



# IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR AGRÍCOLA NO CAÑERO, DE LA PROVINCIA HOLGUÍN.

**Reyner Pérez Campdesuñer. Ingeniero Industrial. Instructor. Centro de Información y Gestión Tecnológica; Margarita de Miguel Guzmán. Master, Ingeniera Industrial. Asistente.; Marcia Noda Hernández. Master, Ingeniera Industrial. Profesora Auxiliar; Gelmar García Vidal. Ingeniero Industrial. Asistente. Universidad de Holguín**

En el siguiente trabajo se expone un ejemplo de la aplicación del procedimiento, Pérez 2000, para la implementación de sistemas de gestión participativas en UBPC no cañeras

**Comprometimiento:** el estudio se comenzó con la etapa de Comprometimiento tal y como establece el procedimiento, mediante entrevistas con dirigentes y trabajadores de la organización, en las cuales se les explicó, que la investigación tenía como fin conocer cual era el grado de participación existente, así como las causas que podrían estar frenando éste y las fortalezas presentes en cada entidad que les pudieran permitir alcanzar niveles superiores de participación y por consiguiente de desempeño. Se trató de crear la conciencia sobre las consecuencias positivas que podría traer el éxito de la investigación así como las afectaciones que traería para todos el fracaso de la participación como sistema de gestión.

Las acciones desarrolladas en esta etapa fueron las responsables de que fuera posible recoger el volumen de información obtenido sin tener que invertir grandes dosis de esfuerzo y que la misma presentara la necesaria cuota de confiabilidad.

## DIAGNÓSTICO

**Estado actual de la participación y sus efectos:** el diagnóstico del estado actual de la participación se desarrolla mediante tres aspectos: Caracterización de las entidades objetos de estudio, Análisis de los criterios acerca del desempeño de las entidades y la Evaluación de los niveles actuales de participación en las entidades.

### **Caracterización de la entidad objetos de estudio:**

Existe un predominio de las edades jóvenes el 58% es menor de 40 años, aunque se presenta cierta tendencia a un

incremento de la edad promedio el 32% se encuentra entre los 30 y los 40 años. De igual forma se presenta un predominio del sexo masculino en un 91%. Los niveles de calificación se encuentran desplazados hacia los escalones más bajos como son el de secundaria 50%, seguido por primaria con un 26%. En la categoría ocupacional predominan los obreros con el 84.78% lo que constituye una prueba más de las necesidades que tiene este gran grupo de participar al ser el grueso de la fuerza, seguidos por los trabajadores de servicio con un 6,54% . La estructura organizacional se destaca por su simplicidad en cuanto a extensión y niveles jerárquicos.

Las UBPC cuenta con un área de autoconsumo para satisfacer las necesidades de los trabajadores mientras sus producciones fundamentales son la carne y la leche, además productos agrícolas.

#### **Análisis de los criterios acerca del desempeño de la entidad:**

Del análisis de las encuestas efectuadas se puede resumir que existe consenso sobre lo adecuado de la forma de elegir a la dirección y de repartir las ganancias, así como el trabajo en equipos, el desempeño alcanzado en todos los casos es evaluado de satisfactorio en mayor o menor medida, las necesidades que pueden ser resueltas por la propia UBPC se encuentran cubiertas mientras que los niveles de información resultan bajos.

#### **Diagnóstico del estado actual de la participación:**

Los trabajadores, en su percepción, no se encuentran muy involucrados en la fijación de objetivos (58%) de igual forma se encuentra deprimida la autonomía (50%), la información sobre el desempeño y acciones futuras no logra niveles aceptables alcanzando sólo un 65%, mientras que la existente para ejecutar el trabajo solo muestra el 60%, los

mejores comportamientos se encuentran relacionados con el trabajo en equipo entre las áreas (89%) y dentro de las áreas (86%), la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios y el grado de las habilidades necesarias para ejecutar el trabajo ambas con un 88%.

En lo referido a la proyección futura de la participación aproximadamente el 50% de las dimensiones evaluadas se elevaron a su máxima expresión (1) como es por ejemplo: el involucramiento en la fijación de los objetivos, el trabajo en equipo dentro del área, la existencia de un clima psicológico favorable para la ejecución de las reuniones, la aplicación de las nuevas ideas y la variedad de habilidades, no obstante los mayores crecimiento con respecto al estado actual se logran en la autonomía en el puesto de trabajo, la existencia de información para realizar el trabajo. El promedio general de la dimensiones evaluadas para diagnosticar la participación se elevó de un 75% a un 97%.

#### **DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LAS CAUSAS FACILITADORAS DE LA PARTICIPACIÓN**

Diagnóstico del estado de la satisfacción laboral: este diagnóstico se realizó sobre la base de determinar el grado de satisfacción de los obreros y la importancia que estos le conceden a las siguientes dimensiones: contenido de trabajo, estimulación, condiciones de trabajo, trabajo en grupo y condiciones de bienestar. Los resultados obtenidos en esta investigación se muestran en la siguiente tabla.

Contenido de trabajo				Estimulación al trabajo			
Atributos	V	P	V * P	Atributos	V	P	V * P
Variedad	0.61	0.13	0.08	Suficiencia.	0.43	0.36	0.15
Identificación	0.66	0.13	0.08	Correspondencia	0.77	0.12	0.09
Significado	0.63	0.280	0.18	Vinculación	0.84	0.14	0.12
Autonomía	0.60	0.19	0.12	Percepción	0.72	0	0
Retroalimentación	0.55	0.28	0.15	Justeza	0.73	0.23	0.17
				Coherencia	0.73	0.15	0.11
Σ	0.61			Σ	0.64		
Condiciones de Bienestar				Condiciones de trabajo			
Atributos	V	P	V * P	Atributos	V	P	V * P
Alimentación.	0.68	0.38	0.26	Seguras	0.53	0.70	0.37
Horario de trabajo.	0.74	0.08	0.06	Higiénicas	0.54	0.15	0.07
Útiles de trabajo.	0.65	0.24	0.16	Estéticas	0.68	0	0
Transportación	0.99	0	0	Ergonómicas	0.74	0.15	0.11
Uniforme y zapatos.	0.36	0.35	0.13				
Σ	0.60			Σ	0.55		
Trabajo en grupo				Resultado General			
Atributos	V	P	V * P	Atributos	V	P	V * P
Cohesión	0.69	0.16	0.11	Contenido de trabajo.	0.61	0.13	0.08
Atractivo	0.46	0.22	0.10	Trabajo en grupo.	0.66	0.13	0.08
Clima	0.77	0.26	0.20	Estimulación.	0.64	0.28	0.18
Distribución de operaciones	0.69	0.12	0.08	Condiciones de trabajo.	0.60	0.19	0.12
Identificación	0.73	0.04	0.03	Condiciones de bienestar.	0.55	0.28	0.15
Retroalimentación	0.73	0.09	0.06				
Autonomía	0.74	0.10	0.07				
Σ	0.66			Σ	0.61		

Como se observa la dimensión más afectada, resulta ser las condiciones de bienestar con (0,55) mientras que las dimensiones mejores evaluadas son el trabajo en grupo con (0,66) y el sistema de estimulación con (0,64), esta última se iguala en importancia a las condiciones de bienestar, ubicándose ambas con (0,28) en la cima en este aspecto, de igual forma, pero en sentido inverso el contenido de trabajo y el trabajo en grupo se equiparan en (0,13).

De modo general el contenido de trabajo y el sistema de estimulación resultan ser las dimensiones más importantes y las condiciones de trabajo y de bienestar la más seriamente afectadas, fundamentalmente producto a la baja capacidad del entorno económico de

satisfacer a los trabajadores. El trabajo en grupo siempre se mantiene con valores intermedios. A pesar de que los valores de satisfacción están como promedio en (0,59) estos pueden calificarse como aceptables.

#### Valoración de la percepción de las perspectivas:

El grado de actitud hacia un fin determinado no sólo depende de la satisfacción con que se cuente, sino de las perspectivas de satisfacción que se perciban. Todas las características estudiadas en la encuesta de percepción se encuentran en ascenso y en relativo estado de equilibrio, ocupando el valor más bajo de los coeficientes el de la superación (0,33) y el más alto el

incremento de salario (0,73) los tres restantes coinciden en el valor de (0,60), al igual que en la anterior existe un comportamiento variable de las modas y las medias.

#### **Diagnóstico del grado de alineación de valores e intereses entre la organización y sus miembros:**

En los trabajadores, sólo dos valores que se encuentran por debajo del punto medio de la escala Confianza (0,21) y Espiritualidad (0,40), el hecho de que el valor confianza se encuentre en estado tan desfavorable puede constituir un elevado obstáculo para una adecuada gestión participativa ya que es sobre éste que descansa toda la estructura de la participación. El valor más alto que se logra es de (0,75) en la Justicia, seguido por la Cooperación (0,74) y Democracia (0,73). En este caso la posición central la ocupa el Afán de progreso.

Todos los valores de los dirigentes superan a los de los obreros exhibiéndose el mayor salto en la Confianza (0,66) el hecho de que los niveles de confianza en los obreros se encuentren tan deprimido constituye un elemento altamente desfavorable puesto que en la confianza descansa la esencia de la participación. La Eficacia de (0,27) seguido por el de Libertad (0,24) son los otros dos valores donde se concentran las mayores diferencias. Mientras que las desviaciones menos notables se encuentran en el Respeto a las diferencias individuales y Justicia (0,01); Democracia y Confianza (0,02), Espiritualidad e Identidad (0,03) y la Cooperación con (0,06).

Efectuando un análisis general de los valores se puede señalar que en los trabajadores la Confianza (0,18), Afán de progreso (0,35), Democracia (0,36), Solidaridad (0,37), Espiritualidad (0,45) se encuentran por debajo del punto intermedio en una posición insatisfactoria, los dirigentes están en una posición similar a excepción de la Eficacia y la

libertad donde ambas sobrepasan el estado de equilibrio. Todos los valores de los dirigentes superan a los de los obreros excepto la Democracia que resulta dos centésimas menor, de forma global no se encuentran diferencias de valores entre obreros y dirigentes que no sean solubles.

De acuerdo con los resultados todo indica que el bajo valor de confianza está determinado más que por dificultades internas de las organizaciones, por la cultura participativa que se tiene, la cual no ha podido sustituir las viejas formas de ver al hombre por otras que realmente les den el lugar que ocupan en la sociedad.

El valor más desalineado es la libertad, observándose que los dirigentes a pesar de sentirse con mayor independencia manifiestan mayores ansias de libertad, o sea, tienen fuertes necesidades de explotar aún más su materia gris, de desarrollar su creatividad, aportar nuevas ideas y soluciones sin necesidad de ser llevados de la mano por nadie, porque tienen mucha confianza en si mismos y saben que pueden lograr lo que se proponen. Los obreros a pesar de tener estas mismas necesidades de autonomía y gran afán de progreso, prefieren que en muchas ocasiones se les dé orientación de lo que hay que hacer, para de esta forma evadir las responsabilidades cuando las cosas les salgan mal.

Diagnóstico de la cultura participativa: En este estudio se conoció que existen problemas en las Aptitudes frente a las metas y expectativas de los obreros (0,42), la Percepción sobre el Jefe (0,43), y la Percepción sobre las normas humanas (0,48). Se encuentran en el centro de equilibrio las dimensiones Individualidad Vs. Colectividad. y la Orientación en el tiempo (0,50). Las dimensiones más favorables son la Dependencia Vs Independencia (0,73) y las Aptitudes frente a la incertidumbre (0,66)

En lo concerniente a los obreros tres dimensiones logran el máximo valor las Aptitudes frente a las metas y expectativas, Aptitudes frente al trabajo y la recreación, y la orientación en el tiempo. El menor valor observado fue de (0,60) en la dimensión Individualidad Vs Colectividad. Las diferencias más significativas se encuentran en las dimensiones de Aptitud frente a las metas y expectativas (0,58) y la Orientación en el tiempo (0,50).

De los resultados se infiere que los dirigentes a la hora de tomar decisiones, son más independientes que los obreros, esto se justifica con la potestad que tienen para actuar consultando menos a sus superiores y demás miembros de la organización, que tienden en la mayoría de los casos a consultar con los implicados o con el jefe inmediato superior, dando muestra así de su poca autonomía.

Los dirigentes ya sea por su nivel cultural, su participación o por el deseo de progresar en su empresa son más propensos, a pensar en los objetivos a largo plazo y en mejoras para el futuro que los obreros, los cuales están mas preocupados por resolver las necesidades del momento; lo que ocurre con los obreros no favorece la implantación de un sistema participativo, esto generalmente se demora y muestra resultados en un plazo largo, pudiendo ocasionar un choque entre el sistema y la forma de pensar de los obreros; además comentando acerca del entorno ni los dirigentes ni los obreros piensan que pueden influir sobre él, cambiarlo o adecuarlo a su forma, y el criterio que más predomina es que "lo que está para ti no hay quien te lo quite."

#### **Diagnóstico de la proactividad:**

Realizando el procesamiento de la encuesta se obtuvo que el grado de proactividad de los trabajadores es de (0,48), o sea que el grado en que los trabajadores son capaces de seleccionar

una respuesta proactiva ante diferentes situaciones sin dejarse influenciar por las condiciones del medio es relativamente aceptable, Ejerce mucha influencia en este resultado el nivel cultural y la calificación de los obreros, la cual no es alta como se puede observar en la caracterización de la fuerza de trabajo. Otro elemento que afecta la proactividad la falta de Autoconfianza de los trabajadores, y por haberse encontrado durante años sometidos a un estilo de dirección autoritario.

#### **Mecanismo de distribución de utilidades:**

Los obreros reciben en las UBPC, como promedio un anticipo diario de 7.40 \$ por 24 días al mes, valor que posteriormente es descontado de las ventas y de las utilidades obtenidas se reparte un porciento prefijados por la empresa, el cual varía en función del tipo de producto; ejemplo: en la producción de leche se encuentran vinculados al 90% de sus ingresos, con eso se cubren gastos de salario y materiales, esta vinculación es mensual. En la producción de carne al final del año se encuentran vinculados a sus resultados económicos al 40% de sus ganancias. En el área de autoconsumo la vinculación es al 50% de las ganancias con vista a lograr la rentabilidad de la UBPC. Las utilidades se reparten según el desempeño y aporte de cada cual, entre todos los trabajadores.

Con vistas a lograr una mayor satisfacción de los trabajadores con los ingresos se han introducido algunas alternativas para incrementar las utilidades y compensar la producción de leche y carne, sin dejar de tener en cuenta que este es su principal objetivo, entre las mismas se encuentran:

- Producción de flores: aquí la vinculación es al 40% de las ganancias.
- Producción de tabacos: se encuentran vinculados al 30% de las ganancias, incluyendo la divisa que se da al cierre de cosecha.

### **Diagnóstico del grado de conocimiento sobre el trabajo:**

En la propia caracterización de la fuerza de trabajo efectuada a inicios de este capítulo se ofrecen los primeros datos sobre el grado de conocimientos de los trabajadores partiendo de que aproximadamente más del 50 % de los trabajadores son graduados de secundaria básica, seguidos por el personal con un sexto grado 26% aproximadamente, aunque en todas existen representantes de los niveles preuniversitarios y universitarios éstos no ocupan porcentajes significativos.

Otro factor vinculado con la variable en estudio es lo referente a los años de experiencia, la fuerza de trabajo que labora en estas actividades por lo general desde sus inicios en la vida laboral se encuentra vinculado a la actividad que actualmente desempeñan, ocasionando que exista una notable coincidencia entre la experiencia en la tarea y la pirámide de edad más del 70% de los trabajadores poseen más de 10 años de experiencia, lo que los convierte en un personal con suficiente grado de habilidades y conocimientos sobre su tarea a esto también contribuye el hecho de que las actividades sean tareas tradicionales, con bajo nivel de mecanización y en las cuales existe una tradición de transmisión familiar de los conocimientos.

En entrevista con el personal de dirección de la entidad y con los propios trabajadores se pudo advertir que no se conocen que existan necesidades de capacitación que constituyan grandes dificultades para las entidades, lo que quizás sea la causa de que la percepción de las perspectivas de capacitación se encuentren evaluadas de forma descendente.

### **Diagnóstico del estado de las habilidades participativas:**

En las habilidades participativas se fija como nivel más bajo el de buscar primero entender y después ser comprendido (0,69), pero en compensación comenzar con un fin en mente se eleva hasta (0,90)

las restantes oscilan alrededor de (0,89). Los dirigentes mantienen como su mayor habilidad la creación de sinergia (1) y como la más deficiente la búsqueda de primero entender y después ser comprendido (0,85).

De modo general se exhibe un predominio en la existencia de las habilidades participativas por parte de los dirigentes respecto a los trabajadores, resultando más notable la diferencia en la habilidad de comenzar con un fin en mente, lo que coincide con las insatisfacciones detectadas, respecto a la falta de involucramiento en la fijación de los objetivos. Los obreros en estos momentos, relativamente se encuentran dando sus primeros pasos en actividades participativas, mientras que los dirigentes ya llevan un mayor tiempo en estas funciones, además al existir cierto nivel de correlación entre el grado de dominio de las habilidades participativas, el nivel escolar y la representatividad de los niveles superior en los dirigentes estos resultados no constituyen una sorpresa, aunque sí un estímulo para emprender acciones encaminadas a limar las diferencias existentes en este sentido.

### **Diagnóstico del Sistema Informativo:**

El sistema informativo se caracteriza por poseer una abundante gama de modelos; motivado por la poca variedad de actividades, la normalización informal de los métodos de trabajo, los pocos niveles jerárquicos de la estructura y la baja dispersión geográfica. Sin embargo el diagnóstico del estado actual de la participación arrojó que esta era la dimensión más deficientes de todas las analizadas, de igual forma la retroalimentación dentro de los grupos y en el contenido de trabajo fueron dimensiones con bajo índice de satisfacción en el personal lo que denota que el sistema informativo resulta susceptible de mejora.

La situación existente se debe, no tanto a las dificultades de diseño del sistema

informativo como a la falta de una política orientada a mantener informado a los trabajadores del resultado de la gestión de los mismos tanto a nivel de puesto de trabajo como en los grupos o en la propia organización como un todo.

#### **Valoración general del estado de las Causas Facilitadoras:**

En general el estado de las causas facilitadoras, es favorable para efectuar una efectiva gestión participativa, en su mayoría sobrepasan el punto intermedio de las escalas evaluativas aplicadas en las dimensiones diagnosticadas. No obstante estos resultados no deben ser interpretados en ninguno de los casos como metas alcanzadas y concluyentes, puesto que todos resultan, en medida considerable susceptibles de mejoras. Los bajos grados de alineación y la existencia de perspectivas negativas en la superación serían los parámetros más críticos a superar.

#### **DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LAS CAUSAS INHIBIDORAS DE LA PARTICIPACIÓN.**

##### **Caracterización del mercado de la entidad:**

La dinámica de variación de estos mercados resulta casi nula puesto que los productos en lo fundamental satisfacen necesidades básicas con muy bajas posibilidades de ser sustituidos por otros y con una demanda muy superior a lo que las entidades en su conjunto pueden ofrecer; los consumidores son dependientes, los precios se encuentran centralizados, los proveedores en su mayoría responden a asignaciones estatales por lo que podría plantearse que de ninguna forma el mercado constituye una barrera considerable para la participación en estas entidades a no ser que se considere en el análisis a la naturaleza proveedora de un suministro esencial para la actividad: el agua y las yerbas, los que si resultan escasos y con frecuencias de arribo no pronosticables.

#### **Diagnóstico de la estructura organizativa:**

La estructura organizativa de la entidad se caracteriza por presentar pocos niveles jerárquicos, baja dispersión territorial, funcionar sobre la base de creación de equipos de trabajo compuestos por un número de personas que oscila entre 6 – 18, por la carencias de mecanismos regulativos formales que estandarizen de forma oficial el trabajo a realizar, el grueso del personal se concentra en el núcleo operativo, y el ápice estratégico, la técnicoestructura, y el staff de apoyo resultan reducidos. Todas estas características comentadas hacen que la estructura organizativa bajo estas condiciones no constituyan una barrera para la implementación del sistema de gestión participativa en estas entidades.

#### **Diagnóstico del estilo de dirección:**

Los estilos de los dirigentes evaluados varían desde uno coercitivo hasta uno democrático. Resulta evidente que de estos estilos sólo uno es favorable a la implementación de un sistema participativo, el democrático, que en todas sus acciones contribuye a la creación y crecimiento de un ambiente de trabajo atractivo y generador de utilidades para la organización, los restantes frenan esta participación y esto puede explicar en alguna medida los resultados de las causas facilitadoras de la participación, ya que aunque el director deja participar el resto de los dirigentes no.

#### **Análisis de las relaciones grupales:**

En la UBPC en estudio para realizar un análisis de las relaciones entre los obreros se aplicaron test sociométricos a 3 colectivos. Aunque en todos los grupos en estudios se encontraron personas aisladas estos no constituyen la generalidad sino más bien las excepciones, generando un coeficiente de aislamiento general de (0,11). El coeficiente promedio de elecciones recíprocas resultó ser bajo (0,31). De

igual modo el coeficiente promedio de elecciones aunque presentan una ligera mejoría respecto a los anteriores continúa siendo bajo (0,6). Todos estos índices en estudio son una muestra de que la cohesión grupal no es la más propicia para una acertada gestión participativa.

Los mejores resultados en el análisis de los grupos se obtienen en los Coeficientes Sociométricos de los Dirigentes los que son relativamente altos con respecto a los anteriores encontrándose en todos los casos cercanos a (0,90). Estos coeficientes refieren la existencia de Jefes de grupos con condiciones de líderes los que se convierte en una fortaleza para los grupos en estudio.

#### **Valoración del sistema legislativo actual:**

Las UBPC rigen su funcionamiento por la Resolución 354/93 “Reglamento de las UBPC cooperativas”, ésta en su concepción otorga una serie de derechos a los trabajadores y fija una serie de mecanismos que facilitan desde el punto de vista legal la gestión participativa. Hasta la actualidad según se ha podido establecer, mediante entrevistas con personal vinculado a funciones jurídicas de las UBPC y la agricultura en general, no existen normas restrictivas que afecten la gestión participativas de forma directa en las UBPC, a no ser la centralización de algunos precios, en algunos mercados, de productos como carne y leche, las restricciones sobre los segmentos de mercado hacia los que se deben dirigir estos productos y las regulaciones gubernamentales que sobre el control del ganado están establecidas.

#### **La cultura social y su influencia en la cultura de la entidad:**

Nuestra sociedad tiene diseñado un sistema electoral en lo social que contribuye a la creación de valores y habilidades participativas. Todos, como entes sociales, constantemente nos vemos involucrados en procesos

electorales o reuniones de análisis de estrategias a seguir, ya sea en el CDR o en otras organizaciones. Esta peculiaridad hace que la cultura participativa a nivel social, no sea un obstáculo para la participación a nivel de empresa sino que por el contrario la misma contribuye a la gestión participativa.

#### **Valoración General del estado de las Causas Inhibidoras de la participación:**

Las causas inhibidoras en su conjunto no constituyen un peligro potencial para el desarrollo futuro de la gestión participativa. El posible efecto negativo del mercado, el entorno legal, la cultura social y la estructura organizativa resulta casi nulo. Los grupos son de hecho la peor afectación que en este sentido se encuentra aunque en ningún modo los problemas que presentan son peligros eminentes y muchos menos las dificultades encontradas resultan insalvables. El estilo de dirección es la otra variable, de las analizadas, que afecta a la gestión participativa, por que se manifiesten estilos Autoritarios, Paternalista o Coercitivos.

#### **Valoración del vínculo entre el estado actual de la participación sus causas facilitadoras e inhibidoras:**

Como se ha visto el estado de la participación en la actualidad en la UBPC presenta una tendencia mayor hacia los aspectos positivos que hacia los negativos, Del análisis posteriormente efectuado se desprende que este comportamiento está respaldado por el estado favorable que presentan las causas facilitadoras, que aún cuando presentan varios puntos en los cuales deben mejorar, en la actualidad el nivel presentado no resulta del todo desalentador, si se une a esto el hecho de que la mayoría de las causas inhibidoras no se encuentran prácticamente en condiciones de convertirse en barreras para la participación, a no ser por los estilos de dirección y los no óptimos niveles de cohesión grupal, podría



concluirse que los niveles de participación se encuentra en condiciones de incrementarse en la UBPC en estudio y dicho incremento será más elevado en la medida que se ejerzan acciones sobre las deficiencias señaladas.

### **Diseño de las estrategias de solución:**

Tomando como base los resultados anteriores se deben trazar acciones que conlleven a la disminución de las deficiencias encontradas en las causas facilitadoras y la desaparición de las posibles resistencias que estén ejerciendo las causas inhibitoras, donde por consiguiente se deberá producir la elevación de los niveles actuales de participación. A continuación se enuncia el listado de acciones a seguir con vista a lograr los fines previstos.

Las principales estrategias de solución deben estar encaminadas a:

- Diseñar programas de capacitación donde se dote a los trabajadores de las técnicas conocidas para una mejor gestión participativa, donde además se contribuya a la formación de valores y habilidades participativas mediante el trabajo en equipos.
- Diseñar programas de capacitación a los dirigentes donde además de perseguir los mismos objetivos que se persiguen en la capacitación de los trabajadores, se intente cambiar la percepción de estos y con ello buscar una mejoría en los estilos de dirección.
- Efectuar un diagnóstico más profundo sobre las necesidades de capacitación relacionadas con el contenido de trabajo y en función de este estudio diseñar las acciones de capacitación correspondiente.
- Convertir en políticas de las entidades el asegurar la retroalimentación constante de todos los trabajadores sobre su desempeño en el puesto de trabajo, el del área de trabajo en su totalidad, y de la propia organización.
- Efectuar los ajustes correspondientes en el sistema informativo de manera

que asegure el logro de las políticas anteriormente mencionadas.

- Estudiar las vías existentes para conseguir la venta de ropa y zapatos a los trabajadores, así como el uso de otras vías alternativas que faciliten la disminución de las insatisfacciones que presentan los trabajadores producto al bajo poder adquisitivo de la moneda nacional.
- Profundizar en las cuestiones relativas a la seguridad en el trabajo de manera que sea posible establecer un plan de acción que contribuya a disminuir las insatisfacciones que en materia de seguridad presentan los trabajadores.


La ejecución de los programas de capacitación contribuirían además a:

- Crear grupos de trabajos más cohesionados.
- Formación de un clima social en las reuniones más favorable.
- Incremento de las perspectivas de capacitación que tan desfavorable estado presenta en la actualidad.

A todas estas acciones se le debe fijar un responsable y una fecha de cumplimiento de manera tal que se asegure que estas no se conviertan en simples intenciones sino en realidades palpables.

### **BIBLIOGRAFIA**

1. Axerlod, Dick. (1990). La participación y sus dilemas. Perspectivas. USA.42. Primavera.
2. Beilfus. Frans. (1997). 80 Herramientas para el desarrollo participativo. EICSA. San Salvador.. 208P.
3. Blanchard, Ken. (1996). Empowerment. 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Ed. Norma. Buenos Aires. Argentina.
4. Carello, L, A. 1988. El empresalismo cooperativo, el cambio de los principios. Congreso sobre el

- cooperativismo y la economía social en el mundo. España.
5. Del Arco, Alvarez José Luis. (1988). Alianza cooperativa internacional. Congreso sobre el cooperativismo y la economía social en mundo. España.
  6. Duque, J. F. (1988). Principios cooperativos y experiencias cooperativas. Congreso sobre el cooperativismo y la teoría social en el mundo. España..
  7. Gorroño, Areito- Auntena I. (1988). El cooperativismo industrial de Mondragón: Respuesta ante la crisis económica. Congreso sobre el cooperativismo y la economía social en el mundo. España.
  8. Herrera Lemus, Katy Caridad. (1999) Sistema de gestión participativa por objetivos para instalaciones turísticas hoteleras: experiencias y resultados de una consultoría gerencial. Folleto Gerencial. Nr.1 La Habana. Cuba. Octubre.
  9. Medina, Hernández Urbano. (1989) El modelo cooperativo. Una visión empresarial ESIC-MARKET. España 66. Oct-Nov-Dic..
  10. Miller. Sherod. (1990). Trabajando juntos. Interpersonal Communication Program Inc . 265p
  11. Palom Isquierdo, Francisco Javier. (S/A) Empowerment y Teoría Alfa. Barcelona .España.
  12. Pérez Campdesuñer, Reyner. (2000). Diagnostico para establecer un procedimiento de implementación de un sistema participativo de dirección En UBPC no cañeras del territorio de Holguín.
  13. Philipe Hemrmel. (1990). La gestión participativa. Gestión 2000. 457p
  14. Portuondo, Angel Luis. (1997). Sistemas Participativos. Folletos Gerenciales. Nr. 1. La Habana. Cuba. Enero.
  15. Portuondo, Angel Luis. (1997). Implicación, algo más que participación. Folletos Gerenciales. Nr. 1. La Habana. Cuba. Enero.
  16. Portuondo, Vélez Angel Luis. (1989). Sistema Participativo. Grupo Central de Estudio de Técnicas de Dirección. MES. La Habana. Cuba.
  17. Scheweickart, David (1993). Democracia Económica. Propuesta para un socialismo eficaz, Gráfico Fomento. S.A. Barcelona. España. 32p.
  18. Shujman, León. (1988). La línea ortodoxa cooperativa, el cooperativismo tradicional. Congreso sobre el cooperativismo y la economía social en el mundo. España..
  19. Simonos, John. (1985). Working Together: Employee Participation in Action. New York. University Press. New York. USA. 307p.
  20. Spencer, Laura. (1989). Winning Through Participation. Kendall/Hunt Publishing Company. USA. 231p.
  21. Walton. Richard E. (1997). Del control al compromiso ( implicación) en el puesto de trabajo. Folletos Gerenciales. Nr. 1. La Habana. Cuba. Septiembre.
  22. Walton. Richard E. (1997) La participación y sus dilemas. Folletos Gerenciales. Nr. 1. La Habana. Cuba. Febrero..
  23. Zimmerman, Joseph. (1992). Democracia Participativa. LIMUSA Grupo Noruega Editores, México. 433p. 

# EL ANTIVALOR : SU IMPORTANCIA PARA LA DIRECCIÓN POR VALORES

**DrC. , Ing. Jorge Rodríguez López. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.**

El pasado año fui designado para cumplir una misión de trabajo en un país suramericano, en el que debía asesorar en materia administrativa y organizacional, así como diseñar e impartir un Programa de Preparación Gerencial para pequeños empresarios y cooperativistas que debían operar esas organizaciones en una nueva comunidad, la cual debía constituirse sobre nuevos valores y enfoques sociales.

De inmediato vi la importancia y la oportunidad de explicar los conceptos, enfoques y modelos relacionados con la Dirección por Valores (DPV) y trabajar por aplicarla en la mayor medida posible, materia en la que ya veníamos trabajando e incluso contamos con talleres montados para ello, lo cual constituiría un desarrollo de lo que habíamos comenzado a introducir en la Planeación Estratégica y por Objetivos que se está implantando en el país, desde 1996.

Sin embargo, tan pronto propuse acciones para ello, los directivos con que trabajaba me dicen: “sería muy bueno trabajar sobre eso, porque aquí todos los valores se han perdido o se han trastocado; o sea, que lo que prevalece en esta sociedad son conductas negativas y muy dañinas y lo peor es que ya como que se han convertido en “paradigmas” que todos aceptamos y hasta estimulamos inconscientemente”.

Algunos ejemplos que me citaron: la

corrupción, el soborno para resolver o acelerar cualquier trámite, la irresponsabilidad, la falta de respeto, entre otros; todo lo cual seguramente estaba presente, en mayor o menor medida, en las conductas de las personas a preparar.

Aquello me motivó a pensar en que quizás el trabajo debía comenzarse por determinar, descubrir, precisar, todas esas conductas y comportamientos y tomar conciencia de los efectos y resultados de todos esos males y después ver qué valores debían determinarse y formarse para que se constituyeran como base o “piedra angular” de la filosofía de la dirección para esos nuevos tipos de organizaciones y para la formación y desarrollo de todas las personas involucradas.

Sin embargo, el cúmulo de otras tareas que debía acometer, me hicieron dejar esas ideas ahí... al menos, por aquellos momentos.

A mi regreso, resulta que dentro de las diversas actividades y tareas que tuve que acometer, se me ofreció la oportunidad de participar en una sesión de trabajo del Grupo Coordinador de Investigaciones de Valores en la Universidad de La Habana, que viene prestando atención, desde hace algún tiempo, a la educación de valores desde una óptica científica y el lugar de los mismos en la formación del profesional.

En esa reunión se plantearon y debatieron situaciones que me recordaron la que había encontrado en el referido lugar suramericano en que presté mis servicios profesionales, aunque por supuesto, muy distintas y mucho menos nocivas que aquellas. Se planteó que se manifiestan aún conductas como: indisciplina, agresividad, mal trato, irresponsabilidad, falta de respeto, entre otras. Igualmente se expusieron opiniones tales como que “se han perdido muchos valores que existían cuando nosotros estudiábamos”; “en nuestro tiempo de estudiantes muchas de las cosas que hacen los muchachos hoy en día, ni se nos ocurría”... y otras por el estilo.

He observado y vivido (al igual que usted, seguramente, amigo lector), en este caso en tiendas de comercio minorista, a la que uno acude a comprar algo o sólo a “ver qué hay” en fines de semana o porque tenemos la tarea sindical de localizar “alguna cosita” que sirva para el cumpleaños colectivo que tendremos en los próximos días; conductas sumamente molestas y nocivas como: falta de respeto, desatención, mal trato, indiferencia con el cliente y otras por el estilo.

En determinados diagnósticos que se han elaborado en empresas y otras organizaciones, se han detectado conductas indeseables, tanto en algunos trabajadores como por parte de determinados directivos, como por ejemplo: indolencia, incumplimiento de normas técnicas, indisciplina, indiferencia, agresividad, mal trato, entre otras.

Todas estas situaciones me han hecho reflexionar más sobre la idea que me surgió en el primer caso citado anteriormente y proponer cómo podemos utilizarlas en los trabajos de Proyección Estratégica que venimos haciendo en varias organizaciones y en otros que pretendan acometerse para aplicar la DPV o para mejorar la cultura organizacional de las entidades.

Planteo, entonces, a la hora de definir los valores, bien sea en la:

- 3 Ejecución de la etapa de Reflexión Estratégica;
- 3 Determinación de la Identidad de la organización;
- 3 Elaboración de la Filosofía o Teoría Organizacional;
- 3 Definición de los Valores Nucleares;
- 3 Determinación de los Valores Compartidos.

Vale aclarar aquí que me refiero a la dimensión **ético-estratégica** del término VALOR, ya que existen otras dos acepciones en castellano y otras lenguas románticas, que son la económica y la psicológica.

En esa dimensión, es oportuno exponer algunas definiciones y notas aclaratorias de algunos autores, que ayudan a precisar a qué nos referimos cuando hablamos de VALORES y que pueden ayudar al lector a la mejor comprensión de este artículo:

- ⇒ “Una convicción o creencia estable en el tiempo de 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” – Rockeach, M. 1973. *La naturaleza de los Valores Humanos*, MacMillan.
- ⇒ “Los valores son aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas” – Salvador García y Shimon L. Dolan, 1997. *La Dirección por Valores*, McGraw-Hill.
- ⇒ “Analizados en una perspectiva antropológica, los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En

ellos, consciente o inconscientemente, se refleja la utopía social de la generación presente y el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee respecto de la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él". Más adelante se define el término VALOR, de la forma siguiente:

"Son concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social". Siliceo Aguilar, Alfonso y otros, 1999. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. McGraw-Hill.

En fin, que siempre y cuando se deba acometer la tarea de determinar los Valores que deben regir el comportamiento del personal en el trabajo, deberá procederse de la forma siguiente:

1. **DETERMINAR** todas las concepciones, comportamientos, formas de actuación o conductas que se consideren como negativas, nocivas, inaceptables; en fin, que no se corresponden con los ideales filosóficos, políticos, humanos, morales, económicos, sociales, de éxito; en el momento contextual en que se elaboran y con la proyección futura esperada o a que se aspira.

Es importante expresar en este punto que a todas esas concepciones o conductas NEGATIVAS, NOCIVAS, INDESEABLES, les denomino **ANTIVALOR**. He tomado como elemento para ello, la definición del prefijo **ANTI**, que expresa (según el

Diccionario Larousse Ilustrado – sexta edición): **OPOSICIÓN O PROTECCIÓN CONTRA**. Además, me parece una denominación que puede impactar y lo planteo usar con todo el propósito de caracterizar y resaltar lo malo, lo que no debemos aceptar, contra lo que debemos luchar... si encontráramos otra más impactante, mejor!.

A fin de facilitar el trabajo de esta etapa, he elaborado un listado de 70 enunciados (que incluyo al final del artículo), que pueden ser considerados como VALORES y en la columna derecha relaciono todas aquellas actitudes, comportamientos, conductas (en ocasiones son sólo sinónimos u otra manera de expresar un mismo fenómeno, producto de mi experiencia personal y de la búsqueda bibliográfica); que pueden considerarse como ANTIVALORES de los valores que aparecen en la columna izquierda. Es preciso aclarar que debe tomarse este listado como una primera aproximación a esta problemática, ya que seguramente existen otras expresiones o manifestaciones que pueden enriquecerla o, incluso, modificarla.

2. **ANÁLISIS DE LAS CONSECUENCIAS** económicas, sociales, humanas, que todos esos antivalores provocan. Esta etapa tiene el objetivo, en primer lugar, de comprobar si realmente se trata de un antivalor o no y, en segundo, de concientizar, precisar, consensuar, convencer; sobre el grado e importancia del daño que causan o pueden causar a la organización.

En esta etapa puede hacerse un trabajo de mayor profundidad y alcance, que podría generar otra serie de investigaciones y búsquedas de soluciones, que sería el aplicar el MODELO GENERAL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS a cada Antivalor, o sea, Identificación del Problema,

Análisis de Causas y demás etapas del proceso. Esto enriquecería mucho el trabajo, aunque no se precisa para acometer la etapa siguiente.

3. Determinación de los Valores Ético-Estratégicos que deben adoptarse por la organización. Con los resultados de las dos primeras etapas, tomadas como antecedentes, considero que estaremos en mejor disposición de determinar los valores que guíen el quehacer de los directivos y demás trabajadores.

En esta última etapa, pueden determinarse diferentes tipos de valores, agrupados según diversos criterios de clasificación. Así, por ejemplo:

- ⇒ Determinar Valores Éticos, Poéticos y Prácticos.
- ⇒ Valores Finales e Instrumentales, Operativos u Operacionales.
- ⇒ Valores Intrínsecos, Utilitarios y Trascendentes.

De manera que dependiendo de la extensión e importancia que la

organización le otorgue a la determinación de sus valores, se precisará de una mayor o menor extensión del número y clasificaciones en que se agrupen.

Considero que con este Modelo o Proceso de Determinación de Valores, se enriquecería considerablemente la Dirección por Valores, enfoque que considero sumamente importante y por el que debemos trabajar incesantemente.

Pero una última idea: más importe que esa propia determinación, considero que el éxito y utilidad de dirigir por valores (y no con valores) es lograr que realmente sean COMPARTIDOS, o lo que es lo mismo, determinados con la mayor participación posible y DIVULGADOS, CONSENSUADOS Y CONVENCIDOS TODOS de que son los valores por los que debe lucharse... en este final considero conveniente copiar un párrafo con el que comienzo otro artículo:

“La importancia y necesidad de “abrazar”, defender, luchar (vivir en última instancia) con, y por valores positivos, están debidamente aceptadas desde hace mucho tiempo. Innumerables ejemplos y pronunciamientos de diversos líderes a través de la historia, así lo confirman”.

## ENUNCIADOS QUE PUEDEN CONSIDERARSE COMO VALORES Y ANTIVALORES

No.	VALOR	ANTIVALOR
1.	ALEGRÍA	TRISTEZA, AFLICCIÓN, PENA, AMARGURA, PESAR, DISGUSTO, DESAZÓN, PESADUMBRE, HASTÍO, DOLOR, ANGUSTIA, CONGOJA, MELANCOLÍA.
2.	ALTRUISMO	EGOISMO
3.	AMISTAD	ENEMISTAD, RIVALIDAD, BELIGERENCIA, DISCORDIA, DESAVENENCIA, QUERELLA, PENDENCIA, DISGUSTO.
4.	AMOR	ODIO, ENCONO, RECHAZO, RENCOR, ABORRECIMIENTO, AVERSIÓN, ANIMOSIDAD, RESENTIMIENTO, ANIMADVERSIÓN.
5.	ARMONÍA	DISCREPANCIA, DISONANCIA
6.	AUSTERIDAD	MALGASTO, DERROCHE, LIGEREZA
7.	BENEVOLENCIA	MALEVOLENCIA, MALDAD, INTRANSIGENCIA, SEVERIDAD, INJUSTICIA.

8.	BONDAD	MALDAD, BENEVOLENCIA, ANIMOSIDAD, MALQUERENCIA, ODIOS, ENEMISTAD, MALIGNIDAD, PERVERSIDAD, INMORALIDAD.
9.	CALIDAD	DEFICIENCIA, CHAPUCERÍA
10.	COLABORACIÓN	INDIVIDUALISMO, EGOISMO, NO AYUDA, HOSTIGAMIENTO, PERJUICIO, MOLESTIA.
11.	COLECTIVISMO	INDIVIDUALISMO, EGOISMO
12.	COMPASIÓN	CRUELDAD, DESPRECIO, DUREZA, FIEREZA, INHUMANIDAD, ATROCIDAD, BRUTALIDAD, SADISMO, INIQUIDAD.
13.	COMPENSIÓN	INTOLERANCIA, INTRANSIGENCIA, FANATISMO, OBSTINACIÓN, TERQUEDAD.
14.	COMPROMISO SOCIAL	NO COMPROMISO, RENUNCIA, DESINTERÉS
15.	CONFIABILIDAD	RECELO, TEMOR, INSEGURIDAD, SUSPICACIA, SOSPECHA, INCREDELIDAD.
16.	CONSTANCIA	INCONSTANCIA, VARIABILIDAD, VOLUBILIDAD, LIGEREZA, INCONSECUENCIA, INESTABILIDAD.
17.	COOPERACIÓN	NO COLABORACIÓN, INDIVIDUALISMO, ESTORBO, EGOISMO, NO AYUDA, ENTORPECER, DIFICULTAD, IMPEDIR, OBSTRUCCIONAR, OBSTACULIZAR, TORPEDEAR, SABOTEAR.
18.	CREATIVIDAD	NO CREATIVIDAD, ANIQUILAR, EXTERMINAR, CARENCIA DE AUTOESTIMA.
19.	DEMOCRACIA	ANARQUÍA, NO CONSULTA, NO PARTICIPACIÓN
20.	DESPRENDIMIENTO	CODICIA, AVARICIA
21.	DIGNIDAD	INDIGNIDAD, VILEZA, RUINDAD, INFAMIA, BAJEZA, DEGRADACIÓN, DESHONOR, VILIPENDIO.
22.	DISCIPLINA	INDISCIPLINA, DESORDEN, LIBERALISMO, ANARQUÍA, CONFUSIÓN.
23.	ENTUSIASMO	INDIFERENCIA, FRIALDAD, DESENCANTO, DESAPASIONAMIENTO
24.	ESPERANZA	DESESPERANZA, DESCONFIANZA
25.	ÉTICA	INMORALIDAD, DESHONESTIDAD, MALDAD, INDECENCIA, CORRUPCIÓN, PERVERSIDAD, DEPRAVACIÓN, DEGRADACIÓN, VICIO, DEGENERACIÓN.
26.	EXCELENCIA	IMPERFECCIÓN, INFERIORIDAD, MALO
27.	FELICIDAD	INFELICIDAD, FRACASO, DESVENTURA, TRISTEZA, DISGUSTO, DESGRACIA, ADVERSIDAD, DESDICHAS, INFORTUNIO.
28.	FIRMEZA	DEBILIDAD, MOVILIDAD, INDECISIÓN, VOLUBILIDAD, INESTABILIDAD
29.	GENEROSIDAD	RUINDAD, CODICIA, MALEVOLENCIA, ABORRECIMIENTO, EGOISMO, INDIVIDUALISMO, ENVIDIA, AVARICIA, AVIDEZ, AMBICIÓN, USURA.
30.	GRATITUD	INGRATITUD, DESAGRADECIMIENTO, OLVIDO.
31.	HERMANDAD	EGOISMO, EGOLATRÍA, INDIVIDUALISMO, DESAMOR, ENVIDIA, AVARICIA, ENEMISTAD, DISCORDIA, RIVALIDAD.
32.	HONESTIDAD	DESHONESTIDAD, IMPUREZA, DESHONRA, INJUSTICIA, CORRUPCIÓN, VICIO, DESVERGÜENZA, OBSCENIDAD.
33.	HONRADEZ	DESHONRA, INMORALIDAD, CORRUPCIÓN, VICIO, DESVERGÜENZA.
34.	HUMILDAD	VANIDAD, SOBERBIA, ORGULLO, ALTANERÍA, PRESUNCIÓN, ALTIVEZ, ARROGANCIA, ENGREIMIENTO, PETULANCIA.

35.	IGUALDAD	DESIGUALDAD, DIFERENCIA, DISTINCIÓN, RACISMO, OPOSICIÓN, ANTAGONISMO, DISPARIDAD.
36.	INDULGENCIA	INTOLERANCIA, IMPIEDAD
37.	INTEGRIDAD	INIQUIDAD, ARBITRARIEDAD, PUSILANIMIDAD, DEBILIDAD, DESALIENTO, DESÁNIMO, COBARDÍA, INJUSTICIA, EXCESOS, ILEGALIDAD, ATROPELLO.
38.	INTERÉS	DESINTERÉS, AVERSIÓN, ANTIPATÍA, REPUGNANCIA, REPULSIÓN.
39.	JUSTICIA	INJUSTICIA, PARCIALIDAD, IRREFLEXIÓN, INMORALIDAD, INIQUIDAD, ARBITRARIEDAD, ILEGALIDAD, FAVORITISMO, PARTIDISMO, APASIONAMIENTO, ATROCIDAD, EXCESO.
40.	LEALTAD	TRAICIÓN, INFIDELIDAD, PERFIDIA, ALEVOSÍA, INSIDIA.
41.	LIBERTAD	ESCLAVITUD, SUJECCIÓN, LIMITACIÓN, PRESIÓN, FORMALISMO.
42.	LIDERAZGO	SUBORDINACIÓN, DEPENDENCIA, SOMETIMIENTO, SENTIMIENTO DE INFERIORIDAD.
43.	MODESTIA	VANIDAD
44.	MORALIDAD	INMORALIDAD, CORRUPCIÓN, INJUSTICIA, IRREFLEXIÓN.
45.	OPTIMISMO	PESIMISMO, INSEGURIDAD, DESESPERANZA, DESPECHO, DESCONFIANZA, DECEPCIÓN, DESÁNIMO, DERROTISMO, DESILUSIÓN, DESMORALIZACIÓN.
46.	PACIENCIA	IMPACIENCIA, IRA, ENOJO, RABIA, FURIA, IRRITACIÓN, INDIGNACIÓN, ARREBATO, EXASPERACIÓN.
47.	PARTICIPACIÓN	OPOSICIÓN, RENUNCIA
48.	PAZ	GUERRA, DISCORDIA, POLÉMICA, HOSTILIDAD, RIVALIDAD.
49.	PERDÓN	VENGANZA, CONDENA, SEVERIDAD, IMPIEDAD, REPRESALIA, DESQUITE, REVANCHA.
50.	PERSEVERANCIA	RENUNCIA, CESIÓN, DESISTIR, INCONSTANCIA, LIGEREZA, INESTABILIDAD, VARIABILIDAD, INCONSECUENCIA.
51.	PERSISTENCIA	ABANDONO, RENUNCIA.
52.	PROACTIVIDAD	REACTIVIDAD, FINALISMO
53.	PRODUCTIVIDAD	IMPRODUCTIVIDAD, CARESTÍA
54.	PUNTUALIDAD	IMPUNTUALIDAD, IMPRECISIÓN, INEXACTITUD, INSEGURIDAD, DESCUIDO
55.	RENTABILIDAD	IRRENTABILIDAD, PÉRDIDA
56.	RESPECTO	IRRESPECTO, IRREVERENCIA, DESPRECIO, DESACATO, DESCORTESÍA, DESOBEDIENCIA, DESCONSIDERACIÓN, BURLA, IRONÍA, SARCASMO, PROFANACIÓN.
57.	RESPONSABILIDAD	IRRESPONSABILIDAD, INCOMPETENCIA, IRREFLEXIÓN, DESHONRA, DESACREDITADO.
58.	SACRIFICIO	BENEFICIO, GANANCIA, EGOISMO, EGOLATRÍA, ENDIOSAMIENTO, ENVIDIA, INDIVIDUALISMO, AVARICIA.
59.	SENCILLEZ	LUJO, SUNTUOSIDAD, FASTUOSIDAD, RIQUEZA, OSTENTACIÓN.
60.	SERVICIALIDAD	MOLESTIA, FASTIDIO, INCOMODIDAD, IMPERTINENCIA, ENTORPECIMIENTO, EVITAR, OPOSICIÓN, OBSTACULIZAR, CONJURAR.



61.	SINCERIDAD	TRAICIÓN, INFIDELIDAD, DESLEALTAD, PERFIDIA, INSIDIA, ASECHANZA, DISIMULO, FINGIMIENTO, SIMULACIÓN, FALSEDAD, HIPOCRECÍA, FARISEISMO, DOBLEZ.
62.	SOLIDARIDAD	AISLAMIENTO, SEPARACIÓN, EGOISMO
63.	TENACIDAD	INCONSISTENCIA, PASIVIDAD, RENUNCIA
64.	TOLERENCIA	INTOLERANCIA, INTRANSIGENCIA, OBSTINACIÓN, FANATISMO, TERQUEDAD, TESTARUDEZ.
65.	TRANSPARENCIA	OPACIDAD, SUCIEDAD, DESASEO, FALSEDAD, CORRUPCIÓN.
66.	UNIDAD	DIVERSIDAD, DESUNIÓN, PLURALIDAD, SEGREGACIÓN.
67.	VERACIDAD	MENTIRA, INFUNDIO, CALUMNIA, ERROR, ENGAÑO, FALACIA, INSINCERIDAD, HIPOCRESÍA, FARISEISMO.
68.	VERDAD	MENTIRA, FALSEDAD, ENGAÑO, DUDA, CALUMNIA, INSINCERIDAD, HIPOCRESÍA.
69.	VIRTUD	VICIO, VILEZA, BAJEZA
70.	VOLUNTAD	ANTIPATÍA, DESÁNIMO, DESGANO, NEGACIÓN

