

LA CULTURA, LOS VALORES EMPRESARIALES Y EL CAMBIO.¹

Prof. Dr. Ing. Arturo Luis Romero².

1: Tercera Versión. Septiembre, 2007

2: **Ingeniero Civil. Ingeniero Hidráulico. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Investigador Titular. Master en Cálculo Estructural de Obras de Ingeniería. Master en Dirección Integrada de Proyectos. Diplomado en Dirección de Empresas, Marketing y Negociaciones. Diplomado en Estrategias de Negocios y Comunicación. Diplomado en Gestión de Riesgos, Gestión de la Calidad y Ambiental. UCT Escambray, La Habana.**

RESUMEN.

Se realizan algunas reflexiones, valoraciones y comentarios acerca de la importancia de la cultura propia de una organización, su influencia en los valores empresariales y su estrecha relación con los resultados del negocio, así como la influencia en la creación de un clima favorable de trabajo que contribuya positivamente al logro de los objetivos. Se enuncian y comentan una serie de valores definidos como deseables para cualquier entidad; también, los valores indeseables que pueden atentar seriamente contra el buen desenvolvimiento y funcionamiento de una empresa, el logro de sus objetivos y su impacto social. Se enfatiza en el impacto de tales conceptos en lo que es en la actualidad el valor máspreciado para cualquier organización: los recursos humanos, y como su formación, capacitación, relaciones interpersonales, capacidad de trabajar en equipo, creación de un clima favorable para el desarrollo de sus actividades basado en el respeto, la amistad, el reconocimiento a sus méritos y sus resultados, constituyen la principal fuente de competencia presente y futura para cualquier empresa; además, se comenta como el surgimiento de determinadas actitudes puede contribuir al desarrollo de valores indeseables que pueden destruir los positivos valores sociales alcanzados por la Humanidad, así como la resistencia al cambio con las consiguientes actitudes negativas que pueden resultar un serio obstáculo para el alcance de tan perecederos valores. Finalmente, se enuncian algunos criterios surgidos de la experiencia práctica del autor.

INTRODUCCIÓN.

En el accionar con diferentes personalidades de diversos países, con distintas empresas, compañías, corporaciones, asociaciones, impartiendo conferencias, conformando equipos de trabajo, participando y liderando proyectos, en eventos, compartiendo criterios, aplicando teorías, viviendo, aprendiendo de todos los que me rodean, he podido apreciar que es un interés común de todas estas personalidades y, en particular, de la más alta dirección de todas estas entidades, lograr establecer una cultura amparada en ciertos valores que puedan contribuir eficiente y eficazmente al desarrollo exitoso de la organización que representan o han creado.

Esta cultura empresarial deberá estar lógicamente sustentada en ciertos valores humanos que se reflejarán, de una u otra manera, en la forma en que se proyecta la organización, así como orientada en la cultura y los valores de quienes la representan, partiendo del más elemental de los principios de que una empresa existe, sólo y sólo, porque existen los hombres que la conforman y es el reflejo vivo de esos hombres.

El concepto de cultura es manejado cada vez con más frecuencia y, de algún modo, parece un concepto bastante intuitivo, pero sin embargo es difícil de definir y comprender en toda su extensión y, al mismo tiempo, es un concepto clave en los procesos de innovación dentro de una organización y en la gestión de cualquier cambio que la misma tenga necesidad de enfrentar.

En consecuencia con lo anterior, las empresas a nivel mundial viven momentos interesantes una vez que ya han entendido, al parecer definitivamente, que son precisamente sus recursos humanos, su cultura y sus valores los elementos más valiosos y, al mismo tiempo, el más importante eslabón de toda la cadena para enfrentar los dinámicos cambios a los cuales obliga el mercado y las condiciones del entorno; cambios, que llevan a constantes rediseños empresariales.

Con frecuencia, el entorno cambiante y los retos a los que se enfrentan las empresas, lleva a la necesidad de que éstas pongan en marcha cambios estructurales que permitan una respuesta adecuada a las exigencias de ese entorno, los cuales cada vez con más insistencia, se enuncian en términos de Cambio Cultural, es decir, el necesario cambio de comportamiento de todas las personas de la empresa en relación con el mercado y las nuevas circunstancias propias del desarrollo social.

En tal sentido, muchos empresarios se han visto obligados a reorganizar sus empresas con la finalidad de que éstas puedan responder de una manera más dinámica a esta situación, y les permita enfrentar los constantes cambios a los cuales se enfrentan de una manera más rápida y menos traumática.

Sin embargo, también resulta de trascendental importancia comprender que rediseñar una organización no es sólo crear una nueva estructura funcional, es mucho más que eso, es cambiar la mentalidad de los directivos y recursos humanos, en concordancia con sus objetivos, misión y visión, es crear ciertos y nuevos valores que se correspondan con las exigencias del momento. Crear una nueva estructura puede ser cuestión de semanas, pero la creación de los valores positivos deseados puede tardar incluso años.

Son numerosos los autores que han planteado que las organizaciones de más futuro serán aquellas que mejor preparados tengan a sus recursos humanos, que estén más abiertos al cambio y a la asimilación de las nuevas tecnologías, conocimientos, y las

que hayan sido capaces de crear y desarrollar nuevas formas de influir positivamente en la vida de éstos, mejorando con ello su percepción de satisfacción vital, su capacidad de adaptación, su visión de futuro, su capacidad de proyectarse desde el presente hacia el futuro, su compromiso con todos los procesos de la organización, su capacidad de comunicación y enfrentar el trabajo en equipo, de interactuar, de participar y aprender de quienes los rodean, de aplicar lo que se aprende en beneficio de la organización, haciendo de esto un proceso dinámico, alejado de los formalismos y la rutina y, muy especialmente, su capacidad para **involucrarse**, más que **comprometerse**, en todas las actividades que desarrolla la organización, partiendo de la que ellos particularmente realizan. También, en la misma medida en que sean capaces de cultivar sus relaciones con los clientes y proveedores, incentivando en éstos el sentido de lealtad y haciéndolos sentirse como parte de la empresa.

Sobre la base de las premisas anteriores se proponen como objetivos del trabajo, en ésta su tercera versión, que incorpora algunos comentarios de la experiencia personal del autor, enunciar y comentar los valores empresariales deseables que deben ser logrados por cualquier organización que aspire a la excelencia empresarial, tomando como base para ello su cultura empresarial, la cual juega un papel relevante y, al mismo tiempo, aquellos valores sociales que pueden constituirse en paradigmas de la Humanidad; y los no deseables, aquellos que perjudican y atentan contra el buen desenvolvimiento de cualquier organización, así como incorporar y comentar brevemente la resistencia al cambio y diversas actitudes que surgen como consecuencia del mismo.

I. RELACION ENTRE LA CULTURA Y LOS VALORES EMPRESARIALES.

Para iniciar cualquier tipo de razonamiento acerca de los valores empresariales cabría preguntarse, **¿Qué clase de valores queremos formar esencialmente en nuestra organización, qué clase de cultura?**

La respuesta, a todas luces, parece muy sencilla y simple, pues es precisamente lo que se debiera reflejar de manera inequívoca y especial en cualquier dirigente empresarial con independencia de su nivel jerárquico dentro de una organización, ya que la **cultura es lo que hace a cada organización única**, y ésta de manera general, es reflejada en la sociedad a través de la actuación día a día de sus recursos humanos, y, de modo especial, a través del comportamiento de sus líderes.

En la figura 1 se muestra resumidamente la compleja relación entre los valores empresariales y el sistema de valores sociales y humanos.

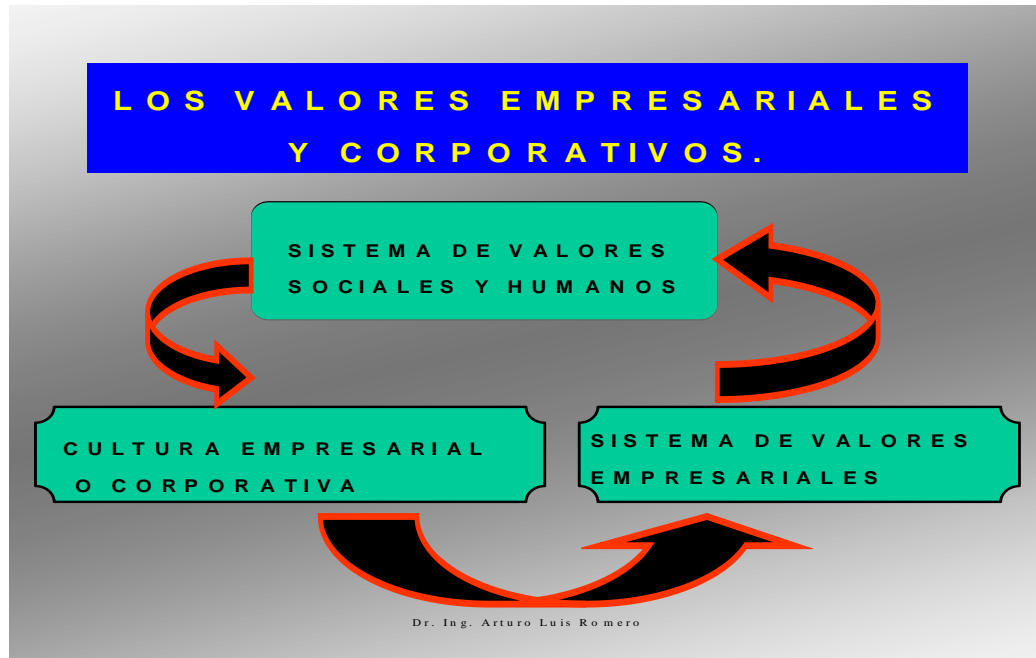


Fig. 1. Relación entre el sistema de valores y la cultura empresarial.

Nos gustaría a todos los seres humanos que hubiese una respuesta sencilla en el ámbito universal para la pregunta antes planteada, pero desafortunadamente no la hay.

Si se acepta tal planteamiento, resulta fácil comprender la importancia que debe tener para cualquier organización, y de manera especial para aquellas que hayan concentrado su atención básicamente en el mercado internacional, dada la influencia en su nivel de relaciones, coordinaciones, negocios y acciones prácticas, las cuales se realizarán en múltiples y diversos escenarios, disponer ordenadamente de su propia cultura empresarial, su propio **sistema de valores empresariales**, que respeten, activen, confirmen y solidifiquen el **sistema de valores sociales y humanos** que constituyen paradigmas universales basados en el respeto al individuo, la solidaridad, la abnegación y el sacrificio, la fraternidad y la lealtad a la amistad.

En la figura 2 se representa esquemáticamente el proceso de formación de los valores empresariales, partiendo de la cultura y los valores que caracterizan a cada sociedad.

La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas y otros, es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos de todas las personas que integran la empresa.



Fig.2. Secuencia de formación del sistema de valores empresariales.

Algunos ejemplos de culturas pueden ser:

- **Con orientación al cliente** frente a la **orientación al producto**.
- **Abierta y cooperativa** frente a la cultura de **no compartir información**
- **Delegación** frente a **concentración de poder**.
- **Flexible** en normas frente a **implacable** en ellas.
- **Personal** frente a **burocrática**.
- **Innovadora** frente a "estática".
- **Personal comprometido** frente a personal **no comprometido**.

Pero más allá de la definición de cultura y de los elementos que la componen, lo realmente clave es entender su importancia y su impacto en la cuenta de resultados de la empresa, fundamentalmente a través de dos aspectos básicos en la misma:

1. Procesos de cambio, cada vez más frecuentes en el entorno actual ya que la cultura es un elemento clave para la gestión del cambio organizacional.
2. La competitividad relacionada con las personas de la organización ya que inherentemente hay modelos culturales que hacen que las organizaciones sean más competitivas que otros.

De esta manera, queda claro que conocer la naturaleza de la propia cultura, los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que constituyen la empresa, así como los mecanismos que ponen en marcha su peculiar manera de ser, se plantea como una cuestión necesaria para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

Aunque existen tantos modelos de cultura como autores, a continuación se hace referencia al definido por Roger Harrison (Harvard Business Review), que define cuatro

tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que darán lugar a unas pautas culturales concretas. En este modelo se definen cuatro perfiles de organizaciones en función de su cultura:

- a. **Organizaciones orientadas al poder**, cuyo **objetivo es la competitividad** en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
- b. **Organizaciones orientadas a la norma**, cuyo **objetivo es la seguridad y la estabilidad**. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.
- c. **Organizaciones orientadas a resultados**, identificadas con los **objetivos de eficacia y optimización de recursos**. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
- d. **Organizaciones orientadas a las personas**. Su **objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros**. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.

Elementos muy importantes que condicionan la cultura de una organización son el nivel de competitividad en el sector, grado de complejidad técnica de los productos, niveles de saturación del mercado, pautas de consumo, el perfil de competidores, la cobertura geográfica, su manera de penetrar el mercado, sus relaciones con los clientes, competidores y partes interesadas, entre otros elementos importantes.

Cuando es necesario viajar a otros países y realizar alguna labor profesional es importante tener en cuenta la diversidad cultural, lo cual permitirá comprender que los valores pueden diferir de los nuestros pues éstos toman su forma y su sustancia de muchas y diversas fuentes, por citar algunas: del negocio "real" en que pueda estar la organización contactada, a qué se dedica, cuáles son sus intereses manifiestos y, de manera muy especial, los no manifiestos; del reino de las metáforas, el equipo o persona contactada, quién es y qué hace realmente dentro de la organización, con independencia y a diferencia de quién dice ser y qué dice hacer; de los ideales políticos y sociales de la tierra natal de la empresa o persona contactada, si protegen los empleos y al individuo o los mercados libres; de las creencias individuales, hábitos, costumbres, intereses, religiones, creencias, emociones, sentimientos y sensaciones percibidas de los miembros de la empresa y personas contactadas.

Estas fuentes son tan diversas, y se mezclan de maneras tan distintas en las diferentes organizaciones y países que puede resultar inútil esperar que una sola declaración de valores pueda agrupar las diferentes manifestaciones de todas las organizaciones.

Con todo, he observado a través de mi apreciación personal en diversos proyectos y países que existen semejanzas notables en los valores y en las conductas que promueven sus diversas culturas. De manera sintética tal idea puede ser también entendida a través de la figura 2 antes mostrada.

Los valores empresariales, derivados de la cultura que caracterice una organización, pueden ser agrupados en dos grandes vertientes: los valores deseables y los indeseables, los cuales se explican brevemente a continuación.

II. LOS VALORES DESEABLES.

Tal como se refirió en la Fig. 2, una posible división de los valores empresariales, sólo como una manera lógica y coherente de conducir el análisis, pudiera ser de forma general y simplificada en valores de trabajo y virtudes humanas; división ésta, que denotará evidentemente la estrecha relación entre los mismos y su biunívoca correspondencia.

VALORES DE TRABAJO. Estos son particularmente apropiados para el ambiente en que se trabaja, para el oficio y la manera de realizarlo.

1. Rendir siempre al más alto grado de competencia.
2. Tomar la iniciativa, prever los riesgos, correr con ellos y asumirlos.
3. Adaptarse al cambio con dinamismo, criterios propios y de equipo.
4. Tomar decisiones y colegiarlas cuando sea necesario.
5. Trabajar en cooperación, como equipos, superando los conceptos tradicionales de trabajo en grupo.
6. Cultivar la confianza, la amistad, la sinceridad, el respeto, la inteligencia, la capacidad de crear, de innovar.

VIRTUDES HUMANAS. Apropriadas para vivir y trabajar fructíferamente en una sociedad más amplia. De hecho, se constituyen en valores sociales.

- ✚ Ser abiertos, especialmente en cuanto a la información, al conocimiento y a las noticias de problemas previstos o actuales. Compartirlos, comunicarlos, discutirlos, en el mejor interés de la empresa.
- ✚ Confiar y ser dignos de confianza.
- ✚ Respetar a los demás, clientes, proveedores, colegas y colaboradores de todos los niveles y respetarse a sí mismo.
- ✚ Responder de nuestros actos, aceptar la responsabilidad que de ellos se deriven.
- ✚ Juzgar y ser juzgados, recompensar y ser recompensados de acuerdo con nuestro propio rendimiento.
- ✚ No buscar provecho propio, por encima y en detrimento del provecho social y de la organización a la cual debemos nuestros esfuerzos.
- ✚ **Lealtad y respeto hacia la organización.**

En mi opinión, es importante fomentar y promover estos valores en cualquier empresa; pero también, es imprescindible que todos seamos capaces de extender estas acciones a todos los lugares donde representemos a nuestra organización. Que seamos cuidadosos y capaces de evitar o disminuir los nocivos efectos surgidos, de manera ocasionalmente inevitable, cuando hacemos algunas valoraciones y comparaciones, de climas tan desagradables asociados a envidias, discordias, intereses personales, rencores, engaños, conductas manipuladoras, temores egoístas y hasta malevolencias, tan dañinos para el progreso de la empresa y de los proyectos e ideales que la misma representa.

Es en estos momentos cuando tienen que entrar a desempeñar un papel relevante los valores universales formados y enraizados en el hombre, que bajo ningún concepto deben ser apartados o ajenos de la cultura de la empresa: la confianza, la transparencia,

la sinceridad, la sencillez y la modestia, el respeto y el trabajo en equipo; si no lo hacemos así, estos valores sociales serán puramente personales y privados y no trascenderán a la misma, con su correspondiente impacto negativo en el desarrollo de ésta.

En definitiva, hay que desarrollar capacidades y estilos, amparados en los métodos y acciones prácticas, que permitan transmitir todos los valores enunciados no solo a nuestros recursos humanos, sino también a todos nuestros socios, clientes (internos y externos) y proveedores, quienes llegarán a entenderlos y a respetarnos más, aún cuando puedan no compartirlos en su totalidad, con la consiguiente influencia positiva en la empresa que representamos.

No se debe olvidar jamás y bajo ningún concepto que en cualquier interacción con los socios, los clientes, los proveedores o cualquier parte interesada en nuestra empresa o proyecto, somos nosotros, las personas, las máximas responsables de transmitir la imagen de la organización; en consecuencia, el criterio que sobre la misma se tendrá será en primera y última instancia aquella que sobre nosotros mismos sea concluido. De ahí, la importancia de nuestra actuación permanente, en cualquier circunstancia y en todo lo que hagamos, no tan solo de la actuación de un momento o de una actuación aislada.

III. VALORES INDESEABLES.

La conducción de una empresa por caminos diferentes a los descritos provocará ineludiblemente efectos adversos a la creación de la cultura y de los valores deseados, los cuales denominaremos en lo adelante **valores indeseables**; éstos, serán altamente perjudiciales para la organización y naturalmente para las personas que la conforman.

Las consecuencias, también indeseables, perdurarán por mucho tiempo en ambos, la empresa y las personas, provocando resultados igualmente indeseables por un período de tiempo difícil de determinar, lo cual deteriorará sensiblemente la imagen de la empresa, la confianza que se pueda depositar en la misma y los beneficios que puedan derivarse de su gestión.

Entre estos muchos valores indeseables sólo me detendré a mencionar y comentar brevemente algunos que, según mi apreciación, están íntimamente ligados a la capacidad de gestión y dirección de quienes tienen la responsabilidad de conducir los destinos de una empresa. Estos, se muestran sintéticamente en la figura 3 y se comentan seguidamente.

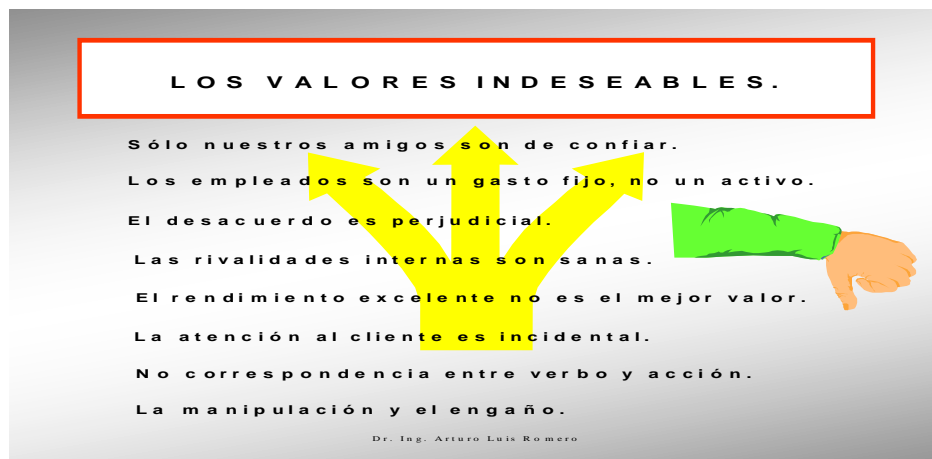


Fig. 3 Declaración de algunos valores indeseables.

1. **Sólo nuestros amigos son de confiar.** Los empleados tienden a desarrollar estrechos lazos entre sí, pero solo serán lazos personales, basados en intereses de un momento, ya sean de negocio, personales, comerciales, financieros, económicos; en síntesis, intereses no colegiados. No tendrán nada que ver con el ambiente de trabajo en sí, sólo con la propia protección en una atmósfera de total desconfianza y en clima receloso y bien incómodo. En estas circunstancias, comenzará a crearse una especie de robo de ideas, y los ladrones obtendrán promociones por algo que realmente no han hecho, comenzándose a generar entre los empleados un sentimiento de injusticia por parte de la administración, que cierto o no, atentarán contra su imagen y contra la confianza que en la misma se deposite.

En consecuencia, no florecen las nuevas ideas, la voluntad de cambiar, de innovar, de dar el rendimiento óptimo. Este ambiente motivará que las llamadas virtudes sociales se afecten y modifiquen sensiblemente, como no fuera para fines subrepticios, que nada tienen que ver con los objetivos de la empresa, y mucho menos, con los de sus mejores recursos humanos.

2. **Los empleados son un gasto fijo, no un activo.** La inversión inadecuada en aprendizaje, entrenamiento y desarrollo, la falta de promoción desde adentro a los cargos de la alta administración. Los empleados se preparan en determinadas materias y posteriormente son ubicados en puestos de trabajo que nada tienen que ver con aquello para lo cual se prepararon.

No seleccionar al mejor preparado, sino a quien responde mejor a ciertos y ajenos intereses predefinidos, para el desarrollo de determinadas funciones, cargos o responsabilidades, es algo realmente criticable y hasta sancionado por la más legítima razón y honradez. En ocasiones, el criterio de selección es tan ajeno a la capacidad, formación, calificación y hasta experiencia demostrada del seleccionado, que hace pensar en la existencia de cierto fatalismo, manejo, manipulación o discriminación hacia aquéllos que merecían o debieron ser legítimamente seleccionados. Esto, se puede convertir en una de las más criticables formas de convertir una inversión en formación en un sensible gasto de la empresa y, más aún, para la sociedad en sentido general. Quienes están responsabilizados con este tipo de decisión debían ser educativamente notificados o alertados, pues definitivamente ponen en tela de juicio la bondad de la decisión tomada, la que a todas luces resultará evidente, la facultad y la confianza depositada por sus superiores para realizar la selección, demostrando un menosprecio absoluto hacia su responsabilidad social y empresarial, y también, por los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa que pretende e intenta representar y que la comunidad ha puesto en sus manos.

**LA CAPACITACION, LA FORMACION,
EL APRENDIZAJE**

UNA INVERSION O UN GASTO???

**CONSIDERA UD. QUE LA CAPACITACION
ES CARA ??????!!!!!!!**

Prof. Dr. Ing. Arturo Luis Romero

31

Ocasionalmente la preparación se puede convertir en un “problema”. Los empleados no son tratados con el respeto que merecen en función de su calificación, y aunque el verbo reconoce el valor de la misma y hasta el prestigio personal que de ella se deriva, las acciones poco hacen para demostrar su respeto al verbo. En síntesis, el verbo y la acción andan en direcciones angulares de 180°.

Este trato irrespetuoso es uno de los más devastadores pecados de la administración, convirtiendo la inversión de la superación en un gasto, como ya ha sido mencionado, al perder a empleados con preparación pertinente y apropiada para el desarrollo de sus funciones y sustituirlos por otros menos preparados. Su impacto se reflejará de inmediato en una disminución de las utilidades, en rendimientos mediocres y desánimo contagioso.

En muchos de las ocasiones, los sustitutos, para poder asumir adecuadamente sus responsabilidades tienen que recibir costosos períodos de calificación y superación, después de lo cual, y en muchos casos, no son capaces de llevarlo a la práctica social. En otros casos, y quizás el peor de todos, intentan desempeñarlo con sus escasos conocimientos, confiando sólo en su propia e insuficiente experiencia, cayendo en improvisaciones en un intento por demostrar que son capaces de hacerlo, sin lograrlo finalmente. En múltiples ocasiones, es tal el nivel de improvisación que no se podrán alcanzar los resultados deseados, lo cual se reflejará ineludiblemente en los gastos de la empresa aunque éstos no lleguen nunca a ser conocidos ni cuantificados de una manera conciente o inconciente. Estas actuaciones matan las iniciativas, la creatividad, la capacidad de innovación, y atentan contra cualquier estrategia empresarial.



Los empleados tienen que saber que se prestará atención a sus ideas y que si éstas tienen mérito, se trabajará en ellas. Si lo saben es posible movilizar la creatividad individual en una escala muy amplia y participativa.

3. El desacuerdo es perjudicial. El desacuerdo siempre es una cuestión arriesgada, genera conflictos y éste crea ganadores y perdedores; y perder no es siempre agradable. No es difícil detectar cuando estamos en presencia de una empresa en la cual el desacuerdo es perjudicial y generador de temores que frenan el desarrollo. Frases tan notables como: *"Para medrar, aceptar"; "El jefe siempre tiene la razón"; "Sólo se logra lo que el jefe quiera"; "Discutir no tiene sentido"; "No te marques"; "Es un gran negocio quedarse callado"; "Es un gran negocio hacerse el bobo"*, u otras tales como: *"Está bien, no se ponga de acuerdo conmigo"; "Aténgase a las consecuencias"; "Yo soy el jefe"* etc. Esto resulta desastroso para cualquier empresa. Una cultura que suprime el desacuerdo es una cultura condenada a estancarse y a fracasar porque el cambio siempre comienza con un desacuerdo o insatisfacción. Decía José Martí que **"lo único que es constante en la vida es el cambio"**. Esto es dialéctica, es desarrollo.

4. Las rivalidades internas son sanas. Este es un supuesto cultural que tiene como base la vieja ética de los antagonismos. Son demasiados sus defectos para garantizar que funcione bajo las concepciones de convivencia y requerimientos empresariales actuales.

El espíritu competitivo que puede generar internamente puede llevar a la empresa a fomentar un espíritu de introspección tan egoísta que puede terminarse desatendiendo totalmente la competencia real de la empresa, los rivales comerciales. Puede generar una competencia no deseada entre los diferentes departamentos y un intento por atraer hacia sí la atención, los medios y los recursos disponibles que necesitan para competir, interfiriendo seriamente la comunicación y necesaria coordinación entre éstos, que debían operar con el mismo fin, garantizar el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa para lograr la plena satisfacción de los clientes.

Esto, pudiera permitirse en una época de navegación tranquila, en un negocio con mercados y recursos seguros e ilimitados, que no es el caso que nos ocupa hoy, y que difícilmente será el caso que nos ocupará mañana. En realidad, no podemos darnos el lujo de desperdiciar las energías y los recursos que las rivalidades internas consumen,

los chismes, las intrigas, los comentarios mal intencionados; en fin, toda una serie de situaciones incómodas que no permiten trabajar ni concentrarse en las actividades fundamentales. Competir por los clientes es ya suficiente competencia, y requiere de todo nuestro tesón, nuestra inteligencia, nuestro esfuerzo coordinado y dirigido en función de este objetivo.

5. El rendimiento excelente no es el mejor valor. Se percibe la existencia de este valor altamente negativo cuando los empleados comienzan a crearse la convicción de que **lo importante no es lo que se realiza, sino dar la impresión de que se está muy ocupado**. Este sentimiento se genera al apreciar que lo que más se valora **es la cantidad de trabajo, no la calidad del mismo**; en estas circunstancias hay una alta tendencia al favoritismo que llega a ser epidémico, comienzan a florecer frases como *"No es lo que uno hace sino para quien lo hace"; "No importa lo que hagas sino lo santigua el jefe"; "Magnífico, pero qué dice el jefe"*. Esta situación provoca una gran contaminación emocional que deviene confusión, frustración, desconfianza, inseguridad, bajos rendimientos laborales, falta de iniciativa, creatividad y sentido de innovación, sentimientos todos altamente perjudiciales para la organización.

Cuando en una empresa el rendimiento excelente no se constituye en el mejor valor, se comienza a correr el riesgo de la creación de un **culto a la mediocridad** y, con ésta, al surgimiento y participación muy activa de ciertos elementos que me he dado en llamar **"grandes estrategas"**.

Estos **"grandes estrategas"**, son aquéllos que **iluminados** sólo por su conocimiento presente, o más bien pasado, sin visión de futuro, no pueden hacer otra cosa que pretender insertar en un futuro una estructura empresarial y unos conocimientos, que respondan sólo al pasado / presente, lo cual resulta imposible dialécticamente. Sin duda, llevarán a la organización y el desarrollo de cualquier Proyecto de la misma a un rotundo fracaso.

Es común, en la mayoría de los casos, que estos **"grandes estrategas"** estén dotados de una gran autoridad formal y no se caractericen precisamente por su liderazgo; por lo primero, llegan a **imponer** sus ideas y, por lo segundo, a mediano y largo plazo éstas no serán seguidas por el resto del personal y el fracaso será seguro.

Algunas de las características distintivas de estos **"grandes estrategas"** y que deben tenerse en cuenta al conformar un Equipo de trabajo dentro de la empresa son, entre otras: análisis de problemas actuales que requieren visión de futuro, con elementos y conocimientos pasados; se basan exclusivamente en su propia e insuficiente experiencia la cual es "la mejor"; obviando el desarrollo conceptual y el nivel de conocimiento alcanzado por la humanidad, apartan de su lado a quienes puedan tener una clara o al menos profunda y fundada visión de futuro, a quienes consideran "soñadores", "grandes teóricos" y sin "los pies puestos en la tierra", no evolucionan en sus conocimientos ni requieren de capacitación para conocer cuáles deben ser "los métodos y estilos de hoy". En síntesis, ellos lo saben todo.

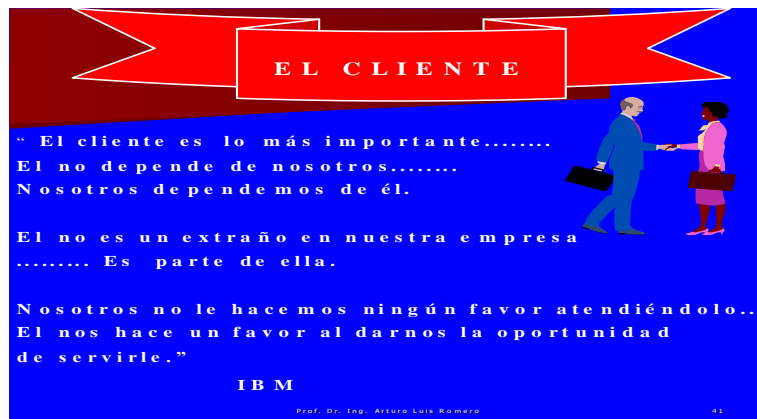
Su desconocimiento no percibido los convierte en personas "arriesgadas" que siempre muestran su disposición de enfrentar cualquier actividad con independencia de su complejidad, para lo cual no consideran que necesiten ningún tipo de capacitación actualizada, formación o superación; sus conocimientos son altamente "elásticos", pues sin actualizarlos ni ampliarlos, sirven para resolver cualquier situación, ya sea administrativa, metodológica, de dirección científica o técnica o de cualquier otra índole.

Cuidado con estos grandes estrategias, pues en muchos casos suelen convertirse en “*la persona encargada*”, y no en raras ocasiones encargada de cuestiones trascendentales para una empresa. En muchos de esos casos cabría preguntarse si es la persona que realmente puede ayudar, o alguien cuyo nombre da la casualidad de que ocupa la casilla correspondiente en el diagrama organizacional.

Este tipo de personas con atributos personales tan claros y fácilmente distinguibles, deben ser rápidamente identificadas dentro de cualquier empresa para evitar que puedan formar parte de la misma o de un Equipo de cualquier Proyecto que vaya a ser acometido, o en el peor de los casos alcanzar posiciones relevantes dentro de la misma pues seguramente la conducirán a un fracaso.

CUIDADO!!!!: Este tipo de personas resultan muy atrevidas, tratan de convencer más con astucia que con conocimientos, **NO SABEN QUE NO SABEN**, ignoran las leyes del conocimiento y el aprendizaje, delegan en los demás hasta sus propias RESPONSABILIDADES, convencen con facilidad a un jefe muy ocupado, para lo cual tienen gran arte y astucia. Es trascendentalmente importante identificarlas y apartarlas.

6. **La atención al cliente es incidental.** Esta situación es, desde el punto de vista operativo, la que más puede conducir a la ruina de una empresa, especialmente si el sentimiento se genera desde la etapa inicial, en la cual se busca afanosamente un posicionamiento en el mercado, clientes potenciales, etc. Las organizaciones en la actualidad, basan su atención en la satisfacción de sus clientes, desarrollan sus actividades con un enfoque centrado en el cliente, principal razón de su existencia, y a través de los cuales podrán generar sus beneficios y utilidades los que posteriormente podrán ser revertidos en función del bienestar y desarrollo de la sociedad, como otra importante razón de su existencia. Es bueno recordar la sentencia de que sin clientes no hay empresa. Y nos referimos aquí al concepto más amplio de clientes.



Descuidar la atención a un cliente, interno o externo, por pequeño que pueda parecer, es cometer un gran error estratégico. Si a esto sumamos la existencia de problemas internos en la empresa, como los ya mencionados anteriormente, que recaban un alto grado de atención de quienes dirigen los destinos de la misma, y que provocan el efecto de volver a todo el mundo hacia su interior, hacia sí mismos o hacia su más inmediato círculo de amigos o socios comerciales, entonces provocará a su vez, como consecuencia ineludible, una atención incidental al cliente con altas probabilidades de perderlo, con sus lógicas y nefastas consecuencias para la imagen de la organización y el detrimento de sus negocios actuales y potenciales.

Cómo sería posible generar utilidades si se pierden los clientes, si no confían en nuestra empresa, si no se sienten seguros.



B. Lo correcto.

7. **No correspondencia entre verbo y acción.** La tendencia a utilizar un lenguaje confuso y ocasionalmente con tendencia a la demagogia, ajeno al lenguaje empresarial y de negocios y opuesto a los valores deseables a los cuales hemos hecho referencia, tiende a crear ciertos sentimientos de rechazo entre los empleados y colaboradores, y a marcar cierta lejanía hacia quienes lo utilizan; el divorcio entre el verbo y las acciones, pedir a otros que hagan lo que nosotros mismos no somos capaces de hacer, marca pautas muy negativas que se reflejan en todas las actividades de la organización, creando un clima de dobles actuaciones o, como se le tiende a llamar más exactamente, de doble moral, muy pernicioso para la organización. En este sentido es importante destacar que lo que no cumplan los jefes, jamás será cumplido por los subordinados.

Debemos tener siempre presente la existencia del “criterio de los hechos”:

- ✚ Si hay una política escrita y está de acuerdo con los hechos, la política escrita y también la organización ganan en credibilidad.
- ✚ Si la política dice una cosa y los hechos dicen otra, en lo que se cree es en los hechos, la política pierde credibilidad

8. **La manipulación y el engaño.** El ser humano está dotado de ciertas facultades naturales que le permite a muchas personas adivinar de inmediato cuando otra intenta manipularlo, “usarlo”, con independencia incluso de su nivel intelectual.

Las personas, por naturaleza propia, desarrollan ciertos instintos y una particular sensibilidad para percibir de inmediato tan desagradable actuación. Ante tal intento, surge en ellas una lucha interna entre lo formal y lo esencial; cuando vence lo formal, se crea una especie de sentimiento que pudiera describirse como “tú me usas y yo te uso”, en el cual ambas partes intentan buscar un equilibrio en las actuaciones, o peor aún, de sacar la mejor parte de la relación surgida. En estos casos, en la mayoría de las ocasiones, se establece una relación muy ajena al trato honesto, transparente, limpio y desinteresado, franco y de amistad, lo cual repercutirá negativamente en los desempeños de las partes, elemento indispensable para el alcance de una relación sana y amistosa en beneficio de la empresa; en fin, cada cual persigue algo a través de su actuación para con el otro, no siempre concordante y muchas veces bien ajeno a los intereses y objetivos de la empresa.

Cuando vence lo esencial, la situación tiende a ser más compleja, pues la parte que no está dispuesta a dejarse “usar”, enfrenta con decisión la misma creándose una relación de conflicto muchas veces no solucionable entre las partes; por lo general, este último

individuo abandona la organización en un intento por buscar condiciones más favorables para el desarrollo de sus actividades. No son pocos los casos en que quienes así actúan tienden a ser personas honestas, preparadas profesionalmente, capaces, sensibles, sinceras, con una gran autoestima y respeto hacia sí mismos y hacia quienes los rodean.

En otras ocasiones, estas personas convencidas de que las instituciones y sus objetivos están por encima de esos hombres y de que los buenos valores están llamados a perdurar, aceptan el reto planteado por el manipulador y concentran su atención en la mejor manera de ayudar a la organización y la sociedad; claro, en medio de situaciones hostiles, incómodas, particularmente difíciles y hasta insostenibles. Sin dudas, en ambos casos, quien únicamente pierde nuevamente es la empresa.

En mi opinión, el trato franco, transparente, honesto, limpio, desinteresado, cordial y respetuoso hacia el individuo es la mejor manera de evitar este desagradable tipo de actuaciones y mal llamadas relaciones interpersonales. Es también el primer paso para que los líderes se ganen el respeto como tales.

La manipulación es uno de los valores negativos más nocivos dentro de una empresa, pues desencadena de manera natural sentimientos de rechazo, recelo, desconfianza, intranquilidad, desánimo, inseguridad, rivalidades, contradicciones, conflictos, que repercuten en el desempeño laboral del individuo, en su capacidad para abordar las tareas y cumplir los objetivos, en su rendimiento laboral y en las relaciones interpersonales.

El manipulador se considera a sí mismo una persona muy inteligente, sagaz y capaz, cuando en realidad, nada le es más ajeno, pues su ceguera y el auto recreo en los valores que considera tener, no le permiten reconocer los de la otra parte, su sensibilidad para descubrir lo que él intenta, de entrar en el juego, de alzarse por encima de la desagradable situación y de contribuir con eficiencia a los objetivos de la empresa. El manipulador es un ente dañino para cualquier organización empresarial.

La manipulación y los manipuladores no atentan y agreden sólo a los valores de trabajo, sino que mellan y destruyen los valores sociales positivos por los cuales deberá luchar incansablemente la sociedad, que basa su actuación, además de lo ya mencionado, en el trato respetuoso al individuo, a su identidad, a sus méritos personales, a cultivar el trabajo como una actividad tan significativa para el ser humano como el amor y la amistad, actividad a través de la cual el individuo expresa su impulso innato de competencia, su creatividad, siente que se comunica con un mundo más grande que él mismo y que perdurará incluso después de su muerte; en fin, que le permite descubrir quién es.

IV. UNA DECLARACIÓN DE BUENOS VALORES.

Para concluir, por ahora, intentaré hacer una declaración de buenos valores pensando en los objetivos, la misión y la visión de cualquier empresa que aspire a la excelencia, que seguramente tendrán una alta coincidencia con los deseados para la misma, expresados en términos empresariales de actualidad, y para una organización cuyas actividades se centran básicamente en el cliente, la sociedad, sus socios, sus empleados y el respeto estricto al medio ambiente. Note que hemos utilizado la frase **hacer crecer** al cliente, a los empleados, a los accionistas y no solo el tradicional slogan de satisfacer. Esto será objeto de atención en otra oportunidad.

1. La satisfacción y crecimiento del cliente, la comunidad e intereses sociales son la más alta prioridad.

2. Las estrategias, las metas y los objetivos establecidos para asegurar la satisfacción y crecimiento continuo del cliente y de la comunidad, están claramente definidos, comunicados y entendidos.
3. La gerencia cree en la excelencia, la promueve, la busca en toda la organización y no sólo participa sino que se encuentra involucrada en su obtención.
4. La iniciativa y el ingenio aplicados a la ejecución de los negocios, a la solución de los problemas, y al alcance de los objetivos de trabajo se estimulan, se reconocen, se premian y se apoyan en toda la organización.
5. Los deberes y responsabilidades de todos los empleados están claramente definidos, divulgados, colegiados, respetando su identidad, reconociendo y estimulando sus méritos personales.
6. Las estructuras de recompensas reconocen las contribuciones y los logros de resultados que satisfacen y hacen crecer al cliente y a la comunidad, mejoran la imagen, la eficiencia económica, la rentabilidad y el impacto de la empresa en la sociedad.
7. Somos responsables de mantener en buenas condiciones la propiedad que tenemos el privilegio de usar, y de proteger el medio ambiente y los recursos naturales que la sociedad a puesto en nuestras manos.

Es importante expresar que la sola declaración de los valores no resulta suficiente para alcanzar la cultura empresarial que ellos de por sí representan, es necesario mucho más que eso, es necesario entenderla, divulgarla, aplicarla, enseñarla, evaluarla, mejorarla constantemente, vivirla y hacerla vivir a todos los que nos rodean, partiendo lógicamente de las más alta dirección de la empresa.

El logro real de todos estos valores requiere de tiempo, dedicación, paciencia, un esfuerzo bien dirigido, trabajo y ejemplo, mucho trabajo y mucho ejemplo.

Los valores básicos aquí expresados nunca se pueden desgastar mientras la gente participe de una manera consciente y activa, trabaje, y trabaje en forma cooperada. Sin embargo, existe una especie de ley de hierro que lleva a que la expresión, la retórica, las declaraciones de valores sí se desgasten. La gente se hastía de oír las mismas frases trilladas, el mismo tono de urgencia, en los mismos foros y provenientes de las mismas personas. No es que escépticamente los desechen; es simplemente que ya no los oyen. Hasta en lo que pasa por verdades eternas en el mundo de los negocios y en la gestión empresarial, el cambio es la regla, esto es dialéctica.

V. EL PAPEL DEL LIDER

Los líderes tienen que combatir a diario la banalidad, para lo cual deben actuar siempre de acuerdo a los valores que ellos mismos expresan tan a menudo. Pero también deben mantener fresco el lenguaje para conservar vivo su verdadero significado. Deben ser predicadores a través de su propio ejemplo y sobre la base de sus propias actuaciones.



El líder tiene que dar libertad, tiene que expresar confianza en sus colaboradores, tiene que saber que en muchas ocasiones cuando se esté realizando una negociación, se esté realizando un trabajo, un análisis o una valoración, sea necesario tomar una decisión, él podrá estar sentado bien lejos del lugar de los hechos.

El líder está obligado a entrenar y preparar a sus colaboradores, a su equipo, porque cuando suena la señal, el equipo es el que sale al terreno a tomar las decisiones individuales para lograr la meta y los objetivos previstos para y por la organización, para el beneficio de la misma. El líder tiene que saber aceptar los errores, pues éstos siempre pueden estar presentes en las decisiones humanas.

El líder tiene que darles a los empleados las herramientas que necesitan para que éstos puedan desarrollar exitosamente sus funciones, sin perder de vista cuáles son las herramientas en dependencia de dichas funciones; no se puede patinar en el hielo con zapatos de tenis, no se puede jugar al fútbol con un traje de esgrimista, no se puede competir en natación con un traje de béisbol.

El líder debe eliminar TODOS los obstáculos que puedan entorpecer el rendimiento de su equipo, incluyendo uno de los más peligrosos, la burocracia; tiene que excitar la imaginación, la creatividad, el sentido innovador, las ideas y los sueños; cultivar que todos los miembros del equipo no intenten sólo mejorar sus propias funciones, sino también, aquellas que se encuentran a uno y otro lado de las suyas, aquéllas de las cuales son proveedores o clientes. El líder debe valorar y reconocer la diversidad, el desarrollo y el trabajo en equipo. A la larga, la preparación, formación, capacitación, sentido de pertenencia y lealtad de los recursos humanos de los cuales disponga una organización será su principal ventaja competitiva.

El líder tiene que comprender que al igual que todos los procesos, el de capacitación, calificación y formación de los recursos humanos, exige una educación constante en valores, como una vía de suma importancia para alcanzar la cultura empresarial que se ha propuesto, y en tal sentido, comprender que la educación tiene que realizarse en todos los niveles de la empresa, pero de manera muy especial, al nivel gerencial para que pueda lograr su meta y cumplir sus objetivos.

VI. OBSTÁCULOS PARA LA IMPLANTACIÓN.

A continuación se enumeran algunos de los obstáculos, que según apreciación del autor y basado en su propia experiencia, se presentan con más frecuencia en la actividad cotidiana de las empresas.

- ✚ La pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes que no sean capaces de apreciar el alcance de los conceptos explicados y la necesidad de cambiar sus métodos y estilo de dirección, trae como consecuencia que éstos hagan énfasis sólo en la necesidad de las inversiones requeridas y el tiempo de implantación de tales ideas y conceptos.
- ✚ Personas que están satisfechas con la marcha de los acontecimientos, no comprenden ni visualizan los problemas, no aplican los conceptos dialécticos en la práctica cotidiana, aunque si en el verbo; en fin, están satisfechas con sus status quo.
- ✚ Personas egocéntricas que se consideran los “mejores”, los “sabios”, transmitiendo este erróneo sentimiento a la imagen de la empresa, y actuando en consecuencia de esta manera con sus colaboradores, o mejor, y para ellos, con sus subordinados.
- ✚ Los que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que ellos conocen y siempre han aplicado; o sea, sólo confían en su propia e insuficiente experiencia, negando de este modo las leyes del desarrollo y de la evolución dialéctica del conocimiento.
- ✚ Personas que no son capaces de trabajar en Equipo y sólo desean destacarse, pensando siempre en sí mismas; no unen, separan; no son facilitadores, sino dificultadores; no despejan el camino para el logro de los objetivos, sino lo obstaculizan; en síntesis, para ellos no existe el concepto de equipo, aunque lo expresen a viva voz.
- ✚ El desánimo, los celos, la envidia, la desconfianza en los resultados, la impaciencia, el intento de cumplir con determinadas metas aunque estén convencidos de que éstas no resultan apropiadas.
- ✚ Personas con falta de visión estratégica, que no son capaces de apreciar lo que sucede o puede suceder no sólo en su entorno inmediato, sino más allá de éste. No tienen ningún tipo de información de como evoluciona y se prevé pueda evolucionar el mundo y, en consecuencia, la empresa que dirigen.
- ✚ La copia e intento de implementar proyectos similares que ya hayan resultado exitosos, sin percatarse de que los mismos deben responder al momento histórico, y están estrictamente condicionados por el medio, el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, los escenarios probables y el público al cual va dirigido y será el responsable de su puesta en práctica. En fin, los copiadores de proyectos y, más aún, de ideas de otros las que intentan presentar como suyas, en ocasiones aprovechando su jerarquía en la empresa, sin tener la más mínima preparación para presentar tales ideas, exponerlas y argumentarlas adecuadamente desde el punto de vista técnico, científico y metodológico, defenderlas y mucho menos ponerlas en práctica. En síntesis, demostrando pocos valores éticos y autoestima, que sin duda, también llegarán a ser notado por quienes les rodean.
- ✚ Personas que siguen viviendo en el pasado, con los conocimientos técnicos inherentes sólo a la actividad profesional específica para la cual se formaron y en la cual han desarrollado sus actividades laborales principales. Olvidan o no conocen, definitivamente, que lo único que es constante en la vida es el cambio y que el conocimiento está en constante ascenso y desarrollo.

CONCLUSIONES

Algunas de las principales conclusiones se expresan a continuación.

- ❖ En todo este cambio de valores está implícito un cambio cultural, un desarrollo de la mentalidad, un nuevo aprendizaje y entrenamiento para la coordinación, cooperación, trabajo en equipo, cambio de actitudes, motivaciones o percepciones.
- ❖ El cambio podrá llegar a ser tan profundo que sobrepasará los límites de una simple cuestión técnica. Tocaré no solamente lo que los empresarios hacen sino lo que ellos son. No sólo su sentido de la tarea y cómo abordarla, sino su sentido de sí mismos. No sólo su manera de ver el mundo sino su manera de vivir en el mundo.
- ❖ Nuevas funciones, nuevas actitudes, nuevos valores, nuevos esquemas y estructuras son un cambio de cultura que nos permitirá elevarnos a los más altos paradigmas de la gestión empresarial. Quien no comprenda y quien no ponga en práctica estas ideas no tiene futuro.
- ❖ Es importante que los empresarios reflexionen y mediten sobre los conceptos planteados, y valoren los logros que de seguro alcanzará su organización si rompen los paradigmas que lo frenen en la aplicación de los mismos, si son capaces de entender y hacer entender el cambio, identificar las resistencias y gestionarlas de manera consecuente y apropiada, asistidos de los más puros sentimientos humanos y, de manera especial, para el beneficio de la empresa y la sociedad.
- ❖ El camino más exitoso para el alcance de estas concepciones radica en la nueva formación que prepare a las personas para el “saber ser” tanto como para el “saber hacer”, único método para implicarlas en la ilusión de un Proyecto Empresarial Común, del cual todos saldrán beneficiados incluyendo por supuesto a los clientes, integrados en un nuevo modelo de gestión gracias al que todos puedan ganar.

NOTA DEL AUTOR: El autor apreciaría y tendría en muy alta estima cualquier comentario, crítica, sugerencia, señalamiento, que pueda recibir respecto a esta nueva versión del trabajo. Todos los criterios, como podrá ser apreciado por quienes tuvieron la gentileza de comentar los anteriores, serán favorablemente recibidos, y si se desea amablemente comentados.