

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
FORTALECIMIENTO DE VALORES ORGANIZACIONALES
COMPARTIDOS A DIRECTIVOS DEL PROGRAMA DE
TRABAJADORES SOCIALES DE MAJIBACOA**

AUTOR: Lic. MIGUEL JORGE LÓPEZ PÉREZ. PROFESOR
CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL.
ERNESTO GUEVARA DE LA SERNA.
LAS TUNAS. MAJIBACOA. CUBA.

COAUTORES:

Lic. ADRIANA TÉLLEZ CARRALERO.

E-Mail: adrianatc@ult.edu.cu

CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL.
ERNESTO GUEVARA DE LA SERNA.
LAS TUNAS. MAJIBACOA. CUBA.

Lic: YANET MARTÍNEZ DÍAZ.

E-Mail. yanetmd@ult.edu.cu

CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL.
ERNESTO GUEVARA DE LA SERNA.
LAS TUNAS. MAJIBACOA. CUBA.

*“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo
que perfeccione lo que hicimos el día anterior.”*

RESUMEN

El tratamiento de los Valores Organizacionales Compartidos es de consulta obligada en la actualidad debido a las turbulencias del entorno comercial internacional, pues propician transformaciones de gran importancia en el desempeño de los recursos humanos y la gestión de las empresas en general. La presente investigación tiene como objetivo general *Diseñar un Programa de capacitación dirigido a los directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa con el propósito de contribuir a la formación y desarrollo de los valores organizacionales compartidos en la organización*. El trabajo tiene como aporte fundamental la determinación de los valores laborales compartidos puestos en función en el programa de capacitación que posibilita la instrumentación de la estrategia organizacional, así como la identificación de la misma con la organización. Se trabajó con una muestra de 14 directivos. A partir de los fundamentos de la investigación se sustentan en el análisis de las fuentes científicas relacionadas con el problema investigado, para lo cual se asumieron como variables: comportamiento visible, creencias y representaciones, sentimientos y actitudes. Se utilizaron métodos teóricos empíricos, y estadísticos, que permitieron el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados alcanzados, y arribamos a conclusiones.

ÍNDICE

	Pág
Introducción	1
CAPÍTULO I. RUTAS TEÓRICAS COMO SOPORTE DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. La Dirección como proceso. La dirección por Valores (DPV)	10
1.2. Los valores. Referencias históricas y reflexiones conceptuales	24
1.3. Los valores desde la comunicología. Valores Organizacionales Compartidos	28
CAPÍTULO II. PARTE METODOLÓGICA	
2.1. Etapas del proceso investigativo	33
2.2. Caracterización del Programa de trabajadores Sociales de Majibacoa	34
2.3. Métodos y técnicas empleadas. Descripción y objetivos fundamentales	40
2.4. Conceptualización de variables	42
2.5. Caracterización de la muestra y criterios de selección	42
2.6. .Análisis e integración de los resultados	43
CAPITULO III. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMPARTIDO: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA.	
3.1. Propuesta del Programa de capacitación a los directivos del Programa de Trabajadores Sociales del municipio Majibacoa. Sugerencia estratégica.	51
3.2. Desarrollo de la propuesta de Capacitación	52
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65

ANEXOS.

INTRODUCCIÓN

A medida que avanza el siglo XXI, el entorno organizacional sumergido en una oleada de reducciones, fusiones y múltiples transformaciones, se torna cada vez más complejo y dinámico llegando a niveles donde la globalización, la apertura económica y la competitividad, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones.

El mundo en los últimos años ha sufrido cambios trascendentales, no sólo en el ámbito económico y político, sino también en lo social, los que han ejercido una influencia notable sobre Cuba y en particular sobre el sistema de organización de las estructuras para la atención a nivel social. El entorno organizacional a nivel mundial se vuelve cada vez más complejo y dinámico llegando a niveles donde la globalización neoliberal, entre otros fenómenos nuevos, requiere del enfrentamiento de varias organizaciones en su intento de sobrevivir.

Hoy día la creciente significación que adquiere el trabajo con los valores en el contexto organizacional internacional está dada precisamente en que son éstos los que permiten que se genere el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores con su organización y los que le dan sentido al comportamiento individual, manifestándose a través de conductas, actitudes, creencias y sentimientos. Es además una importantísima fuente de ventaja competitiva debido a que en este sentido, los líderes deben generar condiciones que garanticen mayor autonomía y responsabilidad profesional en los miembros de la organización, que estimulen la participación de estos en la dirección, que faciliten tanto el desarrollo de equipos de trabajo, como el crecimiento y desarrollo personal. Todos estos aspectos permiten dar sentido a la actividad que realizan las personas dentro de una organización.

Cuando se impone cada vez más la necesidad de optimizar los recursos como condición para ser rentables, aparece como una oportunidad impostergable la **Dirección por Valores**, constituyendo una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Las personas constituyen la verdadera esencia de las sociedades y su única vía para dirigir las y conducir las hacia la competitividad puede ser la Dirección por Valores. Por ello es de esencial importancia que las organizaciones adopten técnicas de gestión avanzadas no sólo para su desarrollo, sino también para que posibiliten la autorrealización humana y profesional de quienes la componen.

Cuba no está ajena a los cambios de valores que impone el proceso de globalización de la economía, la tecnología, la cultura y la política, por lo que el análisis de los valores organizacionales ha alcanzado alta significación para las instituciones que quieren obtener un mayor nivel de efectividad en su desarrollo organizacional, donde se ha llegado a implementar la dirección por valores en muchas de ellas.

Desde los marcos organizacionales, el trabajo con los valores, constituye un factor clave que persigue la máxima eficiencia y eficacia, la iniciativa, la creatividad, la innovación, la competitividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores, sustentado todo ello en la atención al hombre y la mujer, sus condiciones de vida y trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo, ayuda y cooperación.

Este modelo se sustenta en un tipo de organización estatal para la cual la optimización de los resultados es un reto para el logro de objetivos sociales, mediante la participación amplia de todos los trabajadores. Las empresas que sustentan su gestión en la Dirección por Valores buscan el compromiso de los trabajadores y directivos y el fomento del diálogo y la participación. Esto se complementa con un proyecto cultural y con políticas de formación continuada.

Los valores organizacionales forman parte de un sistema grupal de valores laborales, ellos se refieren a la transparencia, confianza, iniciativa y apoyo, elementos esenciales en el éxito de los procesos de transformación a nivel social. Por tanto, es evidente la responsabilidad de los directivos en la puesta en práctica efectiva de este modelo, por lo que es una necesidad imperiosa que ellos sean portadores de valores efectivos que los enriquezcan espiritualmente como requisito primero para poder formarlos y que por tanto constituyan un referente de los valores organizacionales que se deben compartir en función del cumplimiento de la estrategia empresarial.

En las organizaciones, los valores compartidos no solo le dan sentido a la acción, sino que, además le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertenencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones. La lealtad de los miembros de una organización sustentada en valores compartidos, brinda la posibilidad de que la planeación estratégica coincida con las posibilidades reales del colectivo laboral, identificándolo y convirtiendo dicha estrategia en parte de la subjetividad de la organización.

En este caso específico, los valores compartidos organizacionales juegan un rol decisivo en el Programa Nacional de Trabajadores Sociales, debido a que la función principal de sus directivos y trabajadores, es la atención directa a personas, familias y colectivos necesitados de apoyo social. Además se dan a la tarea de promover la participación social, canalizando la relación entre sujetos sociales y las instituciones implicadas en la solución de problemas individuales y sociales, con carácter activo y transformador.

Este Programa Nacional tiene su derivación en todos los territorios del país donde para su implementación fue preciso crear una organización estructural. En el caso del municipio Majibacoa, provincia Las Tunas, espacio social y físico donde se realiza la presente investigación, quedó organizado según las orientaciones

nacionales y aunque muestra avances en el cumplimiento de su cometido social, presenta en su funcionamiento irregularidades tales como:

- Insuficiente preparación profesional de los trabajadores sociales para su desempeño.
- Es incipiente el desarrollo de estrategias de transformación a nivel local.
- Baja efectividad de la gestión del Programa con los organismos para la atención de las problemáticas sociales.
- Deficiente mecanismo para el procesamiento y análisis de la información que requiere el Programa.
- Problemas con el aprovechamiento y cumplimiento de la jornada laboral.
- Inasistencias e impuntualidades en la tarea de superación en la universalización.
- Disponibilidad para el cumplimiento de tareas de dirección y no así para otras más operativas, como el no cumplimiento de los seminarios correspondientes a las tareas en las cuales se encuentran.
- Insuficiente preparación de los cuadros del Programa en el orden profesional, en dirección y en temas de economía.
- Débil vínculo de las estructuras del Programa con las de la comunidad.
- Prevalece la identificación de necesidades materiales con relación a la atención a los problemas subjetivos.
- La gestión para la incorporación social es insuficiente, los planes de atención no son personalizados y adolecen de acciones efectivas para la transformación.

Estos elementos muestran la necesidad de fortalecer los mecanismos de dirección a partir de estrategias organizacionales para el perfeccionamiento del empeño social del mencionado programa.

Como antecedentes teóricos y prácticos de investigación sobre el tema de los valores organizacionales, se encuentra la tesis de maestría en dirección de empresas de Yanet Escalona (2003), así como el Trabajo de Diploma "*Impacto del*

Programa de Trabajadores Sociales en la sociedad de Majibacoa" de Yanet Martínez Díaz (2007).

En la exploración preliminar se aprecia que existe un elevado nivel de desconocimiento de los valores organizacionales compartidos tanto en los trabajadores sociales como en los directivos del Programa. En la organización existe el documento sobre los valores éticos sin embargo no se promueven acciones para su fortalecimiento ni existen los mecanismos para diagnosticar las transformaciones en los sujetos.

También se conoció que desde la creación del programa ha existido inestabilidad en el Jefe del Programa y de los funcionarios responsables de frentes a nivel territorial, situación que influye negativamente en el mantenimiento de una línea de trabajo estable imposibilitando la unidad y generándose cierto atraso a la hora de movilizar la organización hacia la obtención de un resultado.

Teniendo en cuenta lo relacionado anteriormente, y por ser los valores organizacionales compartidos determinantes en la asunción de comportamientos que favorecen el cumplimiento de la Misión del Programa de Trabajadores Sociales, así como por ser los directivos los principales responsables de fomentar el desarrollo de éstos, se decidió realizar la presente investigación, definiendo como tema el diseño de un Programa de capacitación para el fortalecimiento de valores organizacionales compartidos a directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa.

Por tanto en esta investigación el **Problema** gira en torno a ¿Cómo facilitar la formación y desarrollo de los valores organizacionales compartidos en los directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa?

Objeto: Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa.

Campo: Los valores organizacionales compartidos en los directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa.

De ahí que su **Objetivo General** sea Diseñar un Programa de capacitación dirigido a los directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa con el propósito de contribuir a la formación y desarrollo de los valores organizacionales compartidos en la organización; el cual conduce a la identificación y determinación de los **objetivos específicos** siguientes:

1. Revisar y analizar exhaustivamente la bibliografía relacionada con la Dirección por valores, haciendo énfasis en los valores organizacionales compartidos, en sus referencias históricas y reflexiones conceptuales desde la perspectiva de la comunicación social.
2. Diagnosticar las principales creencias, actitudes y comportamientos de los directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa, respecto a los valores organizacionales compartido.
3. Identificar los valores organizacionales que son compartidos por los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en este municipio.
4. Diseñar la propuesta del *Programa de Capacitación* para la formación y desarrollo de los valores laborales compartidos en los directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa.

Idea a defender:

El diseño de un programa de intervención dirigido a los directivos del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa contribuye a la formación y desarrollo de los valores organizacionales compartidos en la organización, además de permitir la elaboración de una planeación estratégica futura y su implementación efectiva.

Métodos y Técnicas

Histórico –Lógico: permite estudiar y descubrir el comportamiento histórico –lógico que ha tenido los valores organizacionales en el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa, como elemento investigativo que nos ocupa en el campo de la ciencia social. Se usó para comprender y explicar los valores organizacionales compartidos, su influencia en los Directivos del Programa de Trabajadores Sociales particularmente, en el municipio Majibacoa, provincia de Las Tunas.

Inducción y Deducción: permite reflexionar y generalizar, acerca de los principales problemas que trae consigo un inadecuado fortalecimiento de los valores organizacionales compartido, aún más cuando el país se encuentra inmerso en transformaciones, con la aplicación de nuevos programas. Se empleó para orientar el trabajo orgánicamente de lo general a lo singular, atendiendo al desarrollo del fenómeno.

Analítico–Sintético: Está integrado por el desarrollo del análisis y la síntesis, a través de los cuales se descompone el objeto, fenómeno o proceso que se investiga, conociendo los principales elementos que lo integran para analizar, valorar, conocer sus particularidades, para a través de la síntesis integrar lo analizado.

Estadístico: El empleo de este método permite procesar y conocer resultados estadísticos importantes para el investigador y para la organización. En este caso se utilizó el cálculo de la media aritmética partiendo de que la misma es un promedio y consiste en la suma de todas las observaciones entre su número.

Fueron utilizadas como técnicas de investigación la observación, que permite obtener información del comportamiento de los individuos estudiados. Este método se empleó para la descripción y análisis del ambiente laboral tal y como éste se da en la realidad, se obtiene información directa e inmediata sobre el fenómeno que se estudia, estimula la curiosidad, impulsa el descubrimiento de cuestiones que pueden tener un interés científico y provocan el planteamiento de un problema y de la idea a defender correspondiente. Los datos obtenidos fueron registrados para su posterior utilización en la investigación.

La observación fue sistemática, por lo que se puede decir que para su ejecución es necesario tener en cuenta principios, tareas y plazos. Específicamente en la Dirección del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa se realizó una observación participante, estructurada, durante varios días se logró formar parte de todas las actividades que desarrollaron el consejo de dirección, compartiendo

integralmente la jornada laboral. Es necesario señalar la importancia que tiene la observación, mucho más si es participativa, ya que esta nos permite medir la conducta de los sujetos.

Entrevista: es una técnica muy empleada en los estudios de comunicación para obtener datos relevantes a los efectos de la investigación. En este caso se empleó de forma semiestructurada y aplicada a los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa con el objetivo de obtener información relacionada con las creencias, actitudes y sentimientos hacia la dirección y especialmente hacia el trabajo con los valores organizacionales compartido.

Cuestionario: definido como una modalidad de encuesta, permite abordar el problema objeto de estudio desde una óptica exploratoria. Requiere de un procesamiento estadístico pero puede utilizarse también en la metodología cualitativa para explorar ideas y creencias sobre algún aspecto de la realidad.

❖ *Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales (CUVANO):* tiene como objetivo obtener un mejor conocimiento en cuanto a los valores organizacionales compartido que los dirigentes consideran que están presentes en la organización y los que se encuentran a un nivel deseado por ellos y a partir de su análisis determinar además el nivel de conocimientos de los valores organizacionales compartidos instituidos y la concordancia entre ellos.

❖ *Test de Valores Organizacionales:* para conocer las manifestaciones de los mismos mediante una escala valorativa. En esta técnica se consideraron como valores organizacionales compartidos, los marcados en el número 5 que tuvieron un grado de aparición por encima de la media, quedando organizados en ese mismo orden jerárquicamente.

Revisión de Documentos: la revisión de documentos es un método destinado hacia la búsqueda de la información que nos permite conocer más elementos acerca de las características de la organización así como sobre las directrices, estrategias, planes.

Técnicas de dinámica Grupal: mediante él se pretende implicar a los miembros de un grupo para que sean ellos mismos los que participen activamente en sus cambios, tanto a nivel individual como grupal. Se utilizan técnicas participativas que facilitan el intercambio de conocimientos, experiencias, y sentimientos relacionados con los temas tratados en cada uno de los encuentros.

Con la utilización de la metodología cuantitativa y cualitativa se logra así la triangulación metodológica, consistiendo esta en aplicar distintos métodos y técnicas al estudio de un fenómeno, para luego contrastar los resultados, realizando un análisis entre coincidencias y divergencias. Se trata de la forma arquetípica de las estrategias de triangulación, conllevando esto a lograr una mayor exactitud en la comprobación de las hipótesis y el análisis de los resultados.

Ante los supuestos mencionados, esta investigación se ha estructurado en tres capítulos, donde el Capítulo I lleva por nombre "*Rutas teóricas como soporte de la investigación*". El Capítulo II abordará los aspectos relacionados con "*La investigación empírica. Presupuestos metodológicos y resultado del análisis*"; y el Capítulo III se centrará en el "*Diseño del Programa de Capacitación para la formación y desarrollo de los valores organizacionales compartidos: Una propuesta metodológica*".

CAPÍTULO I: RUTAS TEÓRICAS COMO SOPORTE DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 La Dirección como proceso. La dirección por Valores (DPV)

La acción en común del hombre, hizo necesario la aparición de las primeras actividades de dirección, aunque de forma intuitiva y espontánea, se producían la división del trabajo y la especialización. Con el desarrollo de las fuerzas productivas avanzaban también las funciones de dirección. De la dirección espontánea se pasó a la introducción de los primeros métodos, técnicas y medidas organizativas que sentaron las bases de la administración científica de principios del siglo XX.

Se dice que la dirección surge como producto y necesidad de la forma que ha venido adoptando el trabajo en su desarrollo histórico. El carácter social de la dirección, así como sus métodos, es determinado por el tipo social de las relaciones de propiedad sobre los medios de producción. El Socialismo, basado en estas relaciones, constituye el sistema que por su contenido expresa un grado superior de desarrollo de la sociedad. En estas nuevas condiciones, la dirección adopta nuevas complejidades al tener que realizar la producción socialista garantizando el máximo de su efectividad a escala global en función de los intereses de toda la sociedad, pero asegurando también la mayor efectividad al nivel de cada unidad de producción en particular. La dirección no puede llevarse a efecto de forma voluntarista y arbitraria, sino que es un proceso lógico que está regido por leyes, principios y funciones que deben ser consideradas en cada momento y cuya violación conlleva en definitiva a dificultar el cumplimiento de los objetivos esenciales de la sociedad socialista.

En esta actividad se presentan determinados elementos lógicos que adoptan el carácter de fases o funciones para llevar a cabo exitosamente la tarea de dirección; entre estas funciones se encuentran según (Chiavenato 1992: 35):

1. La planeación.
2. La organización.
3. La dirección o mando.

4. El control.

5. Integración del personal.

En este sentido dirigir significa conducir justa e inteligentemente grupos humanos hacia objetivos acertados; es el arte de coordinar el pensamiento y la acción, enderezar las cosas hacia objetivos generales, asequibles, de modo que una acción armónica y congruente se trasmita a toda la organización. Seleccionar objetivos aprovechables y saber encausarlos con políticas y sistemas coherentes y eficaces, con capacidad combinatoria precisa, imaginación creadora, sentido práctico, voluntad firme, habilidad creadora y políticas acertadas.

Esta difícil, compleja y amplia tarea le corresponde a un grupo de hombres que dentro de la organización ocupan un estatus especial al ser los máximos responsables del resultado que se espera de la gestión empresarial: éxitos y fracasos, logros y deficiencias, responden fundamentalmente al desempeño del trabajo de los dirigentes; a ellos les corresponden las decisiones más importantes en el aspecto técnico del trabajo organizacional como el control, orientación y supervisión de la parte humana del proceso laboral: los subordinados.

El dirigente es aquella persona que sobre la base de sus conocimientos políticos y especializados, y sus actitudes adecuadas recibe la misión de dirigir a otros en la realización de tareas. Tiene por papel fundamental el de tomar decisiones, dirigir un determinado colectivo además de ejercer su influencia consciente para lograr un fin determinado.

En la medida que fue aumentando la necesidad de absorber un mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones, la Dirección por Instrucciones (Dpl) tradicional de principios del siglo XX dio lugar a la Dirección por Objetivos (DpO) a partir de la década de los sesenta hasta nuestros días. Según el profesor de la Universidad de Barcelona Salvador García y el profesor canadiense Simón L. Dolan se ha definido la *Dirección por Valores (DpV)* como una propuesta generadora de la acción organizativa, ética y creativa, en estos contextos de alta complejidad e

incertidumbre que exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas.

Para comprender los cambios ocurridos en el desarrollo de los procesos de Dirección antes mencionados, es necesario adentrarnos en sus orígenes y fundamentos. Para ello el profesor (Díaz Llorca 2000: 98-113) establece una cronología de sucesos en este ámbito como se explica a continuación.

La Dirección por Instrucciones surge en el año 1920, como una estructura burocrática rígida, donde el jefe supone que es el que mayores conocimientos tiene en la entidad. Es un proceso mediante el cual las organizaciones reglamentaban y escribían los procesos básicos a desarrollar, por estar enmarcadas, las actividades en situaciones repetitivas y de baja competitividad; como las cadenas de montaje o en situaciones de urgencia en las que hay que actuar de forma rápida y con instrucciones precisas. La Dirección por Instrucciones no estimula la creatividad ni el sentido de pertenencia de los trabajadores, estableciendo barreras comunicativas y un abismo en cuanto a las relaciones interpersonales, haciendo de la inercia un aliado a la hora de tomar decisiones.

La Dirección por Objetivo surge en la década de los años 60 y en Cuba se intenta implementar desde la década de los 80. Es una técnica mediante la cual los directivos dirigen teniendo en cuenta los objetivos sin obviar la Misión, Visión y el plan de acción. Consiste en un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados a ellos, pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre, y en el que se utilizan estos parámetros como guía para dirigir la sección, departamento, etc., de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos participantes.

La Dirección por Objetivo es la determinación de áreas y estándares de medida eficientes para los puestos directivos y las conversiones periódicas de estos en objetivos

a cumplir, en fechas determinadas, asociados a ellas, vinculados horizontal y verticalmente y con la planificación futura. Su principal limitación es la de entender los objetivos como algo que tiene pleno sentido por sí mismo. Los objetivos, únicamente tienen sentido en la medida en que son la consecuencia de unas determinadas creencias y valores plenamente asumidos.

Según el criterio de Díaz Llorca, surgieron cuatro tendencias organizativas que conllevaron a la evolución de la Dirección por Instrucciones a la Dirección por Valores, pasando por la Dirección por Objetivo, debido a la necesidad de adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente. Estas tendencias son:

1. Necesidad de calidad y orientación al cliente.
2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.
3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.
4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

1. Necesidad de calidad y orientación al cliente.

Si se quiere permanecer y competir en un mercado cada vez más exigente, los modelos industriales de principios de siglo, orientados a la producción masiva estándar, ya están totalmente desfasados. La competitividad requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos, de forma que el cliente llegue a estar plenamente satisfecho por la relación entre precio y calidad/función de lo que compra.

Esto hace necesario enfoques productivos cada vez más adhocráticos (según el cliente y la situación), con lo que incluso la segmentación u orientación a grupos de clientes de características similares está quedando limitada.

Ciertamente, es mucho más complejo orientarse a los gustos y necesidades cambiantes de clientes exigentes y con criterio que producir en masa o de forma estandarizada para compradores o usuarios poco potenciados.

Esta primera necesidad adaptativa es tan obvia y hay tanto escrito en los últimos años que no vale la pena extenderse en esta cuestión. La exigencia de calidad y orientación al cliente ya no será una ventaja competitiva en los próximos años, sino simplemente una condición inicial y de base para entrar y permanecer en el mercado nacional e internacional.

2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.

La aparición de nuevas tecnologías de automatización de procesos y de telecomunicación de datos, así como la misma exigencia de orientación a la calidad y al cliente, hacen que deba aumentar el nivel de conocimientos y habilidades profesionales integradas en la oferta de productos y servicios.

Esta necesidad de aumento del nivel medio de profesionalización y creatividad de los miembros de la organización, conlleva un aumento de expectativas y capacidades y la posibilidad de asumir valores y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles y comprometidas.

3. Necesidad de evolución de Jefes a Líderes facilitadores.

Existe una necesidad creciente de desarrollar un estilo de liderazgo facilitador de que las cosas lleguen a suceder, que supere definitivamente la tendencia reactiva más propia de gestores administrativos “a la defensiva” y orientados al control jerárquico de principios y mediados del siglo XX.

No hay que tener ideas sobredimensionadas del liderazgo. El liderazgo en su esencia se refiere a la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos. En todo caso, es fácil comprender que el liderazgo es un asunto más complejo que el tradicional “orden y mando”.

4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

La ineficiencia de las estructuras burocráticas rígidas, con muchos niveles jerárquicos y compartimientos estancos, ya no es tolerable en las organizaciones modernas, las que deben trabajar en un entorno abierto e inestable.

Está bien demostrado que la reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y hoy día casi nadie duda de la necesidad del “aplanamiento” de la estructura organizativa, así como del desarrollo de equipos eficientes. Otra cosa es ponerlo en práctica, cuya verdadera complejidad sólo la conocen quienes lo han intentado de veras.

A razón de Ronda Pupo (2002: 274) la *Dirección Estratégica* es la fusión de la DpO y de la Planeación Estratégica. Es un proceso de planeación interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de estrategias que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objetivo social. La DE cobra fuerza en la década de los 80.

De acuerdo a la concepción cubana los elementos que se incluyen en dicho proceso son:

- Misión.
- Visión.
- Valores compartidos.
- Diagnóstico estratégico.
- Áreas de resultados claves.
- Factores claves del éxito.
- Objetivos estratégicos.

La Dirección por Valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, se basa en un proceso de cambios en que las organizaciones tienen que introducirse, para ajustarse a las transformaciones del entorno, elevar su competitividad y como resultado su eficiencia.

La Dirección por Valores se comienza a aplicar en Cuba en el año 2000, primero en el Consejo de Estado, segundo en el Estado Mayor de las FAR y tercero en el Consejo de Dirección del MINBAS.

Como se aprecia, las técnicas de dirección en el transcurso de los años han ido evolucionando a nivel global y en Cuba, como consecuencia de un mercado más

exigente y la necesidad imperiosa de las organizaciones de obtener resultados más eficientes y eficaces.

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en la conmemoración del 26 de julio de 1984, hacía el siguiente llamamiento: *“...Es necesario que perfeccionemos nuestras técnicas de dirección en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”*

Posteriormente en el V Congreso del Partido, en su Resolución Económica (1998), se llama a lograr la Empresa Estatal Socialista Eficiente, como una vía para continuar con el desarrollo del país y colocarlo en una posición ventajosa en este mundo cada vez más globalizado y unipolar.

La gradual implantación de la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica ha posibilitado emprender un camino hacia un sistema de dirección que se sustenta en la conducta humana, no como una receta sino para la aplicación práctica de la Dirección por Valores.

La Dirección por Valores es una técnica de dirección actual y revolucionaria, que se emplea en varios países desarrollados y que ha dado buenos frutos en el aspecto humano debido a que utiliza como columna vertebral el conocimiento humanista como fuente generadora de riqueza y elimina la compartimentación que existe entre la persona, el trabajo, la sociedad y la familia; proponiendo una integración de intereses entre los mismos.

La Dirección por Valores es una herramienta de liderazgo estratégico en la cual los directivos deben conjugar los valores organizacionales con los valores individuales para lograr mejores resultados en la organización. Facilita el trabajo empresarial y constituye el marco global para rediseñar la cultura de la Empresa.

La Dirección por Valores absorbe en mayor medida que la Dirección por Objetivos y la Dirección por Instrucción la complejidad cotidiana derivada de la creciente necesidad de

calidad y orientación al cliente, de agilización de la estructura organizativa, de evolución de jefes a líderes facilitadores del éxito de sus colaboradores, y de la necesidad de autonomía responsable y comprometida por parte de todas las personas que componen la organización.

Esta nueva dirección facilita la inclusión de principios éticos y ecológicos en el liderazgo estratégico de las Organizaciones, que le permiten moverse eficaz y éticamente en los actuales contextos de alta complejidad, ofreciéndoles una oportunidad de distinción y éxito. Además ayuda a encauzar la autonomía de los esfuerzos profesionales cotidianos hacia la consecución de la visión estratégica de la empresa, otorgando así un mayor sentido y compromiso a los procesos y objetivos intermedios de la acción.

Retomando al profesor Díaz Llorca, en su libro Dirección por Valores, se desglosa en dos componentes la definición genérica de la Dirección por Valores:

1. La Dirección por Valores es una "nueva" herramienta de liderazgo estratégico. La Dirección por Valores más que una nueva moda de dirigir empresas es una forma de entender y aplicar conocimientos, hecho que muchos directivos de todo el mundo están empezando a practicar de una forma u otra; aunque en muchos casos de forma intuitiva y todavía defectuosa, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro. De hecho la Dirección por Valores es una actualización de los planteamientos ya clásicos del denominado Desarrollo Organizativo (DO). Esta actualización pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de "teoría formal", sino en la práctica diaria.

2. La Dirección por Valores se basa en valores. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la Organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la Organización, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios.

El sustento de la Dirección por Valores es el hombre, y consiste precisamente en lograr que sus creencias y conocimientos sean los que fundamenten el cambio que toman las organizaciones. La Dirección por Valores estimula la creatividad y el sentido de pertenencia de cada trabajador, porque el jefe más que dirigir lo que hace es "liderar". El jefe tiene que estar consultando continuamente con sus colaboradores porque el sentido democrático de la dirección lo exige. Entre los valores más estudiados encontramos los individuales y los organizacionales/ empresariales.

A. Valores Individuales:

1. Valores personales: Son aquellos a que aspira el individuo para si mismo. Por ejemplo: Salud, amor, amistad, realización personal, ser respetado.

2. Valores éticos-sociales: Son aspiraciones o propósitos de las personas que benefician a toda la sociedad. Por ejemplo: Paz, solidaridad, justicia social, supervivencia ecológica del planeta.

3. Valores éticos-morales: Son modos de conducta para lograr alcanzar valores con incidencia en lo personal y en lo ético social. Por ejemplo: Honestidad, educación, confianza mutua, respeto a los derechos humanos, cortesía, responsabilidad.

4. Valores de competencia: Son aquellos que fortalecen la imagen y contribuyen al logro de metas o aspiraciones. Por ejemplo: Cultura integral, inteligencia, dinero, perseverancia, prestigio, buena forma física, coraje.

B. Valores Organizacionales/empresariales:

1. Recursos humanos capacitados: Para que un recurso humano se considere capacitado tiene que haber recibido al menos una capacitación profesional o técnica en los últimos cinco años en el cargo que desempeña.

2. Rentabilidad.

3. Atención al hombre.

4. Innovación.

5. Diversión.

6. Transparencia comunicativa.

Finalidad de la Dirección por Valores:

1. Lograr resultados en la entidad.

2. Estimular los valores individuales.

3. Estimular la dirección participativa.

4. Encausar la visión estratégica hacia donde va la empresa en el futuro.

La Dirección por Valores no es algo completamente nueva, expresa en todo caso un grado superior de reconocimiento acerca de la necesidad de trabajar con el hombre y aprovechar la sinergia que produce la identificación, desarrollo y consolidación de los valores positivos compartidos en la organización; ello exige además de dedicación y esfuerzos, conocimientos y habilidades gerenciales. La Dirección por Valores no anula la Dirección por Objetivos, ni la Dirección Estratégica sino que se añade para darle valor desde el punto de vista ético a la acción, tiene carácter práctico y no puede quedarse como abstracción literaria.

Entre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial cubano (encaminado a la búsqueda de eficiencia y rentabilidad de las empresas cubanas a partir del otorgamiento a estas de la autonomía suficiente para poder establecer por si mismas sus políticas, principios y procedimientos y desarrollando la iniciativa, creatividad y responsabilidad de todos sus trabajadores) y la Dirección por Valores existe cierta semejanza.

Por los argumentos antes formulados y por el acelerado desarrollo de las técnicas de dirección en el mundo, los directivos están cada vez más conscientes de la necesidad del liderazgo estratégico basado en valores compartidos; pero en la mayoría de los casos esta realidad se queda a nivel ideal, pues en la práctica diaria se observa una dicotomía entre el discurso y la acción. Propiciando así la existencia de “organizaciones hipócritas” como plantea la autora (Chinchilla 1998: 47).

General e infelizmente los directivos acostumbran a ser profesionales racionales que raramente toman en serio el sistema de valores de la organización como un verdadero activo de la misma y que, por tanto, deba ser adecuadamente considerado. Aunque saber manejar valores es la esencia de todo verdadero liderazgo y de todo verdadero cambio cultural, estos son tratados habitualmente de forma muy superficial, e incluso frívola, sin una adecuada formulación, monitorización y evaluación.

El directivo-líder que desee promover conductas orientadas al éxito de su empresa debe tener en su punto de mira como una de las acciones más importantes: conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos.

Más que analizar problemas del pasado, o incluso deficiencias actuales, de forma racionalista, la Dirección por Valores facilita el liderazgo para la construcción de un “debe ser” colectivo y unas “reglas del juego” para encausar el futuro, libremente escogidas y asumidas, teniendo así un incalculable valor transformador e introductor de coherencia a todo lo largo y ancho de la empresa.

La Dirección por Valores es una oportunidad para superar el marco utilitario habitual y comprometer moralmente en libertad, para esforzarse de forma sistemática en aumentar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre las intenciones estratégicas con respecto a los valores esenciales de empresa y la conducta cotidiana de todos, para dar sentido al esfuerzo y para generar bienestar ético y emocional; en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana y perdurable.

El tipo de dirección basado en valores le presta gran atención al papel del líder o dirigente máximo. Se considera un buen dirigente aquel que domina tanto las ideas en su más alto nivel de “abstracción” como las acciones al nivel más terrenal del detalle, este debe ser un forjador de valores, que los inculca directamente, más por las obras que por las palabras.

Los estudiosos y hacedores en el tema como (Fabelo Corzo y José Ramón. 2003: 174), establecen que la concepción de la Dirección está en la tarea de impulsar y consolidar un sistema de valores, el cual requiere persistencia, constante comunicación con los niveles más bajos de la organización y largas jornadas de trabajo pero no es imposible.

Hacen ya más de ocho años que la Dirección del Gobierno cubano indicó a todos los organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de Administración Provinciales y Entidades Nacionales, la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos, a lo cual se sumó posteriormente la Planificación Estratégica y más

recientemente, el trabajo con los valores en la dirección, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del gobierno que se ha estado realizando en el país, y con la finalidad de avanzar hacia la Dirección Estratégica y conformar una cultura organizacional socialista ajustada a nuestra sociedad y a nuestro propósito.

Sánchez, Dolores Rodríguez y María Elena Pino, (2005: 87-111) plantean que la formación de valores en las organizaciones es un fenómeno complejo y como tal depende de multitud de variables, entre las que se definen:

1. Las creencias y los valores del o de los fundadores de la empresa. Las ideas y principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que la empresa crece a lo largo del tiempo, pero las que poseen fuerte identidad cultural mantienen una coherencia de principios heredados del fundador.

2. Las creencias y los valores de la dirección actual. En ocasiones cuando un dirigente es promovido o asignado para dirigir una empresa pretende revitalizar o modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador o predecesor, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

3. Las creencias y los valores de los obreros. Los teóricos sustentan que en este aspecto juega un papel esencial el sistema de recompensa.

4. La formación e influencia de consultores. El aprendizaje continuo de los cuadros y trabajadores como herramienta para el cambio.

5. La normativa legal existente. La legislación laboral, medioambiental, económica, jurídica, etc., influye en las creencias y los valores de los miembros de las empresas.

6. Las reglas de juego del mercado. En el mercado de libre competencia impone reglas que impregnan el sistema de valores y creencias en las empresas, en ocasiones la presión de los competidores fijan la creencia de que el resultado es el que importa, sin tener en cuenta los medios para lograrlo, (maquiavelismo) lo cual se aprecia a diario en los países con economía de mercado.

7. Los valores sociales del momento histórico. Los valores actuales no son los mismos que a principio de siglo XX y no serán los mismos que los del siglo XXI.

8. La tradición cultural de la sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los empresariales.

9. Los resultados de la empresa. Una empresa que obtenga buenos resultados y que incluya explícitamente en sus sistemas de valores la honestidad en el trato con sus clientes tenderá a perpetuar dicho valor como esencial para su negocio. Sin embargo, esa misma empresa cae en incumplimientos de sus metas continuamente y es posible que replantee su sistema de valores.

En la presente investigación se centra la atención en las variables dos y cuatro de las antes señaladas no sólo por considerarlas claves en este proceso sino por razones obvias de viabilidad de este estudio.

Por tanto, para lograr un desarrollo de las creencias y los valores de la dirección actual y coadyuvar a la formación e influencia de consultores mediante el aprendizaje continuo de los cuadros y trabajadores como herramienta para el cambio, es necesario incluir en estos procesos a la capacitación, por esta una actividad planeada y sistemática.

Esta acción se basa en las necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores; es la función educativa por la cual se satisfacen las necesidades presentes y se prevén las futuras respecto a la preparación y habilidades de los mismos. Tiene un carácter integrador y abarca todos los niveles de la organización.

Los propósitos fundamentales que persigue el proceso de capacitación, según el profesor Siliceo Aguilar (2001: 147), son los siguientes:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización. El éxito en la realización de esas tareas depende del grado de

sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de los valores corporativos.

2. Clarificar apoyar y consolidar los cambios organizacionales. La técnica educativa moderna y la psicología humanista aplicada a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es un indicador indiscutible de la efectividad del aprendizaje.

3. Elevar la calidad del desempeño, identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos y habilidades significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana y administrativa.

4. Resolver problemas: si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para solucionar a muchos de ellos.

5. Habilitar para una promoción. El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella.

6. Inducción y orientación del nuevo personal. Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia institución.

7. Actualizar conocimientos y habilidades. Un consistente reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva.

8. Preparación integral para la jubilación. He aquí otra forma de entender la capacitación responsabilidad social de la empresa.

Aunque la capacitación propicia el desarrollo integral de todo el personal de la empresa en función de los procesos claves, el mejoramiento continuo y fomenta las competencias

en sentido amplio, aquella que está dirigida a los directivos es esencial para su desempeño. Este proceso pretende pertrechar a los dirigentes de profundos conocimientos, como máximos responsables de guiar el camino de sus empresas, además de desarrollar en ellos hábitos, habilidades y capacidades así como modificar las conductas desacertadas y reforzar las positivas.

Promover conocimientos es sin dudas uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de la organización. Al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda la empresa y especialmente de sus directivos, pero ¿Cómo promover conocimientos sin haberlos adquirido antes?

La capacitación a directivos debe ser una actividad permanente y sistemática que se base en necesidades reales y perspectivas de la institución o individuo, posibilitando su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad del trabajo de dirección. Los altos administrativos deben ser capacitados en primer término para dar ejemplo de su compromiso con el desarrollo continuo de todas las personas de la organización así como para mostrar actualización acerca de los conceptos y técnicas más recientes de dirección.

1.2 Los valores. Referencias históricas y reflexiones conceptuales.

Aun cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, ellos están presentes desde los inicios de la humanidad. En el transcurso de la historia para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud; sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer o el prestigio.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia, surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas; aunque la virtud y la felicidad son valores no podemos en la actualidad ser virtuosos según el pensamiento que tuvieron los griegos en la antigüedad. Es precisamente el significado social que se les atribuye, uno de los factores que influye para diferenciar los valores

tradicionales (aquellos que guiaron la sociedad en el pasado) y los valores modernos que comparten las personas en la sociedad actual.

Desde la axiología han existido posiciones importantes entre las que podemos mencionar la naturalista, objetivista, subjetivista y sociologista, que dedicaron todos sus esfuerzos a la elaboración de una teoría que sintetizara y explicara la naturaleza de los valores. La posición naturalista veía los valores como el resultado de leyes naturales. Esta concepción alcanzó sus albores a partir del Renacimiento y postulado por (Fabelo 2003: 19), quien establece que: *“...el valor coincide con la naturaleza y es alcanzable a través del conocimiento de esta última...”* su principal representante fue Demócrito (460-370 a.n.e).

La posición objetivista, representada por el filósofo alemán Kant (1994: 109) concebía al ser humano coexistiendo en dos mundos: el mundo del ser y el mundo del deber *“...la realidad objetiva de la ley moral -supone Kant- no puede ser demostrada por ninguna deducción, por ningún esfuerzo de la razón teórica, especulativa o apoyada empíricamente...”*.

Posteriormente surge la corriente subjetivista para oponerse al objetivismo axiológico, concibiendo la fuente de los valores en el sujeto, en sus sentimientos, aspiraciones, deseos o intereses. Brentano (1838-1917), uno de sus iniciadores, le atribuye el origen de los valores a la preferencia y el amor.

Más adelante surge el sociologismo axiológico como otra de las posiciones donde autores como Durkheim (1858-1917), y Bouglé (1870-1940), consideraban a los valores como entidades objetivas con fuerza imperativa por ser colectivos. Para ellos iba a ser valioso lo que la sociedad aprobara como tal.

Las posiciones anteriores no ofrecen una respuesta integradora acerca de la naturaleza de los valores, es por eso que el filósofo argentino Frondizi (1910-1983), asume con carácter crítico los estudios anteriores y se propone fundar una nueva ética a través de la elaboración de una concepción axiológica superior, introduciendo la relación sujeto-objeto como componente esencial del valor. Pero aun no se logra establecer una

concepción que ponga fin al análisis de la problemática y por esta razón se desarrollan desde una perspectiva más actual otras concepciones; por ejemplo la humanista establecida por Vázquez (1999: 3) donde el valor se refiere a una perfección o excelencia que desarrolla la humanidad, *“...mientras que el contravalor lo despoja de ella...”*

En Cuba el estudio filosófico de los valores no se queda adherido a concepciones axiológicas clásicas, destacándose en este sentido los estudios del Doctor en Ciencias Filosóficas Fabelo Corzo (2003: 50), quien propone un enfoque multidimensional que: *“... al mismo tiempo que los comprenda como un fenómeno complejo con manifestaciones distintas en diversos planos de análisis, muestre la conexión mutua entre esos planos y realice para cada uno de ellos las precisiones categoriales correspondientes...”* Fabelo distingue tres dimensiones: objetiva, subjetiva e instituida, otorgándole un espacio y poniendo en conexión a las distintas manifestaciones particulares de los valores.

Pero el estudio de los valores y su formación no sólo ha sido enfocado desde la axiología, en general, o desde la axiología ética en particular sino también desde el ángulo jurídico, pedagógico, sociológico y psicológico.

Los valores no son el resultado de una comprensión, ni de una información pasiva que se introduce o impone a la persona de forma áspera, el valor se configura a través de las personas que lo desarrollan, crece a través de la educación, de la historia personal, de la experiencia, y del propio lenguaje como representante de la comunicación, destacando que esta última constituye una categoría esencial en la formación de la personalidad, vinculando directamente al hombre con la realidad que lo rodea.

La personalidad humana, está estructurada precisamente para ser la base de las diferencias individuales, constituye a su vez una configuración sistémica de los principales contenidos y operaciones que caracterizan las funciones reguladoras y autorreguladoras del sujeto quien durante su devenir tiene que actualizarla a partir de las situaciones que enfrenta, es por esto que los valores son expresión de la realidad

viva y actuante de los diferentes individuos, y no deben ser convertidos en una forma dominante de ver la realidad por justa que esta sea, ya que se ignoraría el conocimiento de la propia naturaleza del valor y su función vital en todo un proceso subjetivo.

El sistema de valores presentes en un individuo es resultado de la interacción de este con la sociedad y su formación tiene que ver con los diferentes grupos e instituciones sociales con los cuales se relaciona durante toda su vida. La familia, la escuela y los centros laborales cumplen así un imprescindible encargo social en la formación de los mismos. La sociedad, mediante estas instituciones se esfuerza por consolidar valores como la responsabilidad, la honestidad y la autonomía. Esto quiere decir que durante el desarrollo de la personalidad se crean las bases para la formación de valores, y estos tienen su modo de constatación más fiel, asociados a una actividad.

En todos los sistemas de relaciones se configuran valores y son precisamente ellos los que articulan la expresión del hombre en sus distintos espacios de relación ya sea de pareja, social, de organización de vida política, de amistad, etc.

Para lo Organizacional los valores son vistos como elementos reguladores del comportamiento en torno a una labor determinada que favorecen o entorpecen el desarrollo general de la organización, forman un nexo entre sus partes y se encuentran fuertemente arraigados a la cultura organizacional.

En Dilemas Éticos de la Empresas Actuales, del profesor Llano (Universidad de Navarra) se plantea *“ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre”* un principio que encierra una definición radicalmente humanista de valor; atribuyendo la categoría de valor a todo aquello que contribuya al desarrollo o perfeccionamiento del hombre.

El espacio del valor está en la individualidad, no pueden existir valores no asumidos, ni pueden ser expresados en el lenguaje de otros, lo que puede haber son contenidos valorativos asumidos por el individuo, pero siempre expresados en su lenguaje y en su forma legítima de ver los acontecimientos.

El término valor posee tres posibles dimensiones conceptuales, ellas son:

- Económica, expresada en el precio a pagar por obtener algo a lo que se le otorga valor.
- Psicológica, vinculada a la expresión de valentía: cualidad moral que se mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar los peligros.
- Moral, referida a cómo se entiende que debe ser el comportamiento en sociedad.

De esta forma podemos entender por valor el grado de significado que un sujeto le confiere a un objeto, como resultado de un proceso valorativo, y en función del cual puede regular o no su conducta.

Existen múltiples clasificaciones de los valores. En función del grado en que la existencia de un valor regule la conducta del individuo, estos se pueden clasificar en reguladores o de aceptación. Los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como válidos pero sin embargo no los considera a la hora de su acción mientras que los valores reguladores son los que influyen y determinan en los niveles de actuación de los hombres. La existencia de un valor de aceptación es el primer paso para que un valor se convierta en un valor regulador, pero no siempre un valor de aceptación llega a ser un valor regulador, depende mucho de los intereses y nivel de voluntad de las personas.

También se clasifican según la función del grado en que son aceptados socialmente. El significado otorgado puede ser un criterio individual, no coincidente con el resto de los individuos de un grupo o de una sociedad en cuyo caso es un valor aislado pero si el criterio de individuo coincide con los del grupo o la sociedad se denomina valor compartido. Los valores aislados son el primer paso para llegar a los compartidos pero no siempre un valor aislado llega a ser un valor compartido, ya sea porque es errado, o porque aún no es el momento para ser legitimizado a nivel social

1.3 Los valores desde la comunicología. Valores Organizacionales Compartidos.

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno comercial internacional y los saltos tecnológicos este tema es de consulta obligada, ya que el tratamiento de los

valores organizacionales compartidos propicia transformaciones de gran importancia en el desempeño de los recursos humanos y la gestión de la empresa en general.

Los valores organizacionales compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos. En esencia reflejan una parte importante de la vida espiritual de la institución y reflejan la ética aplicada a la entidad, es actuar y comportarse en correspondencia con lo que la mayoría cree que debe hacerse y creer en lo que se hace; de esta forma se van incorporando de manera consciente a la personalidad de los miembros de la organización debido a la sistematicidad y cotidianeidad.

Según Perera y González (1999: 103) *“Se entiende por Valor Organizacional Compartido aquel que la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado...”*

Según el criterio de expertos en este campo, los valores organizacionales compartidos definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación y brindan las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones.

Los valores determinan en gran medida el funcionamiento de la organización pues actúan como un sistema operativo y de orientación indicando de forma adecuada cómo solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se debe dar a cada una. Mientras mayor sea la correspondencia entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos.

El profesor de la Universidad de Michigan Rokeach (Tomado de Valera y Ortiz, 2004:23), define el valor compartido como: *“la convicción o creencia estable en el tiempo*

que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”

Se plantea que toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos. Ellos son:

1. Los valores finales asociados con su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?).
2. Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo, y hacen referencia a lo que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa.

El otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la empresa. Toda empresa tiene una doble misión: una económica y otra social, dependiendo claramente la segunda de la primera. Mientras que la misión económica hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la misión social hace referencia tanto a aspectos inespecíficos según el sector y la actividad: enseñar, transportar, producir, etc. como a la satisfacción de necesidades y objetivos sociales.

Los valores instrumentales, operativos o tácticos equivalen a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Esta diferenciación entre valores finales y operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principios o, lo que es lo mismo, de sus fines y sus valores operativos. Lógicamente, a continuación han de venir los objetivos intermedios.

Al respecto el Dr. Díaz Llorca (2003: 172), estudioso de la temática en el contexto organizacional cubano, plantea la siguiente concepción: *Los “Valores Compartidos” son aquellos pocos “valores” que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del “Sistema de Valores” de una organización la Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito son reconocidos como Valores Estratégicos. Los “Valores Compartidos” unidos a los “Valores Estratégicos” son la base para el desarrollo e implementación de los “Valores en la Dirección”.*

Los valores compartidos son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están conformados por aquellos valores básicos que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los procesos cotidianos que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión. Son el complemento de los objetivos de cualquier organización, porque mientras los valores compartidos sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos. La aplicación de estos en ocasiones resulta complicado para los directivos lo que trae como consecuencia que se les engavete y reste importancia.

Los valores compartidos no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada organización una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertenencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones. Es decir, los valores conforman la “personalidad” de la organización, por tanto es necesario fomentarlos en la personalidad de los trabajadores

y que estos los acepten con gran significación para que así regulen exitosamente el comportamiento de los individuos en el cumplimiento de las tareas organizacionales.

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es de buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad.

Por tanto los valores compartidos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros; pueden significar fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos pues constituyen una plataforma para la unidad del colectivo, para su cohesión. Son criterios de deseabilidad que condicionan las actuaciones y los comportamientos de los individuos y los colectivos, pero es necesario dirigirlos, impulsarlos y controlarlos.

Para los directivos conocer y atender la problemática de los valores organizacionales es fundamental ya que les permite detectar los conflictos y solucionarlos. Otra entre las muchas razones que justifican su importancia; es la de que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

CAPÍTULO II: LA INVESTIGACIÓN. PRESUPUESTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS Y ANÁLISIS.

Para garantizar la concreción de la investigación y dar solución al problema y objetivo planteado se definen las siguientes etapas que posibilitan una mejor planificación y organización del trabajo investigativo.

2.1. Etapas del proceso investigativo.

La ejecución de la investigación fue concebida en tres etapas fundamentales con las siguientes características:

1-Familiarización con la organización y recolección de datos en torno al tema de investigación.

Objetivos:

- Conocer la estructura organizativa del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa y su funcionamiento.
- Analizar documentos oficiales de la entidad unido a investigaciones realizadas con anterioridad en la misma.
- Profundizar en los referentes teóricos de algunos autores.
- Analizar criterios de algunos especialistas sobre el tema objeto de investigación.

2- Determinación de los valores organizacionales compartidos (actuales y deseados) de los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Objetivos:

- Definir y aplicar métodos y técnicas para identificar los valores organizacionales compartidos de los Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa sobre la base de indicadores previamente determinados.
- Caracterizar la muestra y valorar los criterios de selección.
- Análisis e integración de los resultados alcanzados.

3- Diseño de un programa de capacitación a directivos que permita el desarrollo de la estrategia sobre la base de los valores organizacionales compartidos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Objetivos:

- Establecer una identificación de los trabajadores con la actividad que realiza el Programa de Trabajadores Sociales.
- Contribuir al cumplimiento de la estrategia del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa

2.2 Caracterización del programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Históricamente en relación con los orígenes del Trabajo Social, se aprecia cómo desde los primeros siglos de esta era aparecen preocupaciones e iniciativas dirigidas al mejoramiento de las condiciones del ser humano; pero las mismas tenían una expresión esporádica en contadas personas y patrocinadas por instituciones poderosas como la Iglesia, siempre encaminadas a sectores limitados de la población.

Estas acciones con magníficas intenciones, innegablemente resultaban insignificantes para colmar la ayuda que recababan los males sociales, además nunca atacaban las causas reales que daban origen a los disímiles problemas que se presentaban.

El empleo de métodos científicos de investigación posibilitó el enriquecimiento paulatino del Trabajo Social. En sus inicios, fue considerado como un arte en el que los conocimientos de la ciencia de las relaciones humanas y su aplicación práctica posibilitaron la movilización de actitudes en el individuo y los recursos de la comunidad. Más tarde, se define como tecnología social, al aplicar las teorías de las ciencias sociales en el campo del bienestar social. Existen criterios que el Trabajo Social ha dejado de ser arte y tecnología para devenir en disciplina científica, por cuanto da cumplimiento a las leyes del desarrollo social y el método científico que propicia bienestar a los colectivos humanos.

Según Ander Egg (1993: 178), en la historia del Trabajo Social se definen tres momentos esenciales: Asistencia Social, Servicio Social y Trabajo Social; definiendo este último sobre la base de una concepción operativa, expresando al respecto: "*El Trabajo Social tiene una función de concientización, movilización y organización del pueblo para que en un proceso de formación del autodesarrollo, individuos, grupos y comunidades realizando proyectos de trabajo social, inserta críticamente y actuando en sus propias organizaciones, participen activamente en la realización de un proyecto político que signifique el tránsito de una situación de dominación y marginalidad a otra plena participación del pueblo en la vida política, económica y social de la nación que cree las condiciones necesarias para un nuevo modo de ser hombre*".

En Cuba comienza a desarrollarse el Trabajo Social de manera profesional en 1943, pero al igual que en otros países sólo servía para aliviar algunas necesidades y orientar a una pequeña muestra de la población necesitada y es a partir del año 1959 es cuando se pone en práctica por primera vez el principio de que todas las personas sea cual fuere su origen, raza y condición, tienen derecho a alcanzar y participar en todos los bienes materiales y culturales que la sociedad posee, así como el deber de contribuir y desarrollar esos bienes. Se elimina por completo los conceptos de caridad, limosna y dádiva, para empezar a hablar de derechos y deberes. La revolución plantea una máxima: eliminar las condiciones que causan los males de la sociedad con el propósito de erradicarlos y con ello la posibilidad de lograr un hombre nuevo, que reciba por derecho y que dé por deber.

Luego de 1959 esta profesión fue impulsada por la Federación de Mujeres Cubanas y el Ministerio de Salud Pública también se suman los Comités de Defensa de la Revolución y las Direcciones de Asistencia Social de Ministerios como Trabajo y Seguridad Social, del Interior y el Instituto de la Vivienda. Ya a finales de la década de los 90 para darle continuidad a este proceso se incorporan las universidades y el Estado cubano a través.

De las organizaciones juveniles, y como parte de un grupo de Programas Sociales creados para los jóvenes por iniciativa del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.

Pioneros en el impulso de la profesión luego de 1959, lo fueron: las Direcciones de Asistencia Social como Trabajo y Seguridad Social.

Cuba dio respuesta en el año 1993, al llamado de las Naciones Unidas exponiendo los resultados obtenidos en el decenio 1983-1993 destacando los logros alcanzados en las esferas de la prevención, rehabilitación, integración social y equiparación de oportunidades en las personas con Necesidades Especiales. Resultados que no hubieran sido posible de no existir una política integradora y coherente de desarrollo social con la participación activa de las propias personas con Necesidades Especiales y la cooperación plena de toda la población. Teniendo en cuenta la voluntad del Gobierno Cubano que sustenta la realización plena de iniciativas e ideas en materia de las Necesidades Especiales y valorando el desarrollo alcanzado en esta esfera de la política social, en el año 1994 se decidió elaborar un Plan de Acción Nacional que incluye un grupo de programas vinculados al proceso económico y social del país, tomando como base el modelo cubano de integración para las personas con Necesidades.

Las medidas contenidas en el referido plan se vinculan estrechamente con las redes existentes en materia de salud, empleo, educación, seguridad social, barreras arquitectónicas, ocio y tiempo libre y medios de comunicación social con la finalidad de lograr una mayor sensibilidad en toda la población. Esto significa la voluntad de potenciar las condiciones que faciliten a las personas con Necesidades de cualquier índole, oportunidades iguales a las de toda la población y una participación equitativa en el mejoramiento de la calidad de vida resultante del desarrollo social y económico.

A partir de la década de los 90 en Cuba comenzó un período diferente, caracterizado por cambios drásticos y agudizaciones de problemas económicos y sociales, todo debido al derrumbe del campo socialista y al recrudecimiento del cruel bloqueo norteamericano implantado al país hace más de 40 años. Por esta razón la más alta dirección del país se vio a la necesidad de dar una solución a estas situaciones que aquejaban a la población y al buen funcionamiento y desarrollo de las tareas encaminadas al progreso de nuestra Revolución.

Cuba socialista, desde hace más de 40 años está tratando de estructurar una sociedad superior basada en la justicia social y donde se concibe el desarrollo desde una perspectiva integral, llamada a transformar las condiciones de vida, la estructura social y la conducta y conciencia de los individuos. Históricamente, el Trabajo Social ha estudiado las distintas formas de la acción social vinculada a la ayuda al necesitado, que se transforma de la asistencia social a la organización de los servicios sociales, y a la implementación de políticas generadas por los diferentes estados, en diferentes momentos históricos.

Esta disciplina a través de la intervención debe intentar prevenir resolver desarrollando las capacidades en el individuo para enfrentar situaciones conflictivas o simplemente perfeccionar su modo de hacer, de vivir, de relacionarse con los otros y con el medio; lo prepara para asumir su cuota de responsabilidad individual o social; y sobre todo lo entrena para participar en la solución de los problemas. Hay que crear espacios donde sistematizar el saber especializado, que de acuerdo a la experiencia de intervención, indique la manera de seleccionar individuos o grupos sociales, jerarquizar los problemas, adelantar soluciones y permita de la manera más acertada posible usar los métodos para involucrar los sujetos en las acciones sociales.

Es por ello que en septiembre de 2000 se crea El Programa de Trabajadores Sociales, dentro del conjunto de programas que conformaban la Batalla de Ideas que estaba llevando a cabo el país. Desde sus inicios convirtió a un importante grupo de jóvenes cubanos en microscopios de la sociedad para detectar desigualdades y problemas sociales.

El trabajo social en Cuba se encuentra en un proceso de expansión desde el punto de vista de su institucionalización y profesionalización, marcado por la aparición de las Escuelas de Formación Emergente de Trabajadores Sociales. Cuando nos referimos a la profesionalización, entendemos por ello, el proceso mediante el cual son calificados los miembros de una profesión para la posesión y utilización de

prácticas, conocimientos y habilidades, para proveer servicios adhiriéndose a valores y a un código de ética.

Constituir una fuerza especializada capaz de apoyar a las familias más desposeídas que aún existen en Cuba, y ofrecerles la ayuda y herramientas necesarias para alcanzar la justicia plena, fue el objetivo de una idea hoy extendida con disímiles tareas dentro de la comunidad.

Los propios fundamentos del programa lo condujeron desde sus inicios a la labor asistencial que deben desarrollar estos jóvenes de apenas 21 años de edad como promedio, al convertirse en gestores sociales, actores y promotores de cambios en las personas.

Los médicos del alma, como los calificara el presidente cubano, Fidel Castro, salen de las aulas con capacidades y habilidades para el acercamiento al ser humano como objeto y sujeto de trabajo y para la creación de proyectos de transformación social. Todo ello requiere de una alta sensibilidad humana, solidaridad, sentido de justicia social, pensamiento creativo y el dominio de los métodos con que han sido habilitados.

Para promover las estrategias de intervención y desarrollo social sostenible que demanda cada comunidad, aclaró Barrios, debe conocer el contexto económico, político y social del mundo cada vez más interrelacionado y globalizado, y su influencia en el medio en que va a actuar.

De ahí su significativa responsabilidad como fuerza política de vanguardia dentro la comunidad, por lo cual está llamada a orientar a la población en los servicios que requieran, actuar como mediadores en las relaciones interpersonales e interinstitucionales. Pero lo más importante es su acompañamiento solidario y afectivo a las personas y familias en momentos de adversidad.

Así, desde el 2000 los trabajadores sociales sobresalen en toda la geografía cubana en prácticamente todo el quehacer del país: ayudan a un anciano, una madre soltera, un ex recluso, apoyan tareas económicas o participan activamente en la Revolución Energética. En los más recónditos lugares investigan, gestionan y apoyan a cada cubano, según sus necesidades o problemas.

De esa manera tocan a la puerta de los hogares, preocupados por los niños o jóvenes con trastornos de conducta, aquejados de enfermedades crónicas o necesitadas de ayuda alimentaria. Basados en principios socialistas de solidaridad humana y en una orientación científica de la sociedad, los trabajadores sociales en Cuba superan los conceptos asistencialistas que definen esa labor en otras naciones.

Ya a partir del año 2001 se crean en varios municipios del país, una dirección del Programa de Trabajadores Sociales, entre los que se encuentra el municipio de Majibacoa en la provincia Las Tunas, centro de estudio en esta investigación.

El programa de Trabajadores Sociales cuenta en este municipio con una plantilla de 190 trabajadores sociales 131 femeninos y 59 masculinos. Actualmente del total de esta fuerza 2 se encuentran en el Servicio Militar Activo, 16 licencias de maternidad y 1 cumpliendo misión.

La fuerza de trabajo se distribuye en:

- 15 Brigadas especializadas
- 9 Brigadas integrales
- 3 Trabajadores Sociales integrales

Su estructura organizacional esta conformada de la siguiente forma:(**Anexo1**)

- Jefe de Programa
- Jefe de Frente de atención a la población infantil
- Jefe de frente de atención al adulto mayor
- Jefe de frente de prevención y reinserción social.
- Jefe de frente de atención a las personas con discapacidad y pacientes con enfermedades de baja prevalencia.

- Jefe de frente de coordinación de la atención a la población y los casos críticos.
- Jefe de frente de coordinación de las brigadas y trabajadores sociales integrales.
- Jefe de frente de capacitación y desarrollo.
- Dirección económica.
- Dirección logística.

La **misión** del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa es:

Los trabajadores sociales cubanos son una nueva fuerza de la Revolución. Actúan como gestores sociales para promover el desarrollo comunitario y prevenir las problemáticas sociales. Son profesionales que se desempeñan con sentido de la ética, solidaridad, responsabilidad y creatividad revolucionaria, para contribuir al desarrollo humano, la igualdad de oportunidades y la integración plena de cada persona, grupo y comunidad, en correspondencia con los principios de justicia social de la Revolución.

La **visión** del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa declara que: Ser el programa de apoyo por excelencia de las familias con problemas sociales, con carácter activo y transformador, hasta constituir un modelo en eficiencia en el país.

2.3 Métodos y técnicas empleadas. Descripción y objetivos fundamentales.

La realización de esta investigación estuvo sustentada por el empleo de métodos teóricos, empíricos entre los que se encuentran:

- Teóricos: Análisis y Síntesis, Análisis Histórico-Lógico.
- Empíricos: Entrevista, Observación, Cuestionario y Test.

Descripción y objetivos:

Análisis y Síntesis: Constituye el método a través del cuál se realiza un análisis de la situación problemática como un todo. En este caso su uso favoreció el análisis y la síntesis de todo lo concerniente al tema de los valores.

Análisis Histórico Lógico: Permite estudiar los fenómenos y acontecimientos en el decursar de la historia sin repeticiones y detalles, describe solo la esencia del

fenómeno. En este caso se utilizó a la hora de realizar el análisis en torno al tema de los valores, favoreciendo la unidad del contenido expresado sin caer en redundancias innecesarias.

Procesamiento Estadístico.

Para el procesamiento estadístico de la información se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa. La primera resulta idónea para la comprensión e interpretación de los vínculos individuo-organización a partir de la decodificación de los significados y símbolos que constituyen el medio laboral. Por su parte la segunda es exigida en la Comunicación Organizacional, pues en las empresas o entidades siempre se tabulan los resultados en dependencia de su prioridad dentro de la misma y su correspondencia con los términos económicos.

Entrevista: Constituye una vía a través de la cual y mediante la comunicación se obtienen datos relevantes a los efectos de la investigación. En la investigación la entrevista fue realizada de forma semiestructurada por la posibilidad que esta brinda de elaborar preguntas en torno al tema y según los parámetros establecidos en el momento de su aplicación. Este método fue aplicado a los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa para conocer el proceso de confección de la estrategia de la organización y la representación subjetiva entorno al trabajo con valores, unido al estilo de dirección empleado para su cumplimiento. **(Anexo2)** y a trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa para conocer características de su desempeño laboral y su participación en la toma de decisiones. **(Anexo 3)**

Observación: La observación es uno de los métodos fundamentales de las Ciencias Sociales la cual permite conocer las particularidades del fenómeno tanto a nivel individual como grupal. Se ubica en el contexto habitual, directamente y sin producir cambios. Esta técnica está presente en todo momento y apoya las entrevistas realizadas, además permite corroborar la información obtenida a través de las técnicas y métodos aplicados, así como recopilar nuevas informaciones, además brinda la posibilidad de estudiar lo expresado a nivel verbal y extraverbal. En la presente investigación se llevó a cabo partiendo de una guía de observación para

orientar mejor el proceso de evaluación de dicha técnica y con carácter encubierto para no influir en las manifestaciones que se pretenden explorar.

Cuestionarios y Test: Constituye un instrumento que sirve de ayuda y guía para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva. El mismo consta de un conjunto de preguntas cuyo contenido y extensión dependen de los objetivos de la investigación. En la investigación se aplicó un cuestionario (cuestionario de valores y normas organizacionales, **CUVANO**), un Test (Valores Organizacionales) y una variante del Completamiento de Frases. Los objetivos de los mismos en la investigación fueron los siguientes:

CUVANO: A directivos y trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa para conocer los valores laborales compartidos y su comportamiento en relación a la fortaleza de sus manifestaciones en el estado actual y deseado. (**Anexo 4**). Se señala en esta técnica que se tomaron en cuenta como valores laborales compartidos, los valores señalados con el número 4 que tuvieran un grado de aparición por encima de la media, quedando organizados jerárquicamente en este mismo orden, partiendo de la concepción de que los valores que distinguen a la organización no existen en niveles medios e intermedios, ellos están fortalecidos como para distinguir a la organización o están pero sin alcanzar un pleno desarrollo.

Test de valores organizacionales: A directivos y trabajadores para conocer a partir de una previa descripción del valor las manifestaciones de los mismos mediante una escala valorativa. (**Anexo 5**). En esta técnica se consideraron como valores laborales compartidos, los marcados en el número 5 que tuvieran un grado de aparición por encima de la media, quedando organizados en ese mismo orden jerárquicamente.

Test Completamiento de frases: A directivos y trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa para conocer manifestaciones de los valores laborales en relación con actividades y situaciones más específicas. (**Anexo 6**).

2.4 Conceptualización de variables.

Valores organizacionales compartidos: Elementos reguladores y orientadores del comportamiento laboral, que guían e inspiran las conductas de todos en la organización.

Comportamiento Visible: Manifestación conductual externa respecto a personas, hechos o cosas.

Creencias y representaciones: Estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicar la realidad mediante la percepción e intervienen en la formación de su sentido y significado.

Sentimientos: Vivencias afectivas emocionales de paulatina aparición que organizan la actuación del sujeto, perduran por un período de tiempo relativamente prolongado y surgen en el proceso de interacción del hombre con el medio circundante.

Actitudes: sistema conjugado por componentes afectivos, cognitivos y conductuales que predisponen la actuación del individuo.

2.5 Caracterización de la muestra y criterios de selección.

Para realizar la presente investigación se realizó un muestreo intencional quedando la muestra conformada por los 14 miembros del consejo de dirección de la Dirección Municipal de Trabajo Social Majibacoa, 9 mujeres y 4 hombres, con una edad promedio de 25 años. **(Anexo # 7)**

- Los directivos del Programa de Trabajadores Sociales, por ser los máximos responsables de formar valores y transmitirlos a los diferentes niveles, y porque aquellos valores que ellos posean y sientan como definitorios durante el proceso de dirección son los que mediatizarán la confección de la estrategia.
- Los trabajadores con más de ocho años de labor ininterrumpida en el Programa de Trabajadores Sociales, por ser los miembros que por su permanencia han conformado un sistema de valores más estable y fuerte capaz de prevalecer ante los distintos cambios organizacionales, y que además los convierte en el medio de expresión más fiel de los valores de la organización.

2.6 Análisis e integración de los resultados.

Mediante el análisis realizado a través de los diferentes instrumentos exploratorios se conoció que a pesar de que no existen documentos oficiales en los que se expliciten los valores que deben ser compartidos por los miembros de esta institución en particular ni los que promueve el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa a nivel territorial y nacional, y no se cuenta además con una planeación estratégica actualizada, los directivos de dicho programa poseen un conjunto de valores compartidos que independientemente de su desconocimiento, existen y condicionan su desempeño laboral, aunque de forma puramente empírica, lo que se constataba en el comportamiento visible de estos durante la ejecución de su actividad práctica.

Entre los valores que se comparten los de mayor peso para los directivos y para la organización, según su criterio se encuentran la lealtad a la organización, el trabajo duro y sistemático, la amabilidad, la honradez y el respeto por el individuo. **(Anexo 8)**.

Tomando como referencia para el análisis de los valores los indicadores previamente definidos para su estudio; podemos decir que el comportamiento visible de los directivos de la entidad se manifestó en correspondencia con lo expresado por ellos durante toda la investigación.

La lealtad a la organización constituye el valor de mayor significación para los directivos, coincidiendo un 100% de la muestra en que la lealtad es un valor muy presente en la organización. Alegando en este sentido que el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa constituye su segunda casa, que se sienten bien cuando se encuentran en la institución, que les motiva la labor que realizan. Asumen que la identificación de los miembros con la organización existe en gran medida, por lo que resulta fácil comprender que las actitudes positivas en cuanto al servicio y las actividades organizacionales tienen su punto en común a partir de la unidad de los trabajadores en cuanto a este valor compartido.

Los directivos se caracterizan por trabajar duro y sistemáticamente, pues el 100% de la muestra así lo considera, además esto se pudo apreciar en la cotidianeidad de la

institución ya que ellos buscan soluciones creativas y trabajan constantemente para mantenerse prestando un buen servicio a las personas que lo demandan. También manifestaron sentirse exhaustos pues existía una política en la Dirección del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa de realizar consejillos diarios lo que no les parecía oportuno y traía como consecuencia un atraso en las actividades que debían realizar.

También coincide el 92% de la muestra en que el trato amable hacia las personas con las que intercambian, interactúan y la honradez son valores muy fortalecidos en la organización. Alegando en este sentido, que estas personas con las que trabajan son su razón de ser. La prioridad número uno de la institución es que estas personas se sienta satisfecho y la amabilidad es esencial para lograr un buen estado de ánimo en estos.

De igual forma manifiestan que las carencias materiales que presenta el Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa pueden no tener solución a corto plazo pero el trato amable sí depende de ellos y tiene un efecto inmediato. El trato a la población a partir de la expresión oral en sentido general estuvo mediatizado por mucha amabilidad durante el servicio que allí tiene lugar.

En este análisis se ha hecho referencia al cliente externo, no obstante es importante señalar que se observaron algunas insatisfacciones en el cliente interno respecto a este valor. Las interacciones entre ellos se caracterizan por ser amables y respetuosas pero en la expresión extraverbal se perciben elementos que contradicen lo anterior.

Por otro lado el Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa cuenta con pocos recursos para ofrecer las condiciones de trabajo ideales a sus empleados, pero se percibió como los directivos crean nuevas alternativas y se esfuerzan por buscar soluciones.

La honradez, como se había dicho anteriormente, está fortalecida en ellos en gran medida, pues se esfuerzan por ser mejor cada día, dar lo mejor de sí y por un futuro mejor. A pesar de ciertas circunstancias difíciles a las se enfrentan en algunas ocasiones, relacionadas con las condiciones de trabajo, tales como los problemas de infraestructura y de reconocimiento social.

Coinciden en que a pesar de haber mejorado las condiciones e imagen del Puesto de Dirección del Programa de trabajadores Sociales en Majibacoa recientemente (pintura, reestructuración); el mayor problema está relacionado con las condiciones interiores de trabajo especialmente en que no se encuentran delimitados los departamentos, lo que influye en no poder brindar al cliente un servicio de excelencia como ellos necesitan. Alegando que frente a esta situación se mantienen trabajando sin despojarse de las cualidades que los distinguen para que el cliente regrese y los valore positivamente a ellos por su honradez y amabilidad durante la atención.

Se puede apreciar cómo se establece una relación entre estos valores que les han servido de mecanismo para distinguir la identidad del Programa de Trabajadores Sociales de Majibacoa por la calidad humana en la atención y seguimiento a las personas que se atienden.

Otro valor que comparten es el respeto por el individuo. El 84% coincide en que este valor está presente en gran medida y que existe un trato respetuoso entre todos. Se observó como a pesar de las diferencias de rango o frentes de trabajo, las relaciones se fundamentan sobre el respeto por el individuo. Igualmente son respetuosos con los clientes y visitantes de la institución.

Por otra parte y a partir del análisis anterior, se percibió como las creencias, representaciones y las actitudes de los directivos respecto a los VOC están fuertemente condicionadas por el conocimiento que han adquirido desde la experiencia práctica de dirigir a pesar de las escuelas cursadas por algunos de ellos.

De forma general señalan que en la superación están atrasados, que la mayoría de los trabajadores sociales no están suficientemente superados.

Se representan el trabajo con valores como “algo poco efectivo”, difícil de llevar a la práctica, y lo manifiestan a través de expresiones como “la teoría es muy bonita pero y la práctica qué” “eso hay que aterrizarlo bien en la práctica sino...”. Todas estas representaciones limitantes en torno a los valores están sustentadas sin dudas por la experiencia que tienen y por supuesto por el notable desconocimiento del tema. Esta es una institución que hace varios años realizó una planeación estratégica que nunca fue implementada de forma eficiente y en la actualidad trabajan por los objetivos propuestos cada año.

Respecto a las creencias también están fundamentadas por las vivencias, por ejemplo la mayor parte de estos directivos tienen una participación activa durante la confección del plan. Ellos coinciden en que la planeación estratégica no es solo responsabilidad del Jefe de Programa, sino de todo el colectivo de directivos. Lo que se evidencia cuando expresan *“nosotros vamos a las discusiones del plan y participamos en sus confección”* *“luego de elaborado el plan, se convoca una reunión para discutirlo, donde nuestro criterio prevalece”*.

Se percibe cierta resistencia con relación a asumir estilos de dirección diferentes que signifiquen cambios en alguna medida y que incidan en lo que para ellos ha sido siempre de una forma y ha resultado durante su estancia organizacional.

Las actitudes con relación al desempeño de sus funciones, se tornan positivas al constituir precisamente esta la razón de ser de la institución. La muestra en sentido general actúa en correspondencia con la demanda de las personas necesitadas a partir de sus posibilidades, por lo que la disposición en función de ello se orienta de forma directa y se manifiesta en el trabajo rápido y sistemático. En este sentido se resalta que las actitudes tienen un condicionamiento arraigado desde lo personal y avalado desde las creencias configuradas por el aprendizaje, razón por la cual éstas se evidencian de igual forma con respecto a todas las actividades relacionadas con

la organización siendo evidente la identificación del Jefe de Programa con la organización.

Las relaciones entre los miembros del consejo se caracterizan por el trato respetuoso. A través de las entrevistas se conoció que los sentimientos de compañerismo, solidaridad y ayuda mutua se encuentran vigentes en cada persona. Esto se percibió claramente al incorporarse un nuevo miembro a la dirección del frente de cuadro ya que el resto de los directivos mantuvieron una actitud activa y solidaria ante el acontecimiento, aprovechando la oportunidad para unirse en función de hacer más provechosas las reuniones. En este sentido se infiere que los sentimientos de manera general se encuentran interrelacionados, aunque siempre resalta algún caso individualizado o dirigido a sus propios logros laborales.

Además del sistema de valores organizacionales compartidos identificados y analizados anteriormente se obtuvo que la muestra en sentido general tiene como valor compartido deseado el trabajo en equipo, asumido por un 42% como un valor presente en alguna medida en la institución pero deseado por el 100% de la muestra. De esta manera manifiestan su deseo hacia el incremento de este valor, donde prevalezca la unidad de criterio, el trabajo en grupo, la lucha por una meta común. Los directivos desean que el trabajo en equipo se fomente en todos los niveles de la institución.

Consideramos importante señalar que para ello es necesario primeramente el desarrollo de factores determinantes en la manifestación de un buen trabajo en equipo, entre los que se encuentran: un excelente cumplimiento de las reglas, un profundo análisis de los problemas para la búsqueda de soluciones y una fluida comunicación.

Por otra parte el 100% de la muestra demanda que exista una comunicación fácil y fluida entre todos los niveles. Consideran desde sus creencias que la misma constituye el eslabón fundamental para lograr los objetivos propuestos. Vemos como existe una coherencia entre esta demanda y lo analizado anteriormente respecto al

trabajo en equipo, interpretando la necesidad de una comunicación efectiva en esta organización.

Los directivos perciben la comunicación como necesaria e importante para el desempeño exitoso, por tanto la sitúan en un lugar primordial para el cumplimiento de las tareas asignadas. En este sentido le adjudican toda la importancia en tanto con su mejora, al tener en cuenta los criterios de todos los miembros estos se sentirían involucrados en el proceso de toma de decisiones de la organización.

El deseo de fomentar la calidad como un valor organizacional compartido no sólo se enmarca en el ambiente laboral, sino en todo lo que hacen. En el desempeño de sus funciones directivas, en las reuniones, etc.

Con relación al reconocimiento de la dignidad de cada persona los directivos manifiestan su anhelo hacia la presencia de ese valor en la organización, en tal sentido el 84% de la muestra lo sitúan entre los valores que ellos desean que se fomenten en la organización, manifiestan que el mismo existe de manera rezagada, pues consideran que no consta el reconocimiento moral como ellos se merecen y alegan que les motiva que su trabajo sea reconocido dignamente.

Puede concluirse, teniendo en cuenta lo abordado con relación al deseo de los directivos, que tienen como valores deseados compartidos *el trabajo en equipo, la comunicación y el reconocimiento a la dignidad de cada persona.* **(Anexo 9)**

Se puede decir que existe concordancia entre los valores organizacionales compartidos y los deseados, aunque en ciertas ocasiones se detectó que existen criterios distintos en la muestra seleccionada (3 %). De forma general los directivos del Programa aspiran a enriquecer los valores presentes en la institución.

Durante la investigación los directivos mostraron honestidad con relación al reconocimiento de las dificultades que poseen como colectivo, así como el deseo de erradicarlas. Se puede decir que manifiestan deseos de mejorar en todos los

aspectos, motivados fundamentalmente, por el compromiso que sienten de obtener buenos resultados en su desempeño como directivos. Se observa en ellos como una necesidad importante el reconocimiento a su trabajo tanto en el orden material como espiritual.

Como se había señalado anteriormente la institución se ha visto afectada por cambios de Jefes de Programas. En este sentido se percibe una estructura organizativa que no tiene en cuenta las posibilidades reales para su cumplimiento, lo que trae como consecuencia que trabajen por objetivos anuales y que no exista actualidad en la planeación estratégica de la institución.

En sentido general este consejo cuenta con valores que constituyen una fortaleza para el desempeño de sus funciones directivas y de manera general para el cumplimiento de la estrategia de la organización. Están motivados por el deseo de mejorar en sentido general y lograr un excelente trabajo. Siendo significativa la necesidad de sensibilizarlos para que apoyándose en los valores existentes, empleen la dirección por valores y sus postulados y principios como un método eficaz para alcanzar logros de mayor impacto y de alcance social.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMPARTIDOS: UNA PROPUESTA METODOLÓGICAS.

3.1 Propuesta del Programa Capacitación.

La propuesta en este caso, de un programa de capacitación a directivos, va encaminada a darle respuesta al problema de investigación. Para el diseño de la misma se toma como referencia el modelo de la “Capacitación Participativa, propuesto por (Colectivo de Autores (1990).

La capacitación es participativa porque a diferencia del entrenamiento tradicional, el aprendizaje ocurre mediante la involucración activa de los participantes y son ellos quienes desarrollan las respuestas, lo que reduce las actitudes negativas. Es capacitación porque se crean oportunidades para conocer información nueva bajo un enfoque y con métodos analíticos para que los participantes discutan y consideren este conocimiento en vistas de sus propias experiencias de trabajo.

Los principios de esta capacitación se basan en teorías para enseñanza de adultos. Como los adultos tienen ya un determinado cúmulo de conocimientos y experiencias ellos aprenden más “haciendo” que “oyendo” es decir, aprenden más si tienen una posición activa en la construcción de los conocimientos que escuchando pasivamente toda la información que el capacitador transmite. Necesitan oportunidades para pensar, para comprender y luego para aplicar.

El nivel de aprendizaje se evidencia por cambios en el comportamiento, conocimiento, comprensión, habilidades, interés, valores, conciencia y/o actitudes.

La capacitación se desarrollará en tres etapas:

Etapas Inicial.

En esta etapa se hace una introducción general al programa de capacitación y se presentan formalmente los miembros del grupo. Se realiza una confrontación del proyecto, se explica el procedimiento y los métodos a utilizar así como los objetivos. Es un espacio donde los participantes pueden explicitar sus expectativas, plantear preguntas, reflexionar y hacer propuestas para modificar el programa. Además se establece el contrato, y se definen las normas grupales, los horarios, las frecuencias de las sesiones de trabajo, etc.

Etapa Media.

En esta etapa es donde se desarrolla el trabajo grupal propiamente dicho. Se realizan actividades que facilitan la consecución de los objetivos del grupo por ejemplo: facilitar la información necesaria sobre el tema de los valores organizacionales compartidos para que los directivos tengan conocimientos suficientes para valorar la importancia, así como el beneficio del trabajo con los Valores Compartidos para el desarrollo de la organización. Además se desarrollan actividades orientadas en sentido general a capacitar a los miembros del grupo para desarrollar una comunicación más efectiva, analizar y resolver conflictos, expresar sentimientos, aumentar la cohesión y el sentimiento de pertenencia.

Etapa Final

En esta etapa es donde se realiza el cierre y la evaluación del programa. Se hace una evaluación formal en cuanto a los objetivos, las actividades y tareas; de manera informal se evalúan los sentimientos y afectos del grupo. Para ello se toma en cuenta el cambio de conducta de los miembros.

3.2 Desarrollo de la Propuesta de Capacitación.

Método: Trabajo en grupo.

Técnica: Capacitación Participativa.

Objetivo General: Facilitar la formación y desarrollo de los VOC en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio Majibacoa a partir de la sensibilización de sus directivos con la importancia de estos como herramienta de trabajo.

Objetivos Específicos: Construir conjuntamente con el grupo, la organización del programa de capacitación partiendo de la propuesta elaborada previamente y de los criterios de los participantes acerca de sus necesidades en el campo de los VOC.

- Brindar conocimientos generales sobre la dirección de empresas. Realizar un breve análisis de la evolución de la Dirección desde la Dpl hasta la Dirección por Valores.
- Brindar conocimientos sobre la utilidad e importancia de los VOC para la dirección. Sensibilizar a los directivos y motivarlos a poner en práctica el trabajo con los valores en la institución.
- Planificar, entre todos, un conjunto de actividades dirigidas a potenciar los valores que comparten en la institución y a fomentar los que desean compartir que respondan a la estrategia de la institución.

Plan Temático por sesiones

Actividad 1. Encuadre.

Tema: Presentación del programa de capacitación *“El Valor de los Valores Compartidos”*

Sesión 2. “Valorando los valores.”

Tema: Los valores compartidos como una importante herramienta en la dirección estratégica.

Sesión 3. “El arte de dirigir.”

Tema: Consideraciones generales sobre la evolución de la dirección: desde la Dirección por Instrucciones hasta la Dirección por Valores.

Sesión 4. “Practicando los Valores.”

Tema: Los valores compartidos en el acontecer diario de la organización.

Sesión 5. “¿Cómo promover los valores?”

Tema: Diseño de actividades para promover los valores compartidos en la organización.

Sesión 6. “Evaluando lo aprendido”.

Tema: Cierre y evaluación del programa de capacitación.

Diseño de las Sesiones.

Sesión #1: Encuadre.

Tema: Presentación del Programa de Capacitación. *“El Valor de los Valores Compartidos”*

Objetivos: Construir conjuntamente con el grupo la organización del programa de capacitación partiendo de la propuesta elaborada previamente y de los criterios de los participantes acerca de los valores compartidos.

❖ Momento Inicial.

Técnica de Caldeamiento: *“La cola de la serpiente”*

Objetivo: Disminuir tensiones en los participantes, promover un clima psicológico favorable para el desarrollo de esta sesión.

Procedimiento: El coordinador dice una palabra y cada participante debe decir otra que comience con la última letra de la palabra anterior. Pueden registrarse las palabras en una pancarta para demostrar las asociaciones logradas o para tratar de darles sentidos de frases.

Materiales: Pancarta y plumones.

Tiempo de duración: 10 minutos.

❖ Desarrollo.

En un primer momento se le explica que la modalidad de trabajo para la capacitación será a través del modelo participativo de capacitación donde se utilizarán técnicas de trabajo grupal que ayudaran a la construcción y personalización del conocimiento. Luego de explicar el método de trabajo que se utilizará, se definen los objetivos fundamentales, las normas y límites dentro del grupo. Además se someterá a consideración la frecuencia de los encuentros, el horario, tiempo de duración y lugar. También se toman en cuenta las expectativas de los miembros y las sugerencias para realizar alguna modificación el proyecto.

Técnica: Debate Grupal

Procedimiento: Se realizará a través del intercambio coordinador- directivos. Se definen los horarios las frecuencias y el tiempo de duración de las sesiones de trabajo, etc.

Tiempo: 40 minutos.

Técnica: Debate Grupal.

Objetivo: Sensibilizar a los participantes con la importancia del trabajo, hacer que sean conscientes de que en los equipos de trabajo todos son indispensables y hacen grandes aportes.

Procedimiento: El debate se hace a partir de una presentación en Power Point que se titula "Asamblea de herramientas". (**Anexo10**) El coordinador hace preguntas para debatir como por ejemplo: si se sintieron identificados con esa situación, que opinan del trabajo en equipo, etc.

Materiales: Computadora.

Tiempo: 20 minutos.

❖ Cierre

Técnica: "Palabra clave".

Objetivo: Conocer las expectativas que tiene el grupo acerca del Programa de Capacitación.

Procedimiento: El coordinador invita al grupo a que escriba con una sola palabra sus deseos o expectativas. Cada uno podrá acercarse y escribir una palabra, en más de una ocasión, pero sólo una palabra a la vez. Final se hace una breve valoración de forma general.

Materiales: Pancarta y plumones.

Tiempo: 10 minutos.

Sesión #2. "Valorando los valores."

Tema: Los valores compartidos como una importante herramienta en la dirección estratégica.

Objetivo: Brindar conocimientos sobre la utilidad e importancia de los valores compartidos en la dirección. Sensibilizar a los directivos y motivarlos a poner en práctica el trabajo con los valores en la institución.

❖ Momento Inicial.

Técnica: "Conducción en pareja."

Objetivo: Propiciar el intercambio de emociones, reflexionar sobre las emociones generadas desde el papel representado y brinda la posibilidad al sujeto de conocer y analizar ambas posiciones.

Procedimiento: Se forman parejas, en cada una se determina quien será el “carro” y quien el “chofer”. El “carro” debe ir con los ojos cerrados. El “chofer” y el “carro” no pueden hablar, sólo se comunican por señales. Antes de empezar deben ponerse de acuerdo sobre las señales que van a utilizar para no chocar con otros (cambios de dirección, adelantar, retroceder, etc.). Después de un tiempo el coordinador da la orden de cambiar los papeles. Deben caminar sin chocar con otros carros. Al final se puede reflexionar sobre estas preguntas:

¿Cómo se sintieron cuando eran carros?

¿Cómo cuando eran choferes? ¿Qué prefirieron ser y por qué?

Materiales: No se utilizan.

Tiempo: 15 minutos.

❖ Desarrollo.

Técnica: “Debate Grupal”

Objetivo: Promover las interacciones en el grupo, favorecer el intercambio, para evaluar el nivel de conocimientos previos acerca de los valores compartidos, su utilidad para la Organización y para ellos como profesionales.

Procedimiento: Se hacen dos subgrupos, se les orienta redactar una composición en la que reflejen la definición de todos acerca de los valores organizacionales compartidos además de la importancia que le atribuyen.

Luego se leen las composiciones y en una pancarta se van copiando los elementos que establezcan una similitud entre ambas de forma tal que permitan elaborar una definición general del grupo. Finalmente esta se compara con la asumida en la investigación.

Materiales: Lápiz, papel, pancarta y plumones.

Tiempo: 30 minutos.

Técnica: Presentación en Power Point. “La Dirección por Valores”

Objetivo: Ofrecer de forma concreta pero a la vez sustancial una explicación sobre como se desarrolla el proceso de la dirección por valores, donde se aprecia la utilidad de los valores compartidos para el logro del éxito organizacional.

Procedimiento: Conjuntamente con la presentación se va realizando un debate donde los participantes expondrán sus criterios y dudas al respecto.

Materiales: Computadora.

Tiempo: 30 minutos.

❖ Cierre.

Técnica: "Poema Colectivo".

Objetivo: Valorar la importancia que tiene para el grupo la dirección por valores.

Procedimiento: El coordinador le pide a los participantes que tomando como punto de partida todo lo vivenciado durante esta sesión resuman en una palabra la importancia de los valores compartidos. Las palabras se irán copiando en una pancarta de forma tal que construyan un poema entre todos.

Materiales: Papelógrafo y plumones.

Tiempo: 5 minutos.

Sesión #3: "El arte de dirigir."

Tema: Consideraciones generales sobre la Dirección.

Objetivos: Brindar conocimientos generales sobre la dirección de empresas. Realizar un breve análisis de la evolución de la Dirección por Instrucciones, la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica hasta la Dirección por Valores.

❖ Momento Inicial.

Técnica de Caldeamiento: "*Un hombre de principios*"

Objetivo: Disminuir tensiones en los participantes, promover un clima psicológico favorable para el desarrollo de esta sesión.

Procedimiento: Todos se sientan en un círculo. El coordinador en el centro narra la historia de un hombre de principios tan rígidos que todo lo que hace, dice y le gusta comienza con la misma letra, inicial de su nombre: asigna un nombre al personaje y señala a uno del grupo que debe continuar la historia con esa letra. El que se equivoca pasa al centro.

Materiales: no necesita

Tiempo de duración: 10 minutos.

❖ Desarrollo.

Técnica: Debate Grupal

Objetivo: Propiciar el intercambio entre los miembros del grupo, para que puedan incorporar de una forma más personalizada, nuevos conocimientos de relacionados

con las distintas técnicas de dirección.

Procedimiento: Se presentara al grupo un Papelógrafo donde se resuman las principales características de la Dpl, DpO, DE y DpV. (**Anexo11**) Luego se establecerá un debate en el grupo para que los miembros puedan establecer una comparación entre ellas donde se expongan las ventajas y desventajas de las mismas.

Materiales: Papelógrafo.

Tiempo: 30 minutos.

Técnica: Ejercicio evaluativo.

Objetivo: Evaluar la aplicación de los contenidos aprendidos en esta sesión.

Procedimiento: Se le entregará a cada miembro una tarjeta que contenga una situación determinada en una empresa y se le pide que identifique el tipo de dirección que se pone de manifiesto en la misma y que exponga si sería aconsejable emplear otro y por qué.

Materiales: Papel y Lápiz.

Tiempo: 10 minutos.

❖ Cierre

Técnica: (PNI) Positivo, Negativo, Interesante.

Objetivo: Conocer la valoración de los miembros del grupo sobre el trabajo realizado en esta sesión.

Procedimiento: Se le orienta a cada participante expresar de forma breve lo positivo, negativo e interesante de la sesión.

Materiales: No se utilizan.

Tiempo: 20 minutos.

Sesión #4. “Practicando los Valores.”

Tema: Los valores compartidos en el acontecer diario de la organización.

Objetivo: Propiciar la reflexión en el grupo de forma tal que los miembros pongan en práctica lo aprendido en el transcurso de la intervención.

❖ Momento Inicial.

Técnica de caldeamiento: “Circulando por el salón.”

Objetivo: Disminuir tensiones en los participantes, promover un clima psicológico favorable para el desarrollo de esta sesión.

Procedimiento: El coordinador les orienta a los participantes ponerse de pie y caminar por el salón libremente, en diferentes direcciones, mirándose a los ojos, saludarse con un gesto, pueden realizarse otras acciones como sonreír, caminar más rápido, más lento, saltar, etc.

Materiales: No se utilizan.

Tiempo: 10 minutos.

❖ Desarrollo.

Técnica: "Psicodrama"

Objetivo: Propiciar la reflexión en el grupo de forma tal que los miembros pongan en práctica lo aprendido en el transcurso de la intervención. Además permite mostrar elementos para el análisis.

Procedimiento: En el grupo se define un tema y los personajes que van a intervenir durante la dramatización. El tema preferentemente debe estar asociado con eventualidades de la organización y puede basarse en hechos reales o imaginarios. Se explica que existe un margen para la creatividad y la improvisación. El coordinador intervendrá en momentos oportunos para promover debates sobre el tema.

Materiales: No se utilizan.

Tiempo: 45 a 60 minutos.

❖ Cierre.

Técnica: "Las estatuas humanas."

Objetivo: Que el grupo exprese la idea colectiva que tiene sobre los valores organizacionales compartidos.

Procedimiento: se divide el grupo en dos y se les pide que transmitan las ideas que tienen relacionadas con los valores organizacionales compartidos a través de una estatua o diferentes posiciones. El coordinador pide opiniones, se reflexiona sobre lo que han deseado transmitir y por que.

Materiales: No se utilizan. (Se aceptan los que creativamente empleen en las estatuas).

Tiempo: 15 minutos.

Sesión #5. “¿Cómo promover los valores?”

Tema: Diseño de actividades para promover los valores compartidos en la organización.

Objetivo: Planificar, entre todos, un conjunto de actividades dirigidas a potenciar los valores que comparten en la institución y a fomentar los que desean compartir.

❖ Momento Inicial.

Técnica: “El detalle que faltaba.”

Objetivo: Liberar un poco de tensión en los participantes, animarlos y propiciar un clima agradable para el desarrollo de la sesión.

Procedimiento: El coordinador pide un voluntario en el grupo para realizar la tarea. Luego de darle las instrucciones lo coloca frente al grupo, y les pide que lo observen con mucha atención. Después la persona elegida sale del salón y cambia cinco detalles visibles de su apariencia. Por ejemplo: cambiarse de mano el reloj, soltarse el pelo, poner un lapicero en la oreja, cambiar de dedo un anillo, cruzar las piernas, quitarse los espejuelos, etc. Finalmente regresa al salón y el grupo trata de descubrir los cinco cambios.

Materiales: No se utilizan.

Tiempo: 10 minutos.

❖ Desarrollo.

Técnica: Exposición y debate.

Objetivo: Que los miembros del grupo conozcan cuáles son los valores que comparten y los que desean compartir.

Procedimiento: Se realiza un breve análisis de los resultados de las técnicas empleadas durante la primera etapa en la investigación (cuestionarios y test de valores organizacionales) y se dan a conocer de manera formal cuáles son los valores que comparten y los que desean compartir.

Materiales: Papelógrafo.

Tiempo: 20 minutos.

Técnica: “Lluvia de ideas.”

Objetivo: Planificar entre todos los participantes una serie de actividades que sirvan para potenciar los valores compartidos y fomentar nuevos valores que desean compartir.

Procedimiento: se describe un valor determinado y se le pide a los miembros del grupo que expresen a través de actividades concretas como pueden favorecer la formación o desarrollo de ese valor en su organización. Así sucesivamente se va realizando con los valores identificados en el diagnóstico.

Materiales: Papelógrafo y plumones.

Tiempo: 40 minutos.

❖ Cierre.

Técnica: (PNI) Positivo, Negativo, Interesante.

Objetivo: Conocer la valoración de los miembros del grupo sobre el trabajo realizado en esta sesión.

Procedimiento: Se le orienta a cada participante expresar de forma breve lo positivo, negativo e interesante de la sesión.

Materiales: No se utilizan.

Tiempo: 10 minutos.

Sesión #6. “Evaluando lo aprendido”.

Tema: Cierre y evaluación del programa de intervención.

Objetivo: Evaluar si se ha cumplido el objetivo general del programa. Conocer cuáles son las expectativas del grupo respecto al tema abordado en la capacitación, luego de haber conocido los elementos fundamentales para el trabajo con los valores organizacionales compartidos. La satisfacción del grupo con el trabajo realizado en las sesiones anteriores.

❖ Momento Inicial.

Técnica: “El mensaje”

Objetivo: Que los miembros puedan expresar sus sentimientos hacia el grupo o a personas específicas dentro de este. Crear un clima dinámico favorable para el trabajo que se realizará en esta sesión.

Procedimiento: Cada miembro del grupo puede escribir cuantos mensajes desee siempre identificando a quien va dirigido el mismo, no es necesario poner el

remitente, sólo si lo desea. Se les aclara que los mensajes pueden contener expresiones de aliento, cómo se sintieron durante el trabajo en grupo, sentimientos que experimentaron, etc.

Materiales: Papel y lápiz.

Tiempo: 5 minutos.

❖ Desarrollo.

Técnica: "Debate Grupal."

Objetivo: Evaluar el cumplimiento del objetivo general del Programa de Intervención.

Procedimiento: Se realizarán preguntas relacionadas a la utilidad que tiene para ellos haber participado en el grupo, si creen necesario multiplicar esta experiencia hacia otras personas de la organización. Si han podido aplicar lo aprendido en su cotidianidad laboral, si les han sido de alguna utilidad las sesiones de trabajo. Si consideran que este trabajo ha realizado aportes a la institución. Qué sugerencias harían para próximas investigaciones.

Todas las intervenciones realizadas quedaran grabadas en una videocámara para el posterior análisis de las valoraciones emitidas por los miembros del grupo.

Materiales: Videocámara.

Tiempo: 45 minutos.

❖ Cierre.

Técnica: ¿Cómo llegué y cómo me voy?

Objetivo: Conocer si han ocurrido cambios en los integrantes del grupo, la magnitud de dichos cambios, que les ha aportado el programa, que sentimiento han experimentado, cómo se sienten en sentido general.

Procedimiento: Cada miembro debe escribir una oración en la que comience refiriendo cómo llegó a la primera sesión de trabajo y cómo se va al finalizar el programa.

Materiales: Papel y lápiz.

Tiempo: 10 minutos.

CONCLUSIONES

- No existen documentos en los que se expliciten claramente los VOC del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa, lo que dificulta ante todo la aplicación de esta herramienta de la dirección en la práctica diaria.
- Los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa tienen un bajo nivel de conocimientos sobre los VOC (conceptualizaciones, definiciones, etc.) en sentido general y de cada uno de ellos específicamente, lo que repercute en la poca significación o importancia que les atribuyen para su gestión en la institución y para el logro de la misión y visión de la misma.
- Las creencias y representaciones que poseen los directivos sobre los VOC son limitantes y condicionan sus actitudes y comportamientos respecto al empleo de estos como una herramienta estratégica de la dirección.
- Los valores organizacionales compartidos por los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa son: Lealtad a la organización, Amabilidad, Honradez y Respeto por el Individuo.
- Los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa tienen a nivel deseado una serie de valores entre los que se encuentran: La sinergia o trabajo en equipo, calidad, comunicación y el reconocimiento a la dignidad de cada persona.

RECOMENDACIONES

A Directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa:

- Declarar y socializar el sistema de Valores Organizacionales Compartidos en documentos o murales de forma tal que sean accesibles a todos los trabajadores y visitantes.
- Continuar profundizando sus conocimientos sobre los Valores Organizacionales Compartidos, debido a la importancia que adquiere su uso eficiente como herramienta de la dirección para la futura implementación del perfeccionamiento empresarial en la institución.
- Culminar la implementación del programa por la importancia que reviste para la organización.

A Investigaciones posteriores:

- Realizar un diagnóstico de Valores Organizacionales Compartidos en todos los trabajadores del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa, a partir del empleo de los mismos cuestionarios utilizados en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

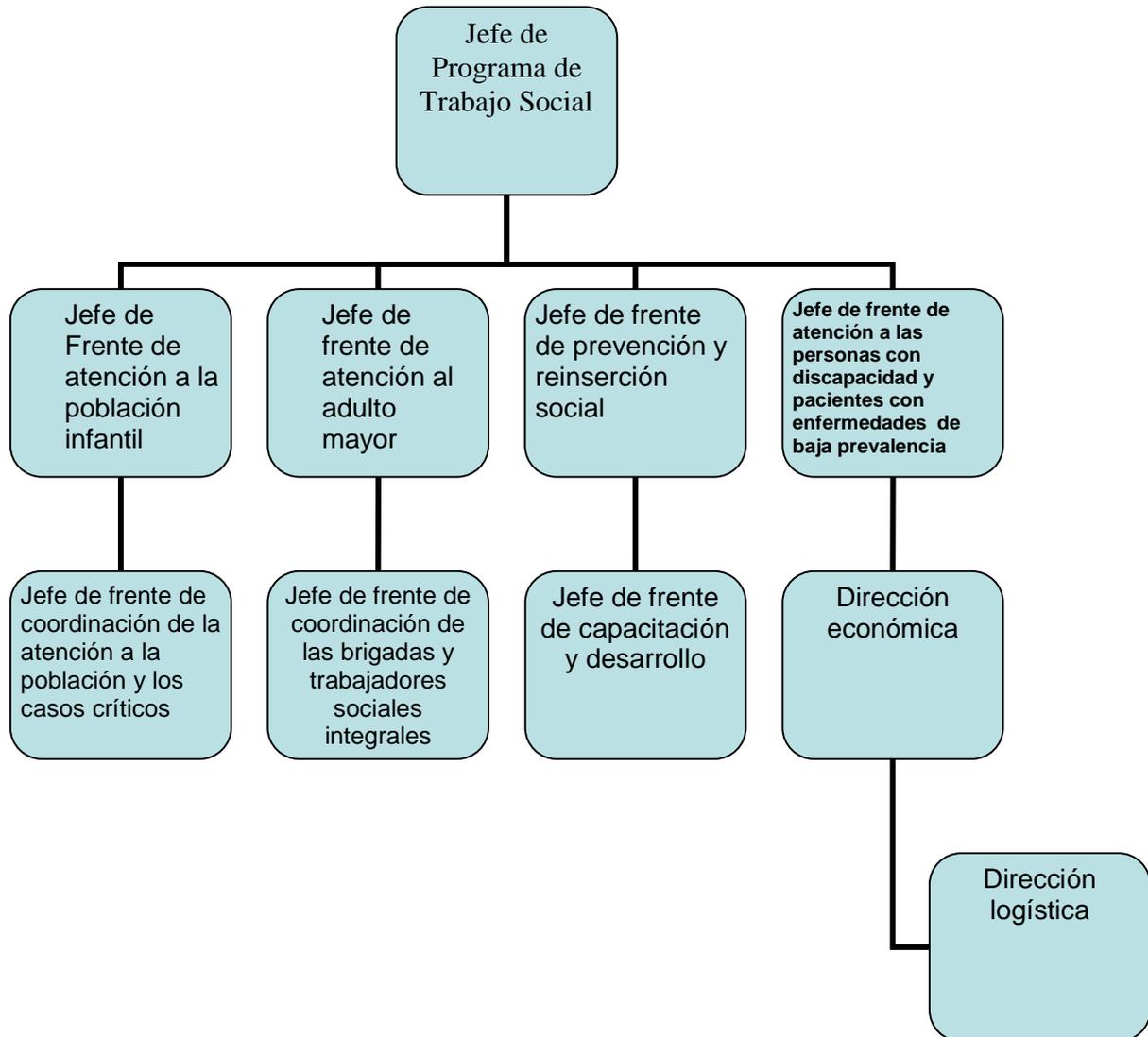
1. Batex Pérez, Esther (2003). ¿Cómo y cuando educar en valores? Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
2. Blanchard, Ken y Michael O' Connor. 2000. Administración por valores. Como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una visión y unos valores compartidos. Colombia. Ed. Norma S.A.
3. Chiavenato, Idalberto. 1992. Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana.
4. Colectivo de Autores (2004). Metodología de Investigación Cualitativa. Editorial Félix Varela. La Habana.
5. Colectivo de Autores (1990). Selección de temas sobre técnicas de dirección. Facultad de Economía. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
6. Congreso Del Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política. La Habana. Cuba. (1998)
7. Díaz Llorca, C (2000). Dirección por valores. Algunas reflexiones para la acción. Folletos gerenciales No 9. MES.
8. Díaz Llorca, C (s.f.e).La dirección por valores.
9. Domenech, Yolanda (2006). Introducción al trabajo social con grupos. Manual de apuntes. Editorial Félix Varela. La Habana.
10. Fabelo Corzo, José Ramón; Colectivo de Autores. (2004).La formación de Valores en las Nuevas Generaciones. Editorial José Martí. La Habana.
11. Fabelo Corzo, José Ramón. (2003). Los valores y sus desafíos actuales. Editorial José Martí. La Habana.
12. García, Salvador; Dollan, Simon (1998). La dirección por valores. Editorial McGraw-Gil. SPI. La Habana. Cuba.
13. Hernández Sampieri, R (1991). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Gil. México.
14. López Bombino, Luis R (2006). El saber ético de ayer a hoy. Tomo I y II. Editorial Félix Varela. La Habana.

15. Sánchez, Rodríguez, Dolores; Pino, María Elena (2005). Postgrado de Dirección por Valores. S/L. S/E.
16. Torres, Dailian (2005). Diagnóstico de Valores Organizacionales en el Hotel Las Tunas. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Psicología. Tutor: Madeleine Fernández Castellanos. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
17. Chinchilla, Nuria. Citada por MSc. Guillermo Ronda Pupo. La Dirección por Valores. 1998. p 49
18. Jiménez, Tomás. Código de ética del administrador de empresas. teyv@arnet.com.ar.
19. Kant, Emmanuel. 1994. Crítica de la razón práctica. México. Ed. Epasa – Calpe.
20. Leal Millán, Antonio. 1991. Conocer las culturas de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio. Madrid. Ed. Actualidad.
21. Leavitt, Harold J. 1988. Senderos Corporativos. Cómo integrar visión y valores en las organizaciones. S.A. México. Ed. Continental.
22. Martín Fors, Daylenes. Los valores en el centro de la cultura organizacional. Diciembre de 2002. daylenes@fcf.uh.cu.
23. Medina, Norman. 2002. Turismo de Naturaleza en Cuba. Colombia. Ed. Nomos S.A.
24. Moreno Basulto, Nallibys. 2004. Diseño de un programa para el funcionamiento efectivo del sistema de trabajo con los directivos y reserva de Copextel Santiago. Trabajo de Diploma. Santiago de Cuba. Universidad de Oriente.
25. Pérez Betancourt, A y Díaz Llorca. 2000. C: Lo que todo empresario cubano debe conocer. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
26. Pérez Campdesuñer, Reyner. Los valores en la gestión de la calidad reyner@faceii.uho.edu.cu.
27. Pupo Rodríguez, Natacha. Fundamentación de una propuesta para la formación y desarrollo de los valores. estruc@agr.aduana.cu.
28. Rivadeneyra Escalante, Gabriel. La ventaja competitiva de vender nuestros productos con ética. lemonsieur17@hotmail.com.

29. Revistainterforum.com©Copyright 2000. Webmaster@revistainterforum.com
30. Schein, E. 1988. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona España. Ed. Plaza & Janes.
31. Stephen Robbins-Mary coulter, Administración, 5ª edición, Ed. Prentice Hall, México - 1996.
32. Stoner, James. 1996. Administración Quinta Edición. España. Ed. McGrau-Hill.
33. Valdés Galárraga, Ramiro. 2002. Diccionario del Pensamiento Martiano. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.

Anexo # 1

Organigrama de la Dirección de Trabajadores Sociales en Majibacoa.



Anexo 2

Entrevista a directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Objetivo.

- Conocer el funcionamiento general del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Aspectos a evaluar:

1. Estructura organizativa del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.
2. Desarrollo alcanzado por el Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.
3. Proceso que utilizan para la confección de la estrategia.
4. Estilo de dirección empleado para su cumplimiento.
5. Representación subjetiva en torno al trabajo con valores.
6. Potencialidades y logros del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.
7. Posibilidades de desarrollo del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa.

Protocolo de observación.

- Manifestaciones del lenguaje verbal y extraverbal.
- Posición corporal.
- Disposición a brindar las respuestas.
- Tipo de comunicación.
- Congruencia entre los contenidos expresados verbalmente y las conductas asumidas respecto a los mismos.

Anexo 3

Entrevista a trabajadores del Programa de trabajadores Sociales.

Objetivo.

- Conocer características del desempeño laboral de los trabajadores y su participación en la toma de decisiones del Programa Trabajadores Sociales.

Aspectos a evaluar:

- Relaciones jefes-subordinado.
 - Relaciones interpersonales.
 - Participación en la toma de decisiones.
 - Conformidades con la capacitación existente.
 - Conocimiento con relación a la estrategia.
- Conocimiento con relación a los valores de la organización.
- Insatisfacción con respecto a la actividad que desempeñan.
 - Perspectivas de mejoras en torno a la organización.

Protocolo de observación.

- Manifestaciones del lenguaje verbal y extraverbal.
- Posición corporal.
- Disposición a brindar las respuestas.
- Tipo de comunicación.

Anexo 4

CUESTIONARIO DE NORMAS Y VALORES ORGANIZACIONALES. (CUVANO)

A continuación aparecen características de algunos centros laborales. Valore el grado en que cada una de ellas está presente en su empresa o centro de trabajo. Utilice la ESCALA que aparece a la derecha y escriba el número que usted seleccione en la raya correspondiente.

CARACTERÍSTICAS:	ESCALA
1) ___ Trabajo duro y sistemático	
2) ___ Trato respetuoso entre todos.	
3) ___ Corrección y eficiencia en las tareas.	
4) ___ Lealtad e identificación con la organización.	4-- <i>En gran Medida</i>
5) ___ Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo.	
6) ___ Análisis objetivo de los problemas y dificultades.	3-- <i>En buena medida</i>
7) ___ Reconocimiento de la dignidad de cada persona.	
8) ___ Comunicación fácil fluida entre los niveles.	
9) ___ Cumplimiento estricto de las normas establecidas.	2-- <i>En alguna medida</i>
10) ___ Creatividad e iniciativa.	
11) ___ Superación y desarrollo de los empleados.	
12) ___ Retribución equitativa al personal.	1-- <i>En ninguna medida</i>
13) ___ Beneficio de los trabajadores.	
14) ___ Trabajo en equipo.	
15) ___ Protección y seguridad al trabajador.	
16) ___ Honradez y valentía personal.	
17) ___ Rapidez en la ejecución de las tareas.	
18) ___ Amistad, solidaridad, cooperación y ayuda mutua.	
19) ___ Introducción de tecnología y experiencias de avanzada.	
20) ___ Estímulos materiales al trabajo.	
21) ___ Trato amable a los clientes.	
22) ___ Respeto al criterio personal de cada cual.	
23) ___ Calidad en todo lo que hace.	
24) ___ Atención a las condiciones de trabajo.	
25) ___ Participación activa del trabajador en la toma de decisiones de la organización.	

Ahora, de ese mismo listado, diga cuáles son las 10 características que según su criterio deberían estar presentes en su organización.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10 ___

11 ___ 12 ___ 13 ___ 14 ___ 15 ___ 16 ___ 17 ___ 18 ___ 19 ___

20 ___ 21 ___ 22 ___ 23 ___ 24 ___ 25 ___

Anexo 5

Test Valores Organizacionales

Compañero(a) _____ Área o Dpto. de Trabajo _____

Estos valores pueden estar presentes en su trabajo. Evalúelos según la descripción de cada uno.

El 1 significa que el valor es poco fuerte y el 5 que el valor es muy fuerte, los restantes valores 2, 3, y 4 expresan niveles intermedios de intensidad.

		VALORACIÓN				
VALORES	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
LIDERAZGO	La existencia de un sistema de líderes que apoyan a los diferentes grupos y existe el sentimiento de querer ir delante.					
CREATIVIDAD	La capacidad de tener ideas nuevas para la solución de los problemas.					
INNOVACIÓN	La capacidad de poner en práctica y obtener provecho de las nuevas ideas. Es característica en todas los frentes del Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa					
COMUNICACIÓN	El Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa tiene líneas abiertas a la comunicación, sin limitaciones, ni cuello de botella. Los departamentos colaboran entre sí, y se comprenden.					
RESPECTO	Respeto y aprecio por las personas. Toda persona sirve para algo, es única e irrepetible.					
CRECIMIENTO Y BENEFICIOS	Las personas se desarrollan a nivel profesional. El Programa de Trabajadores Sociales en Majibacoa crece, se aportan resultados; beneficios para el progreso económico.					

Anexo 6

Test de Completamiento de Frases.

Frente: _____

Complete o termine estas frases con las primeras ideas que le vengan a su mente. No se detenga a pensar en cada una, exprese sus verdaderos sentimientos, ideas u opiniones. Debe relacionar cada frase con su marco laboral.

Trate de completar todas las frases.

1. Me gusta _____
2. El tiempo más feliz _____
3. Mi trabajo _____
4. Lamento _____
5. Mis compañeros _____
6. Mi mayor temor _____
7. No puedo _____
8. Me molesta _____
9. El Hotel _____
10. Me motiva _____
11. El futuro _____
12. Yo necesito _____
13. Las relaciones _____
14. Odio _____
15. El mayor problema es _____
16. Yo prefiero _____
17. Sobre el Servicio _____
18. Los Clientes _____
19. Pienso que mi jefe _____
20. Este lugar _____
21. La comunicación _____
22. Respecto a las instalaciones _____
23. Estoy mejor cuando _____
24. El Buen Trato _____
25. En la superación _____

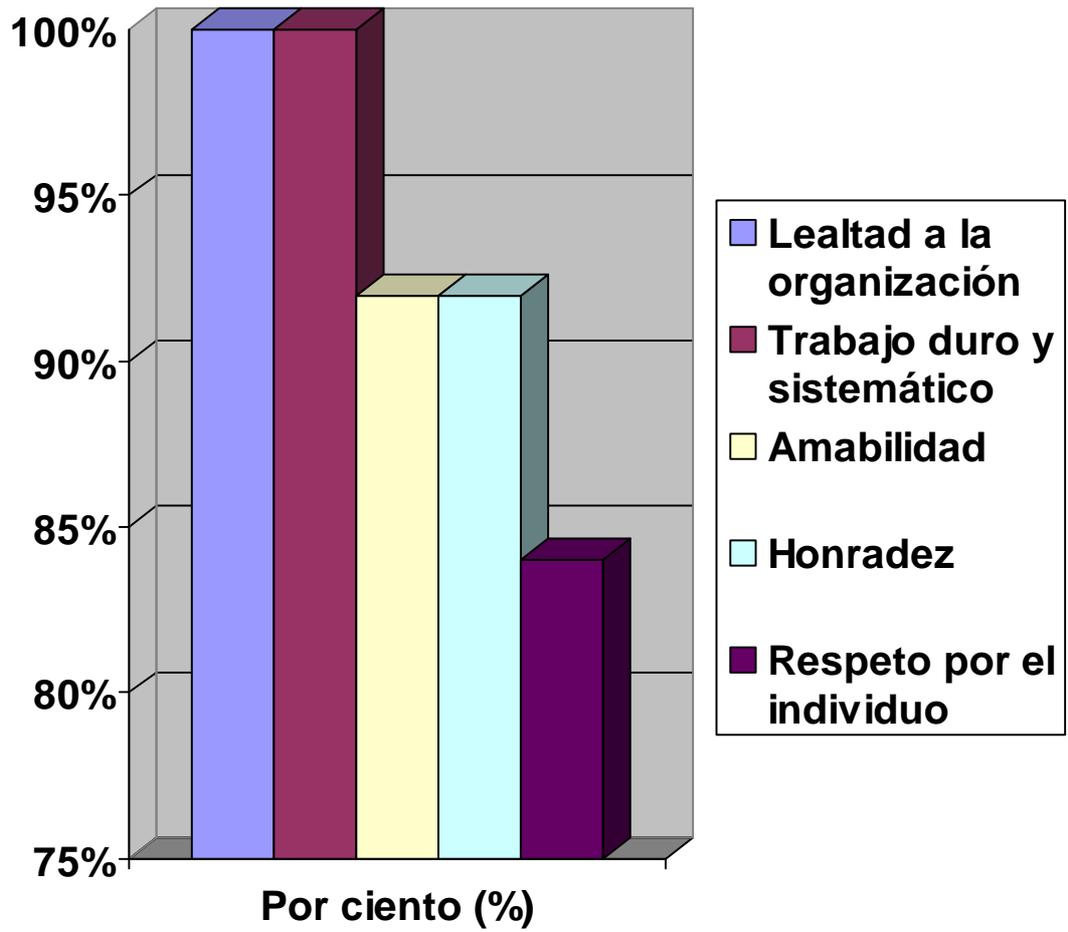
Anexo 7

Caracterización de la Muestra.

Cantidad de directivos que integran la muestra	14
Edad promedio	25 años
Nivel de escolaridad	Nivel Superior 4
	Técnico Medio 10
Sexo	Mujeres 9
	Hombres 5

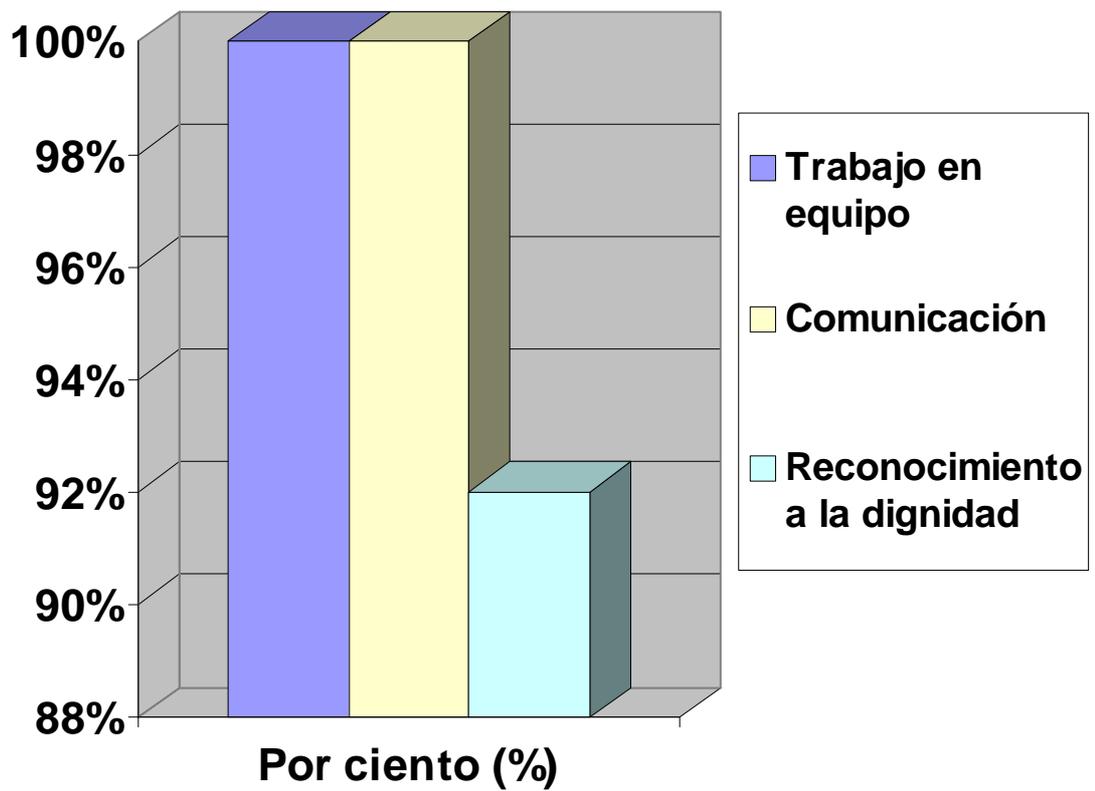
Anexo 8

Valores Organizacionales Compartidos



Anexo 9

Valores Organizacionales Deseados.



Anexo 10

ASAMBLEA DE HERRAMIENTAS. (Útil para la sesión #1)

Cuentan que las herramientas un buen día, se reunieron en asamblea plenaria, con la finalidad de arreglar sus diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar ¿La Causa? ¡Hacia demasiado ruido! Y además se pasaba el tiempo golpeando. El martillo aceptó su culpa, pero pidió que el cepillo fuera expulsado también, debido a que siempre hacía su trabajo en la superficie, y no tenía profundidad alguna.

El cepillo aceptó a su vez, pero pidió la expulsión del tornillo.

Adujo que había que darle muchas vueltas para que sirviera para algo. Ante el ataque el tornillo aceptó también.

Pero a su vez pidió la expulsión del papel de lija. Hizo ver que era muy áspero en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. Y el papel de lija aceptó, con la condición de que fuera expulsado el metro, que siempre se pasaba midiendo a los demás, con su medida como si fuera perfecto.

En eso entro el carpintero, se puso el delantal y se fue a iniciar su trabajo. Utilizó el martillo, el cepillo, el papel de lija, el metro y el tornillo. Finalmente de la madera trabajada, salio un lindo mueble.

Cuando las herramientas quedaron solas, se reanudo la deliberación. Fue entonces cuando tomo la palabra el serrucho y dijo:

«Señores, ha quedado demostrado que tenemos muchos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos e importantes. Así que no pensemos en nuestras debilidades sino concentrémonos en nuestras fortalezas y aspectos positivos.»

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, contundente y el cepillo suave y eficaz. Se dieron cuenta de que el tornillo tenía la habilidad de unir y dar fuerza, y el papel lija era especial para afinar y limar asperezas.

También observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo orgulloso capaz de servir y producir valiosos artículos y muebles de calidad.

¿Ocurre lo mismo con nosotros los seres humanos? Observe a su alrededor y lo comprobará.

Cuando en un hogar, empresa, institución u organización sus miembros gastan su tiempo y esfuerzo en buscar los defectos de los demás, la situación se vuelve tensa, negativa y rumbo al caos y la posible desaparición.

En cambio cuando los propósitos son enfocados positivamente buscando propiciar los mejores valores individuales y de grupo, estamos ante las puertas de los mejores y más satisfactorios logros humanos.

Lo más trascendente de esta historia es que nuestro aporte en cualquier grupo al que pertenezcamos, será en relación con nuestras cualidades, propiciando logros colectivos a pesar de nuestros defectos individuales.

Anexo 11

Útil para la Sesión #3.

Comparación entre la Dpl, LA DpO Y LA DpV

	Dpl	DpO	DpV
SITUACIÓN DE APLICACIÓN PREFERENTE	Rutina o emergencias	Complejidad moderada. Producción relativamente estandarizada	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos
NIVEL MEDIO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	Baja escolarización (dirección de operarios)	Profesionalización media moderada (dirección de empleados)	Alto nivel de profesionalización media (dirección de profesionales)
TIPO DE LIDERAZGO	Dirigista tradicional	Administrador de recursos	Legitimador de transformaciones
TIPO DE CONSUMIDOR	Usuario-comprador	Usuario-cliente	Cliente con criterio y libertad de elección
TIPO DE OFERTA DE PRODUCTOS	Monopolista. Estandarizada	Segmentada	Altamente diversificada y cambiante
TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Piramidal con múltiples niveles	Piramidal con pocos niveles	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipos de proyecto
NECESIDAD DE TOLERANCIA DE AMBIGÜEDAD	Baja	Media	Alta
NECESIDAD DE AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD	Baja	Media	Alta
ESTABILIDAD DEL ENTORNO	Entorno estable	Entorno moderadamente cambiante	Entorno muy cambiante
FILOSOFÍA DE CONTROL	Control-supervisión descendente	Control-estímulo del rendimiento profesional	Potenciación del autocontrol de las personas
PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN	Mantenimiento de la producción	Optimización de resultados	Mejora constante de procesos
ALCANCE DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	Corto Plazo	Medio plazo	Largo plazo
VALORES CULTURALES BÁSICOS	Producción cuantitativa. Fidelidad. Conformidad. Cumplimiento. Disciplina	Racionalización. Motivación. Eficiencia. Medición de resultados	Desarrollo. Participación. Aprendizaje continuo. Creatividad. Confianza mutua. Compromiso