

¿SON ESTOS LOS VALORES QUE DEBERAN TENER LOS GERENTES Y DIRIGENTES CUBANOS EN EL SIGLO XXI?

Por: Dr. Angel Luis Portuondo Vélez. Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
Ministerio de Educación Superior. Mayo 1997.

Introducción:

En numerosas oportunidades hemos comentado acerca de los valores que deben tener los dirigentes cubanos del siglo XXI. También nos preguntamos si esos valores deben crearse para esa nueva era o deben tenerlos desde ahora, ya que al parecer no queda clara la idea al compararla con la realidad, aunque se piense lo contrario. El deseo real es que cualquier dirigente y gerente cubano hoy y mañana debe tener determinados valores que al aplicarlos en su desempeño diario, tanto personal como laboral, sean ejemplos ante otros que puede que no posean los mismos, y que además ayuden a conformar la Cultura de la organización en la que laboran de manera que existan valores compartidos. No puede olvidarse que la cultura conformada por los valores compartidos son activos de la organización.

Revisando literatura, conversando con colegas, y haciendo tormentas de cerebros en cursos y seminarios hemos ido recopilando una lista de valores que consideramos debe tenerse en cuenta o al menos debe meditarse por cualquier dirigente para analizar si en su organización todos los miembros de la misma los comparten, y si no los comparten, por qué no, y que habría que hacer para que los compartieran.

Creo que sería una buena experiencia analizar esta relación. He eliminado algunos valores y me he concentrado en los que a mi modo de ver las cosas y de acuerdo a mis valores considero importantes mantener o rescatar.

Pueden añadirse muchos más, pero pienso que estos son los básicos y no deben olvidarse. Son muchos, pero son verdaderos y muy válidos. Incluya los que considere. Los hemos dispuesto en orden alfabético.

A:

- | | | |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| - Avance y Promoción | - Aventura | - Auto-perfeccionamiento Continuo |
| - Animación | - Auto-respeto | - Auto-control |
| - Afección | - Aceptar Retos | - Auto-estima |
| - Ayudar a otra Gente | - Apertura | - Autonomía |
| - Armonía Interior | - Aprendizaje Continuo | - Alegría |
| - Amistad Verdadera y Estrecha | - Autorregulación | - Amor Maduro |
| - Autocrítica | - Abrazar el Cambio | - Autoridad |

C:

- | | | |
|-----------------------------------|------------------|---|
| - Cambio y Variedad | - Conocimiento | - Confrontación Constructiva |
| - Comunidad | - Confianza | - Calificación |
| - Consciencia Ecológica | - Competencia | - Curiosidad sin límites |
| - Cooperación | - Consenso | - Compromiso |
| - Calidad de en lo que tomo parte | - Control | - Colegiación |
| - Creatividad | - Compromiso | - Consagración |
| - Compromiso con la Revolución | - Colaboración | - Cortesía |
| - Celebración de la Diversidad | - Capacidad | - Calidad de Vida |
| - Consciencia del Proceso | - Correr Riesgos | - Contentura |
| - Cada Uno es un Líder | - Competitividad | - Comunicación Clara, Abierta y Honesta |
| - Cumplir | - Crítica | |

- Comunicación

D:

- | | | |
|---------------|------------------------|---------------------|
| - Decisión | - Desarrollo Personal | - Diversidad |
| - Democracia | - Dinero | - Dinamismo |
| - Disposición | - Defensa de la Patria | - Descentralización |
| - Dignidad | - Disciplina | - Diálogo |
| - Discreción | | |

E:

- | | | |
|--|------------------------------|-------------------------|
| - Efectividad - Eficacia | - Estabilidad | - Exito |
| - Eficiencia | - Excelencia | - Educación |
| - Estar alrededor de gente que sea abierta y honesta | - Entusiasmo | - Etica |
| - Economía | - Experiencia | - Elección - Evaluación |
| - Educar | - Equipos de Trabajo y Redes | |
| | - Exigir | - Entrega |

F:

- | | | | |
|-------------|----------------|------------------|-------------|
| - Felicidad | - Flexibilidad | - Formar Valores | - Fidelidad |
|-------------|----------------|------------------|-------------|

H:

- | | | | |
|--------------|-------------|---------|-----------|
| - Honestidad | - Humanismo | - Honor | -Honradez |
|--------------|-------------|---------|-----------|

I:

- | | | |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------|
| - Independencia | - Implicación | - Innovación |
| - Influir sobre Otros | - Integridad | - Interacción |
| - Internacionalismo | - Inclusión | - Igualdad |
| - Integralidad | - Inteligencia Colectiva | - Inconformismo |
| - Imaginación | - Igualdad de Oportunidades | - Inteligencia |
| - Incorruptibilidad | | |

L:

- | | | |
|-----------------------------|-------------|------------|
| - Libertad | - Lealtad | - Limpieza |
| - Logro | - Liderazgo | - Lógica |
| - Localidad - Subsidiaridad | | |

M:

- | | | |
|---------------------------------|----------------|-------------------------|
| - Mérito | - Mundo de Paz | - Mundo de Belleza |
| - Mucho Diálogo, Poco Conflicto | - Mente Amplia | - Multidisciplinariedad |
| - Mediación | | |

N:

- | | | |
|--------------|---------------|-----------------------------|
| - Naturaleza | - Negociación | - Nutrición (Para Progreso) |
|--------------|---------------|-----------------------------|

O:

- Orden
- Orientado a los Clientes, Usuarios, Pacientes, Consumidores, etc.
- Obediencia
- Oportunidad

P:

- Placer
- Poder y Autoridad
- Problemas Retadores
- País
- Práctica Ética
- Perfeccionamiento Continuo
- Progreso y Satisfacción Personal
- Poder de Toma de Decisiones Compartido
- Progreso
- Privacidad
- Pureza
- Posición en el Mercado
- Pericia
- Planaridad (Estructuras)
- Pertenencia de los Resultados Individual y del Equipo
- Patriotismo
- Potencial
- Paciencia
- Participación
- Perdón
- Pragmatismo

R:

- Reto Físico
- Relaciones Estrechas
- Religión
- Responsabilidad
- Respeto y Admiración por otros
- Resultados Orientados a la Sociedad
- Responsabilidad Individual por el Todo
- Relaciones de Calidad
- Reconocimiento
- Reputación
- Ritmo Rápido de Trabajo
- Resultados Espirituales
- Retroalimentación
- Respuestas Rápidas
- Racionalidad
- Realización Personal
- Reflexión
- Rectificación

S

- Seguridad Económica
- Seguridad
- Sofisticación
- Solución Creativa de Problemas
- Sabiduría
- Simplicidad Estructural
- Status
- Servicio Público
- Serenidad
- Status Intelectual
- Supervisar a Otros
- Satisfacción en el Trabajo
- Solución Paradójica de Problemas
- Sinceridad
- Salvación
- Seguridad Nacional
- Seguridad Familiar
- Servir a la Sociedad
- Sentido de Cumplimiento

T

- Tranquilidad Laboral
- Trabajo Significativo
- Trabajar con Otros
- Toma de Decisiones Democráticas
- Tener una Familia
- Trabajar bajo Presión
- Trabajar Solo
- Toma de Decisiones Pertinentes
- Trabajo Duro
- Tiempo Libre
- Tolerancia al Fracaso

U

- Ubicación
- Unidad

V

- Vida Rápida
- Visión
- Valentía

- Virtud

- Ver los Conflictos como Oportunidad

- Visión Compartida

- Vida Cómoda o Placentera

- Vida Estimulante

- Vergüenza

Este artículo había sido escrito antes que viera la luz el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Ese documento histórico para el país define cómo debe ser un dirigente en Cuba. Es el Patrón, la Norma a través de la cual evaluar el desempeño moral y las actitudes de los dirigentes junto a su desempeño.

Si tomamos los valores reflejados anteriormente, sería un buen ejercicio el revisar si los mismos no se encuentran recogidos en nuestro Código de Ética. Háganlo y verán que prácticamente los decisivos se encuentran incluidos.

En la relación que sigue hemos recogido los aspectos clave a tener en consideración de acuerdo al mismo:

- ☐ Ser sincero, no ocultar ni tergiversar jamás la verdad. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.
- ☐ Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.
- ☐ Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad consciente al Partido, La Constitución y demás leyes.
- ☐ Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.
- ☐ Ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada.
- ☐ Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo.
- ☐ Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.
- ☐ Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativas.
- ☐ Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.
- ☐ Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para recibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.

☐ Basar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y en la moral revolucionaria.

☐ Mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

☐ Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo así como los medios y recursos conferidos, sólo para los requerimientos del trabajo.

☐ Entregarse por entero y con amor cabal de la responsabilidad encomendada.

☐ Observar en su actitud laboral y social un estilo de vida que lo haga acreedor al respeto y la confianza de los demás.

☐ La administración estatal no confiere ningún derecho, ni ninguna preferencia sobre los demás que no cumplen esas funciones.

☐ La corrupción denigra tanto a quien incurre en ella como a quien la tolera.

☐ Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios.

☐ Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones.

☐ Decidir, dentro de las facultades que le correspondan, sin aguardar por orientaciones superiores innecesarias, y sin temor a las consecuencias de un eventual error personal.

☐ Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo.

☐ Ser discreto y viabilizar la información pública.

☐ Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad.

☐ Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.

❑ Considerar la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada.

❑ Asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal.

❑ Asumir y contribuir conscientemente, desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, la Revolución y el Socialismo.

Los dirigentes actuales deben vivir con y fomentar estos valores en su vida personal para garantizar el relevo. Sólo con el ejemplo es que se fijan los valores, la actitud diaria, consecuente y consciente promueve que los mismos se hagan parte de nuestras vidas. Con ello fomentaremos la Cultura de las organizaciones, la nuestra, la cubana. La que en el futuro, muy posiblemente, tengan que venir a ver los dirigentes de otros países, dado que estos valores no se observan hoy en día en la mayoría de las organizaciones en el mundo, a pesar de que aparentemente los tienen.

Es nuestra responsabilidad como ciudadanos del mundo fomentarlos, desarrollarlos y preservarlos para nosotros y para la Humanidad.

Para las organizaciones cubanas en la actualidad el hecho de poseer un documento como el existente permite la aplicación de un conjunto de herramientas de formación de valores clave para la modelación de la Cultura organizacional. Ese documento junto a las características de las propias organizaciones le permitirá a las direcciones de las mismas preparar a todo el personal en los valores nacionales. La propia preparación político – ideológica puede hacerse sobre estas bases sólidas, que no quedan en el plano teórico, sino en el práctico, ya que hay que predicar con el ejemplo para lograr que los valores se arraiguen en la consciencia de todos e impidan la entrada de otros valores negativos o foráneos.

Al comenzar a trabajar en cualquier organización cubana, el Departamento o dispositivo de Recursos Humanos que exista en la misma deben sentarse con el futuro trabajador o empleado y analizar con él el Código de Ética, así

como las reglas de comportamiento en la entidad en la que va a trabajar. Eso, de inicio, define un conjunto de normas de conducta y quien piense que es tiempo perdido, puedo asegurarles que, al contrario, es tiempo ganado. Piénselo y verá, ya que no habrá que emplear tiempo después con ese trabajador explicándole normas sobre las que nadie le ha mencionado, pues las reglas del juego se fijaron desde el primer momento. Eso conforma y reafirma, además, la Cultura de la organización. Pero es una función tanto de los jefes como de todos los trabajadores, y el ejemplo diario es el primer maestro.

Todo lo anteriormente expresado es parte inseparable del trabajo político-ideológico en la propia entidad. El reforzamiento y la creación de los valores morales y los principios socialistas de nuestro pueblo no se logra a través de consignas y acciones aisladas. Como decía el Guerrillero Heroico esto es parte del esfuerzo diario en el trabajo.

La cultura de la organización, que es intangible, se conforma mediante el conjunto de valores compartidos por sus miembros. Esa cultura generalmente se establece desde el momento en que sus fundadores crean la propia organización o la inauguran, por decirlo de una manera. Lo que generalmente se encuentra en los países capitalistas es que se elogia a los dueños que crean las organizaciones y le impregnan sus valores, que en definitiva, junto con su personal, también se consideran como activos. Estos valores forman parte de la cultura, y ésta puede irse reforzando o degenerando, de acuerdo al punto de vista que se le mire.

¿Tenemos nosotros en nuestras entidades desarrollado ese sentimiento? ¿Conocen los trabajadores la historia de su entidad? ¿Quién la inauguró o la construyó? ¿Quiénes han sido sus héroes y mártires, los trabajadores destacados, los vanguardias a distintos niveles? ¿Cuáles son las anécdotas principales que ayudan a precisar esa cultura? En fin, un conjunto de elementos que reforzando la cultura crean el espíritu de pertenencia de los trabajadores que a su vez refuerzan los valores positivos.

Repito que todo esto es tarea de los dirigentes de la entidad, incluidos evidentemente, sus dirigentes políticos. La forma de hacerse puede ser muy variada, dependerá de la creatividad de

cada colectivo, y no necesita de orientaciones superiores, a no ser en casos extraordinarios. La cultura política de nuestro pueblo es lo suficientemente elevada, y así lo ha demostrado actuando en el momento preciso.

Tomado de las siguientes fuentes:

1. Charlotte Roberts (The Fifth Discipline. Fieldbook. Peter Senge et al). Julio 1994.

2. Warren Bennis. (On Becoming a Leader, 1989)

3. Rokeach Value Survey, 1973

4. Joan Goldsmith - Kenneth Cloke. (Humanizando el Puesto de Trabajo, 1996)

5. Taller "Universidad del Futuro", La Habana, 1996

6. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 16 de Julio de 1996.