



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”

Trabajo de Diploma

*En opción al Título de
Licenciado en Estudios Socioculturales*

*Titulo: Diagnóstico de los valores institucionales, calidad
y eficiencia en la Empresa “Ernesto Che Guevara”,
desde la óptica del pensamiento guevariano*

Autor: Roger Guilarte Reyes

Tutor: M. Sc. Efraín Santos Rodríguez

Moa, Junio de 2013
“Año 55 de la Revolución”

Pensamiento

PENSAMIENTO CENTRAL

“El hombre debe transformarse al mismo tiempo que la producción progresa; no realizaríamos una tarea adecuada si fuéramos tan sólo productores de artículos, de materias primas y no fuéramos al mismo tiempo productores de hombres.”

Che.



Dedicatoria

DEDICATORIA

Estos 6 años de esfuerzos para coronar los sueños profesionales los dedico a los seres más queridos, que siempre supieron orientarme por el camino correcto, han sido guía y ejemplo, sacrificándose para que pudiera lograr los anhelos y metas.

Por el infinito amor que me brindan y por ser partes importante, e inseparables, de mi vida, con regocijo les dedico este trabajo a:

- *Mis hijos Roger Luis Guilarte de la Cruz y Milena Guilarte de la Cruz por ser dulzura infinita, raíz y sostén de mi vida.*
- *Mi madre Georgina Reyes Guilarte, presencia indispensable, incansable veladora y seguidora de mis estudios.*
- *A mi padre Pablo Rubildo Guilarte Arguelles, por su comprensión y apoyo incondicional.*
- *Mi esposa Irela Serret Cueto, quien ha hecho suyos mis sufrimientos y alegrías, apoyándose en todo momento para que llevase a cabo mi realización profesional.*

Gracias por proporcionarme la inmensa satisfacción de sentirme orgulloso de ustedes.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

Durante estos seis años de carrera he adquirido numerosas deudas intelectuales y de gratitud, y albergo pocas esperanzas reales de pagarlas de forma adecuada:

Agradezco de todo corazón a:

- *Fidel Castro, insigne Comandante y padre eterno de esta Revolución que me dio la oportunidad maravillosa de ser hoy un profesional de esta sociedad.*
- *Mi tutor Efraín Santos Rodríguez por depositar su confianza en mí y las horas incondicionalmente dedicadas.*
- *Mi familia por ser fuente de apoyo de mis más grandes sueños.*
- *Mis compañeros y amigos con los que en estos años he compartido alegrías y también tristezas, de forma especial a Daniel Calzadilla Rodríguez.*
- *Los profesores que con tanta dedicación me transmitieron sus conocimientos.*
- *Los directivos y trabajadores de la Empresa Ernesto Che Guevara por brindarme todo su apoyo y colaboración en especial a Bertha Fuentes Breff y Osmar Galindo Rodríguez por su ayuda incondicional.*
- *Todas las personas que de una forma u otra tuvieron que ver con la realización de este trabajo, agradecimientos infinitos.*

¡Muchas Gracias!

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo de diploma titulado: “Diagnóstico de los valores institucionales, calidad y eficiencia en la Empresa Ernesto Che Guevara, desde la óptica del pensamiento guevariano”, fue desarrollado con la participación y la colaboración de directivos y trabajadores de la entidad, con el objetivo de realizar un estudio sobre los valores declarados de la institución, que forman parte del sistema de valores compartidos instrumentados hace más de un año con el perfeccionamiento empresarial.

Para la elaboración del trabajo se partió de un diagnóstico sobre los valores compartidos calidad y eficiencia a nivel de toda la empresa para poder medir el nivel de conocimiento y motivación que tienen los trabajadores hacia los mismos. En tal sentido, se utilizaron métodos y técnicas de investigación social que arrojaron un grupo de información que permiten asegurar que existen problemas principalmente subjetivos, en la instrumentación y socialización de estos valores.

A partir de las deficiencias detectadas, en la elaboración de los manuales de comunicación e identidad corporativa, así como las limitaciones metodológicas y prácticas en la instrumentación de los valores compartidos y particularmente, en la calidad y la eficiencia, se propone un plan de acción para revertir la situación en aras de convertir el subsistema de comunicación en uno de los más importantes dentro del sistema empresarial, que propicie las buenas prácticas en la cultura organizacional e industrial, así como en el proceso de dirección.

La tesis se concibió desde un enfoque dialéctico materialista y culturoológico, valiéndose de la metodología cualitativa y la aplicación de los métodos prácticos fenomenológico y el estudio de casos, a la vez que aplicó como técnicas de investigación las entrevistas y la aplicación de encuestas.

Palabras claves: Valores, valores compartidos, eficiencia, calidad y cultura organizacional.

Summary

SUMMARY

The present work of titled: "Diagnostic of the institutional values, quality and efficiency in the Company Ernesto Che Guevara, from the optics of the thought guevariano", it was developed with the participation and the collaboration of directive and workers of the entity, with the objective of carrying out a study about the declared values of the institution that are part of the system of shared values had orchestrated more than for one year with the managerial improvement.

For the elaboration of the work is left of a diagnosis about the values shared quality and efficiency at level of the whole company to be able to measure the level of knowledge and motivation that have the workers toward the same ones. In such a sense, methods were used and technical social investigation that threw a group of information that allow assuring that mainly subjective problems exist, in the instrumentation and socialization of these values.

Starting from the detected deficiencies, in the elaboration of the communication manuals and corporate identity, as well as the methodological and practical limitations in the instrumentation of the shared values and particularly, in the quality and the efficiency, to be intends an action plan to revert the situation for the sake of transforming the communication subsystem into one of the most important inside the managerial system that propitiates the good ones practical in the organizational and industrial culture, as well as in the management process.

The work was conceived from a materialistic dialectical focus and culturológico, being been worth of the qualitative methodology and the application of the methods practical phenomenological and the study of cases, at the same time that it applied as technical of investigation the interviews and the application of surveys.

Key words: Values, shared values, efficiency, quality and organizational culture.

Indice

ÍNDICE

Pág.

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos epistemológicos y axiológicos sobre los valores compartidos en el proceso de dirección y la cultura organizacional..	13
1.1. Acercamiento epistemológico a los fundamentos teóricos sobre el término valores.....	13
1.2. Importancia de los valores compartidos desde la dirección y de concientización como proceso democrático en los trabajadores.	25
1.3. Visión del Che acerca de los valores empresariales socialistas.....	31
1.4. Tratamiento dado por el Che a los valores calidad y eficiencia en el proceso de producción socialista.	38
Capítulo II. Determinación de los elementos que inciden en la calidad y la eficiencia como valores compartidos en la Empresa "Ernesto Che Guevara". propuesta de un plan de acción..	47
2.1. Algunas consideraciones propicias a cuestionamientos en la concepción del sistema de valores compartidos	47
2.2. Diagnóstico y evaluación de las principales limitaciones, problemas y deficiencias que inciden en los valores compartidos calidad y eficiencia en la Empresa "Ernesto Che Guevara.	54
2.3 Propuesta de un plan de acción para revertir las deficiencias en la aplicación, concientización y evaluación de los valores compartidos calidad y eficiencia en la empresa.....	60
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	65

Introducción



INTRODUCCIÓN

Tal vez como nunca antes, el tema de los valores cobra hoy una importancia capital para los destinos del género humano. Se trata de una relevancia no sólo teórica, sino sobre todo práctica. Vivimos la paradójica situación de un mundo que dispone de altísimos niveles de desarrollo económico y tecnológico y sobre el cual se ciñen, sin embargo, los más amenazantes peligros que haya tenido que enfrentar la humanidad en toda su historia.

Tanto en sentido social como individual, por sus modos de expresarse en los objetos valiosos, en la conciencia valorativa o en las normas y preceptos que rigen las instituciones sociales, los valores se ramifican y penetran las más diversas facetas de la vida humana y poseen su manifestación específica en la economía, en la moral, en el arte, en la política, en el mundo del derecho, de la religión, la ecología y como ingredientes inalienables de los procesos educativos. De ahí que sea imprescindible la elaboración de una teoría axiológica coherente y lo suficientemente amplia como para otorgarle el espacio necesario y poner en conexión esta multivariedad de expresiones subjetivas.

A raíz del triunfo revolucionario de 1959 se desencadena un proceso de transformación de las viejas cualidades morales heredadas del capitalismo por otras de carácter socialista acorde a la nueva sociedad que se construiría, así como la formación de un hombre nuevo de acuerdo a las exigencias de la nueva sociedad con un pleno desarrollo moral de su personalidad, demandando una profunda transformación en su educación sobre una base científica capaz de formar en él valores de todo tipo.

La formación en valores sustentados por la revolución adquiere hoy mayor vigencia. Se inscriben en el conjunto de acciones éticas a los que ha convocado Fidel en la Batalla



de Ideas por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos. Estos constituyen un culto a la dignidad y sensibilidad del hombre desde posiciones marxistas leninistas y en síntesis con la más avanzada tradición nacional que al sentir de José Martí considera que "...todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como la pública a su patria..." ¹

El tema de los valores ha sido una vieja preocupación, y ocupación, del ser humano. Qué aceptar como bueno, justo, bello o útil, y qué calificar como malo, feo o perjudicial, han sido interrogantes a las que el hombre constantemente ha tenido que buscar respuestas para orientarse en la vida, para encontrar las fuerzas que motiven y que guíen su actividad y conducta. Sin embargo, no existe una tabla única, universalmente válida de valores. Cada sociedad, cada cultura, cada forma civilizatoria, tendrá la suya, que necesariamente, será diferente a las demás.

Los valores constituyen un complejo y multifacético fenómeno que guarda relación con todas las esferas de la vida humana. Realmente vivimos en un mundo lleno de antivalores, y por supuesto estos se insertan en los más disímiles ámbitos, en el marco de cualquier sociedad. Son una parte importante de la vida espiritual e ideológica de la sociedad y del mundo subjetivo de los individuos, los mismos son una producción de la conciencia (social e individual), que se reflejan en la conciencia de los hombres en forma de valoraciones y existen en unidad y diferencia - se condicionan, presuponen y excluyen - con los antivalores.

El contenido del sistema de valores es una expresión específica de las condiciones económicas sociales y clasista de una época histórico concreta, en su dialéctica con el

¹. Martí Pérez, José. A los cubanos de Nueva York, Obras Completas, Tomo I. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1975. pp. 180-181



contenido humano universal que estos encierran. En toda organización, como en todo grupo humano, pueden prevalecer muchos valores, pero los valores compartidos son los pocos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad, a partir de la concientización de los mismos por el colectivo de trabajadores.

En Cuba desde mediados de los años noventa se inició la introducción de la dirección por objetivos con un enfoque estratégico en todo el país. Poco después, es que se le incorpora el concepto de "Valores", definiéndose este proceso para las condiciones de Cuba como dirección estratégica por objetivos enfocada en valores.

Es de gran importancia destacar que cada organización posee una cultura única y diferente de las demás, que determina su identidad, enfrascada en lograr grandes cambios, por lo que es una gran necesidad de las mismas y el país, trabajar con determinados valores compartidos por todos, sin tener que imponerlos, pero encaminados a la mejora y cumplimiento de las estrategias trazadas por las organizaciones e institución.

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. Cuba no es la excepción, como país subdesarrollado busca respuestas acorde a sus condiciones reales y para ello requiere vías concretas que permitan el logro de este propósito, a pesar de los obstáculos de orden económico, material y financiero que limitan el camino hacia el desarrollo.

La alta dirección, gubernamental y ministerial, es responsable de crear organizaciones en las cuales los trabajadores difundan continuamente su competitividad para comprender la complejidad de la estrategia empresarial, teniendo como premisa el



desarrollo de un clima organizacional y cultural favorable que los convierta en líderes facilitadores y ejecutores.

Ello proporciona una cultura de éxito entre todos los miembros de la organización y permite mantener o elevar el sentido de pertenencia e incrementar un sistema de valores en cada uno de los trabajadores a través de una correcta comunicación lo cual constituye un ejemplo a seguir, teniendo en cuenta que toda sociedad crea un sistema de valores que incluye los políticos, jurídicos, morales, estéticos, religiosos, filosóficos, científicos, económicos y ecológicos que son expresión de las condiciones sociales en un contexto histórico concreto.

La capacitación constante según las necesidades de cada miembro de la organización, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la necesidad de una correcta comunicación, la existencia de valores compartidos por todos los miembros de la organización, enfocados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, son algunas de las nuevas normas a tener en cuenta en las organizaciones empresariales.

La gestión de los recursos humanos permite modificar e integrar las nuevas exigencias de trabajo a los nuevos modelos organizativos, basados en una cultura de trabajo participativo y colectivo, orientado a crear el ambiente laboral propicio, proporcionando las condiciones del aprendizaje, la mejora continua en la organización, elementos estos muy bien definidos en el pensamiento económico de Ernesto Che Guevara de la Serna.

En la Empresa Estatal Socialista Comandante "Ernesto Che Guevara" (ECG) perteneciente al Grupo Empresarial del Níquel en Moa, se ha generalizado la necesidad de contar con un desempeño eficiente, eficaz, y efectivo, que en las condiciones



concretas requiere analizarse integralmente para lograr visibles resultados en un aspecto tan complejo como la gestión empresarial.

Esta cuenta con la implementación de un sistema de valores compartidos, que se debe impregnar más desde la joven generación que se incorpora a la industria hasta los que laboran en el consejo de dirección. Es necesario diagnosticar los valores en busca de las mejoras continuas y principalmente porque los actuales no satisfacen los requerimientos de mejoras organizacionales, derivados del proceso del perfeccionamiento empresarial. No existen en la empresa indicadores de evaluación declarados, falta una estrategias integrada de dirección y los valores compartidos no son aceptados en su totalidad por los trabajadores.

Basado en la trascendencia que tienen en la actualidad los valores compartidos (e institucionales) **calidad** y **eficiencia** y su amplia aplicación en el perfeccionamiento empresarial, nos conllevará a realizar la investigación con el **título**: “Diagnóstico de los valores institucionales, **calidad** y **eficiencia**, en la empresa Ernesto Che Guevara, desde la óptica del pensamiento guevariano”.

Sobre la base de la situación problemática, antes relacionada, se formula el siguiente **problema científico**: ¿Cómo favorecer los valores **calidad** y **eficiencia** en el proceso productivo y la cultura empresarial a partir del pensamiento del Che?

En tal sentido consideramos la siguiente **hipótesis**: la correcta aplicación de los valores institucionales **calidad** y **eficiencia** conllevarán a una mejor toma de decisiones en el proceso de producción, al incremento del sentido de pertenencia de los obreros y al aumento de la productividad.

La entidad tiene identificados seis valores compartidos, que son: la motivación, **calidad**, **eficiencia**, sustentabilidad, responsabilidad social y el sentido de pertenencia.



No obstante, somos del criterio de que la **calidad** y la **eficiencia** son los que mayor significación e importancia tienen en el proceso productivo, por lo cual la investigación se limitará solo al estudio de ellos, teniendo como **objetivo general**: Diseñar un plan de acción para lograr concientizar en el colectivo de trabajadores de la ECG los valores compartidos **calidad** y **eficiencia**, a partir del pensamiento económico y ético del Che.

Que pretende cumplir con los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar y conceptualizar teóricamente los principales aspectos epistemológicos sobre los valores compartidos (institucionales), su importancia en el proceso de dirección empresarial y productivo, desde el pensamiento económico y ético del Che.
2. Diagnosticar el proceso organizacional y la cultura empresarial de la empresa, diseñando un plan de acción que facilite la consolidación de los valores **calidad** y **eficiencia**, así como, su influencia en el resto de los valores compartidos.

El **objeto** de acción se mueve dentro de la axiología y la dirección organizacional, y el **campo** de investigación lo encontramos en la efectividad organizacional de los valores compartidos calidad y eficiencia en la ECG.

La metodología a emplear es de orden cualitativo con algunos elementos de la metodología cuantitativa en la tabulación de los datos que se obtienen de la aplicación de las técnicas de investigación social.

Métodos teóricos

Se fundamentan en la teoría del conocimiento científico y la dialéctica materialista, mediante los métodos histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción y la comparación.



Histórico-lógico: para analizar los aspectos que se refieren al proceso de formación de valores compartidos, etapas, antecedentes, evolución, tendencias y desarrollo que se han dado en la formación del profesional y trabajadores de la ECG, así como, la evolución de la empresa desde sus inicios.

Análisis-síntesis: para la sistematización de las ideas relacionadas con los valores compartidos, establecer los criterios para su reformulación, evaluación y analizar los resultados obtenidos, estudiarlos de manera individual y su significación en la integralidad de los valores compartidos como un todo.

Inducción-deducción: para generalizar los aspectos comunes a las diversas conceptualizaciones acerca de los valores compartidos y su evaluación, a la vez que permite valorar la significación que posee la calidad y la eficiencia en la concepción integradora de los valores compartidos.

Comparación: para establecer vínculos de coincidencias y diferencias entre diferentes momentos de la aplicación de los valores compartidos y entre ellos en cuanto a su significación e importancia empresarial.

Métodos empíricos

Se fundamentan en el método fenomenológico y el estudio de casos.

Método fenomenológico: para la aplicación y justificación filosófica de los estudios realizados durante la investigación mediante la descripción de los significados vividos, explicando en los que estamos inmersos, donde el objeto de estudio son los sujetos y la especificidad del objetivo de la investigación viene dada por el problema concreto que se quiere investigar.



Estudio de casos: para el análisis de los problemas prácticos, situaciones o acontecimientos que surgieron durante la investigación y para la descripción del objeto de estudio a partir del accionar de diferentes colectivos laborales.

Técnicas

Las técnicas a emplear serán:

Entrevistas individuales y grupales a expertos y trabajadores.

Encuestas aplicadas en todos los colectivos laborales, donde se tomarán muestras aleatorias que representen todas las estructuras administrativas de la empresa.

Las entrevistas en el contexto de la investigación serán utilizadas para el trabajo de conceptualización de cada uno de los valores compartidos, como apoyo y complemento a todos los otros instrumentos de recogida de datos. Se consideró apropiado su uso, ya que permitirá recoger información de primera mano, acercamiento a las ideas sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas, creencias, actitudes, opiniones, valores y conocimientos, que de otra manera no estarían al alcance del investigador. Se realizarán en un lenguaje sencillo, espontáneo y coloquial.

Se aplicarán encuestas a trabajadores de experiencia, a fin de caracterizar la cultura de la empresa, así como, llegar a un diagnóstico sobre el nivel de conocimiento de los mismos en cuanto a los valores compartidos, **calidad** y **eficiencia**. También nos permitirán averiguar datos que fueron necesarios en las diversas etapas de la campaña de divulgación e instrumentación de los mismos.

Estos métodos facilitarán recopilar información de forma veraz, confiable y útil, a través del intercambio con el equipo de dirección y trabajadores.



Muestra a estudiar

Por las características de la investigación a realizar, el grupo de estudio responde a una selección de tipo intencional, ya que las personas que se elegirán se ajustan para el cumplimiento de los objetivos del trabajo. Esta investigación se realizará de manera intencional con 136 trabajadores de la empresa (que representa un 4.57 % de la plantilla) comprendiendo toda la cadena productiva, así como, los diferentes talleres, unidades básicas y personal administrativo partiendo de que aportan elementos relevantes para la investigación.

Los estudios exploratorios se efectuarán, normalmente, cuando el objetivo es determinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problema del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinadas áreas, identificar conceptos o variables promisorios, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmación. En este caso sirvió para conocer la información que poseen los trabajadores de la ECG sobre los valores compartidos o institucionales calidad y eficiencia.

Bibliografía a emplear

Los elementos conceptuales y teóricos sobre los valores se estudiarán en autores cubanos reconocidos como: José Ramón Fabelo, “La formación de valores en las nuevas generaciones”, “Práctica, conocimiento y valoración” y “Los valores y sus desafíos actuales”, de Jesús Armando Martínez Gómez, “En torno a los valores morales” y de Felipe Sánchez Linares, “¿Es ciencia la filosofía?”



El estudio y aplicación de los valores en el proceso de dirección institucional y organizacional se indagará en el libro de Carmen C. Rivera, "Descripción de cultura organizacional"

Para interiorizar en los valores compartidos de la ECG partiendo del pensamiento del Che en sus diferentes ópticas se emplearán los libros de los siguientes autores: de Ernesto Guevara de la Serna, "Escritos y discursos" y "El Socialismo y el Hombre en Cuba", de Vicente R. Martínez Llebrez, "Concepción de la calidad en el pensamiento del Che", de Orlando Borrego "Recuerdos en ráfagas" y de María del Carmen Ariet García, "El pensamiento político de Ernesto Che Guevara".

Para el análisis concreto de la aplicación de los valores compartidos en un proceso de dirección de los valores del Níquel y comparar con otras empresas se toma como referencia la tesis en opción al título de Master en Dirección y Rediseño de un Sistema de Valores en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la industria del Níquel, (ECRIN), Antonio Sánchez Díaz "Comandante Pinares" de la Autora Yakinelis Vera Cantillo. También se utilizará el manual de comunicación empresarial e identidad corporativa de la ECG y los lineamientos del VI congreso del Partido Comunista de Cuba sobre la política económica y social del Partido y la Revolución.

Principales resultados esperados

Dentro del sistema de valores compartidos en la empresa, la calidad y la eficiencia no han logrado incidir de manera positiva en el colectivo de trabajadores, lo que nos conllevará a proponer un grupo de acciones (como plan de acción) que revierta la situación hacia la toma de conciencia, aprobación y aplicación eficiente de los valores en el proceso productivo y la dirección organizacional.



Aportes teóricos: fundamentar un conjunto de elementos que propiciarán un mejor tratamiento a los valores compartidos calidad y eficiencia en la gestión empresarial de la empresa socialista Comandante Ernesto Che Guevara, que puede servir de modelo o prototipo a otras instituciones con iguales, o parecidas, características.

Aportes prácticos: proponer un plan de acción para el uso correcto de los valores compartidos calidad y eficiencia en el proceso productivo, organizacional y de dirección empresarial de la ECG.

La tesis se ha estructurado sobre la base de una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

El primer capítulo titulado: **Fundamentos epistemológicos y axiológicos sobre los valores compartidos en el proceso de dirección y la cultura organizacional.** Abordará los elementos teóricos conceptuales a partir de la sistematización del conocimiento que gira entorno a la importancia de los valores compartidos en el proceso de dirección y participación democrática empresarial donde no se deja de tocar el pensamiento económico y ético del Che.

El segundo, titulado: **Determinación de los elementos que inciden negativamente en la calidad y eficiencia como valores compartidos en la Empresa Comandante "Ernesto Che Guevara". Propuesta de un plan de acción.** Planteará la caracterización del sistema de dirección organizacional de la empresa y la cultura industrial, se determinarán los fundamentales aspectos y elementos que de manera negativa están incidiendo en la eficiencia de la implementación y resultados de los valores compartidos, operacionales y estratégicamente, principalmente los que son objetos de investigación, la **calidad** y la **eficiencia** que a la postre, facilitarán la elaboración de un plan de acción para revertir el estado actual de los mismos en aras



de que se logre la misión y visión de la empresa declarada en perfeccionamiento empresarial.

Capitulo - 1



"Procure no ser un hombre con éxito, sino un hombre con valores"

Albert Einstein.

CAPITULO I: Fundamentos epistemológicos y axiológicos sobre los valores compartidos en el proceso de dirección y la cultura organizacional

Aún cuando el tema de los valores compartidos es considerado relativamente reciente dentro de la filosofía, estos siempre han estado presentes para el hombre que piensa, educa, comercia, legisla, gobierna y vive. Siempre se han defendido los valores propios del hombre y los de cada cultura, como buenos y dignos de ser cultivados por todos o de forma universal, a través de las ciencias y de la moral. Igualmente ha existido el debate sobre aquello que vale más y lo que vale menos, y sobre el por qué cambian los valores compartidos. La atención y preocupación por estos ha sido una constante en la historia del género humano.

1.1 Acercamiento epistemológico a los fundamentos teóricos sobre el término valores

La génesis del valor se desprende del vocablo latín **aestimable** que le da significación etimológica al término. Pero en el siglo XIX, con el proceso de generalización del pensamiento, que tiene lugar en los principales países de Europa, adquiere su interpretación filosófica. Aunque es solo en el siglo XX cuando comienza a utilizarse el término axiología (del griego axia, valor y logos, estudio).

En los tiempos antiguos los problemas axiológicos interesaron a los filósofos, por ejemplo: desde Sócrates eran objetos de análisis conceptos tales como la belleza, el bien y el mal. Le concedió gran importancia a los valores responsabilidad, honestidad y solidaridad, al conocimiento y la virtud como los más grandes valores que pueden poseer y practicar los seres humanos; asociados a la felicidad con un modo de vida



moral donde prime el autocontrol, la sobriedad y la preocupación por los demás, para él, lo correcto y la virtud se construye a partir de la relación entre la razón y la pasión.

De este modo llevó a cabo una revolución en la tabla tradicional de los valores donde plantea que los verdaderos valores no son aquellos que están ligados a las cosas exteriores, como la riqueza, el poder o la fama, y tampoco aquellos que están ligados al cuerpo, como la vida, la fuerza física, la salud o la belleza, sino exclusivamente los valores del alma que se hallan todos incluidos en el conocimiento. Esto no significa que todos los valores tradicionales se conviertan en antivalores, sin más; significa sencillamente que por sí mismos carecen de valor. Sólo se convertirán en valores si se utilizan como lo exige el conocimiento, es decir, en función del alma.

Los valores fueron interés además, de uno de los más grandes representantes de la filosofía de la antigüedad: Platón, para el cual, valor es lo que da la verdad a los objetos cognoscibles, la luz y belleza a las cosas, etc., en una palabra, es la fuente de todo ser en el hombre y fuera de él.

A la manera socrática, afirmó que sólo el sabio es el virtuoso, porque únicamente conociendo qué es la virtud, es decir, la idea a la que se refiere el concepto "virtud", hay posibilidad de serlo en la vida práctica. El saber y la virtud coinciden y se necesitan recíprocamente. Lo justo en sí, la bondad en sí, la prudencia, etc. son valores morales que existen por sí mismos, y por ello es posible definirlos objetivamente y, una vez conocidos, llevarlos a cabo en la vida práctica.

El sabio no podrá ser malo, ya que el mal es fruto de la ignorancia, un defecto que no radica en nuestra naturaleza sino en el no cumplimiento de lo esencial de nuestra naturaleza (la racionalidad).



Para Platón los valores ideales son inmutables y son captados intuitivamente mediante un proceso de razonamiento. Todos los valores morales ideales son perfectos y tienden al bien porque participan de la idea suprema del bien.

A su vez Aristóteles abordó en su obra el tema de la moral y las concepciones del valor que tienen los bienes, se remonta más allá de subjetividades y relatividades. Su filosofía es la filosofía del ser, y todos los demás conceptos circulan a su alrededor. No llegó a tratar directamente lo bello o los valores estéticos. Pero siempre se refiere a ellos. Lo estético es el ideal intuitivo, que satisface nuestro entendimiento y las pasiones; es la realidad en su última esencia metafísica, intuitiva, en lo posible por el hombre. La obra de arte aspira a reflejar esta última realidad, lo más alejado posible de accidentes y circunstancias.

Con Platón se inicia el tratamiento a los valores en una doble dimensión que resultaba casi imposible separar, esta relación se expresaba en la unidad de lo ético con lo estético.

Al igual que Platón, Plotino también diferenció dos mundos: el mundo material en el que vivimos, que es imperfecto; y el mundo de las Ideas, suprasensible y perfecto. Asumió también que el hombre era un ser dual. En él distingue, por un lado, el alma inmortal y, por otro, el cuerpo, que pertenece al mundo de los sentidos. Esta idea básica se había formulado en el mundo griego con anterioridad a Platón y también existía en el pensamiento oriental.

Plotino, comienzan a crear una filosofía de corte cristiana que propicia la comunicación del hombre con Dios, la doctrina central es su teoría de la existencia de tres hipóstasis o realidades primordiales: el *uno*, el *nous* y el *alma*. En realidad, el principio básico es



siempre el uno, mientras que las otras dos hipóstasis y el resto de realidades son derivadas.

Antes de querer corregir, prefiere guardar silencio que decir algo. Una actitud claramente mística. Como principio y última realidad, esta absoluta trascendencia hace que no existan términos para referirla. Se trata entonces de la unidad que funda la existencia de todas las cosas. Es ése el centro de toda su doctrina. El uno está más allá del ser y, por lo tanto, no hay ninguna definición que describa positivamente al uno y opta por la vía negativa. Alude a su comprensión porque la considera imposible según la modalidad humana de conocer.

Los estoicos se preocuparon por explicar la existencia y contenido de los valores, a partir de sus preferencias en la esfera ética y en estrecha relación con las selecciones morales, por tanto hablaban de valores como dignidad y virtud. Fueron los primeros que emplearon el término valor para los objetos de la selección moral y veían el bien con una connotación subjetiva a partir de la preferencia y la elección hacia los objetos materiales.

Los valores fundamentales del Estoicismo fueron la necesidad del orden cósmico y el amor a la madre naturaleza donde hemos de estar integrados. Este valor está muy relacionado con la educación ecologista actual y con el respeto al medio ambiente. La formación en la autosuficiencia como liberación, mediante la ejercitación de la razón, de los instintos y pasiones para el logro de la Paz Interior relacionada con la providencia o creencia en las fuerzas del cosmos. Necesidad de la ciencia para alcanzar la felicidad y el progreso.



Reconocían que la educación ha de ser la búsqueda de la sabiduría o ciencia de las cosas divinas y humanas, no tiene sentido si no está unida a la virtud o práctica de la vida de acuerdo con los valores fundamentales.

De igual manera, Zenón en algunas de sus obras, consideraba a las ciencias como fundamento indispensable para la madurez de la vida. La ciencia es la teoría de la virtud que es la puesta en práctica coherentemente de todo conocimiento.

En el siglo V de nuestra era, se instituye el cristianismo como religión oficial en Europa occidental, surge la patrística y luego la escolástica donde La filosofía es absorbida por la teología, la razón por la fe y la ética de los hombres se debe a la obediencia a dios. A partir de aquí tiene surgimiento el feudalismo donde se reconocían dos valores esenciales: el hombre y la tierra; pues en países casi exclusivamente agrícolas la tierra constituía el mayor de los bienes. De hecho los propietarios, al encomendársela a un señor, solicitaban protección no solo personal sino también de sus tierras, por lo que era frecuente que donaran dichos bienes, pero lo conservaban en usufructo.

El renacimiento como movimiento filosófico y cultural, tuvo su origen en Italia y se extendió por toda Europa durante los siglos XV y XVII. En esta época se trataron de renovar las ideas griegas y romanas anteriores al cristianismo, así como, sus valores morales y artísticos, se buscó romper con el sombrío pasado de la Edad Media y alejarse un poco de la religión. También se empezó a cuestionar todo: el arte, las ciencias, la forma de la tierra y las leyes. Se retomó el humanismo, es decir, el hombre como centro del universo y no Dios, teniendo como valores centrales a la racionalidad y la libertad, lo cuales se aplicaron también a la visión renacentista de la sociedad y del pensamiento. Como concepción central de la época se cultivó: “el progreso en la historia depende de la acción del hombre y no de la intervención divina”.



Para pensadores como Pico y Campanella el hombre es capaz de construir racionalmente una sociedad de seres libres e iguales, el orden político ha de ser el reflejo de estos valores. Sin embargo, Maquiavelo tiene una concepción totalmente diferente de la sociedad humana, era del criterio que el hombre es por naturaleza, perverso y egoísta, solo preocupado por su seguridad, los bienes y por aumentar su poder sobre los demás. A partir de esta forma de pensar, comienza a reflejarse la esencia de lo que sería la moralidad burguesa capitalista.

La ilustración pertenece al siglo XVIII como fenómeno cultural europeo centrado en Inglaterra, Francia y Alemania, cargada de estímulos intelectuales y filosóficos, pero carecía de una figura central.

Durante la ilustración francesa los valores a destacar fueron el humanismo, la libertad, la igualdad y la fraternidad, los cuales constituyeron el lema esencial en las revoluciones democráticas burguesas.

En esta etapa histórica, se luchó por el cambio de las costumbres feudales y monárquicas, y se difundían las ideas del bien y de la justicia. Dominan el pensamiento francés de esta época los filósofos Montesquieu, Voltaire y Rousseau, al igual que el enciclopedista Denis Diderot, intelectuales estos que reflexionaban sobre la reforma social mediante medidas prácticas, y no sobre la metafísica. Utilizando los diversos géneros literarios para expresar estas ideas de reforma social y política.

La ilustración se presenta, posteriormente, en Alemania la cual avanzaba también por las sendas del capitalismo. Al principio los ilustrados alemanes son poco autóctonos, luego de los influyentes trabajos de Leibniz en toda Europa, empezaron a surgir filósofos que aportaron nuevas ideas sobre aspectos relacionados con la moralidad, siendo Emmanuel Kant, su máximo representante.



Uno de los pilares de la llamada filosofía del romanticismo es sin dudas Kant, quien realizó trabajos en torno a la axiología, convirtiéndose en una gigantesca influencia para posteriores filósofos, según él la axiología se construye a partir de la percepción directa del deber-ser alguna acción concreta o materia. El bien moral puede existir si las criaturas racionales se dan cuenta de lo que deben hacer y, actuando por un sentido del deber, lo hacen. Esto es lo único que tiene valor moral.

Planteaba que los seres humanos ocupan un lugar especial en la creación, donde se han considerado distintos de todas las criaturas y no solo diferentes sino mejores, los seres humanos tienen un valor intrínseco esto es dignidad que los hace valiosos sobre cualquier precio. Para Kant, los seres humanos nunca deben ser usados como medios para un fin.

Los filósofos burgueses aumentaron su interés por los problemas axiológicos. Ello estuvo dado por las condiciones concretas de esa nueva sociedad, que conducía a sus ideólogos a justificar el sistema de valores de la sociedad capitalista. Así se aprecia que la necesidad del estudio de los valores ha existido siempre a través de las diferentes etapas históricas, aunque respondiendo a los intereses de clases y a las condiciones concretas.

En la segunda mitad del siglo XIX es cuando el estudio de los valores ocupó un lugar propio e independiente en la filosofía burguesa convirtiéndose en una de sus partes integrantes. Max Scheler fue el filósofo burgués que más trató a los valores en esta etapa. Para él, son cualidades de orden especial que descansan en sí mismos y se justifican por su contenido. El sentimiento de valor es una capacidad que tiene el



hombre para captar los valores: "...el hombre es hombre porque tiene sentimiento de valor..."²

Entre los muchos antecedentes de teorías sobre el valor, podemos destacar a Federico Nietzsche y su "transvaloración" donde ya se descubre el valor como fundamento de las concepciones del mundo y a cerca de la vida. Otra corriente preparatoria de la "teoría de los valores", es el utilitarismo y el pragmatismo norteamericano.

En igual marco histórico se desarrollaron los clásicos del marxismo, pero no se detuvieron en el análisis de los valores, no los analizaron de forma independiente, aunque sí crearon las bases para una solución científica de este problema. Entre algunas de ellas se encuentran: un profundo análisis crítico de todo el sistema de valores de la sociedad capitalista, que sirve de fundamento para el reconocimiento de los verdaderos valores de la humanidad y el estudio del papel del factor subjetivo para el desarrollo social, como para comprender el significado de la valoración.

Los clásicos del marxismo leninismo crearon el fundamento metodológico para la solución científica de estos aspectos teóricos y axiológicos, realizaron estudios sobre la correlación de lo objetivo y lo subjetivo en el desarrollo social, lo cual constituye la base para la comprensión científica de la objetividad de los valores.

². Análisis filosófico del término valor. Tomado de : <http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro.shtml>



En la teoría marxista del capital se analizan los valores económicos. La doctrina leninista acerca de la coincidencia de los valores subjetivos de la clase proletaria con las necesidades objetivas del desarrollo social. También los postulados acerca de la posibilidad de diferentes valoraciones de determinados fenómenos en dependencia de la pertenencia de clase del sujeto valorante. Estos señalamientos y postulados constituyen una guía o fundamento metodológico para la teoría marxista general de los valores.

A fines del siglo XIX y principios del XX con estos aportes del marxismo se comienza a abordar el concepto de valor sobre la base de la relación sujeto-objeto, de la correlación entre lo material y lo ideal. De ahí que la filosofía marxista leninista establezca el análisis objetivo de los valores, a partir del principio del "determinismo aplicado a la vida social, donde se gesta el valor y las dimensiones valorativas de la realidad", es decir, esa capacidad que poseen los objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana.

El crecimiento del interés de los filósofos burgueses hacia los problemas axiológicos es producto de una serie de causas socio-políticas, en particular, la agudización de las contradicciones inherentes a la sociedad capitalista y el intento de sus ideólogos de justificar y eternizar el sistema de valores de la burguesía.

A lo largo de la historia de la filosofía ha existido una constante lucha acerca de los valores debido a que algunos filósofos y escuelas planteaban que los valores son subjetivos, mientras que otros decían que tenían carácter objetivo. Solo las teorías marxistas pudieron demostrar que los valores son la unidad entre lo objetivo y lo



subjetivo. "...los valores por su naturaleza constituyen la unidad de lo objetivo y lo subjetivo..."³

Respecto al tema, Fabelo realiza una nueva propuesta interpretativa llamándola pluridimensionalidad de los valores. Ha propuesto un enfoque multidimensional de los valores que al mismo tiempo los comprende como un fenómeno complejo con manifestaciones distintas en diversos planos de análisis. Estos planos son (objetivos, subjetivos e instituidos).

En el plano objetivo, los aborda como una objetividad social dada por la relación funcional de significación del objetivo o fenómeno con el hombre, es decir con el ser humano genéricamente entendido y no como grupo particular o específico de hombres; ya que un fenómeno puede tener una significación positiva para una persona o grupo de ellas y, al mismo tiempo poseer una relación negativa para la sociedad.

En el plano subjetivo se refiere, en que esa significación social (valor objetivo), es reflejada en la conciencia individual o colectiva, ya que cada sujeto social valora la realidad de un modo específico, como resultado de esta valoración el sujeto conforma su propio sistema subjetivo de los valores. Destaca que este sistema es relativamente estable y que actúa como especie de patrón que regula la conducta humana, por lo que los valores subjetivados pueden poseer un mayor o menor grado de correspondencia con el sistema de valores objetivos, en dependencia del nivel de coincidencia de los intereses particulares del sujeto con los intereses generales de la sociedad en su

³ Fabelo José R. Acerca de la teoría marxista de los valores/ José R Fabelo. (S.I) Facultad de Cultura Física, 1996.Copia del Material. p.10.



conjunto, y por tanto estos valores cumplen una función reguladora como es el caso de la responsabilidad. Plantea que estos intereses están vinculados al lugar que ocupa el sujeto en el sistema de relaciones sociales y a la posición de los grupos humanos dentro de la sociedad.

En el tercer plano se refiere a los valores instituidos y oficialmente reconocidos, que pueden ser el resultado de la generalización de una de las escalas subjetivas existentes en la sociedad o de la combinación de varias de ellas. Donde ciertos individuos o grupos que ostentan el poder son los que imponen este sistema al resto del universo social de que se trata mediante la conversión de sus escalas de valores en oficial.

Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y del quehacer de una empresa, porque permitirán de manera óptima y eficiente el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de los clientes.

Son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas, son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes y a los proveedores. Son en esencia los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión.

Se definen como aquella propiedad de los objetos materiales y de la conciencia social que por afectar positiva o negativamente las necesidades del sujeto, engendran en él una orientación afectiva o motivacional de aproximación o evitación respecto a la misma y en segundo lugar como el reflejo cognoscitivo del valor objetivo en la personalidad o en la psicología social del grupo como una orientación afectivo motivacional.



Un valor es 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.

Antes del surgimiento del marxismo, la historia de los valores y luego en la axiología burguesa se expresa el significado externo de los objetos para el hombre, se hace un análisis idealista subjetivo, y desde este punto de vista los valores se fetichizan o se reducen a propiedades naturales.

Surgen en la relación práctico objetual, son el resultado de la actividad práctica del hombre. Aunque las necesidades del hombre desempeñan un papel importante en el surgimiento de los valores, no implica que la actividad subjetiva haga que los valores sean también subjetivos pues ellos están influidos por la sociedad y no por un individuo.

En valores también pueden convertirse determinadas formaciones espirituales las ideas y las teorías. Pero aún estos fenómenos espirituales siendo subjetivos por su existencia, sólo se convierten en valor en la medida en que se correspondan con las tendencias del desarrollo social. De tal forma, los valores no existen fuera de las relaciones sociales, de la sociedad y el hombre. El valor es un concepto que por un lado expresa las necesidades cambiantes del hombre y por otro fija la significación positiva de los fenómenos naturales y sociales para la existencia y desarrollo de la sociedad.

Los **valores** filosóficamente son normas, ideales y principios de acción que constituyen un medio de orientación y regulación de la actividad humana como expresión del reflejo valorativo de la realidad para el hombre, significación socialmente positiva que tienen los objetos y fenómenos de las reglas de conductas expresadas en el modo con que las personas gobiernan su vida, dirigen sus acciones, vinculados al orden que impone la sociedad.



Después de haber realizado un profundo análisis de los conceptos dados por diferentes autores se considera como **valores institucionales** a la convicción o creencia de un determinado modo de conducta que influye en la actuación de las personas y organizaciones, por lo que rigen a las empresas y los miembros pertenecientes a ella. Constituyen el cimiento de toda cultura organizacional.

1.2 Importancia de los valores compartidos desde la dirección y de concientización como proceso democrático en los trabajadores

Es imposible proyectar una situación anhelada si no va acompañada de valores que den soporte a la visión para tenerla presente en cada obrar. Compartir lo que se quiere, alcanzar lograr el compromiso de todos. Se trata de que los valores se vean reflejados en la misión y sean el fundamento para el logro de la visión en cualquier tipo de empresa e institución.

En la memoria organizacional está grabada un saber hacer, una personalidad propia que va asociada a una cultura, es el marco de referencia a la hora de identificarla entre lo que la institución cree y dice que es y lo que realmente hace, es verificable en los momentos de verdad. Compartir valores es una tarea que depende de quien aprende y de la organización.

En la actualidad, la riqueza de una organización está dada por su capital intelectual, este vale más que el dinero. El conocimiento y los valores compartidos son los que confieren la imagen y la cultura, traducidos en crecimiento personal e institucional.

Junto al concepto de valores, desde el punto de vista de la dirección, de su cultura organizacional empresariales y públicas se introduce el concepto de valores compartidos.



Según Milton Rokeach, profesor de la Universidad de Michigan, el valor compartido “es una convicción o creencia estable en el tiempo que en 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.”⁴ Es decir que los miembros de la organización comparten porque se sienten motivados y compulsados a luchar por ellos, pues se corresponden con sus necesidades, intereses y motivaciones.

Constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

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. 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. Le dan personalidad a cada organización porque son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

Han sido diseñados y están definidos como parte del sistema de valores y que tienen validez para toda la organización, así como, que han servido para alinear a todos los trabajadores alrededor de ellos.

⁴. Rokeach Milton, citado en Revista ESADE. No 1 [1999], Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa. P 63.



Al realizar un análisis de los conceptos anteriormente mencionados por los diferentes autores, se entiende por **valores compartidos** al conjunto de patrones que caracterizan la cultura organizacional y que guían la conducta de todos los individuos de la empresa a la hora de realizar cualquier acción dentro de la misma (misión, visión, identidad y objetivos estratégicos) por lo que logra la efectividad en la dirección estratégica.

Los valores compartidos determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la empresa. En la actualidad, y ante el auge de la revolución científico técnica este tema es de consulta obligada, ya que el tratamiento de los valores propicia transformaciones de gran importancia en el desempeño de los recursos humanos y la gestión de la empresa en general.

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

Existen muchas razones que justifican su importancia; entre ellas están que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican como debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

En gran medida el funcionamiento de la organización está determinado por los valores que posee, los cuales deben funcionar como un sistema operativo y de orientación



indicando de forma adecuada como solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se debe dar a cada una. Mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos.

Los valores compartidos son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros, pueden significar fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos y cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado.

La cultura de una organización no está acabada desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran.

Se entiende por **cultura organizacional** "el conjunto de patrones de conducta que caracteriza a una organización y la identifica respecto a otras organizaciones, incluye un sistema de valores que permiten su funcionamiento así como el desenvolvimiento adecuado de cada uno de sus miembros y del colectivo"⁵.

Todas las organizaciones tienen una cultura pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre sus empleados. Las culturas fuertes son aquellas en que los

⁵ Definición y características de la cultura organizacional. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com>



valores son apreciados por todos. Cuanto más acepten los empleados los valores, más fuertes será la cultura.

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, ellos proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada institución, están explícitos en la voluntad de sus fundadores, así como, en la formalización de la misión y la visión de la organización. Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos.

La interiorización de los valores compartidos implica que cada persona se identifique y comprometa con la entidad; en este caso, la dirección debe mantener informado al colectivo de lo que se propone como beneficioso para todos.

Para que los valores se legitimen en la organización hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la gestión. Deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el directivo debe dar el ejemplo porque nada es más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

Se convierten en un elemento motivador, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y crean un sentido de identidad del personal con la organización, además son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen



compromisos éticos, entre sus miembros, y el de la organización con sus clientes y socios.

Identifican los resultados que la mayoría esperan, guían las actuaciones y determinan si las organizaciones tendrán éxitos o no. Cuando los valores están alineados se puede lograr en los trabajadores una alta moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y constituyen el eje central del accionar de las organizaciones, cuando faltan valores o estos no están lo suficientemente fortalecidos en la conducta personal y colectiva, los individuos y las sociedades se vuelven mediocres, conformistas, facilistas, sin visión de futuro y sin grandeza de ánimo para emprender lo nuevo y asimilar los cambios.

La calidad de vida es calidad ética porque incorpora valores y lo que es inseparable de la visión de la organización, que es uno de los ámbitos en los que debe crecer la calidad.

Permiten la supervivencia, adaptación, crecimiento de las personas y organizaciones y delinean las pautas de conducta para satisfacer las necesidades, obtener bienestar, cumplir con las obligaciones y ejecutar adecuadamente los roles, dentro de los diferentes entornos en que las personas se desenvuelven.

Son importantes porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito. También lo son porque, cuando estos están bien definidos y son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta en la organización se obtienen varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad y éxito en los resultados.



A modo de resumen podemos plantear que los valores compartidos desempeñan un papel importante desde la dirección hacia el colectivo laboral, así como, de concientización del proceso democrático de los trabajadores en el proceso productivo por las siguientes razones:

- Son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

1.3 Visión del Che acerca de los valores empresariales socialistas

La obra de Ernesto Guevara de la Serna (Che) constituye un incentivo para las empresas cubanas y el estudio de sus preceptos éticos debido a que contribuye a la educación de los valores que se quieren fomentar y desarrollar en el proceso de producción, dirección y cultura organización empresarial.

Desde su cargo de Ministro de Industrias, se dio a la tarea de desarrollar y continuar creando en las condiciones concretas de los años sesenta una cultura y una ética de liberación humana de los trabajadores como clase social y como individuo. Para ello



realizó estudios y amplias reflexiones sobre la teoría económica marxista que lo convirtieron en el creador de un modelo de construcción de la transición socialista al capitalismo. Su teoría, destaca como elemento esencial al hombre como protagonista de los procesos productivos.

El legado del pensamiento que nos dejó, marcó pautas insoslayables en el perfeccionamiento empresarial y fundamentalmente en el sistema integrado de gestión del capital humano, el cual reviste una vital importancia en lograr un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad, a partir de las políticas, objetivos, metas, normativas, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración de los procesos de gestión del capital humano y la estrategia de la empresa sobre la base del reconocimiento y la aceptación de valores éticos y económicos.

A través de la gestión de los recursos humanos podemos administrar los mismos, a fin de conseguir el óptimo desarrollo de sus potencialidades, en aras de obtener mayores resultados productivos. Es por ello que seleccionar e integrar las personas necesarias en calidad y cantidad permite crear valores conjuntos, buenas relaciones interpersonales, que ayudan a desarrollar los procesos de producción y servicio con eficiencia y eficacia.

Fue partidario del tipo de dirección por valores, más allá a la hora de tratar de definir conceptualmente la misma, esta va en busca de los valores de control, gestión y desarrollo; permitiendo que las personas tengan conductas consistentes con el propósito de la organización.

Aunque este término es relativamente nuevo en empresas modernas, vemos como las propuestas del Che se corresponden perfectamente con ella, con una visión macro y



micro social y empresarial, ya que él proclamaba el humanismo y el trabajo creativo en aras de alcanzar índices más altos de producción y Calidad.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Ambos deben coincidir.

La imagen del hombre nuevo que concibió, se fundamenta en su vida personal. Para él, era importantísimo educar educando, hacer haciendo y concebir el ejemplo como factor esencial en el seguimiento conductual de los demás. Su existencia fue la búsqueda constante de ese ideal en sí mismo, por ello sintetizó en su vida los más altos valores del ser humano. Su ideario y su acción se corresponden fielmente, siendo considerado como modelo ejemplar de la personalidad de nuevo tipo.

"... el Che es la personificación, es la imagen de ese hombre nuevo, es la imagen de ese ser humano si se quiere hablar de la sociedad comunista..."⁶

Sus valores éticos, poseen plena vigencia en la sociedad actual; él encarna en su forma más pura y desinteresada, el espíritu internacionalista que caracteriza a la Cuba de hoy, y cada vez más, a la Cuba del mañana.

Sus dos premisas teóricas fundamentales son: el hombre asimila los nuevos valores emanados de la nueva sociedad que se construye, pero a su vez, ese hombre es el sujeto productor activo de esas transformaciones.

⁶ . Castro Ruz Fidel, Discurso pronunciado en el Acto Central por el XX Aniversario de la caída en combate del Comandante Ernesto Che Guevara. 8-10-87, Editora ENPES, La Habana, 1987, p. 12.



Todos los valores proclamados dentro de su concepción ética y económica que practicaba, trataba de transmitirlos a los demás a través de su ejemplo personal, ya él conocía lo suficiente al pueblo cubano como para orientarse en las más disímiles situaciones, sin caer en extremismo alguno, pero tampoco aceptando actitudes que no se correspondía con los pilares básicos de la ética y de los altos valores humanos que sustentaba.

Deja definido el fin práctico de su sistema económico: desarrollar la producción de bienes materiales mediante el trabajo y apresurar el desarrollo de la conciencia, por ello planteaba liquidar lo más rápido posible las categorías antiguas, para ir creando una nueva sociedad en la que vayan predominando nuevos valores, que cierren el paso al regreso del predominio de la ley del valor. Donde el hombre, a través de su acción consciente, se irá cambiando a sí mismo hasta tornarse en un hombre nuevo, librándose de sus enajenaciones.

Reclama del sacrificio para superar la conducta ordinaria como medio necesario para avanzar hacia el hombre nuevo, hacia el “verdadero” hombre socializado que debía ser solidario, desinteresado, trabajador, altruista y constante creador de bienes materiales y espirituales.

Teniendo en cuenta que habla de un hombre concreto, envuelto en la tarea real de la construcción de la nueva sociedad, el sacrificio y la satisfacción por el cumplimiento del deber, son cualidades necesarias y consustanciales a ese período, lo que quiere decir que son transitorias. Decía, “Esta es una generación de sacrificio: esta generación,



nuestra generación, no tendrá ni remotamente los bienes que tendrán las generaciones que sigan.”⁷

Un lugar importante para el Che lo ocupa la actitud de los hombres ante el trabajo, el trabajo debe adquirir una condición nueva: la categoría de deber social, que permitirá al hombre reapropiarse de su naturaleza a través del trabajo liberado.

Al concebirse los valores como una relación dialéctica entre lo objetivo y lo subjetivo, los valores se relacionan a cosas y al hombre, atendiendo necesidades, motivaciones, intereses, sentimientos con el objetivo de que ocurran transformaciones al mismo tiempo en el medio que lo rodea.

Para él, los valores son una unidad dialéctica de lo objetivo y lo subjetivo, que se condicionan mutuamente, la objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al ser humano socializado que tenía los intereses colectivos por encima de los individuales.

Es precisamente en “El Socialismo y el Hombre en Cuba”, donde él expresa la síntesis teórico - metodológica de su concepción ética e ideo - política acerca de la nueva sociedad y del hombre nuevo. Al respecto señala: "El hombre del siglo XXI es el que debemos crear, aunque todavía es una aspiración subjetiva y no sistematizada, en la medida que logremos éxitos concretos sobre una base teórica, o viceversa, (...)

⁷. Che Guevara Ernesto, Discurso en la clausura del Encuentro Internacional de Estudiantes de Arquitectura, La Habana, 29-9-1963, en Obras 1957- 1967, *op. cit.*, pág. 227.



habremos hecho un aporte valioso al marxismo leninismo, a la causa de la humanidad."⁸

Apunta como elementos fundamentales en el proceso revolucionario, el fortalecimiento de la conciencia, la espiritualidad, la subjetividad y la moral, estos son indispensables en la formación del **Hombre Nuevo**, que creará los cimientos hacia el comunismo. Al respecto añade: "Para construir el comunismo, simultáneamente con la base material hay que hacer al hombre nuevo. De allí que sea tan importante elegir correctamente el instrumento de movilización de las masas. Ese instrumento debe ser de índole moral, fundamentalmente, sin olvidar una correcta utilización del estímulo material, sobre todo de naturaleza social."⁹

En su pensamiento, la formación del hombre nuevo constituye el objetivo fundamental de su ideario moral. Su ideal moral se concreta en la formación del hombre del siglo XXI, en el cual se perfilan rasgos morales superiores como la intransigencia hacia la explotación, el rechazo al individualismo, el humanismo, el internacionalismo, el compañerismo, la disciplina, la veracidad, la honradez, la sencillez y la modestia.

Transformar moralmente a los hombres sobre la base de los objetivos a alcanzar y los éxitos obtenidos en la construcción de la nueva vida, es el eje esencial en la formación del hombre nuevo. Ahondar en el pensamiento y acción del Che, más allá del mito de la descontextualización de su vida, contribuye a resaltar el papel de los valores morales y de la intransigencia revolucionaria en la política, y a no olvidar que el mundo

⁸ . Guevara, Ernesto Che: El socialismo y el hombre en Cuba. La Habana Editora Política, 1988, p.10.

⁹ . Ibídem, p.15.



neoconservador y neoliberal de hoy aspira a imponer la plena subordinación de la humanidad a la economía, en un vacío moral y de destrucción global, en contraste con la posibilidad real de construir un proyecto humanista, donde los hombres sean los verdaderos sujetos de sus condiciones de existencia y el socialismo la alternativa verdadera de emancipación, para alcanzar la igualdad, la justicia social y la dignidad humana, tan carentes en nuestros días.

Su concepción acerca de que el interés material no debe predominar sobre lo espiritual, por cuanto los valores humanos distinguen la grandeza del hombre en la nueva sociedad, queda reflejada en varios de sus escritos, "...que no dejo a mis hijos y mi mujer nada material y no me apenas, me alegra que así sea. Que no pido nada para ellos, pues el estado les dará lo suficiente para vivir y educarse..." ¹⁰ y convoca nuevamente a la reflexión acerca de que en el socialismo a diferencia del capitalismo, los hombres pueden confiar en el estado, que a decir del Che, le garantiza lo necesario para cubrir sus necesidades básicas materiales y espirituales.

En su eterna obra es recurrente el tema de la relación entre el estímulo material y el moral: "...esa política de premiar al bueno con bienes materiales, de premiar a quien demostró tener mayor conciencia y mayor espíritu de sacrificio con bienes materiales; (...) éstas son dos cosas que constantemente van chocando y van integrándose dialécticamente en el proceso de construcción del socialismo, por un lado, los estímulos materiales necesarios, porque salimos de una sociedad que no pensaba nada más que en estímulos materiales y construimos una sociedad nueva sobre la base de aquella

¹⁰. Carta de despedida del Che. Disponible en: <http://www.granma.cu/che/carta.html>



vieja sociedad, con toda una serie de traslados en la conciencia de la gente de aquella vieja sociedad..."¹¹.

Enfatiza en una cualidad imprescindible, la satisfacción por el deber cumplido, el estímulo espiritual como impulso básico para el trabajo, esencia que hace al hombre nuevo superior, por pertenecer a una sociedad incompatible con el capitalismo enajenante que destruye la dignidad humana.

Para el Che el estímulo moral, la creación de una nueva conciencia socialista, son puntos en los que debemos de apoyarnos y hacia donde debemos ir, donde tenemos que hacer énfasis. El estímulo material es el rezago del pasado, es aquello con lo que hay que contar, pero a lo que hay que ir quitándole preponderancia en la conciencia de la gente a medida que avance el proceso.

1.4 Tratamiento dado por el Che a los valores calidad y eficiencia en el proceso de producción socialista

Si algo caracteriza la figura del Che Guevara como una personalidad relevante en el contexto no solo cubano, sino también en el latinoamericano e internacional, no es solamente su práctica revolucionaria consecuente, lo es en grado alguno su estudio y la maduración de su pensamiento filosófico y económico enriquecido en la práctica de las transformaciones del proceso revolucionario cubano comparado con otras sociedades socialistas y el análisis del mundo en que le tocó vivir.

¹¹. Guevara de la Serna E. Discurso pronunciado en la asamblea general de trabajadores de la textilera de Ariguanabo. Marzo de 1963.



La formación marxista adquirida de forma integral, básicamente de manera autodidacta, tanto en lo filosófico, ideológico y en lo económico, le permitió cuestionarse no sólo la interpretación pragmática realizada sobre las ideas de los pensadores más descollantes de las doctrinas, sino la aplicación de esos principios como dogma en los países del campo socialista europeo, lo que fue conocido como "socialismo real", y que en la práctica constituyeron uno de los elementos que condujeron a su desaparición en la última década del Siglo XX.

La empresa socialista tiene en este siglo que recién comenzamos, el reto y la necesidad de demostrar que puede ser tan o más competitiva que cualquier otra empresa capitalista sin dejar de lado su esencia. De su eficiencia depende el éxito del sistema que se construye y como parte importante de ella, se convierte de hecho en una cultivadora de valores, en una formadora de hombres nuevos que se requiere para la construcción de la nueva sociedad socialista.

Su vida estuvo colmada de los más diversos acontecimientos, la mayoría de ellos en estrecha vinculación con su cautivante personalidad. Este hombre, duro y tierno, enemigo de convencionalismos, de fina educación, que sabía ser protocolar cuando se lo proponía, de una voluntad de acero, de carácter férreo y de sentimientos genuinamente humanos, apreciaba las personas con ideología definida, pero sobre todo, las valoraba y respetaba por su conducta diaria. Su manera de comportarse inducía a los que estaban a su alrededor cierto compromiso consigo mismos para actuar con más eficiencia y eficacia.

Insistió en que el trabajo del dirigente de la producción debe ser lo suficientemente unido a las masas como para no estar nunca aislado de ellas, para poder interpretar su sentir, poder enseñar y aprender directamente de los trabajadores; como necesidad de educar a las masas en el espíritu de fidelidad a los intereses sociales y en una elevada



conciencia del deber social y de intolerancia hacia las infracciones de los intereses colectivos.

Basó su concepción del desarrollo económico esencialmente en el propio desarrollo de la conciencia de los hombres, no dejó de tener en cuenta la aplicación de un riguroso método de control para medir la eficiencia de las industrias y empresas. Para el Che, en la norma de trabajo tiene que existir la norma de calidad y la obligación del obrero es producir con calidad porque de lo contrario no ha cumplido su deber empresarial y social.

Lograr la calidad y la eficiencia en los sistemas de dirección, gestión económica y administrativa, constituían un elemento esencial en la formación de un hombre nuevo, que debía adquirir una conciencia superior y con altos valores humanos, ajenos a todo tipo de individualismo y al egoísmo.

Entendía que la calidad del producto final era una obligación moral del obrero socialista, porque este iba al pueblo, lo consumía el mismo y su compromiso era tratar de producirlo lo mejor posible, con el mayor ahorro de materias primas y como también decía: “Recordemos siempre que la calidad no está reñida de ninguna manera con estas etapas de construcción del Socialismo y que nuestro deber de productores de una sociedad que se libera, es la de dar a nuestro pueblo lo mejor que podamos, lo mejor de nuestro esfuerzo convertido ya en productos de la mejor terminación y de la mejor calidad.”¹²

Consideraba que para que el trabajador esté integrado socialmente en la organización, necesita conocer bien la tecnología con la cual va a trabajar, los recursos que va a

¹². Arcos Bergnes Ángel. Evocando al Che. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2007, Pág. 393-394



emplear de forma racional, el aprovechamiento del fondo de tiempo y la calidad que le imprime al producto elaborado, para lo cual es necesario el nivel de conocimiento de los obreros en la función que desempeñan y de los fundamentales índices económicos de la producción.

Particularmente para la rama industrial elaboró una estrategia de desarrollo en cuyo centro estaba la acción de los hombres, unido siempre a la lucha por la eficiencia económica y el control del proceso productivo. Cuando se tiene la calidad como premisa en los procesos productivos o de servicios los resultados, por lo general, siempre son alentadores.

Pensaba que tanto la organización del trabajo como la normación constituían dos elementos primordiales para el sistema salarial en nuestro país, ya que no es solo un deber del obrero el de producir y cumplir con su norma, sino realizarla con la calidad requerida. La aplicación adecuada de las normas propicia mayores producciones y por ende la retribución salarial.

También hacía énfasis que el no cumplimiento de la norma significaba no cumplir con el deber social ya que es la obligación moral del trabajador, porque a través de la misma se le da la utilización real al fondo de tiempo en el puesto de trabajo y se logra el cumplimiento y sobre cumplimiento de los planes siempre ligados a los indicadores de eficiencia y eficacia.

Como ministro de industrias en Cuba, convencido de las crecientes demandas del desarrollo socioeconómico en la Mayor de las Antillas, comprendió desde los inicios de la revolución la ineludible necesidad de considerar los avances científicos tecnológicos del mundo en el proceso productivo y la dirección empresarial socialista, con el objetivo



de lograr a fuerza de competitividad y eficiencia, la calidad que permitiera acceder al mercado internacional.

Se dio a la tarea de buscar un sistema de dirección que se apoyara en las técnicas contables más avanzadas, el presupuesto como instrumento de planificación, la dirección participativa de las masas, la motivación y su identificación con el producto final, entre otros aspectos indispensables en la dirección y la producción.

Por su iniciativa, Cuba se incorporó como miembro pleno de la ISO en 1962, y fue él quien también promovió y emprendió el desarrollo de una campaña popular por la calidad, con la premisa de la urgencia de implantar la normalización técnica, muestra fehaciente de su amplia visión económica.

"...la calificación de los trabajadores está directamente relacionada con su producción y la producción de los trabajadores, la norma de trabajo y de calidad, es el deber social de cada obrero para con toda la comunidad que le da su trabajo...."¹³ Como vemos en esta frase el Che resume el papel fundamental que desempeña la calificación del trabajador para las funciones que desarrolla, las que debe cumplir con una alta disciplina y calidad que se sintetiza en la demostración práctica de sus conocimientos habilidades, destrezas que lo hacen ser altamente eficientes.

La sociedad socialista que concibe el Che tiene como eje central al hombre nuevo en un proceso de transformación y desarrollo constante, poseedor de una nueva ética como

¹³. Pérez Tablada Carlos: "El Pensamiento Económico de Ernesto Ché Guevara". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, 2001, pág 23.



conducta a seguir más allá de lo material, sobre la base de valores, principios y una educación integral, en su dualidad como productor de bienes materiales y espirituales, y con una conciencia social en correspondencia con las necesidades.

El análisis de la relación hombre nuevo-calidad, parte del supuesto de que en el pensamiento del Che, la **calidad** ocupa la posición de medida de **eficiencia** y del criterio técnico fundamental para avaluar los resultados de la producción social; pero, a la vez y desde el punto de vista ético, de medida de la eficacia del proceso de formación de un hombre diferente en el que la calidad se afirma como necesidad de ese futuro hombre comunista.

A la calidad hay que comprenderla también como una categoría moral, no se puede obtener una buena calidad económica hasta que cada trabajador, aun en contra del aumento de su propia productividad, no tome el producto defectuoso y lo reelabore él mismo; hasta que no nos eduquemos en no admitir la producción defectuosa, no sólo porque no sea ventajosa sino porque esto es vergonzoso.

Por eso en el Lineamiento 83 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se establece: “Trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad.”¹⁴

Para el Che la preparación del hombre nuevo constituye la tarea fundamental de la sociedad socialista y no puede lograrse una sociedad nueva sin que el hombre sea el artífice fundamental, la preparación de la mente debe iniciarse desde el primer día, para ello plantea dos vías formativas: La directa a través del aparato formativo del estado y la

¹⁴ . Partido Comunista de Cuba. Congreso VI., La Habana, 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.- p.17.



indirecta mediante el impacto del nuevo proyecto social sobre el individuo. Es imprescindible una estrecha relación entre la ética y la política, al eliminar la distancia entre el líder y las masas, este debe participar en la vida cotidiana siendo ejemplo en la actividad práctica y ejerciendo su liderazgo en ella, para enseñar con el ejemplo.

No debe verse sólo como una categoría técnica según la cual es imposible tener calidad sin tener una técnica de calidad, una tecnología de calidad, hay que interpretarla como una categoría económica que actúa e influye sobre el nivel de nuestro bienestar y el del país. Actualmente los países no importan y exportan productos, sino calidad.

El Che en su intervención del 9 de mayo de 1964 en la reunión bimestral del Ministerio alertaba: "...sabemos todos que hay que dividir las cosas entre calidad que no se puede obtener porque no haya materias primas, no haya en fin las condiciones; y calidad que no se obtiene sencillamente porque se han abandonado la disciplina de trabajo, disciplina tecnológica, falta de cuidado, respeto excesivo por el número en la producción..."¹⁵ Una vez más recordamos entonces la conocida frase que perfeccionó y la acuña con sello propio: "La calidad es el respeto al pueblo".

En esta expresión sintetizaba el criterio de que la calidad no es solo un problema económico, sino también un problema político, ideológico, social y cultural, que no se puede ni debe analizar como categoría económica separada del contexto social.

Él consideraba también a la calidad como elemento inseparable de un hombre que debe desarrollar una conciencia transformadora de la sociedad, y que haga suyo, como parte de su satisfacción personal, producir mejor y con mayor calidad en aras de

¹⁵. Guevara: "Reuniones bimestrales del Ministerio de Industrias", El Che en la revolución cubana, ed. cit. tomo VI, p. 387.



satisfacer sus propios intereses, así como, los intereses del pueblo y de la sociedad en su conjunto.

La eficiencia económica tiene que ser intrínseca al funcionamiento de cualquier entidad económica, algo inherente a su propia existencia. Por ello como parte de los trabajos del perfeccionamiento de la planificación se ha enfatizado en la importancia de analizar la eficiencia y en determinar las medidas que deben adoptarse para su incremento sostenido, única alternativa para el desarrollo económico. Si bien el Che basó su concepción del desarrollo económico esencialmente en el propio desarrollo de la conciencia de los hombres, no dejó de tener en cuenta y aplicar un riguroso método de control para medir la eficiencia de las industrias y empresas. No concebía la construcción del socialismo y el manejo de la economía sin la organización adecuada, el control eficiente, la contabilidad estricta de cada centavo.

La elevación de la eficiencia y la producción social constituye la piedra angular de la política económica del Partido Comunista, así: En las Tesis y Resoluciones al Primer Congreso de PCC en 1976 se expone: El Sistema de Dirección y Planificación de la economía debe tratar de : "Lograr la máxima eficiencia en la economía mediante el uso más racional de los recursos productivos (materiales y humanos) y producir el máximo de resultados con el mínimo de gasto".¹⁶

Concebía un sistema de dirección de la economía encaminado a lograr la eficiencia económica que permita fortalecer las nuevas relaciones de producción a la par que se

¹⁶ . Tesis y Resoluciones al 1er Congreso del PCC. La Habana 1976. p. 190



desarrolla la conciencia, señalando el papel de la educación como ayudante del estado para formar al nuevo tipo humano, donde se involucra al individuo como sujeto y objeto de la educación, o como sujeto-objeto, en el proceso en que al transformarse a sí mismo actúa sobre los demás.

La integralidad de los elementos que aborda el Che es imprescindible a tener en cuenta hoy ante la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Cada paso de avance de las fuerzas productivas tiene que ir acompañado también de un avance en la conciencia de ahí se desprende el trabajo político, la organización, planificación y la eficiencia que tanto se necesita.

Los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y publicados el 18 de abril de 2011, expresan la necesidad de “actualizar el modelo económico cubano con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos”.¹⁷

La empresa cubana, que se desempeña en el contexto de este proceso de actualización, tiene asignada una responsabilidad sobresaliente en el objetivo de garantizar el desarrollo económico de la nación, así como: “Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces”.¹⁸

¹⁷. Partido Comunista de Cuba. Congreso VI., La Habana, 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución- p.5.

¹⁸. Ibídem, p.11.

Capitulo - 2



CAPITULO II

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

José Martí.

CAPÍTULO II: Determinación de los elementos que inciden en la calidad y eficiencia como valores compartidos en la Empresa "Ernesto Che Guevara". Propuesta de un plan de acción

El sistema de valores compartidos o institucionales en la ECG se aplica a raíz del perfeccionamiento empresarial, a partir de septiembre del 2010, en función de lograr una mentalidad práctica, desde la relación dialéctica que debe existir en una concepción empresarial táctica y estratégica, en sus directivos y trabajadores ya que estos constituyen el fundamento de la organización institucional y cultural empresarial. Este sistema de valores, se encuentra teorizado y explicado metodológicamente en los sistemas de comunicación organizacional e identidad corporativa. No obstante a lo largo de tres años de experiencia, los resultados obtenidos en su instrumentación, distan mucho de una eficiencia y eficacia en cuanto a la solución de los problemas en el orden técnico, económico productivo y de motivación laboral, por lo que explica a las claras que su materialización debe ser revisada y propuesto un conjunto de acciones para revertir el estado real de cosas en este aspecto.

2.1. Algunas consideraciones propicias a cuestionamientos en la concepción del sistema de valores compartidos.

Desde el año 2010 se inició el proceso de rediseño de la estrategia empresarial en la Empresa Comandante "Ernesto Che Guevara", que concluyó con la implementación de los valores compartidos institucionalmente en el mes de octubre del 2011.



La ECG cuenta con un sistema de seis valores compartidos o institucionales aprobados en el consejo de dirección de la empresa, los que a continuación relacionamos: motivación, eficiencia, calidad, sustentabilidad, responsabilidad social y sentido de pertenencia. Cada uno de estos valores posee un objetivo específico por los que podrán ser medibles en correspondencia a las manifestaciones y evidencias a que estos responden. El alcance de su comportamiento se expresan en un mecanismos de control y evaluación sistemático.

Su instrumentación, divulgación, propaganda, retroalimentación, evaluación y control están concebidos mediante un plan de acción del sistema de valores compartidos donde se implican la alta dirección, direcciones intermedias, organizaciones políticas y sociales, trabajadores, clientes, proveedores y las comunidades en la que la empresa incide directa o indirectamente, empleándose para ello diferentes mecanismos de comunicación, divulgación y propaganda, tales como: cumplimiento de tareas comunitarias y de apoyo en las mismas de diferentes acciones políticas, vallas, plegables, cartas, boletines y tarjetas con el objetivo de declarar, informar, publicar y certificar el sistema de valores de la institución.

Ser conocedores y divulgadores del sistema de valores institucionales de la empresa, reconocer actitudes por la contribución de los cuadros y directivos en la formación de los mismos entre los trabajadores, el reconocimiento de hazañas laborales, la comunicación objetiva y oportuna sobre el cumplimiento de los planes y demás tareas de orden administrativas y laborales, así como la divulgación de los principales acontecimientos en la historia patria y local, son algunas de las acciones que se realizan de manera sistemática para la instrumentación de los mismos.



Nos percatamos que en el sistema de valores compartidos existen varios aspectos que son susceptibles a ser criticados desde su concepción teórica, los cuales abordaremos a continuación.

Primero: Existe una jerarquización de los valores compartidos que es la siguiente:

1. Motivación.
2. Eficiencia.
3. Calidad.
4. Sustentabilidad.
5. Responsabilidad social.
6. Sentido de pertenencia.

La jerarquización de los valores no constituye un reconocimiento real de su manifestación e importancia sociocultural en el ámbito laboral. Es una negación de los mismos en sus tres dimensiones: objetivos, subjetivos e institucionales, los limita en su carácter de existencia dialéctica tanto en lo material como en lo espiritual.

Los valores compartidos siempre serán relativos, nunca podrán ser absolutos, porque dialécticamente poseen un carácter histórico concreto en su forma existencial, es decir, lo que en un momento determinado del desarrollo técnico-productivo y del proceso de dirección administrativo - empresarial se presenta como necesario, esencial y prioritario, en otro momento no lo es, y su lugar es ocupado por uno o varios valores.

Entre ellos, existe una indisoluble relación que hace que entre sí se excluyan y presupongan mutuamente, por lo que actúan en una relación causa – efecto y lo que en un momento es efecto, en otro se erige como causa.



CAPITULO II

Jerarquizarlos significa que siempre tendrán el mismo orden de prioridad e importancia en las innumerables situaciones objetivas y subjetivas que pueden manifestarse en la empresa. No siempre los problemas serán los mismos, y con el cambio de problemas debe existir un cambio de estrategia para resolverlos, de ahí que su significación varíe con las manifestaciones.

Además hay que tener presente, que no todas las áreas de trabajo poseen iguales situaciones materiales, técnicas y productivas, como también no todos los colectivos laborales tienen idénticos problemas espirituales. Quizás cuando en una planta sea necesario incentivar la motivación como valor esencial, en otra lo que se ha de lograr, es incrementar la calidad. Puede ser que en unos colectivos laborales, se necesita un mayor trabajo ideológico en función del sentido de pertenencia, mientras que en otros, ese sentido está formado y lo que se necesita es trabajar mucho más en alcanzar la eficiencia.

¿Cómo considerar que la motivación sea el valor cimero, si esta no se puede lograr sin el sentido de pertenencia, o como considerar la eficiencia como el segundo valor en prioridad, si de antemano no se ha logrado la responsabilidad?

Jerarquizar los valores a nivel de una empresa, es negar que ella existe como una unidad en la diversidad y como una generalidad en las singularidades.

Que se hayan declarado estos valores como los institucionales no es incorrecto, lo incorrecto es determinarlos en un orden de prioridad o jerárquico.

Si se analizan los 6 valores declarados y fuese científico jerarquizarlos, no dudaría que el primero sería el último, el sentido de pertenencia, porque de no existir el mismo, imposible sería formar y defender en el colectivo de trabajadores el resto de los valores.



Propongo eliminar el término de valores Jerarquizados y escribir en su lugar “valores compartidos institucionalmente”, además escribir en el supuesto orden de prioridad, como primero el valor sentido de pertenencia que iría unido al término identidad, dada su significación e importancia con respecto a los demás valores determinados.

Segundo: Existe una diferenciación entre valores operativos y estratégicos. Se consideran como operativos a los jerarquizados y como estratégicos a la misión y la visión.

Lo estratégico debe contener a lo táctico, o la relación entre varios elementos tácticos, propician el alcance de lo estratégico, pero no creo que lo táctico sea idéntico a lo operacional en el sentido del tratamiento a los valores, debido a que los valores ante todo se expresan en el ámbito de la subjetividad, por medio de la valoración.

Lo operacional es un elemento a tener en cuenta en lo táctico. Como operacional, se considera lo que se realiza de manera cotidiana en el ámbito de lo objetivo y material, es lo sistemático que hasta cierto punto se convierte en rutinario, mientras que lo táctico es ante todo expresión del aspecto subjetivo y existe como un término de previa planificación, como arte de algo que se debe lograr en un tiempo relativamente corto.

No creemos que la misión y la visión sean los valores en el sentido estratégico. Ambas deben existir en la combinación del logro de todos los valores compartidos institucionalmente y en el reconocimiento de otros valores, que no necesariamente deben ser compartidos en el ámbito de los trabajadores, como son los casos de procesos eficientes, tecnologías novedosas y la orientación medioambiental.

En el análisis de los valores compartidos hay que diferenciar entre ellos, a cuales hay que darle un tratamiento en lo táctico y cuáles se necesita de más tiempo para su formación en lo estratégico, por ejemplo: el valor sentido de pertenencia entre el resto



CAPITULO II

de los valores ha de tener un tratamiento estratégico debido a su complejidad y la gran diversidad de aspectos materiales y espirituales que en él influyen y porque además, su existencia es el plano subjetivo, no así ocurre con el valor calidad. La calidad debe tener, esencialmente, un tratamiento táctico, debido a que se logra, fundamentalmente en la operacionalidad, porque su existencia es en el plano objetivo. Pero la relatividad de los valores, de la cual hablamos en la primera crítica, también admite que la calidad sea trabajada en el aspecto táctico y estratégico, sobre todo cuando se trata de hacer de la calidad un sistema integral para toda la empresa, esto jamás pudiera tener un sentido operacional.

Propongo: No dividir los valores en operacionales y estratégicos. Reconocer los operacionales como valores compartidos institucionalmente, y la misión y visión como elementos a obtener estratégicamente, nombrados como tal sin ser valores estratégicos.

Tercero: Se consideran el crecimiento estratégicos de la ECG a partir de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y dinámica.

Cómo no reconocer en la estrategia de la ECG, la formación e instrumentación eficiente y eficaz de los valores compartidos.

Se está negando la importancia que poseen los valores compartidos en el proceso técnico – productivo, en la dirección empresarial y en la cultura organizacional fabril y empresarial. ¿Es que acaso alguien cree que formar valores compartidos no es una difícil y compleja labor en el orden instructivo, educacional e ideológico? La formación de valores compartidos en una institución es una dimensión de crecimiento estratégico, si no se logra ésta, imposible será obtener buenos y razonables resultados en lo financiero, en el tratamiento a los clientes, en la eficacia de los procesos internos y en la dinámica del proceso productivo y empresarial.



Propongo: que el crecimiento estratégico de la ECG en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y dinámica, esté sostenido en la formación e instrumentación de los valores compartidos institucionalmente.

Cuarto: El valor responsabilidad social rebasa los marcos de los colectivos laborales insertos en la institución. Considero que el trabajador antes de asumir una responsabilidad social, debe asumir como suya la responsabilidad laboral. En la medida que asuma esta última, está asumiendo la responsabilidad social de la institución como miembro de la misma. Ante todo lo que se debe lograr es una responsabilidad laboral, que tribute a la social. La esencia del valor responsabilidad, se debe encontrar ante todo en un trabajador que posea sentido de pertenencia e identidad a la empresa, aspecto que redundará en la conquista del resto de los valores y todos en común, hacia una responsabilidad social que debe ser ante todo de la empresa.

Propongo: cambiar el valor responsabilidad social por el de responsabilidad laboral.

Quinto: Muchas personas consideran que existe igual sentido semántico entre los términos sustentabilidad y sostenibilidad. Son diferentes según las definiciones aportadas por las Naciones Unidas. Sustentabilidad se emplea para la perduración en el tiempo de los recursos naturales en cuanto a la relación hombre naturaleza, mientras que la palabra sostenibilidad se emplea en el sentido de un desarrollo duradero en el tiempo de los aspectos de orden económico, social y cultural. Según lo declarado, como alcance de su comportamiento y evidencia en valor sustentabilidad, es lo que debe constituir iguales propósitos para el valor sostenibilidad.

Propongo: cambiar el valor sustentabilidad por el valor sostenibilidad.



.2.2 Diagnóstico y evaluación de las principales limitaciones, problemas y deficiencias que inciden en los valores compartidos calidad y eficiencia en la Empresa "Ernesto Che Guevara"

Resultados de las encuestas aplicadas.

En esta fase se evalúan las principales limitaciones y deficiencias que inciden en los valores compartidos calidad y eficiencia en la ECG donde se realizó un muestreo, agrupando a los trabajadores de la entidad en todo el proceso productivo, distribuidos entre las diferentes estructuras administrativas de las plantas, talleres y el consejo de administración de la misma, así como las diferentes organizaciones políticas y de masas.

Las encuestas y entrevistas fueron aplicadas a nivel de todas las direcciones de la empresa y en las unidades básicas de producción y mantenimiento, con el objetivo de poder determinar el nivel de información que poseen los trabajadores en la ECG sobre los valores compartidos calidad y eficiencia, así como los elementos de carácter subjetivos y objetivos que están incidiendo en la no efectividad de su instrumentación.

Las encuestas (**ver anexo 1**) se aplicaron a 136 trabajadores, de un total de 2 973, que representan un 4.57 % de la plantilla. A ellos se les explicó en que consistía la investigación que se estaba realizando, a la vez que se les solicitó, que marcaran las variables que consideraban correctas y que fueran objetivos en sus respuestas. Las entrevistas se aplicaron a dirigentes, trabajadores y expertos de todas las áreas.

El 86.76 % de los encuestados son obreros, el 9.55 % pertenecen al personal técnico y un 3.67 % de los dirigentes. El 69.11 % según su estatus laboral son directos a la producción, un 27.20 % indirectos, el 2.94 % dirigentes administrativos y el 1.47 % son contratos.



CAPITULO II

El 13.97 % de los encuestados están entre uno y cinco años de labor en la empresa, entre los seis y once años el 27.94 %, un 25.73 % de doce a veinte años y con más de veinte años el 32.35 %.

Solo el 66.91 % de los encuestados conocen cuales son los valores compartidos en la empresa, **(Ver anexo 2)** y no todos poseen un claro dominio de cuáles son los valores compartidos declarados, manifestándose de la siguiente manera, **(Ver anexo 3)**.

- Laboriosidad: 68.38 %.
- Calidad: 83.82 %.
- Patriotismo: 57.35 %.
- Honestidad: 53.67 %.
- Humanismo: 61.02 %.
- Eficiencia: 86.02 %.
- Motivación: 61.02 %.
- Sentido de pertenencia: 70.58 %.
- Responsabilidad social: 60.29 %.

Valores declarados como la responsabilidad social, el sentido de pertenencia y la motivación, fueron de los que menos por ciento de aceptación tuvieron, desconociéndose que forman parte de los valores compartidos, no así sucedió con la calidad y la eficiencia, que fueron las de mayor aceptación.

Se demostró que solo el 16.91 % de los encuestados opinó que siempre se realizan acciones en función del conocimiento y la concientización de los valores compartidos, un 54.41 % señaló que algunas veces se realizan acciones, el 21 % desconocen si se realizan acciones de este tipo y el 8.08 % opina que no se es sistemático, demostrándose que las acciones que se efectúan en este sentido no llegan a los



CAPITULO II

trabajadores, expresado en que el 83 % de las respuestas están ubicadas entre las alternativas: algunas veces, desconozco y no se es sistemático.

El 69.11 % respondió que no se consultó previamente al trabajador, para determinar los valores compartidos de la empresa.

El 61.76 % respondió si tener conocimiento de la calidad y la eficiencia como parte de los valores institucionales de la empresa.

El 92.64 % estuvo de acuerdo en que la calidad y la eficiencia se eligieran como valores organizacionales de la empresa.

El 76.47 % opina que los valores institucionales calidad y eficiencia son una necesidad económica y productiva para el cumplimiento del plan técnico de producción, un 22.05 % lo asocian con que es necesario que se interioricen como valores organizacionales y un 30 % dicen que es para que se tome conciencia del significado que ambos tienen en una empresa socialista como parte del sentimiento de pertenencia a ella, lo que demuestra que aún no se han interiorizado correctamente.

Los encuestados demostraron no tener un pleno dominio sobre lo que es calidad, evidenciándose el resultado siguiente: un 2.20 % no conoce lo que es calidad, el 46.32 % pone de manifiesto que tienen algunas nociones sobre el término, el 44.85 % si lo conoce bien y por último el 6.61 % quisiera saber lo que significa, donde se puede observar que el 55.13 % del total, están entre los que no conocen, tienen algunas nociones y quisieran saber lo que significa.

Igualmente sucede con el conocimiento de los encuestados sobre lo que es eficiencia, el 1 % no conoce su significado, un 52.20 % refieren tener alguna noción sobre el término, el 38.97 % conoce bien lo que es y el 7.35 % quisiera saber lo que significa,



concluyendo que el 60.55 % están entre los que no conocen, tienen algunas nociones y quisieran saber lo que significa.

El 97.79 % de los encuestados refieren sentir amor por el trabajo que realizan, mientras que un 90.44 % dicen sentirse comprometido con la labor que realizan.

Solo un 40.44 % de los encuestados pudo realizar alguna que otra sugerencias para que los valores compartidos calidad y eficiencia se conviertan en elementos esenciales dentro del conjunto de valores institucionales destacando que la mayoría de las respuestas no tienen relación con lo que se les pregunta haciendo estos mayor énfasis en lo que son las condiciones de trabajo y la estimulación al trabajador, mientras que el 59.55 % dejaron la pregunta en blanco dando muestra que no existe dominio por parte del personal sobre estos dos valores.

Resultados de las entrevistas realizadas.

Según entrevistas realizadas a dirigentes y expertos **(ver anexo 4)** del consejo de dirección de la empresa incluyendo las organizaciones políticas y de masas se conoció que estos conocen y están actualizados en cuanto a los valores compartidos e institucionales, coincidiendo en que estos persiguen el fin de alcanzar fines mayores y que deben de ser compartidos por y con todos los trabajadores. Que se haga conciencia a cada uno de ellos, que cada colectivo lo haga suyo y lo lleve a la práctica para lograr los objetivos propuestos, en tal sentido cada jefe debe convertirse en un activista ideológico, sembrando ideas que hagan posible el cambio necesario en el actuar de cada trabajador.

Se le concedió gran importancia a la calidad y la eficiencia ya que son valores primordiales, esenciales y que cada trabajador debe alcanzar en su actuar cotidiano, son vitales y forman parte de los principales indicadores para el buen desempeño de la



CAPITULO II

empresa, a la vez que inciden directamente en sus resultados, representan el uso óptimo de los recursos y los resultados en todos los órdenes productivos y económicos partiendo que son valores objetivos. La vinculación de estos valores con las aspiraciones de cada trabajador en su mejora personal no es representativa, por eso el deterioro existente.

Queda demostrado que no se trabaja de manera sistemática y racional con el conocimiento, divulgación, aceptación y el empleo como motivación laboral de los valores institucionales. Cada trabajador debe expresar sus criterios de cómo hacerlo mejor e interactuar dirigente-dirigido para alcanzar mejores resultados, se ha avanzado, pero todavía falta seguir profundizando en su conocimiento y aceptación por parte de los trabajadores.

Hay que trabajar en aras de impregnar el sistema de valores, todavía son insuficientes las acciones, en la organización existen todos los documentos para trabajar la cultura organizacional en función de los valores compartidos al igual que los valores compartidos en función de la cultura organizacional pero estos no se explotan correctamente en los diferentes colectivos por lo que la retroalimentación no existe, hay que tener en cuenta el estado de opinión, pues estos no se recogen de manera cotidiana y no se trabaja con ellos.

Afrontamos dificultades ya que los trabajadores no conocen correctamente lo que es calidad y eficiencia, no los interiorizan correctamente en función de la motivación laboral y la creación de un sentido de pertenencia a la institución, por esta razón no son defendidos como debe ser por cada colectivo.

De manera negativa inciden varios elementos en la interiorización de la calidad y la eficiencia como valores institucionales manifestándose en la poca divulgación y propaganda de estos conceptos para nuestras condiciones como organización y la de



cada actividad en específico, su medición y conversión en resultados concretos para mejoras individuales, el descontrol, la falta de motivación y exigencia por parte de los jefes así como la poca capacitación al obrero.

Hay que cambiar la percepción y las motivaciones en función de la calidad y la eficiencia puesta al servicio de una cultura verdaderamente empresarial, definir en cada área que es cada uno de estos conceptos, como se van a medir y luego como lo vamos convertir en mejora para el trabajador, realizar acciones de capacitación por todas las áreas de la empresa para que el trabajador gane en cultura sobre lo que es calidad y eficiencia como valores institucionales.

En entrevistas realizadas a trabajadores expertos (**ver anexo 5**) se pudo diagnosticar que no poseen un nivel de conocimiento elevado de lo que son los valores compartidos de una empresa ni conocen a exactitud los valores institucionales de la ECG, no se tiene un dominio de lo que es calidad y eficiencia como valor y los vinculan con otros significados. La falta de capacitación sobre estos valores provoca que el trabajador no los interiorice y no tome conciencia sobre ellos a la hora de aplicarlo, es decir no se le da propaganda ni tratamiento.

No se demuestra tener elementos para explicar la forma en que el Che veía la calidad y la eficiencia como elementos importantes que deben funcionar a la par para que exista un mejor funcionamiento en la empresa, existe poca divulgación, ni conocen a fondo como pensaba y actuaba y principalmente el tratamiento dado por él a estos dos valores compartidos, que sin ellos no puede desarrollarse ni funcionar una empresa socialista.

Se puede concluir que los principales problemas que afectan la implementación de los valores compartidos e institucionales en la ECG son de índole subjetivos debido a que están condicionados por la falta de instrucción, la capacitación, la correcta planificación



de acciones en función de que se conozcan, a la vez de que no está instrumentado un correcto mecanismo de evaluación y control.

Desde el punto de vista material, existen los documentos legales aprobados en el sistema de comunicación e identidad corporativa, existen los medios y vías para divulgarlos, así como los recursos materiales para instrumentarlos y auditar su manifestación de manera sistemática y eficiente.

2.3 Propuesta de un plan de acción para revertir las deficiencias en la aplicación, concientización y evaluación de los valores compartidos calidad y eficiencia en la empresa

El Plan de Acción es la programación de actividades racionales y objetivas que facilitan el cumplimiento de las metas propuestas. Responde a preguntas operativas: *qué hacer* o el *como*, de *cuánto* (inversión), *cuándo* (tiempo), *quién* (recurso humano), todas ellas a fin de lograr lo establecido en las estrategias concebidas.



Plan de acción

Nro	Acción y aseguramientos	Fecha	Ejecuta	Responsable
1	Presentación y discusión de los resultados de la investigación realizada al consejo de dirección de la empresa.	Agosto 2013	Diplomante Investigador	Director general
2	Propuesta de rediseño de algunos elementos del sistema de valores compartidos de la ECG.	Septiembre 2013	. Diplomante Investigador	Director general
3	Planteamiento de acciones concretas para revertir el tratamiento a los valores compartidos calidad y eficiencia entre el colectivo de trabajadores.	Septiembre 2013	Diplomante Investigador y especialista de Recursos Humanos	Director general
4	Incluir en el plan de temas y actividades para el año 2014 de la empresa, diferentes acciones administrativas y sindicales que propicien el conocimiento, divulgación y concientización de los valores compartidos y en particular la calidad y eficiencia.	Diciembre de 2013	Asesores del Director General, Director de Recursos Humanos y Buró Sindical	Director general y Secretario del Buró Sindical de la Empresa.



CAPITULO II

5	Evaluar en el Consejo de Dirección la instrumentación de las nuevas acciones desarrolladas en función de revertir el nivel de conocimiento e instrumentación de los valores compartidos institucionalmente, especialmente la calidad y eficiencia.	Enero 2014	Director de Recursos Humanos	Director general
---	--	------------	------------------------------	------------------

Conclusiones



CONCLUSIONES.

Teniendo en cuenta el trabajo realizado, arribamos a las siguientes conclusiones:

1. Han existido errores y limitaciones en la instrumentación de los valores compartidos institucionalmente, cuyos problemas fundamentales son de origen subjetivos dados en la planificación, la organización, la capacitación, la divulgación y la evaluación.
2. Un por ciento significativo de trabajadores (33.08) desconocen los valores compartidos de la empresa y otras cantidades, no menos despreciables, refieren tener desconocimiento sobre la calidad y la eficiencia, así como de la manera en que se obtienen y manifiestan las mismas en el proceso técnico- productivo.
3. La dirección administrativa de la empresa a todos los niveles y las organizaciones políticas y sindicales no han trabajado de manera planificada y sistemáticamente por una correcta, eficiente y razonable instrumentación de los valores compartidos. Esta política no ha logrado convertirse en un importante y necesario subsistema dentro del sistema empresarial.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES.

1. Los valores compartidos institucionalmente como parte del sistema empresarial de comunicación e imagen corporativa, han presentado varias limitaciones y deficiencias en su instrumentación, que obligan a que se realice un rediseño de elementos teóricos, metodológicos y de planeación en su reinstrumentación, a lo que no escapan los valores eficiencia y calidad.
2. El consejo de Dirección y demás factores de la empresa, deben trabajar por instrumentar el plan de acción propuesto, con el objetivo de revertir y consolidar la instrumentación de los valores compartidos de la institución.

Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

1. Análisis filosófico del término valor. Tomado de: <http://www.monografias.com14/nuevmicro.shtml>.
2. Arcos Bergnes Ángel. Evocando al Che. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2007. pp. 156-395.
3. Ariet García María del Carmen. El pensamiento político de Ernesto Che Guevara. México: Ediciones de Paradigmas y Utopías, 2003. 215 p.
4. Báxter, Esther. Cuando y cómo educar en valores. La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 2003. 125 p.
5. ————. Educar en valores, tarea y reto de la sociedad. La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 2007. 360 p.
6. Blanchard Ken. La Dirección Por Valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y valores compartidos. Ediciones Gestión 2000, S.A. España, 1997. 150 p.
7. Borrego Orlando. Che, Recuerdos en Ráfaga. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 2004. pp. 11-56.
8. Carta de despedida del Che. Disponible en: <http://www.granma.cu/che/carta.html>
9. Castro Ruz Fidel. Discurso pronunciado en el Acto Central por el XX Aniversario de la caída en combate del Comandante Ernesto Che Guevara. 8-10-87. La Habana: Editora ENPES 1987, pp. 12-13.



10. Chacón Arteaga Nancy. La formación de Valores morales. Retos y perspectivas. Ciudad de La Habana: Editora Política, 1998. pp. 10-15.
11. Fabelo, José Ramón. La formación de valores en las nuevas generaciones. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1996. pp. 59-71.
12. ————. Práctica, conocimiento y valoración. La Habana. Editorial Ciencias Sociales, 1989. 350 p.
13. ————. Los valores y sus desafíos actuales. La Habana: Editorial José Martí, 2003. 308 p.
14. "Formación de valores en las nuevas generaciones en la Cuba actual", Revista Bimestre Cubana, La Habana, Vol. LXXVIII, 1995, Época III, N.3, pp.37- 46.
15. González Rey F. Un análisis psicológico de los valores. Su lugar e importancia en el mundo subjetivo. En: La formación de valores en las nuevas generaciones: una campaña de espiritualidad y conciencia. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1996. pp. 46-57.
16. Guevara de la Serna, Ernesto. El Socialismo y el Hombre en Cuba. Ediciones Abril, La Habana, 2007, pp.12-97.
17. ————. Discurso pronunciado en la asamblea general de trabajadores de la textilera de Ariguanabo. Marzo de 1963.
18. ————. El socialismo y el hombre en Cuba. Editora Política, La Habana 1988, pp.10-45.



19. ————. Escritos y discursos. Ciudad de La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1977. Tomo V. Política e ideología. Ciudad de La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1990. pp. 28-40.
20. ————. "Reuniones bimestrales del Ministerio de Industrias", El Che en la revolución cubana, ed. cit. tomo VI, p. 387.
21. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación 1. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004. 475 p.
22. Martínez Gómez, Jesús Armando. En torno a los valores morales, en Bioética, Revista del Centro Juan Pablo II, Mayo –Agosto del 2009, volumen 9, No. 2, pp. 25-27.
23. ————. En torno a la axiología y los valores, en contribuciones a las ciencias sociales. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, Marzo 2010. pp. 32-56.
24. Martínez Llebrez Vicente R. Concepción de la calidad en el pensamiento del Che. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales, 2006. 112 p.
25. Partido Comunista de Cuba. Congreso VI., La Habana, 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. pp.5-21.
26. Pérez Tablada Carlos: "El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, 2001, pp.20-28.
27. Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto Ley 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana, 2007, pp.286-287.



BIBLIOGRAFÍA

28. Rivera, Carmen Cecilia. Descripción de Cultura Organizacional. Ponencia presentada al I Seminario-Taller: Formación para la Comunicación Organizacional. Santa fe de Bogotá, FELAFACS, 1993. pp. 158-163.
29. Rodríguez, Zaira. Filosofía Ciencia y Valor. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1989, 52 p.
30. Rokeach Milton, citado en Revista ESADE. No 1 [1999], Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa. P 63.
31. Sánchez Linares, Felipe. ¿Es Ciencia la filosofía? La Habana: Editorial Política, 1989, 226 p.
32. Tesis y Resoluciones al 1er Congreso del PCC. La Habana 1976. p. 190.
33. Vera Cantillo Yaquinelis. Rediseño de un Sistema de Valores en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel, (ECRIN), Antonio Sánchez Díaz “Comandante Pinares”/ Yaquinelis Vera Cantillo; Ana T. Molina Álvarez, tutor. -Trabajo De Diploma, CUJAE (Cf), 2012.- 78 h.: illus.

Aneæos



Anexo 1. Prototipo de encuestas aplicadas a trabajadores.

Compañero (a)

Como parte de una investigación de defensa de trabajo de diploma para la graduación de licenciado en estudios socioculturales, se realiza un diagnóstico sobre los valores calidad y eficiencia en la empresa. En tal sentido, solicitamos de usted con un carácter anónimo (no escribir nombre y apellido) una información lo mas veraz y objetiva sobre el tema.

1. ¿Conoce usted los valores compartidos o institucionales de la empresa? Marque con una X.

a) Si_____.

b) No_____.

2. Marque con una X los valores que son declarados como institucionales.

a) Laboriosidad_____.

e) Humanismo_____.

b) Calidad_____.

f) Eficiencia_____.

c) Patriotismo_____.

g) Motivación_____.

d) Honestidad_____.

h) Sentido de pertenencia_____.

i) Responsabilidad social_____.

3. ¿Considera usted que la dirección de la empresa y el colectivo laboral realizan acciones en función del conocimiento, la concientización y la creación de convicciones de los valores compartidos de la entidad? Marque con una x.

a) Siempre_____.

b) Algunas veces_____.



c) Desconozco _____. d) No se es sistemático _____.

4. ¿Fue usted consultado como trabajador previo a la declaración de los valores compartidos de la empresa? Marque con una X.

a) Si _____. b) No _____.

5. ¿Sabía usted que la calidad y la eficiencia forman parte de los valores institucionales? Marque con una X.

a) Si _____. b) No _____.

6. ¿Usted esta de acuerdo que la calidad y la eficiencia se hayan elegidos como valores organizacionales de la empresa? Marque con una X.

a) Si _____. b) No _____.

7. Cuando se habla de calidad y eficiencia se hace desde posiciones de:

a) Necesidad económica y productiva para el cumplimiento del plan técnico de producción _____.

b) Porque es necesario que se interiorice como valores organizacionales _____.

c) Para que se tome conciencia del significado que ambos tienen en una empresa socialista como parte del sentimiento de pertenencia a ella _____.

8. ¿Sabe usted lo que es calidad? Marque con una X.

a) No sé _____. b) Tengo alguna noción sobre el término _____.

c) Lo conozco bien _____. d) Quisiera saber lo que significa _____.



9. ¿Sabe usted lo que es eficiencia? Marque con una X.

- a) No sé _____. b) Tengo alguna noción sobre el término _____.
c) Lo conozco bien _____. d) Quisiera saber lo que significa _____.

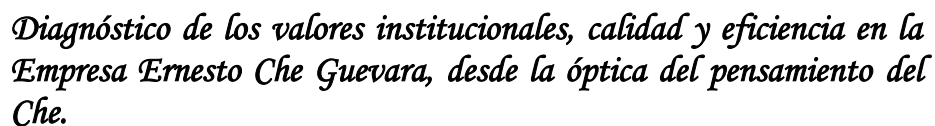
10. ¿Siente usted amor por el trabajo que realiza? Marque con una X.

- a) Si _____. b) No _____.

11. ¿Se siente usted comprometido con los resultados y logros de la empresa? Marque con una X.

- a) Si _____.
b) No _____.
c) A veces _____.
d) En caso de responder **no** o **a veces** explique por qué.

12. Que sugiere usted para que los valores calidad y eficiencia se conviertan en elementos esenciales dentro del conjunto de valores institucionales.



a) Obrero _____. b) Dirigente _____. c) Técnico _____.

a) UB Minera____.

b) UBS Pta. Termoeléctrica____.

c) UBS Pta. Potabilizadora____.

d) UBP Pta. Calc. Y Sínter____.

e) UBP Pta Recup.de Amoníaco____.

f) UBP Pta. Lix.y Lavado____.

g) UBP Pta. Hornos de Reducción____.

h) UBP Pta Prep. Mineral____.

i) UBA____.

j) UB Mtto____.

k) UBSSMA____.

l) UBSTP____.

m) Dir. De Producción____.

n) Dir. De Desarrollo____.

o) Dir. De Recursos Humanos____.

p) Dir.de Econ.y Finanzas____.

q) Dirección General____.

a) Directo a la producción____. b) Indirecto____.

c) Dirigente administrativo____. d) Contrato_____.



e) Otros_____.

¿Cuál?_____.

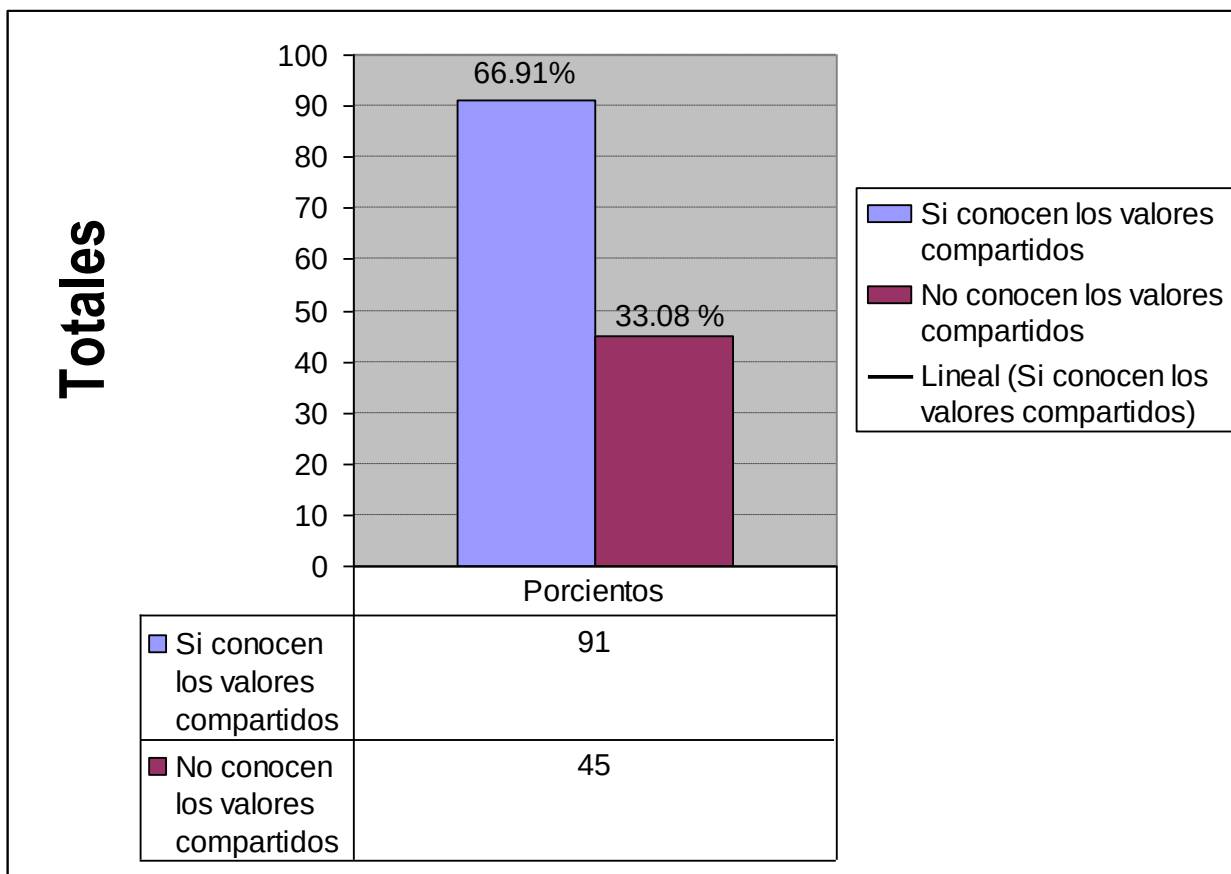
16. Marque con una X la cantidad de años que usted lleva laborando en la empresa.

a) 1- 5 años_____. b) 6- 11 años_____. c) 12-20 años_____.

d) más de 20 años_____.



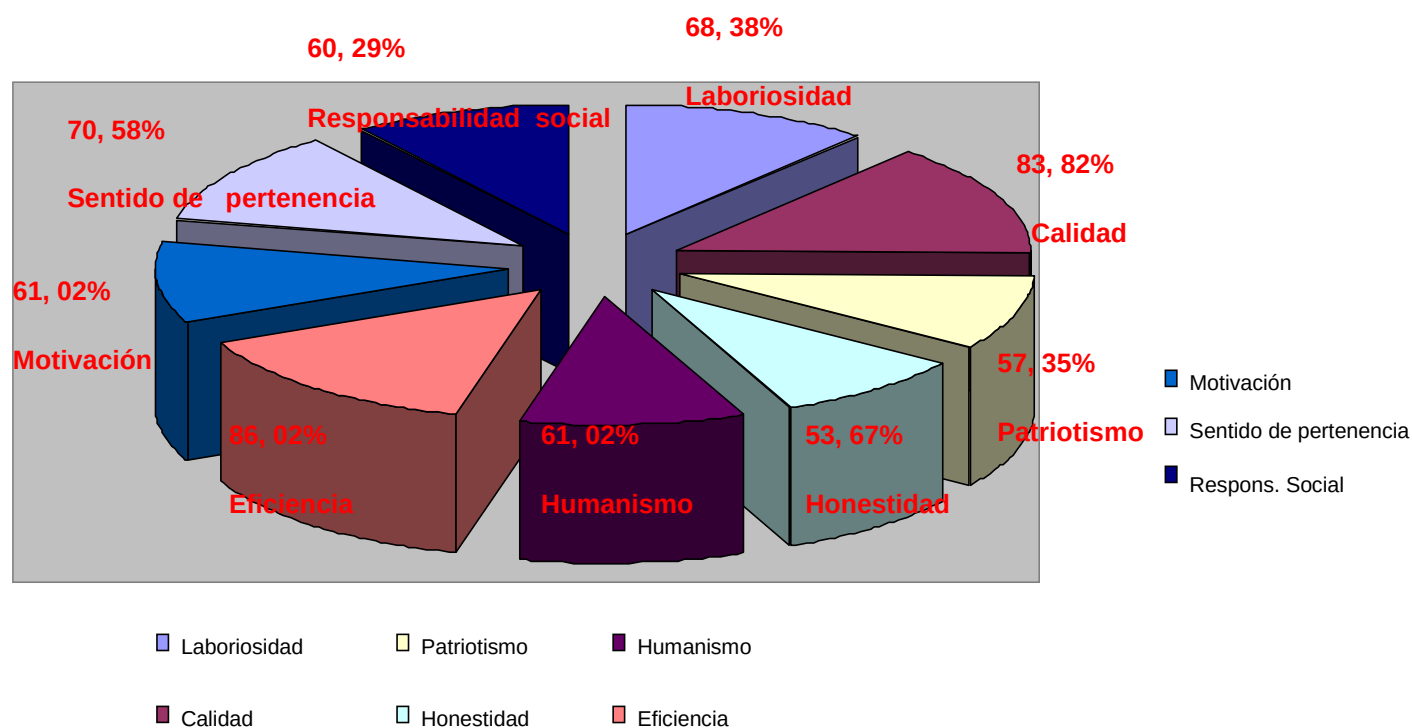
Anexo 2. Gráfico que muestra el nivel de conocimiento de los valores compartidos o institucionales en la ECG.



Fuente: Microsoft Office 2003



Anexo 3. Gráfico que muestra el nivel de conocimiento de los encuestados sobre si poseen o no dominio de cuales son valores compartidos declarados en la ECG.



Fuente: Microsoft Office 2003



Anexo 4. Prototipo de guía de entrevista a expertos. (Dirigentes)

Mi nombre es Roger Guilarte Reyes, estudiante de 6to año en la carrera de estudios socioculturales. Actualmente me encuentro realizando una investigación la cual lleva como tema: **Diagnóstico de los valores institucionales calidad y eficiencia en la Empresa Ernesto Che Guevara, desde la óptica del pensamiento guevariano** la que tiene como objetivo, incrementar la información y el conocimiento sobre estos valores en la institución.

1. ¿Conocen ustedes los valores compartidos institucionales de la empresa?
2. ¿Creen ustedes que los valores institucionales reconocidos son en realidad los que de manera objetiva conllevan a mejores resultados y logros de la empresa?
¿Pudieran declararse otros o algunos de los declarados pudieran ser sustituidos?
3. ¿Qué importancia le conceden ustedes a la calidad y la eficiencia dentro de los valores compartidos de la empresa?
4. ¿Consideran ustedes que se trabaja de manera científica y racional en el conocimiento, divulgación, aceptación y el empleo como motivación laboral los valores compartidos?
5. ¿Cómo catalogan ustedes la cultura organizacional y empresarial en función de los valores compartidos y viceversa?
6. ¿Conocen nuestros trabajadores que es calidad y eficiencia, y lo interiorizan en función de la motivación laboral y la creación de un sentido de pertenencia a la institución?
7. ¿Qué elementos inciden de manera negativa en la interiorización de la calidad como valor institucional?
8. ¿Qué elementos inciden de manera negativa en la interiorización de la eficiencia como valor institucional?



9. ¿Qué proponen ustedes para cambiar la percepción y la motivación en función de la calidad y la eficiencia puestas al servicio de una cultura verdaderamente empresarial?



Anexo 5. Prototipo de entrevista a trabajadores.

Mi nombre es Roger Guilarte Reyes, estudiante de 6to año en la carrera de estudios socioculturales. Actualmente me encuentro realizando una investigación la cual lleva como tema: **Diagnóstico de los valores institucionales calidad y eficiencia en la Empresa Ernesto Che Guevara, desde la óptica del pensamiento guevariano** la que tiene como objetivo incrementar la información y el conocimiento sobre estos valores en la entidad.

1. ¿Conocen ustedes que son los valores organizacionales o compartidos de una empresa? ¿Qué importancia les conceden?
2. ¿Tienen ustedes conocimiento sobre cuáles son los valores institucionales de nuestra empresa?
3. ¿Cuando a ustedes se les habla de calidad y eficiencia se les habla desde el sentido de que son necesarios para cumplir el plan técnico económico o porque es importante que se concienticen como valores que tienen una significación desde el punto de vista de la motivación, la entrega y el sentido de pertenencia a la empresa?
4. ¿Qué incide de manera negativa en la calidad como valor?
5. ¿Qué incide de manera negativa en la eficiencia como valor?
6. alguna vez se la ha explicado a ustedes, cómo el Che trataba a la calidad y la eficiencia como elementos importantes a conocer por los trabajadores en una empresa socialista, y la significación que ambos tienen en el desarrollo y funcionamiento de la misma.