontró espacio en una agenda de bolsillo útil entregada a todos los docentes. Pero continuó el estilo de que los valores operativos se mencionaran y se manejaran para evaluar momentos y acciones.

Llegó el momento en que se declaró, casi por lógica, su uso en el proceso evaluativo de los cuadros.

A continuación ese afán de luchar por la excelencia y de desarrollar el liderazgo en la organización, así como de hacer cada vez más participativo el proceso propició la entrada de la utilización de este eficaz instrumento en otros procesos de la vida universitaria. Constituye la esencia de este documento, la experiencia nuestra en la utilización de los Valores Operativos, que están situados hoy en el centro de todo el proceso de la planeación estratégica hasta el 2003 ¹. Junto con el trabajo con los valores apareció el concepto de cultura organizacional ³, aplicado al entorno universitario. Una de las cuestiones que más ha ayudado a comprender este término es el hecho de mostrar que el mismo está directamente relacionado con nuestro modo de hacer las cosas.

DESARROLLO

Cómo hemos utilizado los Valores Operativos

El orden que pareciera tener la utilización de los Valores Operativos (Anexo) lo fue dando la propia incidencia sobre ello. El primer año de la aplicación de la Planeación Estratégica 2000 – 2003, aportó la aprobación general a su seguimiento y a la utilización del mismo en la evaluación de los cuadros. Posteriormente se llevó casi simultáneamente, de la necesidad de usarlos en la Comisión de Admisión y en la rendición de cuenta de los directivos en la Comisión de Cuadros. Más tarde, a finales del curso pasado, se orientó su utilización en la evaluación de los profesores y trabajadores en general así como en la evaluación final de la planeación estratégica y conformación de los objetivos. Como cuestión adicional para el análisis del clima laboral de un área específica se elaboró una

encuesta tratando de darle un alcance más abarcador y personalizado a las características del área, esto posteriormente se ha generalizado.

De manera que hemos mencionado los siguiente momentos, por llamarlos inicialmente de algún modo, donde intervienen como núcleo central los valores operativos:

- Proceso de Admisión del personal que pretende laborar en el centro.
- Proceso de evaluación de cuadros y del resto de los trabajadores.
- Momento de rendición de cuentas del dirigente en la Comisión de Cuadros del Centro.
- Proceso de Planeación Estratégica y definición de objetivos.
- *El Proceso de entrega del cargo.*
- Instrumento para medir el clima laboral.

Proceso de Admisión

Coincidimos todos que la entrada de personas al colectivo de trabajadores del centro, tiene una importancia medular. No se trata de entregarle el documento con las normas y preguntar si se está de acuerdo. Constituye un acto sereno, donde se gira al compás de la psicología de los miembros de la Comisión preparada para este proceso. Añadimos a este proceso, la conversación breve pero certera con miembros debidamente seleccionados de la organización. Preferimos que la persona en proceso intercambie con fundadores que tengan entre sus resultados el haber resultado premio del rector, vanguardia de nacional, provincial o su colectivo, reconocido como poseedor de los valores operativos. La persona posteriormente, debe mostrar si está dispuesta a llegar al alcance de estas cualidades. Si tiene voluntad para transformarse. Si su identificación con el proceso político actual es plena, entre otras.

Un estudio de caso interesante pudiera resultar la situación que se da en ocasiones con personas para ocupar los puestos de menor salario en nuestro sistema. Recordemos que nuestro instituto está ubicado a 180, 230, y 110 de las capitales de las provincias orientales. De hecho las personas que se nos envían, poseen en ocasiones una cultura muy baja y sin embargo, aunque casi todas tienen noveno grado, hay algunas que se diferencian de otras por sus cualidades humanas que hay que saberlas hacer relucir para elegir la persona idónea. A este proceso ayudan las normas que hemos establecidos.

Proceso de evaluación

Donde primero actuamos con los Valores Operativos “en la mano” fue en el proceso de evaluación de los cuadros. La experiencia resultó interesante y en la actualidad, ya con dos años de aplicación, las encuestas demuestran que son de la aprobación de los miembros del claustro, y según lo que han manifestado los evaluados, les resulta un momento de medir fuerza para saber el grado de honestidad que poseen. Se aplica algo similar al concepto de límite del cálculo diferencial:

Donde VC funcionaría como las normas de los valores operativos, L la cualidad

$$| VC - L | \approx 0$$

actual del que se evalúa y VC-L, la diferencia respecto a la cualidad deseada. Osea, a qué “distancia” está el comportamiento de la persona de las normas prefijada en cada valor; en la medida que esta distancia sea muy pequeña, casi igual a cero; podemos afirmar que la persona está muy cercana a tener esa cualidad. El trabajador cuando se autoevalúa, se mide; puede decir entonces , qué tan cerca, o qué tan lejos está de determinado valor, porque conoce el grado detallado de la cualidad (Ver el anexo).

Digamos por ejemplo la honestidad. La persona evaluada responderá si siempre es honesta, quizás para el que evalúa esté clara su honestidad, sin embargo la persona le va a dar una medida de cómo es él.

Habitualmente evaluamos una serie de resultados como la captación de divisas, el postgrado, o la gestión en la superación, pero no evaluamos estas cualidades que influyen y determinan en el que hacer de un colectivo laboral o en un grupo de trabajadores. Hay incluso cualidades que en el caso de directivos, funcionan como excelentes medidores de liderazgo.

Momento de rendición de cuentas

Si bien la evaluación, es un momento determinante, hemos tratado de lograr que la Rendición de Cuenta que se haga en la Comisión de Cuadro retrate lo más posible el área en análisis: su clima, la gestión del dirigente, la disposición para las tareas, la facilidad que el jefe da para la creación y desarrollo de las capacidades de los subordinados. El cuadro, una vez aplicados los instrumentos de medición de impacto en el área en análisis, autoevalúa su gestión utilizando los Valores Operativos. Este estilo de evaluar el grado de fortaleza de estos vínculos comunes, permite conocer la profundidad del liderazgo en esa área, la salud de las relaciones entre las personas y el ambiente de pertenencia como tal ^{5,6}.

Proceso de Evaluación de los Objetivos

En este curso, cuando llegó el momento de evaluar los objetivos y de confeccionar los nuevos, se orientó tener en cuenta cuáles aspectos de los Valores Operativos habían quedado débiles, para darle una orientación más certera a nuestras estrategias y encontrar el aspecto humano en los aspectos donde no alcanzamos los resultados propuestos.

El Proceso de entrega del cargo

Entre los aspectos que se tienen en cuenta durante el proceso de entrega de un cargo se encuentra la evaluación del objetivo. Nos preguntamos por qué no entregarle al dirigente que va a ocupar el cargo la evaluación de los Valores Operativos. Se trata de la entrega de la caracterización cualitativa del área, de un diagnóstico del colectivo laboral. Se trata del alcance, de la creatividad y de su grado, se trata de saber si son responsables o no. Si hay honestidad o no, si hay elevados valores morales, etc. Es una información que el nuevo dirigente desea. Añadimos que en la forma que trabajamos, esta información no se hace oculta

Instrumento para medir

Presentamos finalmente la encuesta que hemos confeccionado utilizando los contenidos de la norma de los Valores Operativos.

El nivel de información que ella brinda es muy útil para conocer el clima laboral y el grado de aceptación de la gestión del líder. Esta encuesta se utiliza no sólo por un equipo administrativo, sino también por las organizaciones sindicales. La encuesta aparece en el Anexo 2.

Toma de decisiones

En este caso que es para nosotros el más importante, mostraremos la experiencia lograda en un evento desarrollado en el centro que sirvió para mostrar la necesidad de entrenarse en la toma de decisiones pero utilizando los valores operativos declarados.

Se trató del Ejercicio Nacional Meteoro, celebrado en el mes de mayo, que pone en tensión a los Consejos de Dirección ante la supuesta cercanía de un huracán de gran intensidad; cuestión que puede suceder sin dudas y que necesitaría de, entre otras cosas, de un gran trabajo en equipo.

La primera actividad realizada aquí consistió en la explicación por parte de la máxima autoridad de los pormenores del evento, pero añadió cómo debíamos funcionar si realmente creemos y queremos parecernos a las cualidades expuestas en las normas de los valores operativos. De manera que fue útil volver a oír y reflexionar sobre el significado de organización; responsabilidad, dinamismo, sentido de pertenencia, comunicación y amor a la patria. No repetidos de forma lineal y tácita, sino vernos reflejados en ellos buscando un alcance como si fuese real.

Tenemos el criterio que lo que sucedió después dio muestras de que hay cosas que deben ser dichas muchas veces para asegurar su perfecta comprensión.

Diferentes momentos en el Consejo Universitario soportaron la carga de grandes discusiones, de soluciones de conflictos, de ponerse de acuerdo, no obstante prevaleció el juicio y sobretodo el “acuerdo” de desterrar conductas de reproches mutuos e irritabilidad aspectos que emanaron de tres talleres sobre uno de los que posteriormente llamamos Valor Agregado y es “hablar claro y no mostrarse sumiso” fuertemente discutido a raíz del estudio de los tres primeros capítulos de un texto que la máxima autoridad sugirió usar para garantizar conocimientos en la discusión de semejante tarea ^{2.4}. En este aspecto avanzamos mucho y creo en lo personal logramos desterrar esa mala cualidad antes señalada.

Tres años fue el espacio de vida concebido para la Planificación Estratégica, consideramos que las experiencias de haber creído con coraje en este proyecto nos ha ayudado a mejorar aspectos de nuestra cultura organizacional, enriquecerlas, hacer realidad el hecho de que todos somos miembros de una organización y debemos entender sus políticas y utilizarlas en las proyecciones de lo que queremos alcanzar.

Los Valores también entraron en el mundo de los estudiantes, de los trabajadores más jóvenes, de los profesores más jóvenes, de ahí la importancia de continuar interpretando las palabras de Cintio Vitier que aparecen en la conferencia de Fernando González Vicerrector de la UH ⁷.

Deja todo esto un resultado palpable, el centro mejoró en muchos aspectos y uno de los más significativos que utiliza el MES como medidor importante del avance o retroceso es la evaluación de los objetivos. Al concluir esta etapa los 10 objetivos recibieron la evaluación de bien y el centro avanzó hasta el lugar 10 en el ranking del ministerio.

Sólo mencionamos que estamos convencidos de que técnicamente nuestra formulación primera de valores tiene errores que pudiéramos llamarle técnicos. Sin embargo aún con estos errores ellos fueron asumidos y utilizados como un estandarte en diferentes momentos y procesos de la vida universitaria del instituto. Estamos listos para corregirlos y seguir orientando el rumbo estratégico de la nave al compás de los “Valores Compartidos”.

CONCLUSIONES

El redactor de la ponencia, considera que hubo fuertes elementos de liderazgo en la figura del rector, como estilo, este dirigente sostuvo en múltiples momentos un diálogo sólido de valores con el Consejo Universitario, con los colectivos laborales, con los colectivos de estudiantes que permitió acelerar la gestión de la cultura universitaria.

En ninguno de los procesos donde se puso de manifiesto el uso de los Valores Operativos, se prefijó un conjunto de pasos. La práctica cotidiana impuso el ritmo.

Los Valores operativos fueron usados en los siguientes momentos o procesos: Proceso de Admisión de personas al instituto. Proceso de Evaluación de cuadros, profesores y trabajadores, Momento de Rendición de Cuentas de los dirigentes en la Comisión de Cuadros. Momentos de evaluación del clima laboral, Proceso de Evaluación de los Objetivos y la toma de decisiones.

Los Valores Operativos fueron un instrumento eficaz para confeccionar las encuestas durante la evaluación o medición del clima laboral de un colectivo o área, el grado de liderazgo del jefe o conductor del grupo y el grado de compromiso de sus integrantes con la organización.

BIBLIOGRAFIA

Documento de la Planeación Estratégica 2000 – 2003 del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Aprobado por la dirección del MES. <http://www.ismm.edu.cu>.

Hable Claro y no se Muestre Sumiso.
Abe Wagner, 1994.

La cultura Organizacional en el Entorno Universitario.
Perazzo D. Universidad de Salamanca, 2000, España.

Recursos Humanos y Solución Creativa de Problemas en la Empresa Pública.
De Haro J.M.. INEM, Dirección Provincial Murcia, 1996, España.

Transformaciones en la Cultura y el Liderazgo en las Empresas Cubanas.
Gutiérrez Castillo O. Revista de Administración Pública. Universidad de la Habana, 2001. Cuba.

Una aproximación a los problemas del liderazgo en las organizaciones.
MARCANÉ J.A. FOLLETOS GERENCIALES. 1997, MES CUBA.

Un Analisis Psicologico de los Valores: su lugar e importancia en el mundo subjetivo. Conferencia.
Fernando González, Vicerrector de la Universidad de La Habana.
Ciudad de la Habana 2001, Cuba.

ANEXO 1.

VALORES COMPARTIDOS DEL ISMMM Elaborados en el año 2000

FIDELIDAD A LA PATRIA E INCONDICIONALIDAD CON LOS PRINCIPIOS DE LA REVOLUCIÓN.

Estamos comprometidos y somos incondicionales con la Patria, la Revolución y el Socialismo porque la amamos y tenemos disposición plena para contribuir a su defensa y desarrollo junto al pueblo como parte de la nación cubana, preservando la unidad en torno al pensamiento martiano y la obra de Fidel Castro. Participamos en todas las tareas que nos convoca la Revolución y creamos conocimiento y cultura como instrumento al servicio de las causas justas y nobles en el mundo.

Identidad, unidad y sentido de pertenencia con el Instituto.

Nos identificamos como dignos representantes del ISMM, con su historia y mejores tradiciones como activo promotor de la vida educacional, científica, económica, política y cultural del territorio. Promovemos un ambiente laboral informal, facilitador y de confianza, centrado en el hombre como su capital máspreciado, donde la crítica siempre tiene un carácter constructivo. Reconocemos el criterio colectivo como elemento esencial para el logro de la unidad de acción. Fortalecemos la participación de las organizaciones políticas de masas, tanto de trabajadores como de estudiantes, en los procesos de toma de decisiones. Divulgamos los resultados del Instituto y preservamos y desarrollamos su patrimonio , defendiéndolo en todos los ámbitos.

Excelencia, competitividad, eficiencia y conquista del entorno.

Ejecutamos con alta profesionalidad las tareas en cualesquiera de las circunstancias, seguros de que podemos alcanzar nuestras metas, trabajando convencidos de la posibilidad de producir las oportunidades para lograr el éxito. Convertimos los errores en oportunidades para el éxito y el aprendizaje colectivo, en un ambiente descentralizado y participativo en la toma de decisiones, donde las acciones se establecen y ejecutan de forma colaborativa, desarrollando plenamente nuestras potencialidades a través del privilegio diario del trabajo. Estimulamos la responsabilidad individual y colectiva ante cada labor, promoviendo la creatividad y el mérito personal, donde la comunicación interna, abierta y multidireccional nos permite consolidar la unidad en función de un desempeño de excelencia. Fomentamos el uso racional de los recursos y la búsqueda de alternativas en la solución de los problemas, con la aplicación de las nuevas tecnologías para hacer frente a un entorno altamente competitivo. Comprendemos la necesidad y gestionamos la captación de recursos materiales y financieros para el desarrollo del ISMM.

Liderazgo, dinamismo e innovación permanente.

Desarrollamos una cultura que privilegia el cambio, la creatividad y la innovación permanente, brindando además respuestas dinámicas a las demandas del entorno y las de la comunidad universitaria, en un ambiente participativo y de mutuo compromiso de trabajadores y estudiantes como parte de nuestra visión de futuro, donde sus dirigentes actúan como facilitadores del éxito de sus subordinados, asumen riesgos y aprenden de los errores, permitiéndonos alcanzar una posición de líder en pregrado, postgrado, investigación y en los servicios científico –

técnicos en la geología, la minería, la metalurgia y la electromecánica en el territorio y el país, y en el desarrollo de tecnologías apropiadas para el uso racional de los recursos minerales y la protección del medio ambiente.

Elevados valores morales socialistas.

Promovemos la aprehensión de elevados valores morales de marcado contenido socialista, conocedores de su importancia para orientar y regular la conducta de nuestros estudiantes y trabajadores de manera crítica, libre y consciente en el marco del proyecto socialista cubano, fomentando el humanismo, el patriotismo, el antiimperialismo, el internacionalismo, la laboriosidad y la honestidad, por cuanto somos justos, auténticos, sencillos, actuamos con transparencia y sin simulación, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar y porque rechazamos lo incorrecto, combatiendo cualquier manifestación de fraude.

Superación permanente, creatividad y visión de futuro.

Desarrollamos como convicción la necesidad de la superación permanente, asimilando críticamente los avances de la ciencia, la tecnología y la cultura universal a través del uso de la información más actualizada, convencidos de que representa nuestra divisa para el éxito profesional. Estimulamos el aprendizaje y el autodesarrollo continuo mediante la retroalimentación del ambiente externo e interno y promovemos la creatividad y la flexibilidad en el marco del desempeño individual y colectivo como única vía para alcanzar la excelencia que demanda el desarrollo socioeconómico del territorio y el país.

ANEXO 2.

ENCUESTA INDIVIDUAL A N O N I M A SOBRE LOS VALORES COMPARTIDOS DEL ISMMM

Con la honestidad y seguridad que le caracteriza, refleje sus criterios marcando con una cruz en el cuadro que corresponda.

Como evalúa el grado alcanzado en su sentido de pertenencia con su departamento, área o centro.

Area o Departamento

<input type="checkbox"/>	Fuerte	<input type="checkbox"/>	en ascenso	<input type="checkbox"/>	pobre
--------------------------	--------	--------------------------	------------	--------------------------	-------

Centro

<input type="checkbox"/>	Fuerte	<input type="checkbox"/>	en ascenso	<input type="checkbox"/>	pobre
--------------------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------	-------

Ha mejorado la profesionalidad en las cosas que Usted hace.

<input type="checkbox"/>	No ha mejorado	<input type="checkbox"/>	Mejóro un poco	<input type="checkbox"/>	Mucho
--------------------------	----------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------

Ha mejorado su cultura general en los últimos 6 meses.

<input type="checkbox"/>	No ha mejorado	<input type="checkbox"/>	Mejóro un poco	<input type="checkbox"/>	Mejóro	<input type="checkbox"/>	Mucho
--------------------------	----------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Se han propiciado condiciones para ello.

☐ No ☐ Algunas ☐ Notable

Ha ganado en comprensión sobre la necesidad y gestión de la captación de recursos materiales y financieros para el desarrollo del Instituto.

☐ No ☐ Convencido ☐ Convencido y actúo

HONESTIDAD:

Siente o percibe que existe transparencia en su Dpto. y centro.

Departamento o área

☐ No se percibe ☐ Se va avanzando ☐ Notable

Centro

☐ No se percibe ☐ Se va avanzando ☐ Notable

2. En qué medida percibe la honestidad de las personas que la rodean.

☐ Pobre ☐ en ascenso ☐ fuerte

Existe una mayor intransigencia y combatividad ante lo mal hecho.

☐ **Pobre** ☐ en ascenso ☐ Buena combatividad

RESPONSABILIDAD:

Ha mejorado el cumplimiento de calidad en su cargo.

☐ No ha mejorado ☐ Mejoró un poco ☐ Mucho

Ha mejorado su participación en tiempo y forma en los actos organizados y desarrollados por el sindicato y la administración.

☐ No ha mejorado ☐ Mejoró un poco ☐ Mucho

CREATIVIDAD:

1. En qué medida se ha estimulado la creatividad en su área a la solución de los problemas.

☐ No se estimula ☐ Mejoró un poco ☐ Buena

Percibe que hay más iniciativa y búsqueda de oportunidades.

☐ No se siente ☐ Mejoró un poco ☐ Se siente

COMUNICACIÓN:

Su jefe es ejemplo personal para Usted.

☐ No lo es ☐ En algunas cosas ☐ Es ejemplo en casi todo

2. Existe precisión en el lenguaje cuando le orientan las tareas, hay comunicación con Usted.

☐ No existe ☐ Algunas veces ☐ Casi siempre ☐ Siempre

Su jefe promueve un ambiente descentralizado y participativo en la toma de decisiones,

☐ No ☐ Algunas veces ☐ Casi siempre ☐ Siempre

SER REVOLUCIONARIO:

Han mejorado los sentimientos de solidaridad en su área.

☐ No ☐ Muy poco ☐ Ya se siente ☐ Mucho

Su compromiso con la sociedad, el Instituto, ha mejorado

☐ No ☐ Muy poco ☐ Ya es fuerte ☐ Mucho

Percibe que sus sentimientos de amor a la Patria se han profundizado

☐ No ☐ Un poco ☐ Ya es fuerte ☐ Mucho