

## **LOS VALORES EN LA DIRECCIÓN. ¿CÓMO TRABAJARLOS?. APROXIMACIÓN A UNA METODOLOGÍA.**

MSc., Lic. Fermín Ferriol Sánchez.  
Profesor Auxiliar  
Asesor  
Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.  
MES.

Trabajo presentado:  
10 de junio de 2007

Aprobado por el  
Comité Editorial:  
1 de octubre de 2007

### **RESUMEN**

Los procesos de dirección tienen una gran responsabilidad, no solo los directivos tienen una real influencia con su ejemplo cotidiano en la formación continua de los valores, sino cada uno de los miembros de esas organizaciones y la propia organización en si misma. Desde esa concepción comenzamos a trabajar el modelo: la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica basada en Valores y no la Dirección por Valores como una de las últimas modas de la dirección en el mundo.

Cuando se habla de sistemas de dirección, en fin de cuentas se habla de mecanismos de dirección y resulta en extremo difícil, imaginarse una organización cuyos valores se conviertan en mecanismos de dirección, aunque el proceso de formación continua de valores si se apoya en mecanismos para su diseño, implementación y evaluación. O sea, que se puede hablar del uso de mecanismos en la formación de los valores, pero no de la dirección por valores convertida en mecanismo de dirección.

**Palabras clave:** procesos de dirección, directivos, valores, Planificación Estratégica basada en Valores, Dirección por Valores.

## INTRODUCCIÓN.

Aunque algunas organizaciones cubanas comenzaron la experiencia de la introducción de la Dirección por Objetivos desde finales de la década de los 80, no es hasta 1995 que se hace de manera oficial y masiva, cuando la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros orientó a todos los Ministerios, Entidades Nacionales y Gobiernos Provinciales comenzar a elaborar los objetivos de esas organizaciones utilizando el sistema de Dirección por Objetivos muy conocido ya en el mundo y ampliamente divulgado en la literatura de Dirección.

Para capacitar y asesorar metodológicamente en la introducción de estas técnicas de dirección a los respectivos Ministerios y Consejos de Administración Provinciales de todo el país se designó al Ministerio de Educación Superior y su respectiva red de Universidades, que comenzaron un amplio programa de capacitación de directivos, reservas de directivos y hasta los trabajadores de base. Después de dos años de experiencia y como parte del modelo de dirección que se había comenzado a introducir, se decidió en 1997 dar un paso más, incorporando, junto a la Dirección por Objetivos (DPO), la introducción de la Planificación Estratégica; de manera que los Ministerios, Entidades Nacionales y los Consejos de Administración Provinciales diseñaron su Planificación Estratégica hasta el año 2000, (algunos organismos aumentaron su dimensión temporal). En la Resolución Conjunta 01/2000 de los Ministros del Ministerio de Economía y del Ministerio de Educación Superior que guía y norma la introducción de estas técnicas, se orientó el segundo ciclo de la Planificación Estratégica 2000-2003 y se amplió la concepción del modelo con la orientación a la construcción de escenarios como base objetiva a utilizar en la formulación de los objetivos estratégicos y para el necesario diseño de estrategias, particularmente de

contingencias, dado los cambios turbulentos y sistemáticos del entorno de hoy, y se estableció la necesidad de comenzar a trabajar los valores en la dirección, como parte de la cultura organizacional a la que aspiramos. Se comenzó a utilizar el concepto estratégico de la DPO y La Planificación Estratégica basada en valores. Los procesos de dirección tienen una gran responsabilidad, no solo los directivos tienen una real influencia con su ejemplo cotidiano en la formación continua de los valores, sino cada uno de los miembros de esas organizaciones y la propia organización en si misma. Desde esa concepción comenzamos a trabajar el modelo: la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica basada en Valores y no la Dirección por Valores como una de las últimas modas de la dirección en el mundo. Cuando se habla de sistemas de dirección, en fin de cuentas se habla de mecanismos de dirección y resulta en extremo difícil, al menos para mí, imaginarme una organización cuyo valores se conviertan en mecanismos de dirección, aunque el proceso de formación continua de valores si se apoya en mecanismos para su diseño, implementación y evaluación. *O sea, que se puede hablar del uso de mecanismos en la formación de los valores, pero no de la dirección por valores convertida en mecanismo de dirección.*

El tema de los valores es uno de los más importantes y estratégicos en la concepción de la sociedad a la que se aspira, sin embargo es muy discutido, complejo y polémico, pero su intenso debate sigue siendo más teórico, que práctico, más conceptual que operacional, por lo que se ha avanzado poco en el trabajo de su formación e introducción continua, o sea sigue siendo más el qué, que el cómo. Su **formación continua** pasa necesariamente por la práctica, asumiendo el riesgo de esta, sin caer en el practisismo excesivo y en la vulgarización, y sin menospreciar, como es lógico su base teórica y conceptual para encontrar e implementar

formas, vías y métodos prácticos que garanticen su formación continua. De manera que, con este trabajo no pretendemos seguir en el plano de la discusión teórica y conceptual, de ahí que nuestro objetivo es expresar un punto de vista de cómo trabajar su introducción de la actividad de dirección, como parte de lo que es necesario hacer en la formación lenta, pero necesaria de la cultura de las organizaciones y en fin de cuenta de la sociedad en general. O sea que, nuestro centro de atención se desplaza de la discusión y conceptualización teórica al proceso de introducción y evaluación de los valores en la dirección, exponiendo una metodología para su introducción en las organizaciones cubanas, la que ya se ha ido validando en los organismos y en los Gobiernos Territoriales.

Después, de un intenso programa de capacitación, como continuidad del que ya se venía ejecutando en relación con la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica por las Universidades y las Escuelas Ramales, los Ministerios, Entidades Nacionales y los Consejos de Administración Provinciales comenzaron a incorporar los Valores Compartidos como parte inseparable del modelo de Planificación Estratégica que se aplica. **(Anexo 1)**

#### **BREVE CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA**

¿Qué se entiende por valor?

El Diccionario lo define como la "Cualidad moral que mueve a cometer resueltamente grandes empresas y afrontar sin miedo los peligros."

En general, se coincide que en términos axiológicos esta palabra que proviene del Griego, significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado, también significa eje alrededor del cual giran elementos esenciales.

Los autores reconocen que para entender mejor el concepto es necesario conocer las tres dimensiones que tiene la palabra valor. Dimensión **ético-estratégica**, dimensión **económica** y dimensión **psicológica**.

La dimensión **ético-estratégica** es para Milton Rokeach de la Universidad de

Michigan, considerado uno de los clásicos en la definición de Valor y de su concepción. *"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"*

**La dimensión económica**, o sea la Valía se refiere al alcance o significación de una cosa, entendiendo por cosa no solo lo tangible, sino también intangible, es decir, el valor como criterio para evaluar algo, ya sean personas, objetos, ideas, actos, comportamientos, etc.

**La dimensión psicológica:** se refiere a la valentía, como cualidad moral para acometer resueltamente grandes empresas, peligros, etc. Y en ese sentido es coincidente con la definición dada por el diccionario.

Para Stephen Robbins, autor del libro de Comportamiento Organizacional "Los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia".(1)

Para Ramón Sánchez Noda "Valor Es la significación positiva adquirida de los sujetos en el marco de las relaciones sociales por los objetos, las convicciones y las ideas al reflejar la actividad humana y sus resultados en correspondencia con los intereses y necesidades del individuo, grupo social o la sociedad en su conjunto"(2)

De manera que para mi, son convicciones, creencias que determinadas por las relaciones económico-sociales y sus necesidades e intereses en un determinado contexto llevan a los individuos o grupos de individuos a una manera de actuar que su opuesta para conseguir los fines. Digámoslo de otra manera, La dimensión ético-estratégica se refiere a las elecciones preferenciales de los individuos en correspondencia con sus necesidades e

intereses y en dependencia de las relaciones económico-sociales.

Mientras las creencias son las estructuras de pensamientos que sirven para explicarnos la realidad, los valores son las formas de actuar que cada persona y grupo considera mejor a su opuesto para lograr sus fines y vienen derivados de un aprendizaje en el tiempo.

Los valores son importantes porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación de las personas, y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que debe y lo que no debe hacerse. Por supuesto, estas nociones no están libres de valores, por el contrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aún más, implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Como efecto, los valores entorpecen la objetividad y la racionalidad y por tanto hay que corregirlos y formarlos de manera continua

Para trabajar los Valores en la Dirección es necesario comprender que estos 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, que tengan sentido, interés y motivación a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional tenemos que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno económico, político tecnológico y social determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto, es enseñada a los nuevos miembros. Lo que se trata ahora no es dejar que esa cultura sea cualquier cultura sino aquella que se rediseñe para que el trabajo de cada persona y cada grupo tenga un sentido nuevo, interés y motivación para alcanzar los objetivos y

estrategias que la organización se ha propuesto.

**Clasificación de los valores.**

Aunque hay distintas clasificaciones de los valores, desde el punto de vista de la naturaleza de nuestra sociedad y el tipo de dirección que se aplica, proponemos la clasificación siguiente:

- Políticos-patrióticos.
- Morales.
- Económicos
- terminales
- instrumentales.

**Valores Compartidos.**

Junto al concepto de valores, desde el punto de vista la dirección y en ese sentido, de las organizaciones empresariales y públicas se introduce el concepto de Valores Compartidos. *Los Valores 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, y son compartidos, porque si bien la concepción, el diseño, el proceso de formación continua, la evaluación y el control es responsabilidad de los líderes de la organización de que se trate, debe ser un proceso participativo, compartido que garantice la implicación de todos hasta la base. Es decir que los miembros de la organización comparten porque que se sienten motivados y compulsados a luchar por ellos, pues se corresponden con sus necesidades, intereses y motivaciones. Se comparten conscientemente.*

Están estrechamente relacionados con la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos de la Organización. En esencia, reflejan una parte importante de la vida espiritual de la entidad y no son más que la ética aplicada a la vida de la organización, es actuar y comportarse en correspondencia con lo que la mayoría cree que debe hacerse y creer en lo que se hace, hasta que por su *sistematicidad cotidiana* llegue a incorporarse de manera consciente a la personalidad de los miembros de la organización. Eso implica cambios en las convicciones, creencias,

hábitos, prácticas y actitudes para que realmente los valores sean compartidos. Los valores constituyen una plataforma para la unidad del colectivo, para su cohesión. Son criterios de deseabilidad que condicionan las actuaciones y comportamientos de los individuos y los colectivos, pero que hay que dirigirlos, impulsarlos y controlarlos.

Son esenciales, por cuanto constituyen la base de la cultura organizacional existente y sostienen el proceso de toma de decisiones, a la vez que contribuyen a determinar otros factores que también resultan decisivos para el sustento ético de las actuaciones, entre ellos, cómo se enfoca el entorno, la comprensión y conocimiento de qué es lo importante, la identificación de las necesidades, el establecimiento de las prioridades y de cómo se emplean los recursos, así como la valoración de las decisiones y resultados.

De esta forma los Valores Compartidos son aquellos pocos valores que estarán presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías y lograr sinergia

Se considera que forman parte ya del Sistema de Valores de una organización, la Identidad, la Misión, la Visión, que igualmente deben ser compartidas. Estos Valores Estratégicos son la base para el desarrollo e implantación de los Valores en la Dirección.

Los Valores Compartidos son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos valores básicos que deben guiar e inspirar las conductas y comportamientos cotidianos de todos en la organización. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los procesos cotidianos

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.

Los Valores Compartidos no sólo le dan sentido a la acción, sino que además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Es decir le dan personalidad a cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es 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.

#### **ALGUNAS PREMISAS PARA ENCAUSAR EL TRABAJO DE FORMACIÓN CONTINUA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

- 1 Hay que tener el valor de encausar el trabajo de formación continua de los valores en las organizaciones, por lo que la condición primera y más importante es que los líderes quieran y puedan.
- 2 Para lograr cambios profundos y duraderos en las personas no es suficiente tratar de modificar las conductas y las actitudes, la esencia está en lograr los cambios en los valores, que son los que condicionan las conductas y las actuaciones.
- 3 Hacia el reforzamiento de los valores deseados es hacia donde hay que dirigir el esfuerzo principal en el trabajo educativo y político-ideológico entre los cuadros, las organizaciones y en el pueblo en general.
- 4 El reforzamiento y el cambio de valores es un trabajo profundo, que requiere tiempo y hay que acometerlo con sistematicidad y profundidad.
- Para formar valores es preciso ser consecuentes en el comportamiento, es decir que lo que se hace, sea la

expresión de lo que se piensa y de lo que se dice. No puede ser haz lo que yo digo y no lo que yo hago.

- Si queremos lograr el avance de los valores compartidos, una condición esencial es que todo el proceso de diseño, implementación, evaluación y control del trabajo de formación continua de los valores en nuestras organizaciones empresariales y públicas se ejecute de manera participativa, buscando insistentemente la implicación y el desempeño de todos,

### **METODOLOGÍA PARA SU FORMACIÓN CONTINUA DESDE LA ADMINISTRACIÓN.**

Es condición de partida para comenzar a implementar el modelo, que los líderes principales en las organizaciones, en particular el jefe máximo quiera y pueda, o sea que esté convencido, estimulado y quiera llevar a cabo este modelo y su metodología. **(Anexo 2)**

Después del permiso y decididos a iniciar el proceso, se debe hacer un programa, que al menos recoja los objetivos a los que se aspira, las principales acciones, los actores principales, los cronogramas con sus plazos y responsables.

El primer paso oficial en las organizaciones que apliquen este modelo, es organizar y ejecutar un programa de capacitación al respecto, que prepare, al menos en sus etapas iniciales a los principales líderes de la organización para que puedan iniciar el trabajo, aunque deben llegar hasta los trabajadores y debe ser sistemática. Lo ideal es que alrededor este tema, además de la capacitación se hiciera estudios e investigaciones que generaran debates en las organizaciones.

Una vez capacitados y preparados, por lo menos el Consejo de Dirección hay hacer una caracterización de la cultura actual de la organización. No obstante, el estado deseado es que se logre hacer el diagnóstico estratégico de la misma, para el cual deben emplearse las técnicas y herramientas conocidas, lo que en su primera etapa exige apoyo de los especialistas. El resultado de ese trabajo

debe expresarse, al menos en una lista de grandes valores positivos de la organización. Sin embargo, es recomendable también identificar aquellos de comportamientos negativos que puedan existir, porque sólo identificándolos éstos pueden ser tenidos en cuenta para revertir su situación, lo cual nos permite concretar más el trabajo y hacerlo más objetivo. La realización de tal diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el grupo directivo principal identifique el conjunto valores positivos y negativos existentes en la organización.

A partir de la Misión y de la Visión, que pueden y deben incluir un valor o valores y de los Objetivos Estratégicos de la organización se deben listar aquellos que son deseados y necesarios para encausar el cumplimiento de estos.

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los Valores Compartidos son los pocos valores críticos, esenciales que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Es decir que son aquellos pocos valores críticos, esenciales impactan y tienen que ver con los mayores y mejores resultados de la organización de que se trate. Parafraseando a Pareto, digamos que son aquellos valores, que siendo solo el 20% de todos los que deban existir en la organización para cumplir la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos nos permitan obtener el 80% de los resultados cualitativos y cuantitativos de la organización. O sea, son los pocos esenciales de los muchos triviales que impactan a la organización en los resultados ya mencionados y que dejan un saldo que paso a paso se van reforzando hasta que se convierten en actitud cotidiana y se van incorporando a la cultura individual y de toda la organización.

Una premisa básica de todo este proceso, como hemos señalado ya, es que debe ser participativo, buscando implicación y desempeño de todo. Por tanto utilizando ese método, hay que someterlos a un proceso de filtrado para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

A fin de poder llegar a identificar aquellos pocos valores que se deben jerarquizar dentro de la organización, se deben clasificar utilizando algún criterio, como el ya se ha expuesto. La experiencia demuestra que primero se identifican los valores Políticos-patrióticos, luego los Morales, muy en línea con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno, después los terminales asociados con la excelencia, calidad, las metas, etc que se desea lograr y por último los instrumentales, como los asociados a la profesionalidad, etc.

De esta forma, el gran listado inicial de valores puede quedar entre 3 o 5 valores esenciales a los que se debe llegar mediante consenso, estos se convierten en centrales y son jerarquizados. A su vez se convierten en promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario.

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los pocos valores que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados, motivación e interés de todos.

Algunas recomendaciones que deben cumplirse con los Valores Compartidos.

1 No deben ser muchos, de 3 a 5, porque es más difícil su concreción y la evaluación.

2 Deben lograrse, trabajarse y evaluarse de manera participativa, para que sirva como una vía de motivación a los miembros de la organización a apropiarse de ellos.

3 No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.

4 Deben ser definidos en primera persona del plural.

5 Deben ser potenciados mediante capacitación.

6 Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.

7 Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.

8 Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

9 Tienen que ser fuente de inspiración y motivación de la mayoría.

10 Tienen que ser impulsados de manera vibrante y ejemplar por los principales líderes de la organización.

Los Valores Compartidos, como forma de actuación, deben ser conceptualizados, es decir definir de manera clara, precisa y sencilla qué se entiende por ese valor en la organización, qué significa o que significado tiene para esa organización en particular ese valor. Ejemplo, el valor Excelencia no tiene el mismo significado en una empresa que produce tangibles, como calzados, que en una que da servicios, como una Universidad. O sea que el contenido del valor tiene una expresión concreta según lo entienda esa organización, lo cual está dado por las particularidades de ésta, el tipo de productos o servicios que ofrece, las características del entorno, la competencia, el sector, etc.

Una vez conceptualizado cada uno de los Valores Compartidos, hay que operacionalizarlo. Identificar las reglas, modos de actuación, actitudes y comportamientos para ser alcanzados. Establecer los comportamientos, las actitudes y las conductas que se espera deben alcanzarse para cumplir con el valor compartido.

Una vez establecida esta primera parte esencial y conceptual que pudiéramos llamar de diseño, es necesario proponerse acciones para su implementación, evaluación y control que tributen a su formación continua, por eso hay que proponerse objetivos específicos, hacer planes y programas concretos anuales. Es decir que cada año hay proponerse objetivos concretos para impulsar la formación continua de los valores en las organizaciones, estos objetivos, que pueden ser de cualquier tipo, es decir objetivos-

tareas, trayectoria o normativos, deben estar dirigidos a buscar un cambio de comportamiento, actitudes y conductas cada vez más cercana al contenido de los Valores Compartidos definidos, lo cual se puede ir evaluando y controlando mediante las “normas” expresadas en la operacionalización del valores. Por lo tanto, no basta con definir los objetivos en cada etapa, sino que hay que en correspondencia con esos objetivos establecer los planes y programas que permitan la materializarlos, para luego evaluar su cumplimiento y con ello el nivel incorporado ya y vívido de esas actitudes y conductas de las personas camino hacia el valor compartido identificado.

Un paso decisivo y no menos importante es la evaluación y control que de manera sistemática hay que realizar. Hay que evaluar en que grado de va cumpliendo el valor, que no es otra cosa que saber en qué nivel las “Normas” definidas se van cumpliendo según los objetivos establecidos y se logra un cambio positivo en las actitudes y conductas de los individuos caminos hacia los valores deseados por la organización y que él debe poseer.

Este proceso de evaluación debe estar en línea directa con el cumplimiento de la Misión, La Visión y los Objetivos Estratégicos de la organización y sugerimos que su evaluación no solo se haga en positivo, es decir en términos de nivel logrado, sino que se puede hacer también en términos de lo que nos falta o de lo que no hemos logramos desde el punto de vista de los valores respecto al cumplimiento de esos tres valores estratégicos (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos). Con lo cual se hace menos difícil su evaluación.

#### **ALGUNOS MECANISMOS DE DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DEL TRABAJO DE FORMACIÓN DE VALORES EN LA DIRECCIÓN.**

Los rituales o prácticas colectivas que se conciban y que apoyen los valores.

El uso de Símbolos asociados a la imagen de la organización que estén en correspondencia con los valores concebidos.

El uso del Lenguaje propio del argot de la organización, lo que da sentido de pertenencia.

El trabajo con las tradiciones y leyendas propias de la organización, que forman parte de su Identidad y que también dan sentido de pertenencia.

El alineamiento o socialización de todos con la nueva idea.

El Sistema de Recompensas que esté en correspondencia con los valores diseñados.

#### **SITUACIÓN ACTUAL**

Después de recibir anualmente, desde el año 2000 los documentos básicos de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica, que incluyen una valoración del estado actual de la introducción de estas técnicas de Dirección en cada uno de los Ministerios, Gobiernos Provinciales y Entidades Nacionales, que son los que sirven de base a los despachos anuales que desde el 2003 se hace con cada uno de los respectivos organismos mencionados con el Grupo Temporal Gubernamental, que a su vez hace un balance de estos procesos cada año, el último de los cuales se hizo en el mes abril del 2005, unido a visitas y evaluaciones Institucionales a muchas de las Universidades del país, podemos afirmar y confirmar que ya los Organismos de la Administración Central del Estado( Ministerios), las Entidades Nacionales, 33 en total, los 14 los Consejos de Administración Provinciales (Gobiernos provinciales) más el Municipio Especial Isla de la Juventud y la mayoría de los 169 municipios del país( Gobiernos municipales) identificado y definidos sus valores compartidos, como parte del modelo de gestión que se aplica.

Además, sabemos que un grupo grande de organizaciones empresariales y públicas en el país, que a partir de la orientación vertical de sus Ministerios y de orientaciones de los Gobiernos Provinciales los tienen igualmente definidos y un grupo grande de ellos, además de definidos los tienen conceptualizados y una menor parte de estos los tiene operacionalizados. Lo que sin duda constituye un paso gigantesco, no



por lo que ha podido contribuir a la formación de una cultura organizacional propia, o por los resultados y el comportamiento de las personas en las organizaciones, sino por la magnitud del intento, que resulta inédito y singular desde cualquier punto de vista.

No obstante, consideramos que el trabajo con los Valores es aún **más conceptual y teórico que práctico**;

Lo logrado hasta ahora es de básicamente diseño y muy poco de implementación, evaluación y control.

Casi nunca se parte del diagnóstico de la cultura organizacional, sino más bien de un listado que se hace por el equipo de dirección, lo que resulta bastante subjetivo y voluntarista.

En particular no se logra en todos los casos diferenciar cuáles son los valores existentes y cuáles los deseados hacia los que hay que encaminar el trabajo principal en las organizaciones. Se reconocen avances en la identificación de los valores compartidos y en su conceptualización, sin embargo no ocurre así en su operacionalización ni en las estrategias para su introducción, evaluación y control.

En general, en el mundo empresarial y de las organizaciones públicas no docentes resulta aún escaso e insuficiente el debate alrededor de los valores y la necesidad de su formación continua en la dirección.

Es poca la capacitación que al respecto se ha ejecutado. Consideramos igualmente que al menos, en las etapas primarias de este trabajo en las organizaciones se requiere de algún tipo de asesoría o facilitación por parte de especialistas, sin embargo en ocasiones las organizaciones se enfrentan solas y con poco conocimiento al respecto, lo que afecta la motivación, calidad y la concreción del trabajo.

No siempre los resultados se corresponden con el valor, incluso no siempre se incluye en su comparación.

Se emplea la opción de expresarlos a través de un acróstico. En la práctica implica forzar a ultranza algunos planteamientos.

Se ponderan mucho más valores ético-morales en detrimento de otros valores

organizacionales importantes muy necesarios en la etapa actual

Se expresan a través de un párrafo y se incluyen elementos que no son valores en sí mismo.

Valores con conceptualizaciones muy generales y que no expresan su significado de manera concreta. No siempre logran motivar a todos los miembros de la organización, que no siempre los hacen suyos, porque no lo ven como sus intereses.

### **CONCLUSIONES**

- Es decisivo e imprescindible el aporte que desde el punto de vista de la dirección se hace a la formación de los valores en la sociedad, en particular a una sociedad como la que se aspira, aunque a diferencia de otros componentes de la sociedad tienen sus particularidades.
- Aplicamos sistemas de dirección basados en valores, camino a la Dirección Estratégica y en cuyo proceso son necesarios mecanismos para formar valores, pero no los valores como mecanismos convertidos en sistemas de dirección.
- El trabajo de formación continua de los valores en la dirección es complejo, difícil, pero en realidad aún es más teórico, polémico y conceptual que práctico y concreto, por lo que es necesario moverse hacia esta última dimensión, para obtener resultados necesarios y para el cual hay que utilizar metodologías. Aquí se expone una.
- Aunque el trabajo es incipiente aún, sin duda constituye un paso gigantesco, no por lo que ha podido contribuir a la formación de una cultura organizacional propia, o por los resultados y el comportamiento de las personas en las organizaciones, sino por la magnitud del intento que resulta inédito y singular desde cualquier punto de vista el que los Ministerios y los Gobiernos territoriales hayan comenzado el trabajo de introducción de los valores en la dirección desde el año 2000. .

- La realidad demuestra la necesidad de aprender a gestionar los valores en nuestras organizaciones.





**RECOMENDACIONES.**

1. Continuar profundizando en la investigación de este importante tema.
2. Continuar aplicando esta metodología, perfeccionándola mucho más y recomendar generalización como vía para encausar y concretar el trabajo en el proceso de formación continua de los valores de los miembros de nuestras organizaciones empresariales y públicas.

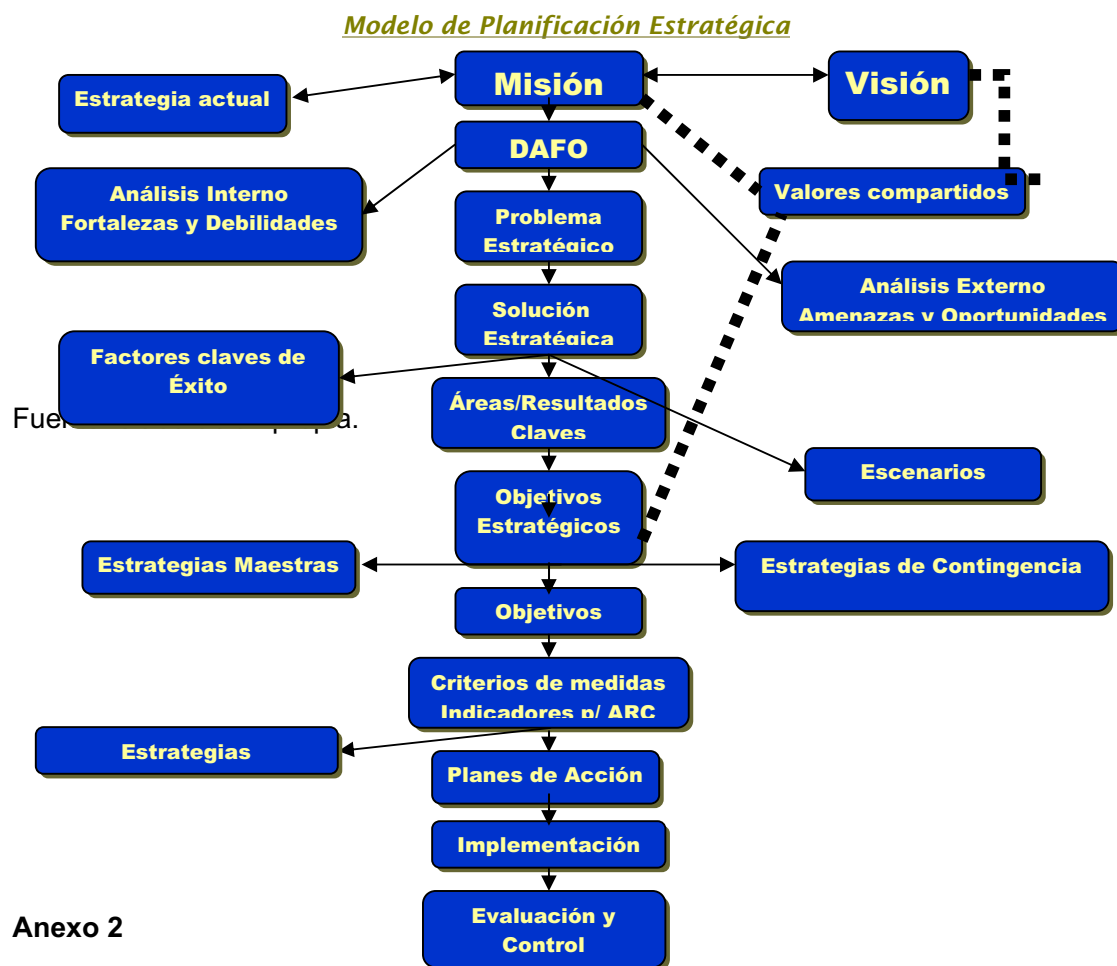
**CITAS.**

1. Stephen Robbins Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica Séptima edición Cap.4 Prentice- Hall Hispanoamericana, s.a.
2. Ramón Sánchez Noda. Ponencia. II taller Nacional sobre Valores en la Dirección. Los días 29 y 30 de septiembre de 2005. MES

**BIBLIOGRAFÍA.**

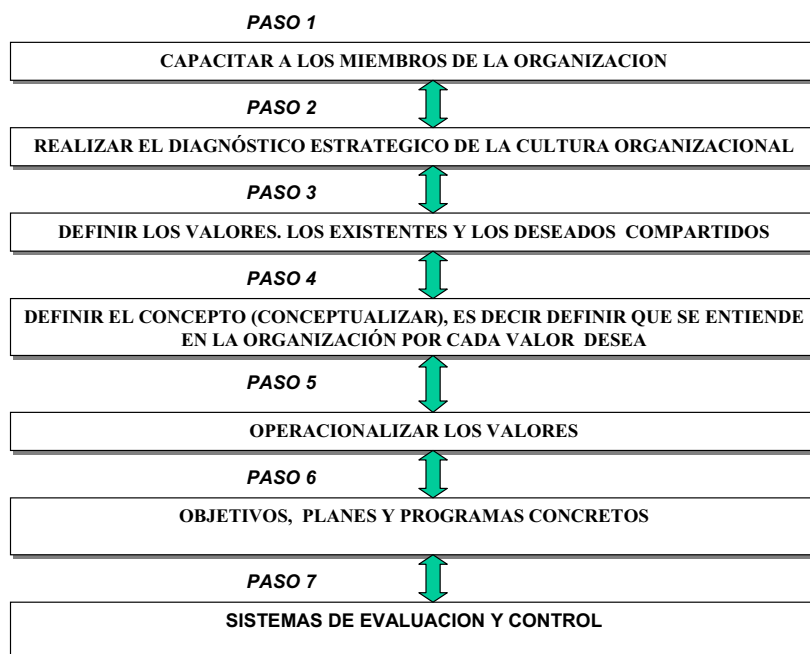
-  Dolan Shimon y García Salvador, 1998. La Dirección por Valores. Editado por el CCED-MES.
-  Robbins Stephan. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Prentice- Hall Hispanoamericana, s.a.
-  COLECTIVO DE AUTORES CUBANOS, (2005). Bases Metodológicas y Conceptuales básicos para el proceso de diseño, Implementación y control de La Planificación Estratégica y La Dirección por Objetivos, basada en Valores Folleto. Editado por la DCCED-MES. Editorial Félix Varela.
-  Resultados del 2do. Taller Nacional Sobre los Valores en la Dirección Convocado por la DCCED los días 29 y 30 de septiembre de 2005.

Anexo 1



Anexo 2

**METODOLOGÍA PARA SU FORMACIÓN CONTINUA  
DESDE LA ADMINISTRACIÓN**



Fuente: elaboración propia.