

## **Título: La Dirección por Valores (DpV), su jerarquización en la empresa Refractarios Habana**

**Autor: Felix Fundora [felix@mayabeque.copextel.com.cu]**

### **Introducción**

El mundo en las últimas décadas se ha caracterizado por un proceso de globalización neoliberal caracterizado por la economía de mercado, la acelerada informatización y el desarrollo tecnológico, que ha traído como consecuencias la concentración de la riqueza en pocos países y la generalización de la pobreza en la mayoría de ellos. Ésta situación ha generado una crisis, que no solo abarca la esfera económica y financiera, sino también social.

En Cuba, a partir de los años 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, en el plano económico se produce un decrecimiento del producto interno bruto de hasta un menos 34%, la pérdida del 85% del comercio de importación y exportación, la devaluación de la moneda nacional y la inflación económica, aspectos que repercutieron en toda la vida de la sociedad cubana; esta etapa se ha denominado Período Especial. Las consecuencias que han generado estas circunstancias, se han reflejado en la dirección de las empresas, por un lado y por otro no menos importante, en el sistema de valores de la sociedad cubana.

Para minimizar los efectos de tal situación, la dirección de la Revolución en el IV y V Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC) aprobó medidas para mantener las conquistas logradas y salvar el proyecto socialista de nación, entre ellas la despenalización del dólar, la creación de un sistema comercial donde circula la doble moneda y la apertura a la inversión extranjera.

En nuestro país se han ido creando las condiciones necesarias para asumir la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores, como lo establece el Decreto Ley 252/07 “sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto 281/07. “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión Empresarial estatal” y la Resolución Conjunta No. 20614/2008 “**La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores** y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas”, refrendada por los Ministerios de Educación Superior y de Economía y Planificación.

El Decreto 281, en su Artículo 165 expresa: “Cada empresa u organización superior de dirección que aplica el Sistema de dirección y gestión, deberá implantar, la **dirección por valores**. Para ello es importante **identificar los valores**, cuáles se deberán jerarquizar para compartirlos con los trabajadores e ir incorporándolos a la evaluación del desempeño.

### **Concepción teórica de partida para el estudio de los Valores en la dirección.**

La acción y efecto de dirigir es la dirección, entendida esta como “consejo, enseñanza y precepto con que se encamina a uno o conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad o establecimiento” (Gran Diccionario enciclopédico. 2001:393).

En relación a la dirección de una organización se define como “La Dirección es la influencia consciente, sistemática y estable, que ejerce un directivo sobre un grupo de personas logrando la motivación necesaria para obtener los resultados u objetivos previstos, con la mayor racionalidad en el uso de los recursos disponibles” (Pérez, A. Díaz, C. 2003: 18).

Varios autores se han adentrado en tratar la dirección de empresas y darle un carácter de ciencia, entre los que se destacan F. Taylor (1903,1911); H. Fayol (1916); Peter Drucker (1993); A. Maslow (1954); H. Koontz (1974); D. McGregor (1960); Max Weber (1964); R. Liker (1975); E. Mayo(1933); K. Lewin (1935) entre muchos otros.

Todos estos autores analizan la dirección desde diferentes ángulos, F Taylor y H Fayol lo hacen desde la organización científica o teoría clásica de la administración, esta escuela básicamente enunciaba ciertos criterios para organizar el trabajo, percibiendo al hombre solo como económico y sus satisfacciones solo se realizaban a través del salario, para ella la producción estaba regida por la capacidad física de los operarios; Drucker y Koontz lo realizan desde una posición neoclásica, entendida como la redención de la teoría clásica adaptada a las nuevas dimensiones de los problemas administrativos, teniendo en cuenta el tamaños de las organizaciones contemporáneas.

Para Elton Mayo, la posición asumida es desde las relaciones humanas, escuela que plantea que la producción no está regida por la capacidad física o fisiológica del individuo sino por las normas sociales y expectativas que lo rodean, mientras Weber asume una posición estructuralista que surge entre las ideas clásicas y humanísticas antes expuestas, ella pretende ser una síntesis de las teorías tradicionales clásicas y las humanísticas. Likert aboga por la teoría conductista o del comportamiento; estas teorías también incluyen a Maslow, C.Argyris, F. Herzberg y M. Porter entre otros.

Estas teorías sirvieron de basamento a las distintas formas de dirigir que evolucionaron en el tiempo, ellas fueron fruto del desarrollo de las ciencias y de la necesidad de adaptar la forma de dirigir a las condiciones históricas concretas del desarrollo de la humanidad. Es criterio del autor que la evolución antes descrita se da en espiral, aunque no se representa así en el grafico de Shimon Dolan Y Salvador García (1997), (**anexo 1**); afirmamos esto porque cada nueva forma de dirigir no desecha todo lo anterior sino que toma lo positivo de estas en concordancia con las leyes del desarrollo enunciadas por el Marxismo.

En el gráfico de Shimon Dolan y Salvador García se observa que la Dirección por Valores surge a finales del siglo XX, está técnica no entra en contradicción con su antecesora sino que la complementa, “Hablar de Dirección por Valores no significa que los objetivos queden relegados. Ambos forman un conjunto inseparable, de forma que los primeros son elementos críticos de éxito, atractores, alrededor de los cuales deben estructurarse los objetivos. Y este es el mecanismo por el que las organizaciones verdaderamente orientadas al desarrollo organizativo pueden gestionar la doble vertiente de su complejidad: el riesgo y la creatividad” (Bolívar C, Sánchez E, García S. Gran Centre Granollers on line 2006).

Una de las dificultades de esta novedosa técnica radica en definir que valores deben escogerse, el DrCs Carlos Díaz Llorca expresa “dirigir teniendo en cuenta una estrategia de valores no es dirigir en función de todos los valores, sino trabajar por impulsar aquellos de carácter positivo que se **jerarquizan** como predominante sin olvidar el resto” (Díaz Llorca 2009:36).”

Antes de penetrar en la de este trabajo, el autor considera que se debe tratar desde el punto de vista semántico lo relativo a la palabra **jerarquizar**. En el Diccionario Ilustrado de la Lengua Española Aristos se define como jerarquía: al “orden o grados de otras personas o cosas” (Diccionario Aristos, 1985: 373).

En el caso que ocupa este trabajo, a partir de la interpretación de la definición, se podría inferir entonces que los valores se pueden ordenar o graduar, ya que entra en el concepto “cosas”, que a la vez es entendida como “todo lo que tiene entidad, ya sea corporal o espiritual real o abstracta” (Diccionario Aristos, 1985: 174).

El hecho de que el que suscribe lo asocie al concepto “cosa”, no limita la esencia humana de los valores, porque la definición anterior fusiona lo material y lo espiritual, así como lo verdadero y a cualquier cualidad que excluya al sujeto, es decir, las cualidades que se pueden separar intelectualmente para considerar lo esencial de estas.

En relación con lo expuesto anteriormente, para este trabajo es válido el criterio que: “tener valores es estimar un objeto, un principio (...) es ubicar las cosas en orden de importancia, es decidir lo que es más importante de un determinado momento y la

lucha por ello (...) es ubicar y jerarquizar los bienes materiales y espirituales en orden de importancia” (García, G. 2006: 199).

Del análisis de los párrafos anteriores el autor que suscribe infiere que:

- Se pueden jerarquizar los valores de las diferentes esferas de la vida: escuela, familia, comunidad, trabajo, ambiente físico, ambiente sociocultural y otros.
- En los valores se fusionan los aspectos que pueden jerarquizar: culturales, de relaciones humanas, de carácter político, ético, personal y social.

Otro autor, en esta misma línea de análisis, plantea que: “resulta importante no perder de vista el asunto de la jerarquía, objetivamente, tanto los valores como los problemas que afectan al hombre están ordenados jerárquicamente” (Fabelo Corzo, 2003: 106). Coincidimos con el criterio que “no resulta fácil la determinación de la escala jerárquica de los valores” (Fabelo Corzo, 2003: 133).

Este autor plantea tres aspectos a tener en cuenta para la jerarquización de los valores, los cuales asumimos. Estos son:

1. El grado de objetividad que posea.
2. El nivel de socialidad que alcance.
3. El papel que desempeña en la dinámica social.

En el primer aspecto refleja que un valor portador en cualquier sujeto, crece en jerarquía en la medida que es más objetivo, en la medida que se acerca a la realidad de la vida del hombre, de sus demandas y exigencias en relación con el progreso.

El segundo se expresa, cuando el valor dado es compartido por un conjunto cada vez más amplio de personas, debido a su nexo con intereses humanos de mayor nivel de generalidad.

El tercer aspecto, está asociado a la dinámica social concreta; en este se mantiene un mismo grado de objetividad e igual nivel de socialidad, diferentes valores pueden ocupar diferentes lugares en la escala jerárquica, debido a que las condiciones sociales hacen que unos sean más necesarios que otros (J.R. Fabelo, 2003).

Esta toma de partido para la investigación presupone una argumentación del porqué es esta y no otra posición. Las explicaciones que se emiten a continuación así lo demuestran:

- Es un intento valioso para acercar a investigadores, directivos y personal que lo necesite a ordenar o graduar los valores en el contexto en que se desenvuelven.
- Relaciona lo natural y lo social, lo material y lo espiritual, lo individual y lo colectivo, lo económico y lo político y lo ético y lo ideológico en el ordenamiento de los valores.
- Propicia los fundamentos teóricos para la elaboración de instrumentos que indaguen en los valores y su **jerarquización**.

Varios autores han dividido los valores desde la óptica de la dirección: Salvador García y Shimon Dolan (1997); Blanchar O'Connor; Robins (1999); Díaz Llorca (2009):

| Autor                                      | Clasificación  |
|--|--|
| S. García y S. Dolan (1997)                | Valores finales y valores operativos o instrumentales, Valores tácticos  |
| K. Blanchar y M. O'Connor (1997)           | Valores básicos o nucleares y los valores operativos, según su criterio, pueden ser de carácter ético, sensitivos y rentables, además nombran valores culturales operativos, valores con el entorno, clientes, etc., valores respecto al manejo de los recursos económicos, a los procesos humanos |
| Robins (1999)                              | Valores centrales y valores primarios básicos, de conformismo, existenciales   |
| Allport y asociados citado por Robins 1999 | Teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos  |
| García S. Conferencia de Pamplona (2000)   | Valores de expansión y los valores de orientación al sistema o a la empresa y valores de orientación a la personas   |

|                    |  |
|--------------------|--|
| Díaz Llorca (2009) | Valores estratégicos, valores Tácticos |
|--------------------|--|

Fuente: Elaboración propia

El autor de estas líneas se adscribe al criterio de Díaz Llorca (2010) porque es una síntesis de los anteriores estudios, la misma tienen en cuenta el futuro de las organizaciones (Visión) y su carácter innovador así como establece como prioritario la Misión entendida esta como “la razón de ser de la empresa” Díaz Llorca (2009; 45), a esto lo llamó valores estratégicos y lo hace acompañar de la identidad en las organizaciones.

Una buena declaración de Misión y Visión necesita un cauce para que oriente y guíe el actuar de los trabajadores, es decir los **Valores Tácticos**: “son aquellos que trabajamos cotidianamente y de esta forma se presentan como el cauce estratégico para alcanzar la misión y visión” (Díaz Llorca 2010; 45). Son los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos. Estos son clasificados en éticos, prácticos y de desarrollo” los cuales quedan definidos de la siguiente forma:

Valores éticos: “Son aquellos que nos expresan cómo debemos relacionarnos con nuestro entorno” (et all; 46).

Valores de desarrollo: “describen cómo debemos crear, crecer, desarrollar la organización” (et. all; 46).

Valores prácticos: “nos dice cómo debemos relacionarnos entre nosotros” (et. all;46).

Estos valores se ponen de manifiesto en las organizaciones en un grado mayor o menor, por lo que se hace necesario determinar en qué medida se cumplen estos o se encuentran en los grupos o en el ápice estratégico, teniendo en cuenta que ellos son vitales para el buen funcionamiento de la empresa.

### **Caracterización de la empresa Refractarios Habana.**

La Empresa “Refractarios Habana”, integrada al Grupo Industrial de la Siderurgia ACINOX y subordinada al Ministerio de la Industria Sidero Mecánica, es productora y comercializadora de materiales refractarios, conformados y no conformados, única de su tipo en el país; tiene su domicilio legal en Finca Rinconada Km.7, Carretera San José de las Lajas, Güines, Provincia Mayabeque, a 51 Km, de la Capital, con vías de acceso por la Carretera Central y la Autopista Nacional.

Sus producciones abarcan una amplia gama de surtidos, a partir de materias primas nacionales, se fabrican refractarios de baja alúmina (de 32 y 42 %) y el resto (desde 60 a 94%) con materiales nacionales y de importación, cubriendo las necesidades de entidades de su ministerio, fundamentalmente Antillana de Acero, ACINOX Tunas y otros clientes pertenecientes al SIME, MINAZ, MINBAS, MINAL, MICONS, MININT, MINTUR, entre otros.

### **Diagnóstico de los valores en Refractarios Habana.**

Para conocer cuáles eran los valores existentes, los anti valores, los valores que deseaban compartir y aquellos que pudieran ayudar a encauzar la Misión y la Visión se realizó una encuesta a 58 personas que representa el 41.43% del total de todos los trabajadores, la misma determinó que:

A la pregunta de ¿Qué valores Ud. considera están presentes en su colectivo de trabajo?, del total de todos los valores escogidos (30), los más seleccionados fueron los siguientes: compañerismo, responsabilidad, honestidad, respeto, disciplina, unidad y colectivismo.

Es muy amplia la gama de antivalores seleccionados (27) por la muestra como presente en la empresa, los cuales pueden considerarse como una amenaza a la hora de aplicar una estrategia de valores; los más elegidos fueron: individualismo y autosuficiencia

Los valores que desean compartir no están bien definidos, dentro de estos se destacan: honestidad, respeto, esmero, sinceridad, disciplina, responsabilidad, colectivismo, humanidad y creatividad

Se enfatiza que 3 de los valores coinciden con 9 de los valores que el Buró Político del Partido Comunista de Cuba en su documento del 2006 planteó como valores que no deben faltar en la sociedad cubana actual.

La respuesta a las tres preguntas anteriores demuestra que no se ha trabajado en los valores, por lo tanto los encuestados no los definen a partir de los deseos de la organización, sino basado en la formación recibida y el intercambio con los grupos en los cuales ellos interactúan.

Al preguntar, para lograr los valores estratégicos (Misión y Visión) de la empresa ¿cuáles son los valores que deben compartir los miembros de la organización? Menciónelo y enumérelolo de acuerdo a la importancia que le confiere. Se destaca en primer lugar que no conocían el término valores estratégicos, esto no es un simple tecnicismo sino todo lo contrario, desconocen que la Misión y la Visión son los elementos claves que describen el trabajo de la organización, sin olvidar que los valores tácticos enrutan el trabajo de la empresa y sirven de base a estos últimos.

Las respuestas fueron discrepantes y se eligieron 33 valores, que no tienen en cuenta la Misión de la empresa; los más escogidos por los encuestados fueron: unidad, profesionales, honestidad, sentido de pertenencia, sinceridad, solidaridad y exigencia.

Estos valores que encauzarán la Misión y la Visión no son una redundancia de los descritos anteriormente por los encuestados que objetivamente ellos observan en la empresa o que desean compartir; en una investigación realizada por el autor de esta investigación en la Empresa Calzado Mayabeque en el 2008 titulada “La jerarquización de los valores en la Empresa Calzado Mayabeque”, se demostró que los valores que deseaban compartir los trabajadores no eran los que la empresa tenía institucionalizados, también se comprobó que los valores que estaban de forma objetiva presentes en el colectivo tampoco eran los que las personas deseaban compartir.

Para jerarquizar los valores (Estratégicos o tácticos) se realizaron de manera general distintas acciones contempladas en el Artículo 188 del Decreto 281/07, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión Empresarial estatal, a este le realizamos algunas modificaciones uniendo algunas de ellas y agregando otras, para ello tuvimos en cuenta varios autores cubanos y de otros países, las acciones quedaron de la forma siguiente:

**Acción general I.** Sensibilización y formación del equipo encargado del diseño de los valores

**Acción general II.** Diagnóstico del sistema de valores de la organización y clarificación de la misión, visión y valores tácticos

**Acción general III.** Primera alineación del nuevo sistema de valores.

Estas acciones generales se ejecutaron a través de un sistema de actividades interrelacionadas entre sí, las mismas se relacionan a continuación:

Actividades.

- 1- Reunión con el director general para la explicación del proceso de forma general y su consentimiento para comenzar los trabajos.
- 2- Conferencia del DrCs. Carlos Díaz Llorca para estimular el trabajo con los valores.
- 3- Reunión con el equipo de dirección para aprobar el comienzo del trabajo para introducir los valores.
- 4- Aprobación del presupuesto para que contemple el costo aproximado de la introducción de los valores en la empresa.
- 5- Creación del grupo de trabajo que se encargará de introducir los Valores a la Dirección Estratégica y por Objetivos.
- 6- Entrevista con cada miembro del grupo de trabajo.
- 7- Reuniones con los trabajadores para dar a conocer el proceso que se comienza.
- 8- Reunión con los factores políticos del centro y explicar detalladamente todo el proceso para que ayuden en su desarrollo.

**9-Capacitar al equipo de trabajo encargado de introducir los valores en la empresa (24 conferencias).**

10-Análisis con el grupo de trabajo del diagnóstico efectuado.

**11-Jerarquizar el sistema de valores que los trabajadores desean compartir, enunciando su contenido.**

**12-Reformular la Misión y la Visión.**

**13-Conocer las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa para introducir los Valores como base a la Dirección Estratégica y por Objetivos.**

14-Establecer el primer nivel de comunicación y alineación en todos los puestos de trabajos.

15-Asambleas de grupos para discutir, analizar, enmendar y aprobar los valores jerarquizados.

16-Aprobación en asamblea general de los nuevos valores.

Por la importancia que para este trabajo reportó, nos interesa explicar el contenido de la actividad número 11

### **Actividad: Número 11**

**Título:** Jerarquizar el sistema de valores que los trabajadores desean compartir, enunciando su contenido.

**Método:** Trabajo en grupo (para definir los valores a jerarquizar).

**Recursos:** Gasto de salarios de los 16 miembros del equipo encargado de introducir los valores en la organización; utilización del salón de reuniones con su correspondiente gasto de iluminación, uso del **Data Show** por espacios de 3 horas, utilización de pizarras y pancartas para poder cotejar los valores y poder distinguir de manera precisa los mismos.

**Procedimientos:** Para introducir los **valores tácticos** en la empresa, se formó un grupo de trabajo (16) con los miembros del Consejo de Dirección y trabajadores escogidos por su años de experiencias y reconocido prestigio, estos tomaron el diagnóstico previo y realizaron los siguientes pasos: se unieron a los valores que se identificaron como predominante los anti valores convirtiéndolo en su opuesto y además se le agregaron los valores que deseaban compartir en el futuro, dando una lista total de 63 valores.

Posteriormente se cotejaron los valores eliminándose los que estaban repetidos o tenían significados iguales, y ulteriormente se agruparon según la denominación en éticos, prácticos y de desarrollo.

Para seleccionar los valores que se desean jerarquizar se utilizó el método Delphi por rondas (Ramírez Cruz, 2009) para los tres tipos de valores: éticos, prácticos y de desarrollo, para estos se establecieron las preguntas discriminantes en cada ronda y se definieron los puntos de cortes para cada paso; Para enunciar el contenido de los valores se realizó por consenso de cada uno de los 16 participantes, para ello se utilizó el Diccionario de la Lengua Española y la experiencia práctica de cada participante, resultando lo siguiente:

#### **Valores Éticos**

**Honestidad:** Actuamos de manera consecuente con lo que decimos y pensamos.

**Lealtad:** Somos veraces con la información que brindamos o el servicio que prestamos.

#### **Valores prácticos**

**Responsabilidad:** Nos entregamos por entero y con amor al desempeño cabal de la palabra empeñada, orientada a la solución de los problemas, al cumplimiento de las metas y a la satisfacción del cliente (interno y/o externo). Cumplimos siempre con la disciplina laboral y protegemos los medios y recursos individuales y colectivos.

**Rentabilidad:** Somos capaces de producir beneficios en nuestro puesto de trabajo.

**Calidad:** Hacemos lo que hay que hacer bien, en el momento oportuno. Somos idóneos en el desempeño de nuestro puesto de trabajo.

#### **Valores de desarrollo**

**Creatividad:** Innovamos y buscamos alternativas de soluciones a las tareas asignadas en el desempeño de nuestras funciones.

Al elegir estos valores, el grupo los comparó con la misión y la visión que hasta ese momento existía en la empresa y se percató que era necesario reformular la misma. Esto se realizó con el grupo de trabajo dividiéndolo en dos subgrupos, dándole respuesta a la pregunta que para ello realiza el DrCs. Díaz Llorca en su libro “Hacia una estrategia de valores; 2009”

1-¿Quiénes somos?

2- ¿Qué nos prestigia o nos hace sentir orgullosos?

3- ¿Qué es lo más genuino, singular o auténtico que nos identifica?

4- ¿A qué nos dedicamos o qué es lo que les ofrecemos a nuestros clientes en términos de producto?

5- ¿Dónde estamos físicamente?

6- ¿Para qué existimos o qué es lo valioso para nuestros clientes?

7- ¿A quiénes prestamos servicio o quiénes son nuestros clientes?

8- ¿Qué particularidades caracterizan la forma en que realizamos nuestro trabajo o cómo prestamos nuestros servicios?

Después de responder las mismas por cada uno de los subgrupos, se trajo a debate de forma colectiva y por aceptación se le dio respuesta a cada una, para los cuales se emplearon varias jornadas de trabajo; como resultado se arribó a la Misión siguiente:

#### Misión

Garantizamos seguridad y protección en el funcionamiento de hornos de alta temperatura con **materiales refractarios de calidad certificada al calor de su exigencia**, contamos con experiencia como únicos productores nacionales.

El trabajo de enunciar la visión se siguió idéntico procedimiento pero las preguntas a responder se detallan a continuación:

1- ¿Qué clase de organización deseamos ser?

2- ¿Qué imagen ofreceremos a nuestros clientes?

3- ¿Cómo nos veremos cuando realicemos esta visión?

4- ¿Qué deseamos digan acerca de nosotros como resultado a nuestro trabajo?

5- ¿Cuáles son los valores más importantes para nosotros?

6- ¿De qué modo esta visión representa los intereses de nuestros clientes y los valores que son importantes para nosotros?

7- ¿Qué lugar ocupa cada implicado en la misión de esta visión de futuro?

#### Visión

Como líderes en la producción y comercialización de **materiales refractarios**, cubrimos la demanda nacional y **exportamos** nuestros productos hacia **América y el Caribe** con **calidad competitiva** y certificada, garantizamos la satisfacción de nuestros clientes brindando servicios de asistencia técnica de **pre y pos venta**, así como soluciones integrales .

#### Conclusiones.

- 1- La Dirección por Valores no contradice a la Dirección por Objetivo sino que la complementa.

- 2- Se pueden jerarquizar los valores de las diferentes esferas de la vida: escuela, familia, comunidad, organizaciones, ambiente físico, ambiente sociocultural y otros.
- 3- La principal metodología de trabajo que se seleccionó es derivada de la obra "Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones. 2009", del DrCs Carlos Díaz Llorca, porque nos brinda los principales pasos a seguir en el trabajo de los valores en las organizaciones aunque no se asumió textualmente.
- 4- En el trabajo se hace evidente que la Empresa Refractarios Habana no dirigía orientado por sus valores
- 5- Fue necesario hacer un plan de capacitación con enfoque de aprender mediante la acción para orientar a los directivos a trabajar de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar y orientarlos hacia los valores.
- 6- Como resultado del sistema de actividades se identificaron y se introdujeron en la empresa los valores tácticos y se reformuló la misión y la visión.

#### Bibliografía

1. Bolívar C, Sánchez E, García S. Gran Centre Granollers .2008. un caso genuino de dirección por valores. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/ArticuloCasoGCGV9.pdf> [Consultado: 12 de diciembre de 2010].
2. Cruz, Ramírez. M. 2009. "El método Delphi en las investigaciones educativas", Editorial Academia. La Habana, 2009.
3. Decreto Ley 252 del Consejo de Ministros. "sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano". 2007.
4. Decreto 281. "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección Y Gestión empresarial Estatal. Gaceta oficial de la República de Cuba Número 41. 2007.
5. Díaz, Llorca. C. 2009. "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones, editorial ciencias sociales. Habana. 2009.
6. Díaz, Llorca. C. 2010. "Como utilizar una estrategia de valores en las organizaciones". Fondo editorial, Venezuela. 2010.
7. Diccionario Aristos. 1985. Editorial Científico – Técnica. La Habana, 1985.
8. Fabelo, J. R. 2003. Los valores y sus desafíos actuales. Editorial José Martí. Ciudad de la Habana, 2003.
9. García, G. 2006. ¿La formación de valores es también un problema pedagógico? Editorial Ciencias Médicas. La Habana, 2006.
10. Gran Diccionario Enciclopédico. 2001.
11. Pérez, A. Díaz, C. 2003. El Directivo y la ideología organizacional, Editorial de Ciencias Sociales. Habana. Cuba. 2003.
12. Pérez, A. Díaz, C. 2003. El Directivo y la ideología organizacional, Editorial de Ciencias Sociales. Habana. Cuba. 2003.
13. Resolución 20614/2008. La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas. Ministerio de Educación Superior/Ministerio de Economía y Planificación. 2008.



**Anexo 1.** Gráfico de Shimon Dolan y Salvador García.

