

Dirección por valores: una gestión con la persona como centro

Management by values: a management centered on the person

Lic. Rubén Cañedo Andalia^I; MSc. Julio Cristóbal Guerrero Pupo^{II}

^I Licenciado en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Fuentes y Servicios de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Ciudad de La Habana, Cuba.

^{II} Máster en Enfermedades Infecciosas. Profesor Auxiliar. Facultad de Ciencias Médicas "Mariana Grajales Coello". Holguín. Cuba.

RESUMEN

Cuando lo único seguro es la inseguridad, el caos y la lucha por la supervivencia, las organizaciones requieren cada vez más de héroes que las guíen en medio de un mundo dinámico, complejo y hostil, pero no existen héroes sin valores. Se estudia la relación valores-actitudes-comportamientos-resultados como base para entender la dirección por valores, una gestión que complementa a la dirección por objetivos en una época de renovadas necesidades empresariales, donde son indispensables altos niveles de rendimiento, creatividad y compromiso entre los empleados y dirigentes. Se define la dirección por valores como una gestión cuyo centro es la persona. Se analiza la seguridad, la salud y la calidad de vida laboral como un componente esencial en la búsqueda del bienestar y la felicidad de los empleados. Finalmente, se trata la conveniencia de la introducción de una dirección por valores en organizaciones que requieren de la explotación intensa del talento de sus miembros, como sucede con las empresas del sector tecnológico.

Palabras clave: Gerencia, valores, dirección por valores, cultura organizacional, calidad de vida, Web 2.0.

ABSTRACT

When the only sure things are insecurity, chaos and the struggle for survival, the organizations require more and more heroes to guide them in the midst of a hostile, complex, and dynamic world; however, there are no heroes without of values. A study is made on the relation values-attitudes-behavior-results as a base to understand management by values, a complement of the management by objectives in times of renewed business needs, where high levels of performance, creativity and commitment between leaders and employees become indispensable.

The management by values is defined as management centered on the person. An analysis is made of security, health and quality of work life as an essential component in the search for the wellbeing and happiness of the employees. Finally, some considerations are made on the convenience of the introduction of management by values in organizations that require the intense exploitation of the talent of their members as it happens with the enterprises of the technological sector.

Key words: Management, values, management by values, organizational culture, quality of life, Web 2.0.

Revolución es sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado; es igualdad y libertad plena; es ser tratados y tratar a los demás como seres humanos; es emanciparnos por nosotros mismos y con nuestros propios esfuerzos; es desafiar poderosas fuerzas dominantes dentro y fuera del ámbito social y nacional; es defender valores en los que se cree al precio de cualquier sacrificio; es modestia, desinterés, altruismo, solidaridad y heroísmo; es luchar con audacia, inteligencia y realismo; es no mentir jamás ni violar principios éticos; es convicción profunda de que no existe fuerza en el mundo capaz de aplastar la fuerza de la verdad y las ideas.

Fidel Castro Ruz

Si usted lee los diarios, escucha las noticias y observa la realidad a su alrededor, con cierta preocupación, se preguntará ¿qué época de la humanidad vivimos? La realidad actual en materia científica y tecnológica desborda la ciencia ficción de hace 40 años atrás; virus cada vez mejor "equipados" sustituyen a las bacterias como principal preocupación de quienes se ocupan del control de las infecciones, ya no son infrecuentes las tormentas tropicales a finales de otoño; tenemos turistas espaciales y millones de niños "caídos" víctima de "despreciables" causas de muerte en los países altamente desarrollados y si usted vive en un país rico, puede que para salir a la calle deba saber antes el nivel de alerta terrorista para el día; no obstante, en muchos lugares la espantosa realidad supera con creces lo que muchos puedan imaginar.

La injusticia, la desigualdad, la pobreza, las guerras, el extremismo, la violencia, la exclusión, las drogas, el calentamiento global y otros muchos flagelos aquejan a una humanidad ansiosa de respuestas. Dicen algunos futurólogos que vivimos un

período de tránsito profundo que puede demorar varias décadas, donde se exacerbaban las contradicciones internas de la humanidad, donde chocan civilizaciones, religiones, bloques económicos, sociedades, naciones, organizaciones e individuos. Estos desequilibrios siguen a un período de ¡relativa calma!: la guerra fría; experimentamos entonces una especie de reajuste de los bloques geológicos, como el que sigue a la ocurrencia de un terremoto.

Para no ser pesimistas, pensemos que el buen juicio se imponga y sobrevivamos, que nos encontramos en una de las "vueltas" de la espiral dialéctica de desarrollo, como ha sucedido en otras etapas críticas del desarrollo humano. En esta situación, lo único seguro es la inseguridad, el caos, la lucha por la supervivencia y la necesidad de una "guía" para asegurarse de no caer de esta "montaña rusa".

Y como sucede en los tiempos de crisis, los mejor preparados sobrevivirán, los menos creativos, los menos flexibles, los más atrasados perecerán. En el plano organizacional, una empresa sin una agenda centrada en sus empleados carecerá del vigor necesario para salir adelante con éxito. Los que sean capaces de "exprimir" la felicidad de sus empleados, su talento individual y colectivo, sobrevivirán.

Sin embargo, sólo es posible obtener un rendimiento máximo cuando las condiciones de seguridad y bienestar del empleado, son máximas también. La gestión de este hiper-rendimiento requiere de una nueva forma de dirección, de una dirección basada en valores, construidos y proyectados desde el interior del individuo y el colectivo de trabajadores y dirigentes de la organización.

VALORES, ACTITUDES, COMPORTAMIENTOS, RESULTADOS

En Colombia todavía tenemos que pensar de dónde venimos, quiénes somos y a dónde queremos ir. Yo aspiro a que algún día tengamos esa sed de grandeza que hace surgir a los pueblos de la nada hacia el sol. Cuando seamos incondicionales ante la defensa de la vida y de la libertad de los nuestros, es decir, cuando seamos menos individualistas y más solidarios, menos indiferentes y más comprometidos, menos intolerantes y más compasivos, entonces, ese día seremos la nación grande que todos quisiéramos que fuéramos. Esa grandeza está ahí dormidita en los corazones, pero los corazones se han endurecido y pesan tanto que no permiten sentimientos elevados.

Ingrid Betancourt

El conocimiento de que los valores son elementos orientadores de la conducta humana se remonta a la civilización griega.¹ Son múltiples los valores que pueden requerirse de un individuo en una sociedad que busca un mundo mejor: dignidad, humanismo, solidaridad, responsabilidad, laboriosidad, honradez, honestidad, justicia...

Los valores son convicciones arraigadas que sirven como referentes a la hora de elegir entre conductas y fines. Se basan en creencias, estructuras de pensamiento desarrolladas a lo largo del aprendizaje y que sirven para explicarnos la realidad

que nos rodea. Se materializan en nuestras actitudes y conductas (creencias —> valores —> conductas).²

Los valores pueden clasificarse en dos grandes grupos: finales e instrumentales. Los valores finales orientan sobre los objetivos de las organizaciones y se integran en su visión y misión. Por ejemplo, "ser la revista líder en el país" es un valor final propio de la visión de una empresa; "buscar la eficiencia" es otro valor final pero de tipo económico y propio de la misión. También son propios de la misión los valores sociales, unos generales ("mejorar la calidad de la publicación cubana en el sector de las ciencias de la información") y otros específicos ("formar mejores especialistas"). Los valores instrumentales y operativos son los que se asocian a la forma de hacer las cosas, y su función es alcanzar la visión y la misión ("profesionalidad, sentido de pertenencia...").²

Indiscutiblemente, crear valores es una tarea no sólo de tiempo sino de grandes esfuerzos. La conformación o reforzamiento de cualquier valor a nivel individual, colectivo o social no acontece por las buenas intenciones de una estrategia o porque el valor se declare en un documento oficial.

Crear, por ejemplo, en la libertad como base del desarrollo organizacional nos llevará a una predisposición a actuar en toda dirección que lleve al empleo y la búsqueda de ese valor y, en el plano conductual, a un liderazgo mucho más permisivo y a propiciar una participación democrática. Pero libertad y responsabilidad han de andar juntas; porque la libertad con irresponsabilidad conduce frecuentemente a una catástrofe en todos los planos de la vida.

Los valores son esenciales en la formación de normas o "reglas de juego", que no son otra cosa que reglas consensuadas que nos permiten anticipar la conducta de los demás, presuponer cómo van a actuar y, sobre esa base, ajustar nuestra conducta.²

En tiempos de libertad responsable, la cohesión es la base de la gobernabilidad en busca de altos objetivos. Una comunidad de valores compartidos es, a su vez, la base esencial para la búsqueda de la cohesión necesaria. Una visión y una misión, únicas y compartidas, subordinarán la acción de todos en pos de ella.

El valor, como un aspecto clave en la configuración motivacional de la personalidad, necesita de una organización de las relaciones laborales y sociales, así como de una actividad del individuo que precise su aplicación. Por eso no basta con el discurso para que el individuo o la organización comprenda en qué consiste la esencia del valor que deseamos reforzar. Se impone que uno y otra experimenten que la aplicación del valor es la mejor manera de lograr los objetivos existenciales propios y de la sociedad que se ha propuesto.

Para que un valor no se formalice en la conducta de un individuo es necesario que la presión social que se ejerza para su desarrollo en la personalidad del sujeto cobre sentido para él, porque un valor formalizado sólo hace que el individuo se comporte correctamente cuando la atmósfera que prevalece en una situación concreta es de control y de imposición. Este valor formalizado no moviliza la conducta individual y mucho menos la autodetermina. El individuo se conduce de la manera deseada porque lo vigilan o controlan.

Para lograr el reforzamiento del valor responsabilidad, por ejemplo, se debe concebir y organizar la actividad en la organización de forma que se eliminen:

- La sobreprotección. El temor a la delegación de la autoridad.

- El temor a que la tarea asignada no se realice con la calidad requerida.
- La búsqueda de culpables ajenos a los verdaderos, la distorsión o la disolución de la responsabilidad por los éxitos y fracasos.
- Admitir la inutilidad como una constante en el nivel de respuesta a los problemas.
- La existencia de modelos cerrados de actuación para la solución de las situaciones y problemas que no permiten ni estimulan la aparición de alternativas de elección para lograr los objetivos propuestos sobre la base de los valores compartidos.
- El freno a la libertad y la creatividad en la búsqueda de solución a los problemas por el temor a violar normas formales que impiden el desarrollo adecuado de la organización.
- Los estilos de acción donde falte la participación colectiva en la solución de los problemas, el convenio de conductas a seguir, la contextualización, la flexibilidad, la igualdad y la equidad, la interdependencia y el respeto en todas sus manifestaciones —respeto a la individualidad, respeto a las diferencias, respeto a la opinión y respeto a la decisión.
- La falsedad informativa y la actuación con dobleces o con ambigüedad de intenciones.

Los valores siempre rigieron y rigen el comportamiento de los individuos, las organizaciones y las sociedades. No obstante, el desarrollo de la dirección por valores (DpV), como una filosofía gerencial centrada en la persona y en su crecimiento, tanto en su dimensión racional como emocional, se perfila como teoría a finales de la década de los años 90 del pasado siglo.

La libertad, la participación, la solidaridad, la motivación, la sensibilidad, la calidez de las relaciones laborales, el apego a los preceptos morales, el compromiso, la satisfacción con la labor que se realiza son tanto o más importantes que los recursos materiales y financieros en un época donde las personas agotadas de que se les considere como máquinas buscan con intensidad “volver a ser humanos”.

DIRECCIÓN POR VALORES

*Ninguna gestión es legítima si no tiene por centro la vida,
la persona y la justicia.*

Los autores

Las organizaciones son estructuras humanas poseedoras de una cultura.³

Durante los años ´70 se amplió el concepto cultura para considerarlo como un complejo de estrategias por medio de las cuales una sociedad (un grupo o una organización) intenta maximizar su adaptación al ambiente físico. Así, la cultura se considera como un sistema de retroalimentación en los que las actividades no productivas sirven a las funciones adaptativas. Sociedad y cultura se interrelacionan mediante un comportamiento cultural. Si la sociedad se considera como un conjunto organizado de individuos con forma de vida determinada, la cultura es esa forma de vida. Si la cultura se considera como un agregado de relaciones sociales, la cultura es el contenido de esas relaciones. Sociedad enfatiza especialmente en el comportamiento humano, el agregado de personas y las

relaciones entre estas. Cultura se refiere esencialmente al componente de los recursos acumulados, tanto inmateriales como materiales, que el pueblo (grupo u organización) hereda, emplea, transmuta, incrementa y transmite (los paréntesis fueron añadidos por los autores).⁴

[...] la cultura organizacional... surge de una dinámica compleja y no ... lineal que crea una red social, que involucra a múltiples bucles de retroalimentación por medio de los cuales valores, creencias y normas de conducta se comunican, modifican y sostienen constantemente... La red social produce también un cuerpo de conocimientos —que comprende información, ideas y habilidades— que, junto con sus valores y sus creencias, conforma el modo específico de vivir esa cultura.⁵

Y como parte esencial de la sociedad, de sus individuos y sus organizaciones, y de la cultura existe un conjunto de valores que configuran su identidad. Estos valores sustentan y explican su comportamiento. Los valores son el denominador común para entender la ecuación sociedad-comportamiento y dirigir este último.

Hacia la década de los años 1960, en busca de una mayor flexibilidad en la gestión empresarial, se introdujo la dirección por objetivos (DpO), que permitía elegir a cada uno su propia estrategia. Pero con el advenimiento de un mundo globalizado e interconectado, la DpO demostró ser insuficiente. Las empresas comenzaron a verse como sistemas dinámicos y complejos en continua interacción con su entorno. Hizo falta entonces una nueva guía de actuación. La clave para comprender la actuación de las empresas es identificar los valores que las rigen. Los valores son los responsables del comportamiento de los individuos, las organizaciones y la sociedad en general.⁶

La DpO a menudo olvida las necesidades —biológicas, psicológicas y sociales— de los trabajadores y no las consideran a la hora de establecer los objetivos a conseguir; por eso, frecuentemente estos objetivos se vivencian como impuestos, poco realistas y sin relación alguna con las carencias, intereses, aspiraciones o posibilidades de los empleados.⁶

Los objetivos regularmente no son lo suficientemente específicos, realistas y compartidos, no se evalúan con la periodicidad necesaria, se asocian inadecuadamente con los recursos necesarios y están desligados de una justa recompensa por su cumplimiento. Aún así, la limitación más importante de la DpO no radica en su dificultad para un correcto despliegue e implantación, sino en entender los objetivos como un fin en sí mismos y no como consecuencias aceptadas de unas creencias y valores asumidos por todos. No se trata de descartar la DpO, sino de complementarla en su punto más débil: se trata de contextualizar, de dotar de sentido a los objetivos.²

La DpV va más allá de la DpO... para responder al reto actual de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente desarrollada en un contexto de competitividad creciente, que exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, pertenencia y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa. Se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo.^{2,7}

El término Dirección por valores, aplicado a la dirección de empresas, fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan, en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor en San Francisco.¹

La DpV es algo así como la constitución o marco ideológico de la empresa, que orienta las conductas y decisiones cotidianas. Los valores primero. Por supuesto, posteriormente deberán definirse coherentemente los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, las áreas de resultados clave, los proyectos con sus correspondientes objetivos, los procesos de trabajo y las tecnologías asociadas; los sistemas de información subyacentes, así como las competencias conductuales específicas necesarias para desempeñar cada una de las funciones en la organización.⁷

Hablar de valores no significa que los objetivos queden relegados. Ambos, valores y objetivos, forman un conjunto inseparable, de forma que los primeros son elementos críticos de éxito, atractores, alrededor de los cuales deben estructurarse los objetivos. Y este es el mecanismo por el que las organizaciones verdaderamente orientadas al desarrollo organizativo pueden gestionar la doble vertiente de su complejidad: el riesgo y la creatividad.²

Aparejado a la DpV, surge el concepto de “capitalismo sensible”. Cuando se habla de sensibilidad, pensamos que se habla de esa cualidad del ser humano que le permite experimentar, sentir, vivir las alegrías y los sufrimientos de, al menos, sus semejantes. El concepto por sí solo constituye un reconocimiento explícito al hecho de que la crudeza de un capitalismo despiadado ha sido la causa del dolor de millones de seres humanos durante décadas. Millones de hombres, cansados de la explotación, se revelan y exigen que no se les considere más simples máquinas de producción y fuente de capital.

Ante el agotamiento del modelo de incentivo para la hiperproducción necesaria, el dinero, algunos ideólogos y pensadores más avanzados han comenzado a hacer ciertas concesiones y a admitir que sin el bienestar del empleado como centro estratégico de la gestión de la empresa, muchos negocios millonarios verán en breve diluirse sus millones.

Ahora bien, el paradigma tecnoestructural, todavía predominante en el mundo de la empresa, es muy limitado para otorgar pleno significado emocional y ético a la acción humana de alto rendimiento,⁷ necesaria en entornos competitivos de alta complejidad donde adaptarse es muy difícil. Por eso, la DpV representa una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional de valores orientados al control —eficacia, calidad, seguridad, responsabilidad, seriedad...— a una nueva cultura orientada a valores de desarrollo: confianza, calidez, autonomía, riesgo, flexibilidad, alegría, entre otros.¹

Entre los factores esenciales que impulsan la introducción de la DpV se encuentran:^{1,7}

- La globalización mundial; la amplia crisis de valores y las profundas contradicciones que experimenta la humanidad; el impacto masivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que descentralizan y granulan las estructuras organizacionales.
- La complejidad de un entorno rápidamente cambiante; la incertidumbre imperante; la hipercompetitividad, que exige de cada individuo y colectivo un rendimiento cada vez mayor; el reconocimiento del bienestar del trabajador como base para obtener un rendimiento máximo.
- La necesidad de una nueva clase de empresa, creada sobre la base de un hombre sensible y en libertad responsable, con un alto potencial creativo — Libertad es el derecho que todo hombre tiene a ser honrado, y a pensar y hablar sin hipocresía (José Martí). No hay creatividad sin libertad— cuya propia sensibilidad lo impulse a cumplir y difundir los valores morales,

culturales, éticos y estéticos correspondientes con las necesidades más imperiosas de nuestros tiempos.

- La necesidad de una visión integradora y compartida, construida colectivamente.
- La creciente orientación a la calidad y el cliente —el cliente como el centro de la actividad mercantil y el empleado como el objeto esencial de la gestión.
- La necesidad de una mayor motivación, autonomía y posibilidades de realización personal entre los obreros y empleados; la necesidad de otorgar pleno significado emocional y ético a la acción humana de alto rendimiento; la carencia de profesionales comprometidos.
- La falta de calidez en las relaciones laborales —sobre todo entre gerentes y empleados— y con los clientes, necesarias para obtener un mayor bienestar de todos; el cambio en el clima empresarial y los estilos gerenciales; la necesidad de una responsabilidad corporativa y un compromiso, a partir de estructuras organizativas cada vez más moleculares.
- La necesidad de altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, sistematicidad y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa.
- La exigencia de una actuación según principios éticos moralmente aceptables.

La dirección por valores cobra sentido pleno cuando es necesario compartir conocimientos y generar creatividad para sobrevivir y prosperar, tanto en el inicio como en la madurez de un proyecto empresarial, cuando se marcha bien; pero debe revitalizarse la organización para evitar entrar en un declive. Existe un liderazgo posconvencional que entiende a la persona como centro, incluso como fin (humanista). La dirección por valores entonces aparece como herramienta muy útil para el diálogo con vista a ir más allá de lo que el propio líder con su ejemplo y su acción directa puede conseguir, sobre todo en organizaciones de gran tamaño.¹

El metavalor nuclear de la DpV es la confianza o “creencia en”; el antídoto para que no degenera en un sistema sectario coercitivo y cerrado es la libertad, y las condiciones críticas para que llegue a hacerse realidad son la coherencia, la integridad y el coraje.⁷

La dirección por valores es una filosofía que, además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la organización, permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo personal y profesional en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente.²

En esta forma de dirección, vocación e interés administrativo buscan un acercamiento para servir mejor, tanto a los objetivos empresariales, como a los objetivos de progreso personal, porque las personas sólo llegan a desarrollar plenamente sus capacidades cuando sienten y creen de verdad en lo que hacen,² y esto sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la organización. Actuar de acuerdo con lo que proclamamos no es simplemente un programa, sino una manera de vivir, un viaje que no tiene fin.

La DpV pretende esencialmente:^{5,7}

- El equilibrio entre la salud económica, emocional y ética de la empresa, con vista a disfrutar de una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor.
- Construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos (visión), para qué (misión) y con cuáles normas (ética).

- Humanizar la empresa, considerar a las personas como fines a potenciar y no como simples “recursos humanos a perfeccionar”.
- Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la organización y de su equipo directivo ante sí mismos, sus colaboradores y la sociedad.

La clave de la DpV radica en el líder, en su capacidad para inspirar a los suyos. Un líder posconvencional es un inspirador de los hombres desde el entusiasmo y el compromiso, en busca de una sociedad más sensible, que piensa y actúa más allá de lo que considera habitual en sus grupos de referencia, y lo hace según su propia conciencia moral basada en creencias y valores cosmopolitas de tipo ético, práctico y poético, para ir más allá de lo establecido a modo de punta de lanza, aún a pesar de la ansiedad que genera la incertidumbre de transitar por nuevos caminos nunca antes andados.¹

El liderazgo es un factor decisivo para el cambio. Pero la forma de liderar una organización en los tiempos modernos ha cambiado. Ya no basta con dar instrucciones, ni siquiera con una concienciación de los objetivos por parte de los trabajadores. Un liderazgo moderno requiere de la participación, de cambios en las formas de dirigir, del empoderamiento de los individuos, grupos y equipos, de compartir el poder.

El empoderamiento de la fuerza de trabajo, su mayor libertad, exige a su vez de una mayor responsabilidad, de un mayor compromiso —disciplina y obediencia no es igual a compromiso— generador de lealtad y perseverancia en el trabajo. Para lograr un compromiso firme de los trabajadores, se requiere de la construcción colectiva de los valores finales (visión y misión) de la empresa y particulares de cada proyecto; de la sensibilización de los empleados nuevos o más retraídos con la visión, misión e importancia de cada tarea a cumplir; de su motivación constante y creciente con sus actividades y quehacer en general a partir de su percepción de que la organización es el medio para su realización personal y la materialización de sus aspiraciones e intereses, así como del reconocimiento y la recompensa justa de la institución al aporte realizado por cada grupo e individuo.

Un liderazgo participativo, sin dudas, conducirá a una deseable participación de todos en la búsqueda de valores compartidos; a un incremento de la preocupación y responsabilidad colectiva por los resultados individuales, grupales y empresariales; a un aumento del sentido de pertenencia y compromiso con la organización, así como a un aumento de la productividad y calidad del trabajo. El empoderamiento de los individuos, grupos y equipos de trabajo, por su parte, lleva a un aplanamiento de las estructuras gerenciales; a la simplificación de los procesos de toma de decisiones y solución de los problemas; a la creación de nuevos líderes; así como a un incremento de las oportunidades profesionales a partir del estímulo al desarrollo personal y grupal.

Delegar poder y descentralizar no significa desintegrar sino integrar los esfuerzos de todos para alcanzar valores comunes —ellos guían el esfuerzo coordinado, actúan como un elemento o factor centrifugador— sobre la base de una estructura descentralizada. Una comunidad de información y conocimientos; habilidades y actitudes; métodos, técnicas y herramientas; una tecnología común y unos principios éticos compartidos actúan como factores aglutinadores y homogenizadores del esfuerzo, la acción y la actividad de los diversos componentes de una organización.

En este sentido, la creación de un entorno que estimule tanto la generación como el compartir y utilizar información a todos los niveles de la organización es una herramienta útil para impulsar el logro de los valores y objetivos finales. No

obstante, los cambios de comportamiento de una comunidad u organización con frecuencia no es el resultado de la adquisición de un nuevo conocimiento, sino de cómo se inserta este en su entorno y cultura y la receptividad existente a los cambios o su cultura de cambio.

La propuesta de una DpV emerge con fuerza —y con no pocos retos de coherencia— en muchos contextos de todo el planeta. Ella entonces puede entenderse desde diferentes dimensiones:⁷

- Una herramienta de dirección estratégica y liderazgo participativo no convencional para la construcción de empresas que pueden denominarse “eutópicas”, y que se sitúan entre la utopía humanista y el pragmatismo económico.
- Una metodología para ayudar a construir los valores finales (visión-misión) e instrumentales de la empresa.
- Una forma de entender tanto la vida como la empresa y la vida basada en la confianza que trata de armonizar los valores económicos con los valores éticos y emocionales.
- Un estado de conciencia moral que propone a la persona como el fin de toda actividad empresarial plenamente legitimada, donde el beneficio económico es un medio de desarrollo, así como la consecuencia de realizar correctamente toda actividad, sea con los empleados, clientes, proveedores o ciudadanos en general.
- Una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional con valores orientados al control hacia una nueva cultura donde los valores se sitúan alrededor del desarrollo de las personas.
- Una advertencia de la necesidad de equilibrar los “valores de control”, tecnoeconómicos, utilitariamente necesarios —como eficiencia, perfeccionamiento, orden, resultados, rapidez y otros— con la incorporación de “valores de desarrollo” y la liberación del talento igualmente o más imprescindibles como generadores de riqueza, como la ilusión, la flexibilidad, la creatividad, la apertura y la calidez o generosidad, muchas veces menospreciados desde una visión pragmática de la eficiencia. Y todo ello alrededor del eje de los valores básicos y el eje ético, esencial para la legitimación y mantenimiento de dicha riqueza, constituido por valores como transparencia, honestidad, dignidad, solidaridad y respeto.
- Un enfoque humanista para construir auténticas empresas, estables y socialmente legitimadas, más allá de un negocio transitorio.
- Una herramienta de liderazgo estratégico para crear el alma de nuevas empresas (para “animar”) o para revitalizar (para “reanimar”) o dotar de nuevo sentido utilitario, intrínseco y trascendente a proyectos empresariales en fase de madurez para anticiparse a la reducción de su vitalidad o declive.

El éxito de la dirección por valores radica en la claridad y el consenso con el que se definan los valores mediante un proceso que debe ser participativo, no desde la cima, de modo que estos puedan ser verdaderamente los valores que orienten la conducta de todos en la organización.

Las organizaciones con más probabilidades de éxito en el futuro son las que desarrollen mejores formas de influir positivamente en la vida de los individuos, las que sean capaces de ofrecer una mejor calidad de vida a sus empleados.

SISTEMATIZACIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD: DE LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO A LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR

La esperanza es un ingrediente indispensable de la experiencia histórica. Sin ella no habría historia, sino solo determinismo. Solo hay historia donde hay tiempo problematizado y no pre-asignado. La inexorabilidad del futuro es la negación de la historia

Paulo Freire

En el mundo de hoy, la calidad se ha convertido en una necesidad y un atributo insoslayable de los productos, los servicios y las empresas para permanecer en el mercado.⁸ Prueba de esto es la popularidad alcanzada por los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas de la familia ISO 9000, que reflejan un consenso internacional en el tema. Sin embargo, esta tendencia en el mercado choca frecuentemente con la existencia de una empresa que, desde el punto de vista gerencial, se estructura como una organización piramidal de jefes y subordinados, en lugar de hacerlo como una organización moderna, ordenada como un equipo de asociados orientados a ciertos valores finales. Sin embargo, curiosamente, tanto la noción de valor como la de calidad, siempre han acompañado al hombre en su desarrollo.

Aunque la preocupación por la calidad es tan antigua como la sociedad, en cada momento histórico la forma de conceptualizarla ha sido diferente. Las sociedades y las personas han evolucionado a ritmos diferentes; sus conocimientos, sus aspiraciones y su cultura también se desarrollaron con características distintas. Por eso, la calidad se entendió de distintas formas a lo largo de la historia, pero especialmente en la segunda mitad del siglo XX, donde evolucionó rápidamente su alcance e importancia para alcanzar una popularidad equiparable a la de las nuevas tecnologías de información y llegar a considerarse un pilar fundamental del paradigma tecnológico-gerencial de desarrollo. Desde un principio, tampoco se concibió como una variable estratégica para el mercadeo y la gerencia.⁹

Es necesario distinguir entre una simple inspección de calidad —una de sus primeras manifestaciones— el control, el aseguramiento, la gestión de la calidad y la gestión total de la calidad, una etapa donde el sistema de dirección de la organización debe considerar tanto la salud y la seguridad como la calidad de vida general de sus trabajadores.

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización cuyo objeto es el logro de resultados superiores con respecto a las metas de calidad necesarias para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, internas y externas, según corresponda. Este componente es esencial para la planificación, la asignación de recursos, la obtención de beneficios, el desarrollo de la profesionalidad, así como para la evaluación de la eficacia y eficiencia global de la organización y su impacto social.

En términos generales, la calidad de vida se define como el bienestar, felicidad y satisfacción de un individuo, que le otorga a este cierta capacidad de actuación, funcionamiento o sensación positiva de su vida. Su realización, sin embargo, es

muy subjetiva, porque se relaciona directamente con la personalidad y el entorno en el que vive y se desarrolla el individuo. Según la OMS, se entiende por calidad de vida: “la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y el sistema de valores en los que vive en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas y sus inquietudes. Como puede observarse, se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como por su relación con los elementos esenciales de su entorno”.¹⁰

Las condiciones laborales o condiciones del trabajo, es decir, el conjunto de factores que influyen en la realización de las tareas asignadas y que comprenden tres aspectos bien diferenciados: las condiciones medioambientales en torno al trabajo, las condiciones físicas en las que se realiza el trabajo y las condiciones organizativas que rigen en la empresa en la que se trabaja, son determinantes en la calidad de vida laboral; si ellas no son las apropiadas pueden aparecer alteraciones en la salud y riesgos profesionales, tanto en el aspecto físico, psíquico como social de los trabajadores.¹¹ Desde el punto de vista práctico, condición de trabajo es cualquier característica de este que puede influir significativa en la generación de riesgos para la seguridad, salud y el bienestar del trabajador.¹²

Al principio, calidad de vida se asociaba con el cuidado de la salud personal; luego se centró en la preocupación por la salud e higiene pública y, con posterioridad, se extendió a los cambios humanos y laborales. Así, hasta incluir sucesivamente la capacidad de acceso a los bienes económicos y la preocupación por la experiencia del individuo en su vida social, en su actividad cotidiana y en el trabajo.

Con esta evolución, se transformaron sus indicadores desde la perspectiva de las condiciones de vida hasta la experiencia, percepción y valoración de ellas por el individuo. Calidad de vida se ha definido entonces como:¹³⁻¹⁵

- La calidad de las condiciones de vida de una persona.
- La satisfacción experimentada por la persona con dichas condiciones vitales.
- La combinación de componentes objetivos y subjetivos, es decir, las condiciones de vida y la satisfacción con ellas.
- La combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal, ponderada según una escala de valores, aspiraciones y expectativas personales.

El término calidad de vida en el trabajo (CVT) es el producto del quehacer intelectual de múltiples autores:¹⁵

- Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, propicia la realización de cambios culturales y ofrece oportunidades de desarrollo y progreso personal.
- Es una filosofía, un conjunto de creencias, que comprende los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, que enfatiza la participación de los empleados, la preservación de su dignidad y que busca eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional.
- Es una forma diferente de vida en la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como una eficiencia empresarial.

La implementación de proyectos para mejorar la CVT es beneficiosa, tanto para la organización como para sus trabajadores, y esto se refleja en: 16

- El desarrollo del trabajador, su elevada motivación y mejor desempeño de sus funciones.
- Una menor rotación en el empleo, menores tasas de ausentismo y menos quejas de clientes y empleados.
- Una mayor satisfacción con el empleo y más tiempo para el disfrute personal.
- Una mayor eficiencia de la organización.
- Menos accidentes del trabajo, enfermedades profesionales o relacionadas con el trabajo.

En el contexto actual de Cuba, para adentrarse en este tema se requiere primero de una apropiación correcta del concepto de Revolución de nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, porque se necesita de un espíritu abierto y una disposición a aprender, para dejar a un lado los supuestos, creencias y técnicas de que se dispone y aceptar el conjunto de transformaciones que se requieren para lograr una salud laboral sostenible que contribuya al bienestar de las actuales y futuras generaciones.

Aprender de nuestras experiencias es un deseo que siempre se valora positivamente, aunque muchas veces no se materializa. Sin embargo, la intensidad del trabajo, la diversidad de tareas realizadas simultáneamente, lo ambicioso de los objetivos empresariales y personales y la tensión que producen estos factores entre los empleados de una organización atentan frecuentemente contra la firme posición de que la salud del trabajador si es posible y que es fundamental e, incluso, decisiva para el logro de sus mayores anhelos y los de la organización.

Claro que no se trata sólo de aprender de nuestras experiencias, sino que además se necesita introducir las mejores prácticas —es decir, procesos que se destacan por sus resultados por encima de la media para una actividad determinada— y los patrones —soluciones con un éxito probado para un problema particular— útiles a la actividad y el entorno de trabajo que se desea mejorar; experimentar con nuevos enfoques, modelos, filosofías y paradigmas y transferir con rapidez y efectividad los resultados obtenidos con vista a industrializar el conocimiento, a generalizar la experiencia.¹⁷

Cuando se trata de lograr la excelencia, la experiencia propia y la de otras empresas es una fuente formidable de aprendizaje. Aprender de ellas y de la historia es un desafío en el que debemos apropiarnos críticamente de lo vivido, construir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas capacidades transformadoras.

En Cuba, a la par de la búsqueda de la excelencia empresarial o de nuevas posiciones en materia de calidad y competitividad, deben considerarse nuevas formas de organización del trabajo, liderazgo, participación, comunicación, desarrollo de los recursos humanos... no como elementos secundarios o de apoyo a la gerencia, sino como factores fundamentales que se traducen en la calidad de los productos y servicios finales, la satisfacción de los clientes, el bienestar de los trabajadores y el éxito empresarial.

Nuestra búsqueda incesante del crecimiento pleno de las personas y el especial impulso que recibe el desarrollo de la cultura en el país, sobre la base de la creación de múltiples programas educacionales para nuestro pueblo y sus dirigentes, son factores catalizadores para la realización de cambios de conductas y la introducción de nuevos principios de dirección y organización de los procesos, alejados de los principios elitistas, tecnocráticos y despóticos, que se expanden por el mundo. Esto sólo es posible si se acompaña, y a la vez, se potencia, la transformación de las relaciones sociolaborales en las organizaciones y se estimulan

procesos democráticos de negociación dirigidos a identificar y acordar las condiciones laborales necesarias, las formas de organización, los sistemas de retribución, así como los valores finales e instrumentales requeridos para cumplir con el objetivo social de la empresa.⁹

El componente esencial de la organización, sus actores principales, son los trabajadores, y estos debe considerarse ser visto en su dimensión humana de 24 horas, donde comparte con su familia y amistades, labora en la organización y vive en un medio ambiente determinado. Por tanto, lograr que la gestión de su seguridad y salud en el trabajo se convierta en gestión de su calidad de vida es un problema priorizado de cada organización y cada país que aspire a construir una sociedad más justa y humana.

Hoy hemos llegado a la conciencia firme de que es imprescindible garantizar a nuestros trabajadores una serie de seguridades mínimas e instalaciones que le permitan trabajar a seguridad y a gusto

Comandante Ernesto "Che" Guevara

La protección de los trabajadores contra accidentes del trabajo, enfermedades profesionales o relacionadas con el trabajo deben ser premisas del quehacer organizacional y objetivos estratégicos de su dirección. El trabajo debe realizarse bajo condiciones higiénicas adecuadas y seguras. Y esto generará beneficios, tanto a las empresas como a la economía de cada país, al reducirse el ausentismo, los pagos por concepto de seguridad social y observarse un crecimiento de la productividad de los empleados.

Para eso, la alta gerencia de cada institución debe concebir al trabajador desde la perspectiva de un modelo biopsicosocial, donde se concibe al empleado desde su dimensión humana, y tres componentes esenciales: biológico, psicológico y social, que labora 8 horas, comparte 16 con su familia y amistades y vive 24 horas en un medio ambiente particular,^{18,19} cuya estrategia se basa en el principio de que la "promoción y protección de la salud es esencial para el desarrollo económico y social sostenible" y que esta contribuye a mejorar la calidad de vida y la paz mundial.²⁰

Es imprescindible que cada organización moderna conciba, establezca y desarrolle una gestión cuya estrategia de progreso contemple como centro la salud y la calidad de vida de sus trabajadores; el foco de la atención de cualquier gestión debe ubicarse en la dimensión humana de sus empleados: la organización debe constituirse entonces en un valuarte para mejorar su calidad de vida en general.

Cada trabajador dedica gran parte de sus esfuerzos diarios a realizar su actividad laboral. Por tanto, gran parte de su desgaste biológico, físico y psíquico —e incluso el costo en materia de vida social— es consecuencia de su actividad laboral; la presencia de factores de riesgo, nocivos y peligrosos, presentes en el ambiente laboral, y los propios adelantos tecnológicos agravan en ocasiones esta situación.

A esto se suma la dimensión medio ambiente, con la que comparte las 24 horas de su vida y donde los problemas globales (pérdida de la diversidad biológica, agotamiento de la capa de ozono, cambios climáticos, aumento de la contaminación

del aire, agua, suelo, etc.), regionales (contaminación atmosférica, acidificación de la lluvia, etc.) y locales (degradación de la calidad del aire, contaminación sonora, etc.) ejercen una acción negativa sobre su salud y calidad de vida en general.

*Quien quiere hacer, encuentra medios;
quien no quiere hacer, encuentra justificaciones*

José Martí

Entonces, es decisivo, y a la vez posible, consolidar un sistema de acciones dirigidas al perfeccionamiento de la propiedad estatal y a la creación de centros laborales capaces de promover la salud y el bienestar de sus trabajadores. Para lograr una salud laboral sostenible y una mayor calidad de vida del trabajador se requieren cambios en los procesos de trabajo; en ese sentido, son muy importantes los procesos de redimensionamiento y de perfeccionamiento empresarial emprendidos en algunas unidades del país.

Es imprescindible, determinante e insoslayable, que junto al perfeccionamiento de la propiedad estatal, se perfeccione la calidad de vida en el trabajo como una vía para obtener un trabajador feliz, realizado, en pleno bienestar, sobre la base de la reciprocidad trabajador-organización-medio ambiente, como medio para lograr un socialismo del siglo XXI con empresas competentes y saludables, a partir de la introducción de un eje de vigilancia integrador para la protección de la salud del trabajador, que comprenda el estudio, identificación, reducción o eliminación de los factores de riesgo nocivos y peligrosos; así como el análisis de la exposición a dichos factores y sus efectos en los trabajadores.

WEB 2.0, INFOMED Y LA DIRECCIÓN POR VALORES

El Web ha transformado la vida económica, social, cultural y tecnológica a escala global. Dicho de otra manera: modifica el comportamiento de las personas en torno a metas comunes y proyecciones concretas mediante el trabajo coordinado en red.

Como muchos conceptos importantes, Web 2.0 no tiene una clara frontera, sino más bien un núcleo gravitacional. Web 2.0 puede considerarse como un sistema de principios y prácticas que conforman un verdadero sistema solar de sitios que muestran algunos o todos esos principios, a una distancia variable de ese núcleo.²¹

En general, cuando abordamos el término Web 2.0 nos referimos a una serie de aplicaciones y páginas de Internet que utilizan la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red que ofrecen al usuario el control de sus datos.²¹

Esta nueva "actitud", como la define su principal promotor, Tim O'Reilly, se basa en la aparición de herramientas facilitadoras, estándares, así como en el surgimiento de otras condiciones sociales y culturales que han permitido al Web penetrar en la rutina de millones de personas que utilizan a diario la red.²¹

El Web de simple consulta o lectura desaparece ante nuestros propios ojos. Es la hora de que el lector cree, colabore, opine e interactúe socialmente, a partir la interpretación de etiquetas como "Read/Write Web", "Read/Collaborate", o tal vez un mejor nombre: "Web Office". En fin, que la correlación de la actividad en el Web ha cambiado de editor>lectores, uno a muchos, a lectores>editores>lectores, es decir, a muchos a muchos —el llamado many to many— y la interoperabilidad y relevancia de los datos es el núcleo de este cambio (Martín Díaz O. Infomed 2.0. 2006. Observaciones no publicadas). Así, según Jay Rosen, "Cada lector es un editor, cada editor es un lector".

La combinación de estas herramientas en función del trabajo en red constituye la base del Web como una gran oficina virtual, donde las dinámicas de construcción son progresivas y se sustentan sobre la capacidad de equipos de trabajos aislados físicamente, pero orientados a un mismo propósito de forma remota. Cualquier proveedor de la Web 2.0 que aspire a atrapar los beneficios de su aplicación mediante el control de la plataforma dejará de utilizar, por definición, las posibilidades de la plataforma, porque son la inteligencia colectiva y los modelos de acceso compartido al conocimiento los que pueden ser sustentables en la Web.

A finales del año 2006, cuando los especialistas de Infomed se planteaban la necesidad de transitar a una etapa cualitativamente superior de desarrollo de la red en correspondencia con los embates del nuevo Web, el licenciado Pedro Urra González resumía la situación en los siguientes términos (Urra González P. Infomed 2.0. 2006. Observaciones no publicadas):

Vivimos un momento en que han madurado un conjunto de herramientas tecnológicas en Internet y de modos de operar en la red que van a significar un cambio de cualidad, en el que se destaca la creciente simplificación de la forma de acceder a las tecnologías y la creciente importancia de las personas y de sus formas de trabajar en equipo y en colectivos. Esto podrá aprovecharse eficientemente si somos capaces de generar un movimiento centrado en dinamizar la fuerza creativa de todos los miembros de la red en pos de objetivos y valores compartidos.

Infomed se enfrenta a una etapa de desarrollo caracterizada por un incremento de las necesidades de sus usuarios y un agotamiento del modelo tradicional de servicios, basado en el denominado Web 1.0, en los que se carece de la participación activa de los usuarios como generadores de contenido. Se ha producido una ampliación del número de instituciones y usuarios conectados a la red y es necesario buscar vías para potenciar su participación y lograr que los usuarios saquen el mayor provecho posible de la infraestructura disponible.

El problema fundamental radica en cómo desarrollar las capacidades de los miembros de la red para que obtengan el máximo provecho de los servicios, fuentes de información y herramientas de colaboración a su alcance. Se trata de facilitar el despliegue de las capacidades de los miembros de la red para lograr las metas trazadas en materia de salud en el país.

Es necesario aprovechar las oportunidades que ofrecen un conjunto de herramientas y modos de operar en la red, que simplifican la forma de acceder a las tecnologías y conceden una importancia central a las personas y la capacidad para trabajar en equipos. Esto podrá aprovecharse eficientemente si somos capaces de generar un movimiento centrado en dinamizar la fuerza creativa de todos los miembros de la red en busca de objetivos y valores compartidos.

Infomed, desde su nacimiento, es una organización orientada a las personas y a valores, que se propone construir colectivamente un ecosistema de individuos y

organizaciones, de productos y servicios de información para la salud, sostenible y accesible a todos, que permita el acceso oportuno y eficiente a información de calidad, sobre la base del empleo intenso y creativo de las tecnologías de la información y la comunicación y el despliegue de las capacidades creativas de los miembros de la red como productores de información y conocimientos, para lograr las metas de salud de nuestro país y de otros pueblos del mundo (Infomed. 2007. Observaciones no publicadas).

Ahora bien, en medio de estas circunstancias, donde se produce una evolución acelerada de las nuevas tecnologías, el cambio de los modelos de desarrollo y un progreso ciertamente caótico a escala mundial, se requiere como nunca antes de una herramienta de dirección y organización aglutinante capaz de hacer gobernable el proceso de transición, la adaptación y el desarrollo sostenible hacia metas y objetivos superiores.

La dirección por valores (DpV) con sus cinco componentes esenciales —liderazgo legitimador, expectativas de recompensa adecuada al esfuerzo, formación específica, participación, ¡honestidad y coraje!,³ se presenta, en este caso, como esa herramienta. Una comunidad de valores esenciales, una visión y una misión única son componentes integradores y centrifugadores del esfuerzo en una organización y un medio apropiado para su dirección.

Sin embargo, en muchos países pobres, el desfavorable macro y microentorno — material, político, económico, social, cultural, legal...— que rodea a muchas organizaciones es un formidable obstáculo para completar el cuadro de recompensas necesarias para estimular un mejor rendimiento individual y colectivo en una empresa. En estos países, los estados u otras organizaciones, gubernamentales o no, deben esforzarse por dotar a las organizaciones de avanzada de los recursos necesarios para evitar la pérdida de sus posiciones a escala internacional y que queden relegados en esta prueba de supervivencia que viven hoy las personas, las organizaciones, los pueblos y las naciones.

Cuba, a pesar de su condición de país subdesarrollado, realiza enormes esfuerzos para desarrollar las infraestructuras adecuadas e impulsar la implantación de nuevas prácticas laborales en busca de una mayor eficiencia en el trabajo de sectores y organizaciones clave para el sostenimiento y el avance del país.

Y como parte de este esfuerzo, se busca estimular y premiar el trabajo de los obreros y técnicos más destacados a escala nacional, sectorial y en cada organización. No obstante, como refería el compañero Raúl Castro en su discurso con motivo de la celebración del acto por el 26 de julio este año en Camagüey, la pérdida de la relación trabajo-retribución como mecanismo estimulador del quehacer laboral y de recompensa grupal e individual influye negativamente en el compromiso trabajador.²³

Si las personas sienten que la calidad de su trabajo y su contribución a la organización no se reconocen, valoran y recompensan adecuadamente, tanto en términos morales como materiales, aparecerá en ellas un sentimiento de frustración que puede llevar a un cambio de su actitud o a la búsqueda de nuevos horizontes en otras organizaciones. La compensación por el desempeño es algo más que pagar un salario. Se trata de crear mecanismos capaces de reconocer y distinguir los diferentes aportes a la organización, porque sucede que no todos trabajan igual, alcanzan los mismos resultados, hacen la misma contribución, ni se esfuerzan de la misma manera. Se trata entonces de lograr que lo que recibe a cambio esté en justa correspondencia con su aporte, eleve su autoestima,

*desarrolle su sentido de pertenencia, lo dignifique socialmente y le permita mejorar su calidad de vida.*¹⁷

En la dirección por valores existe una triada clásica para el trabajo bien hecho: poder, saber y querer.² Si falta uno de estos componentes es muy probable que no se pueda conseguir el compromiso sistemático que necesitamos.

La introducción en Cuba primero de una DpO y posteriormente, en ciertas organizaciones, de una dirección por objetivos basada en valores de manera formal demuestra los esfuerzos del país por adecuarse a los nuevos tiempos. ¿Y por qué decimos “de manera formal”? La respuesta es simple: la Revolución, más que un movimiento “material”, ha sido siempre un movimiento “ideológico”, cuyo centro son los más sublimes valores humanos. Una gran Batalla de Ideas y los múltiples programas que desarrolla el país a escala nacional o internacional en busca del mejoramiento humano son una prueba irrefutable de esta afirmación.

Infomed es una organización dirigida por objetivos determinables, pero su principal rasgo desde el punto de vista gerencial, a nuestro entender, es su quehacer dirigido y centrado en las personas y en altos valores humanos, compartidos por la gran mayoría de sus trabajadores y eso es precisamente lo que lo ha hecho grande como organización.

A su vez, cada vez serán mayores los retos tecnológicos y los requerimientos de desempeño de los empleados de las empresas del sector “información”. Tras un Web 1.0, gráfico, estamos pasando a un Web 2.0, social, todavía inmaduro, a la espera de un Web 3.0 (semántica), mucho más completo, donde se incrementarán de forma considerable las posibilidades de recuperación de la información estrictamente necesaria, a partir de su mejor organización y las facilidades para el desarrollo de los procesos cognitivos.²⁴

CONSIDERACIONES FINALES

Lograr una alta calidad de vida en el trabajo y el compromiso firme de los empleados con la organización requiere cambios, cambios en la forma de percibir y realizar las actividades, en la manera de conducirse y de conducir las acciones, los trabajadores y la organización en general, así como en las variantes de participación de los empleados y en el contexto de las responsabilidades, entre otros.

Es necesario promover acciones que impulsen el desarrollo local sostenible, entendido como una responsabilidad compartida por todos y cada uno de los agentes sociales, económicos y medioambientales que, de una forma u otra, tienen algo que proponer y recomendar para mejorar continuamente la calidad de vida de los miembros de una comunidad y los trabajadores, y en esto las organizaciones laborales tienen una importante función.

Muchas instituciones fracasan en sus nuevos programas al apresurarse en la aplicación de técnicas y métodos para medir y evaluar, sin que antes todos sus actores tengan conciencia del cambio filosófico y sus conceptos fundamentales. Un cambio implica una resistencia y el escepticismo surge cuando, por ejemplo, inadecuadamente, desde el punto de vista estratégico, se toma un problema muy difícil de resolver y transcurre el tiempo y no se nota un mejoramiento real. Todo cambio implica la eliminación de criterios como:¹⁸

- Lo que se hacía, estaba bien.
- Estoy acostumbrado a hacerlo así y no veo razón para un cambio.
- Esto es otra cosa nueva que, como otras, pasará de moda y se olvidará.
- Pierdo algo de poder.
- Lo que se necesita es cumplir lo establecido y hacer que todos cumplan.
- Lo que hay que resolver son recursos materiales.

Es con el transcurso del tiempo y la profundización de los conocimientos y las vivencias personales que se llega a la conclusión de que no sólo el conocimiento puede cambiar una organización o una sociedad, sino que se necesita además de actores que compartan ciertos valores esenciales para lograr los objetivos propuestos.

La DpV es una oportunidad para comprometer en libertad, para dar pleno sentido al trabajo bien hecho y para generar salud económica, ética y emocional.⁷ Y como parte de esa salud empresarial, la calidad de vida en general del trabajador es un componente esencial, porque hoy día un trabajador feliz y realizado es el mejor recurso del que puede disponer una organización.

La DpV es, sin dudas, un arma formidable de dirección, aún cuando todavía falte mucho para considerarla madura, muy apropiada al contexto de Cuba en general y de las organizaciones que requieren de una explotación intensiva de su talento, como sucede con Infomed en particular. Infomed es una red orientada a valores desde su surgimiento. Es la hora oportuna para su introducción y generalización con vista a complementar la DpO en todo el país. Nuestros valores siempre han sido nuestra mayor fuerza; utilicémoslos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bolívar C, Sánchez E, García S. Gran Centre Granollers: un caso genuino de dirección por valores. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/ArticuloCasoGCGV9.pdf> [Consultado: 12 de diciembre de 2007].
2. Iñiguez A. La dirección por valores en las organizaciones sanitarias. Disponible en: [Consultado: 18 de diciembre de 2007].
3. Centro Provincial para la Superación de la Cultura de Cienfuegos. Dirección por valores, nueva herramienta de liderazgo. Disponible en: http://www.azurina.cult.cu/out_sites/supera/articulos/articulos.htm [Consultado: 19 de diciembre de 2007].
4. Ponjuan Dante G. Papel de la colaboración entre líderes de varios sectores para la creación de una Cultura informacional. Informe oficial preparado para la UNESCO, la U.S. National Commission on Libraries and Information Science, y el National Forum on Information Literacy para la Reunión de Expertos acerca de Alfabetización Informacional, Praga, República Checa. 2002. Disponible en: <http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/papers/ponjuan-fullpaper.pdf> [Consultado: 9 de diciembre de 2007].
5. Capra F. Las conexiones ocultas: implicaciones sociales, medio ambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo. Barcelona: Anagrama. 2003.

6. Dolan SL. Valores, visión y misión en la dirección de negocios del siglo XXI. Disponible en:
<http://www.spiritcg.com/Conteudos/NEWS/03%20GURU%20Zone/Valores.%20visi%C3%B3n%20y%20misi%C3%B3n%20en%20la%20direcci%C3%B3n.pdf>
[Consultado: 12 de diciembre de 2007].
7. García S. ¿Qué es la dirección por valores? Disponible en:
<http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Qu%C3%A9%20es%20la%20d%20p.pdf> [Consultado: 13 de diciembre de 2007].
8. Urquiaga Mergarejo I, Godoy del Pozo L (coords.). Cultura por la calidad. La Habana: Academia; 2006. (Universidad para Todos. Suplemento especial).
9. Alhama Belamaric R, Alonso Arrastra F, Martínez Núñez T. Dimensión social de la empresa. La Habana: Ciencias Sociales. 2005.
10. Wikipedia. Calidad de vida. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_de_vida [Consultado: 19 de diciembre de 2007].
11. Wikipedia. Condiciones de trabajo. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Condiciones_de_trabajo [Consultado: 16 de diciembre de 2007].
12. Rey P. Las condiciones de trabajo. Disponible en:
http://www.pacorey.net/prevencion/condiciones_trabajo.htm [Consultado: 14 de diciembre de 2007].
13. Guerrero Pupo JC. Vigilancia en salud: un componente de la calidad de vida del trabajador. En: Memorias del Primer Congreso Internacional Salud y Calidad de Vida. Holguín: Red Iberoamericana por la Calidad de Vida Comunitaria. 2005.
14. González Pérez U. Dilucidación de concepto Calidad de Vida. Propositiones. En: Memorias del Primer Taller Internacional Salud y Calidad de Vida. Holguín: Centro Provincial de Higiene y Epidemiología. 2003.
15. Gómez Vela M, Sabeh EN. Calidad de vida. evolución del concepto y su influencia en la investigación y la práctica. Disponible en:
<http://www3.usal.es/~inico/investigacion/invesinico/calidad.htm> [Consultado: 20 de diciembre de 2007].
16. Guerrero Pupo J. Salud laboral sostenible. En: Memorias. Primer Taller Internacional Salud y Calidad de Vida. Holguín: Centro Provincial de Higiene y Epidemiología. 2003.
17. Carnota Lauzán O. Tecnologías gerenciales. Disponible en:
http://www.bvs.sld.cu/libros_texto/tecnologias_gerenciales/indice_p.htm
[Consultado: 22 de diciembre de 2007].
18. Guerrero Pupo JC, Cañedo Andalia R, Rubio Rodríguez SM, Cutiño Rodríguez M, Fernández Díaz DJ. Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. Acimed. 2006;14(4). Disponible en:
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci05406.htm [Consultado: 3 de enero de 2008].

19. Guerrero Pupo JC, Cañedo Andalia R, Salman Lengarin EM, Cruz Cruz Y, Pérez Quintero GF, Rodríguez Lora H. Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones útiles para el profesional de la información. *Acimed*. 2006;14(2). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci05206.htm [Consultado: 3 de enero de 2008].

20. Álvarez Sintés R. *Temas de medicina general integral*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas. 2001. Volumen I. Salud y medicina.

21. O'Reilly T. What is Web 2.0? Disponible en: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> [Consultado: 17 de diciembre de 2007].

22. Wikipedia. Web 2.0. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 [Consultado: 14 de diciembre de 2007].

23. Castro Ruz R. Discurso pronunciado por el Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles "Moncada" y "Carlos Manuel de Céspedes", en la Plaza de la Revolución "Mayor General Ignacio Agramonte Loynaz", de la ciudad de Camagüey, el 26 de julio de 2007, "Año 49 de la Revolución". *Granma*. La Habana, 27 de julio de 2007. Disponible en: <http://www.granma.cubaweb.cu/2007/07/27/nacional/artic02.html> [Consultado: 19 de diciembre de 2007].

24. Giustini D. Web 3.0 and Medicine. *BMJ*. 2007;335:1273-4. Disponible en: <http://www.bmj.com/cgi/content/full/335/7633/1273> [Consultado: 27 de diciembre de 2007].

Recibido: 29 de diciembre de 2007.

Aprobado: 10 de enero de 2008.

Lic. *Rubén Cañedo Andalia*. Departamento Fuentes y Servicios de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Calle 27 No. 110 e/ N y M, El Vedado. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba. Correo electrónico: ruben@infomed.sld.cu

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo teórico.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS¹

CULTURA ORGANIZACIONAL; CALIDAD DE VIDA; INTERNET.
ORGANIZATIONAL CULTURE; HEALTH; QUALITY OF LIFE; INTERNET.

Según DeCI²

GERENCIA EMPRESARIAL; INTERNET; INFOMED.
ENTERPRISES MANAGEMENT; INTERNET; INFOMED.

¹ BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.
Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

² Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Cañedo Andalia R, Guerrero Pupo JC. Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. Acimed. 2007;17(2). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17_2_08/aci02208.htm [Consultado: día/mes/año].