

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial**

**PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR
LOS VALORES COMPARTIDOS.
APLICACIÓN PARCIAL EN PEDRO
SOTTO ALBA MOA NICKEL S.A.**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autora: Yadelín Argüelles Ardevol

Tutor: Ing. Misael Campistrú Alcántara

Holguín, 2015

Dedicatoria

A ti mamita, por dedicar tu vida a la mía, por cuidar de esta niña insegura y llena de errores, por ser mi amiga incondicional, por comprenderme, por darme más de lo que podías, por ser mi heroína y enseñarme que hay que ser fuertes...por todo tu amor

A mi papá, que quizás nunca lo demuestre pero te amo mucho, por siempre estar presente, apoyarme y divertirme

A mi hermano Edward, por ser la persona que mas admiro y respeto en el mundo, por ser mi padre

A mis brujas, Jennifer y Laura, por permitirme adorar tanto a alguien e iluminar el alma con sus más inocentes ocurrencias,

A mi abuela Anicia, por brindarme su eterno amor

A la memoria de mis abuelos

A mi familia, a los que están y a los que ya no están físicamente

Agradecimientos

A mis padres por apoyarme, sacrificarse por mi y en los momentos más duros estar ahí para fortalecerme, sepan que no alcanzan las palabras para agradecerles todo lo que han hecho por mi y espero algún día poder retribuir

A mi hermano por darme la suerte de saber que tengo con quien contar, por quien daría mi ser

A mis sobrinas porque me devuelve la esperanza cada vez que me sonríen

A mi cuñada por ser, a su manera, otra madre para mí y tener la paciencia para soportarme

A toda mi familia, a los que están, y a los que no

A quien ya no está, porque la vida no nos hizo el camino fácil y no fuimos capaces de enfrentarlo

A mis amigas, a las que están y no están por una razón u otra, con las que he compartido en estos últimos cinco años momentos inolvidables: a Iris, Lena, Ana, Lisbeth, Zoe, Inelly, Darlenis y gracias Lula por traerme hasta aquí

A mi gran amigo Yuri, por hacer de su amistad una de las cosas mas reales y lindas que he tenido en la vida, por secar mis lagrimas y sufrir cuando lo estaba haciendo yo

A mi tutor Rubislandy, por ser amigo y guiarme siempre, no tengo palabras para expresar cuan agradecida te estoy

A Camilo, por ser una persona tan especial para mí y brindarme su apoyo aun cuando era quien lo necesitaba

A Bárbara, por darme la oportunidad de conocer una persona tan impresionante, a quien simplemente encuentro admirable, por brindarme su ayuda y hacerlo con tanta dedicación, muchas gracias, esto no hubiera sido posible sin usted

A la persona que ahora me hace sonreír

A mis nuevos amigos Yuri, Odio, Fermín, Alex y Ramoncito

A todas aquellas personas que un día soportaron algo feo de mí, y a pesar de eso me apoyaron

A todas las personas que me dieron su amor y su sonrisa cuando menos lo esperaba y aquellos que no, por enseñarme a no tener expectativas de nadie

A quienes admiro, aprecio y que saben que son el espejo donde siempre me miro

A todas las personas que una vez creyeron en mí, y a los que hoy me abren sus puertas

A todos aquellos que sin conocerme me tendieron su mano y ayudaron cuando lo necesitaba

A los que me critican por demostrarme que no paso desapercibida

A los que se me quedan perdón, pero son muchos los que debería agradecer por llegar hasta este punto de mi vida y no tengo espacio para tanto, pero sepan que le estoy muy agradecida

A todos, Muchas Gracias

RESUMEN

Ante el contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones es una prioridad el incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo, es por ello que constituye una necesidad para las organizaciones contar con valores sólidos que asumidos por todos sus miembros garanticen el cumplimiento de la misión y visión definidas, así como el sentido que se desea dar a las acciones que las garanticen, a través de una forma coherente de pensar y actuar. Esta tesis aborda acerca de la gestión de valores en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A, teniendo como objetivo determinar lo valores compartidos en dicha organización. Para ello se diseñó un procedimiento que fuera capaz de determinarlos, basándose en el análisis de los precedentes. La aplicación parcial de dicho procedimiento permitió determinar los valores que son compartidos por los miembros de la entidad y los necesarios a potenciar para el cumplimiento de las metas organizacionales.

ABSTRACT

Increasing efficiency and productivity at work has become a priority under the present scenario where the various organizations operate. Therefore, it is a requirement for an organization to have solid values which, if assumed by all of its members, may secure the fulfillment of its mission and vision statements. This thesis addresses the management of values in the company Pedro Sotto Alba- Moa Nickel SA and it is aimed at determining the shared values in the entity. In order to do so, a procedure was designed based on the analysis of previous procedures. Partial implementation of such procedure enabled the determination of those values shared by the entity members and those that need to be enhanced to meet the goals in the organization.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL	5
1.1 La gestión por valores. Principales conceptos y definiciones	5
1.1.1 Los valores. Definiciones y conceptos asociados.....	6
1.1.2 Los valores compartidos.....	8
1.2 De la dirección por objetivos a la dirección por valores	10
1.3 Procedimientos metodológicos para la determinación de valores organizacionales	13
1.4 La gestión de los valores organizacionales en Moa Nickel S.A	18
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LOS VALORES COMPARTIDOS. APLICACIÓN PARCIAL EN LA EMPRESA MIXTA PEDRO SOTTO ALBA MOA NICKEL S.A	20
2.1 Procedimiento para determinar los valores compartidos en las organizaciones ...	20
2.1.1 FASE I: INVOLUCRAMIENTO	22
2.1.2 FASE II: DIAGNÓSTICO	23
2.1.3 FASE III: OPERACIONALIZACIÓN	28
2.1.4 FASE IV: IMPLMENTACIÓN, CONTROL Y MEJORA	30
2.2 Aplicación parcial del procedimiento para determinar los valores compartidos en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.....	32
2.2.1 FASE I: INVOLUCRAMIENTO	32
2.2.2 FASE II: DIAGNÓSTICO	36
2.2.3 FASE III: OPERACIONALIZACIÓN	42
Valoración de los impactos económicos, sociales y medioambientales	48
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	51
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Las condiciones de incertidumbre del mundo actual han generado relevantes cambios en el contexto en que se desenvuelven las organizaciones. Ante el resultado de la globalización, las crisis económicas, la inseguridad, el dinamismo, el impetuoso avance tecnológico y la agresiva competitividad es una prioridad el incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo, como se refleja en los lineamientos de la política económica y social del país. Es por ello que constituye una necesidad para las empresas contar con valores sólidos, que asumidos por todos sus miembros, garanticen el cumplimiento de la misión y visión definidas, a través de una forma coherente de pensar y actuar.

Durante la década de los años 50 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de administración por objetivos, pero basándose en las limitaciones de la misma emergió la necesidad de replantearse dicho modelo y buscar un complemento que facilitara su puesta en marcha y le diera mayor sentido. La dirección por valores (DpV), alternativa que complementa y enriquece el sistema tradicional de dirección por objetivos (DpO), nace como un nuevo modelo de dirección, donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo.

La DpV es una nueva herramienta de liderazgo, que permite entender y aplicar conocimientos basado en un diálogo de valores que orientan las actividades cotidianas de los trabajadores, dando forma humanizada al propósito estratégico de la institución. El éxito de la dirección por valores radica en la claridad y el consenso con que estos son definidos.

En gran medida el funcionamiento de una empresa está determinado por los valores que posee. Un lugar importante dentro de las estrategias de las organizaciones, lo ocupa la gestión de valores, que busca su funcionamiento por principios rectores que favorezcan tanto a la administración como al trabajador y asegure un desempeño eficiente, eficaz y efectivo. En Cuba esto adquiere especial importancia dado que es la formación de individuos cada vez mejores preparados el centro de nuestro proyecto social.

El estudio del tema y su necesaria consideración en la gestión de los negocios ha ido evolucionando desde modelos más teóricos (Schwartz, 1987), interesados en identificar

los sistemas de valores prioritarios en personas y organizaciones, a otros más prácticos (García, S. y Dolan, S., 1997), orientados al desarrollo de una metodología sistemática de implementación de la DpV.

Los estudiosos del tema han propuesto metodologías para el trabajo con los valores organizacionales con un fin común: lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes pues exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de dirección, otorgándole mayor relevancia al trabajo individual con el hombre y a la presencia de valores, patrones y conductas en el medio laboral que facilitan o dificultan el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Sobresalen los aportes de O Connor (1998), García y Dolan (1998), Alabart Pino y Portuondo Vélez (2001), Ramos (2003), Barreras Cedeño (2006), Sarmentero (2007), Linares Borrell (2008), Vera Cantillo (2010) y Ladera González (2015).

Todos estos procedimientos poseen aportes y limitaciones para su aplicación en las entidades cubanas. Como elemento negativo se señala que pocos se centran en la determinación y conceptualización de los valores, abogando más por el diagnóstico de la dirección por valores y su influencia en la cultura de la empresa.

Cuba se encuentra inmersa en un proceso de perfeccionamiento de su modelo económico, encauzado hacia el incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo. La eficacia y competitividad que el país necesita depende hoy más que nunca de elementos intangibles tales como la calidad de la gerencia, el grado de realización de los empleados, la apertura al aprendizaje y la capacidad de cambio.

La creación de la sociedad anónima entre General Nickel Company (Cuba) y Sherrit Inc. (Canadá) en el año 1994 dio paso a la consolidación de la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A., única de su tipo en el país. Para la consolidación de su trabajo refleja sus esfuerzos en cumplir con los más altos estándares de seguridad y calidad de manera eficiente, competitiva y rentable, desempeñando un papel importante la gestión de valores. Sin embargo, al realizar un análisis de la situación actual de la misma, mediante revisión documental, observación directa y entrevistas, se encontraron problemáticas tales como los valores compartidos en la organización no se encuentran definidos, ni constituyen parte de la planeación estratégica, lo cual evidencia que no se le da la debida importancia a la gestión de los mismos y existe

desconocimiento en cuanto al tema.

Teniendo en cuenta lo anteriormente explicado se ha definido como el **problema profesional** que fundamenta esta investigación: ¿Cómo determinar los valores compartidos en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. que permita establecer las bases para la implementación de la dirección por valores en la organización?

El problema profesional planteado se enmarca en el **objeto de estudio** gestión de valores en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.

El **objetivo general** de la investigación es diseñar y aplicar un procedimiento para la determinación de los valores compartidos en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. que permita establecer las bases para la implementación de la dirección por valores en la organización.

Para darle cumplimiento al objetivo planteado se trazaron los **objetivos específicos** siguientes:

- Elaborar el marco teórico práctico referencial sobre la gestión de valores a partir de la consulta de literatura nacional e internacional vinculada con el tema
- Diseñar un procedimiento para la determinación de los valores compartidos en las organizaciones que permita establecer las bases para la implementación de la dirección por valores.
- Aplicar parcialmente el procedimiento en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.

El **campo de acción** es la determinación de los valores compartidos en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.

La **idea a defender** es que: El diseño y aplicación parcial de un procedimiento para la determinación de los valores compartidos en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. favorecerá la implementación de la dirección por valores en la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines.

Métodos teóricos de investigación científica:

- Histórico-lógico para caracterizar la evolución y desarrollo de DpV

- Analítico-sintético para desarrollar el análisis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de los especialistas y trabajadores consultados para el desarrollo del marco teórico referencial
- Inductivo-deductivo para la verificación de la idea a defender
- Sistémico-estructural en la concepción del procedimiento y todos los procesos involucrados

Métodos empíricos:

- Encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación directa y revisión de documentos, métodos de expertos, y técnicas para el trabajo en grupo

Técnicas estadísticas:

- Muestreo aleatorio simple para la aplicación de los cuestionarios

Para su presentación, esta Tesis se estructuró de la forma siguiente: capítulo 1, en el que se expone el marco teórico-referencial que sustentó la investigación; capítulo 2 que contiene la descripción del procedimiento desarrollado y donde se muestran los resultados de la aplicación parcial del mismo en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

La consulta de bibliografía especializada y actualizada permite realizar la fundamentación teórica, garantizando que el informe se estructure de forma tal que se analice la temática objeto de estudio, con el fin de sentar las bases teórico-prácticas de la investigación.

Los objetivos del capítulo son:

- realizar un análisis teórico referente a la gestión por valores y la conceptualización de los valores
- analizar los principales enfoques metodológicos concebidos para el diagnóstico de los valores organizacionales
- examinar la situación de Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. con relación a la gestión por valores

Para una mejor comprensión se presenta el hilo conductor del marco teórico referencial que sustenta este capítulo. (Figura 1.1)

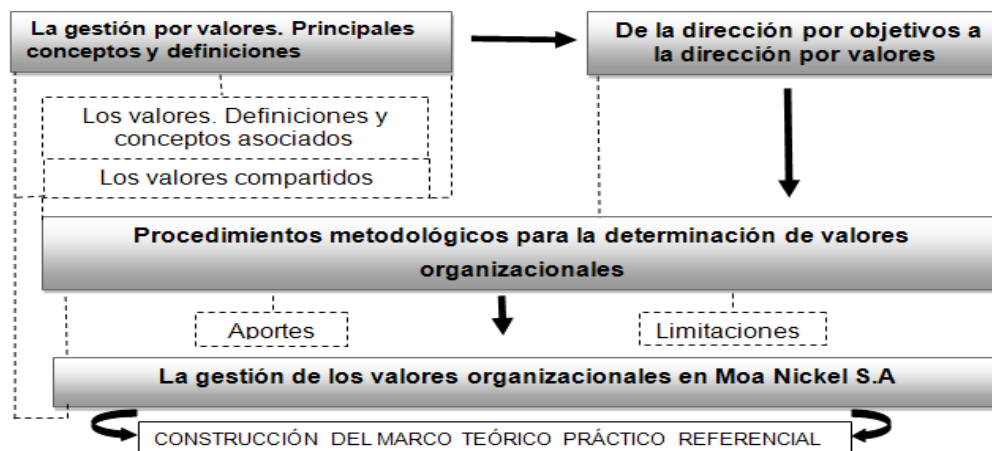


Figura 1.1: Hilo conductor marco teórico-práctico referencial. Fuente: Elaboración propia.

1.1 La gestión por valores. Principales conceptos y definiciones

En los últimos años del siglo pasado y en el presente ha quedado evidenciado claramente que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la cultura que influye e inspira el comportamiento de sus miembros y que constituye las creencias, valores y representaciones compartidas de sus miembros. El tema de los

valores adquiere relevancia a partir de la influencia de su gestión en la elevación de la efectividad de las organizaciones.

Una empresa centrada en una gestión de valores cuenta con ventajas indiscutibles dentro del entorno mundial. En el ámbito organizacional, los valores alinean a las personas, pues éstos dicen algo de lo que el grupo es, de lo que quiere y debe ser (visión, misión). Dicha alineación describe lo que ocurre cuando las personas que conforman un grupo realmente comienzan a funcionar como un todo. Estas personas representan su capital intelectual, son el mayor activo empresarial, valen por sí mismas.

El funcionamiento en la organización está determinado, en alguna medida, por los valores que posee, los cuales funcionarán como un sistema operativo y de orientación, que indica la forma adecuada de solucionar problemas y las alternativas a priorizar. Es por eso que la gestión de los valores debe enfocarse a la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y la fijación de tales valores organizacionales. En tal sentido, la dirección por valores (DpV) constituye una herramienta de liderazgo estratégico que introduce a la dimensión de la persona en el pensamiento directivo y en la práctica diaria.

La gestión por valores busca que los integrantes de la organización empresarial se comprometan y actúen de manera coherente respecto a la filosofía empresarial. Es precisamente, a partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización, que se puede encontrar la existencia de valores compartidos

En todo grupo humano existen creencias y valores, es importante que los trabajadores de cada organización logren compartir aquellos valores que necesitan ser jerarquizados en virtud de lograr eficiencia, eficacia y efectividad, así como la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la organización, sus objetivos y metas.

En este epígrafe se abordan las principales concepciones teóricas de la gestión por valores, se analizan los principales criterios emitidos por importantes autores acerca de los valores y se profundiza en la importancia de los valores compartidos en las organizaciones.

1.1.1 Los valores. Definiciones y conceptos asociados

El concepto de valores en sus múltiples definiciones, tanto desde una concepción objetiva o subjetiva ha sido objeto de reflexión y polémica para los estudiosos del tema.

En la bibliografía consultada se manifiesta cierta tendencia a diferenciar los valores generales de los organizacionales. Para Garfield (1992) los valores 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, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión.

De acuerdo con Siliceo (1997), 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 quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

Dolan y García plantean que valor: “es algo que se hereda o se aprenden en la formación de la empresa por el poder del conocimiento humanista de los valores como creador de riqueza” y Portuondo Vélez (1997) considera: “los valores compartidos son activos de la organización”.

Para Barreras Cedeño (2000) 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.

Los estudiosos del tema en nuestro país a un nivel mayor o menor de aproximación definen los valores como una parte importante de la vida espiritual e ideológica de la sociedad y del mundo interno de los individuos, los mismos son una producción de la conciencia social e individual.

Según Díaz Llorca (2002) “Los valores son realidad humanizada que tiene más significación positiva para el hombre. Su existencia objetiva abre la posibilidad de que el ser humano más allá de saciarse materialmente goce de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos positivos”.

Para Quintana (2004) el término valor posee tres posibles dimensiones conceptuales, comúnmente aceptadas, ellas son: Económica, expresada en el precio a pagar por obtener algo a lo que se otorga el valor; Psicológica, vinculada a la expresión de

valentía: cualidad moral que se mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar los peligros y Moral, referida a como se entiende que debe ser el comportamiento en sociedad. En este caso se puede entender por valor, al grado de significado que la persona le confiere a un objeto, deducido de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta.

Para Sarmentero Bon (2007) “los valores son cualidades positivas que se forman en un proceso continuo de aprendizaje, inherentes a personas, procesos, entidades, empresas, que condicionan la manera de proceder ante las circunstancias que se presenten en el quehacer diario, proceso productivo, hechos específicos, de forma tal que transforme y enriquezca el resultado”.

Para Domínguez López (2009) se entiende por valores: 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 miembros pertenecientes a ella y constituyen el cimiento de toda cultura organizacional.

De la revisión realizada podemos definir los valores como: Creencia estable en el tiempo, de un determinado modo de conducta que influye en la actuación de las personas, procesos, entidades, por lo que rigen el proceder; son relevantes para la organización al crear un compromiso con una forma de actuar, que orienta el comportamiento.

Como se puede apreciar en las definiciones presentadas aparecen diferentes tendencias al definir los valores, unas en el orden personal, otras vinculan estas a la organización, pero queda claramente definido el papel decisivo de la organización en la formación y consolidación o reajuste de los valores y la necesidad de contar con valores humanos que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.

1.1.2 Los valores compartidos

Junto al concepto de valores formalmente conocido por las personas, se introduce además en el ámbito empresarial el concepto de valores compartidos.

Según Milton Rockeach (1996), el valor compartido “es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”.

Ronda Pupo (2003) plantea que “los valores compartidos 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”.

Los valores compartidos son aquellos valores que 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 (Díaz Llorca, 2006).

Para Ferriol Sánchez (2006) los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos, y son compartidos, porque si bien la concepción, el diseño, el proceso de formación continua, la evaluación y el control es responsabilidad de los líderes de la organización de que se trate, debe ser un proceso participativo, que garantice la implicación de todos hasta la base. 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.

Los valores nucleares o compartidos tienen un carácter táctico, mientras que los valores finales son estratégicos, por lo tanto los valores compartidos son los medios tácticos que se utilizan para alcanzar la misión, la visión y además permiten ir ajustando nuestra identidad de comportamiento. 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 (Domínguez López; 2009).

La autora de esta investigación concuerda con el concepto desarrollado por Domínguez López (2009) que expresa: 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, y eleva la efectividad y eficacia.

Los valores permiten posicionar una cultura empresarial y marcan patrones para la

toma de decisiones. Garantizan el éxito en los procesos de mejora continua y evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa ya que sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas. Como pilares de la empresa necesitan ser definidos y se deben promover y divulgar constantemente, de esta forma sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

1.2 De la dirección por objetivos a la dirección por valores

Durante la década del 50 del siglo pasado, se difundió en el ambiente administrativo el concepto de administración por objetivos. Fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker en su exitoso libro *The practice of management*, donde la definía como un proceso de definición de objetivos dentro de una organización para que la administración y los empleados estén de acuerdo con los objetivos con el fin de alcanzarlos. Según George S. Odiorne, el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y subordinado identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de cada individuo, la responsabilidad en cuanto a los resultados que se esperan de él, y el uso de estas medidas como guías para la operación de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Se pudiera agregar que proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, a definir metas comunes de las personas y de la organización y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulando, a la vez, la iniciativa personal. Asimismo, prever soluciones al grave problema de la definición de las responsabilidades de cada una de las personas que integran la organización, y esto elimina la posibilidad que el individuo cambie su personalidad.¹

Sin embargo, es necesario destacar que dentro de la administración por objetivo existe el riesgo que estas metas puedan no ser concordantes. Aunque este modelo administrativo tiene varias ventajas, no resuelve todos los problemas. Levinson afirma que "la administración por objetivos y los procesos de evaluación del desempeño, tal

¹ Administración por objetivos. Autor : [Ramón E. Ynfante T.](http://www.gestiopolis.com) En <http://www.gestiopolis.com>

como se ejecutan usualmente, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitados”. Sumado a esto el resultado de la globalización, el impacto de la tecnología y la crisis económica, la empresa del siglo XXI se caracteriza por la inseguridad, el dinamismo, la complejidad y la agresiva competitividad, es por esta razón que las mismas se enfocan en convertir las dificultades en oportunidades, con el fin de obtener una excelente ventaja competitiva.

Por el propósito antes expuesto, es indispensable tener niveles altos de rendimiento, creatividad y compromiso entre los empleados, lo cual creó la necesidad de evolucionar hacia nuevos modelos de dirección que se centraran en la persona más que en las operaciones o en los resultados. La dirección por valores (DpV), surge como una alternativa que complementa y enriquece el sistema tradicional de dirección por objetivos (DpO), no es un sustituto, sino más bien un complemento que facilita su puesta en marcha y le da mayor sentido, ya que los valores pasan a ser factores críticos de éxitos y alrededor de éstos giran los objetivos.

La DpV ayuda a encauzar la autonomía de los esfuerzos profesionales cotidianos hacia la consecución de la visión estratégica de hacia dónde pretende ir la organización, otorgando así un mayor sentido y compromiso a los procesos y objetivos intermedios de acción. Los años de investigación han confirmado que la clave para comprender el comportamiento de las organizaciones está en entender los valores que las rigen

Los valores representan ideales, sueños y aspiraciones personales. Actúan como principio y guía de nuestro comportamiento en busca de satisfacción y bienestar. Su marcado carácter motivacional ha impulsado que se apliquen a la dirección y gestión de personas, al entender que los empleados realizarán con mayor interés e implicación aquellas tareas cuyos resultados sean compatibles con sus valores o metas motivacionales prioritarias. En consecuencia, realizar dichas actividades generará en la persona el nivel de satisfacción y compromiso necesario para lograr la excelencia. Del mismo modo, los empleados se sentirán menos motivados y comprometidos con el desempeño de actividades que entren en conflicto con sus principales valores y consecuentemente, esto afectará a la calidad de su trabajo.

Esta estrecha relación entre valores, actitudes, comportamiento, satisfacción y productividad tiene su origen en las teorías motivacionales más clásicas (Maslow, 1943) reflejando la analogía entre los valores y los modos de conducta que los mismos generan, ya que constituyen el factor que rige el comportamiento. Desde entonces, el estudio del tema y su necesaria consideración en la gestión de los negocios ha ido evolucionando desde modelos más teóricos (Schwartz, 1987), interesados en identificar los sistemas de valores prioritarios en personas y organizaciones, a otros más prácticos (García, S. y Dolan, S., 1997), orientados al desarrollo de una metodología sistemática de implementación de la DpV en empresas. La DpV pretende, básicamente, identificar de manera consensuada aquellos valores que han de guiar las actuaciones de todos los empleados de cara a contribuir al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

El estudio e investigación en valores ha generado el interés por desarrollar herramientas que puedan dar respuesta a las necesidades surgidas de la implementación de la DpV en las empresas, como saber si están alineados los valores de los empleados con los de su organización, cómo identificarlos de manera participativa y consensuada y con qué actuaciones o estándares de calidad se corresponden los valores expuestos por la organización.

Aún son muchas las dificultades y barreras a las que se enfrentan las empresas para implementar de forma efectiva un modelo de dirección por valores, lo que les lleva a cometer graves errores de gestión. Entre los más comunes, podemos destacar dos (Duran, M., 2008). En primer lugar, intentar adoptar un modelo de DpV asumiendo que se trata de una moda, lo que en el devenir del tiempo ha dejado de ser de esta forma, sin seguir ningún modelo con fundamento teórico, y ocasionando incoherencias entre lo que se dice y lo que se hace. El segundo error destacable consiste en formular los valores corporativos desde la cúpula directiva de manera unidireccional, al quedarse los valores solo en un discurso sin llevarlos a la práctica.

Para salvar este tipo de obstáculos, derivados en su mayoría del desconocimiento y la inexperiencia, parece razonable pensar que cualquier iniciativa encaminada a implementar un modelo de DpV ha de llevarse a cabo de manera participativa, sistemática y responsable.

1.3 Procedimientos metodológicos para la determinación de valores organizacionales

Los estudiosos del tema han propuesto metodologías para el trabajo con los valores organizacionales, sin embargo, no se centran en su determinación y conceptualización, abogando más por el diagnóstico de la dirección por valores y su influencia en la cultura de la empresa, siendo esto una limitación de los mismos. Estos procedimientos tienen como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes pues exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de dirección, otorgándole mayor relevancia al trabajo individual con el hombre y a la presencia de valores, patrones y conductas en el medio laboral que facilitan o dificultan el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, en dependencia de su tratamiento. A continuación se analizan algunos de estos procedimientos.

Michael O' Connor (1998) propone una metodología en la que se concibe la gestión de valores como un proceso cíclico donde una de las partes de la dinámica da lugar a la siguiente y desarrolla el proceso a partir de la clarificación, comunicación, alineamiento y mejoras continuas de los valores. Este modelo manifiesta la alineación de las prácticas diarias con la misión y los valores asumidos.

Por su parte García y Dolan (1998) en su libro "La dirección por valores" proponen un esquema donde recogen las fases de una metodología para gestionar valores, demostrando que este proceso debe concebirse no como un elemento acabado sino con posibilidades de desarrollarse a partir de la identificación de las propias dificultades que se pueden presentar en el mismo. Se considera como innovador que cada fase de este procedimiento está concebida de forma tal que se pueda poner en práctica sin que se pierda el control del proceso.

Diego González (2000) propone, junto al uso del método de recompensa y castigo conscientemente elaborado por el grupo destinado a la formación de los valores, la capacidad de integrar o actualizar los valores personales con los institucionales. Se considera como aporte de esta propuesta metodológica la transición de un funcionamiento extrínseco a uno intrínseco.

Alabart Pino y Portuondo Vélez (2001) profundizaron sobre la cultura organizacional en las condiciones cubanas a fin de contribuir a su estudio, para lo cual desarrollaron una investigación donde tratan diferentes elementos inherentes a esta haciendo énfasis en los valores y normas, ya que los consideran las expresiones más empleadas por los diferentes autores para definir la cultura empresarial. Se considera superior pues se caracteriza por su integralidad y profundidad, y genera la concepción de un modelo avalado por los análisis estadísticos pertinentes y su correspondiente procedimiento metodológico, sin embargo no se enfoca en determinar los valores pero brinda elementos importantes a considerar en su análisis.

La propuesta realizada por Ramos (2003) profundiza en la confección de una estrategia que permita gestionar valores corporativos a partir de un proceso de comunicación efectivo. Se basa en aspectos tales como la identificación y nominación, la comunicación, la aplicación y control de los valores. Este procedimiento permite tener una herramienta que muestre por etapas la dinámica del proceso y evidencia la actuación directa de los valores sobre la actitud de las personas. Se considera positivo el papel dado a la comunicación de valores, haciéndolos una herramienta a las manos de todos los individuos de la organización; implica, además, el seguimiento de la gestión iniciada, garantizando la retroalimentación del proceso.

Socorro Puente (2004) desarrolla el diseño de un procedimiento para la gestión de valores, teniendo como punto de partida la integración de los valores en la ideología y filosofía de la organización. Contempla la formulación de los valores compartidos; así como las acciones correctivas y de control a ejecutar posteriormente con el objetivo de perpetuar y legitimar el cambio organizacional. Es un modelo que implica valores instrumentales para reducir las brechas entre los compartidos reales y los deseados.

El procedimiento de Barreras Cedeño (2006) manifiesta que los valores se desarrollan en condiciones muy complejas, pero son necesarios para producir cambios a favor del progreso. Los considera elementos fundamentales dentro de la cultura organizacional pues determinan el éxito de la organización y fijan los lineamientos para implementar las prácticas. Expresa la relación entre los valores y los objetivos para alcanzar la concordancia entre estos. Este procedimiento está enfocado en la determinación de los valores corporativos, teniendo como aspecto positivo que fija indicadores para el

fortalecimiento de los mismos. Se detecta como limitación que no profundiza en cómo lograr la correcta clarificación de los valores, ni utiliza métodos estadísticos para realizar el análisis.

Sarmentero Bon (2007) determina un procedimiento general y otros específicos para la aplicación de la dirección por valores, basándose en el estudio de los modelos precedentes. Toma como punto de partida el diagnóstico de valores, brindando un procedimiento para determinar los mismos, aunque su propósito no es la definición de los mismos.

Por su parte Linares Borrell (2008) partiendo de la necesidad para las organizaciones de contar con valores sólidos asumidos por todos sus miembros que garanticen el cumplimiento de la misión y visión definidas, propone un procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales integrados por cuatro pasos: diagnóstico de los valores existentes, conceptualización, definición de modos de conducta asociados a los valores y la evaluación de los modos de actuación. Constituye un aporte de esta propuesta que en ella se consideran como premisas el desarrollo de la planificación estratégica, la dirección por objetivos basada en valores y la implicación de la alta dirección.

El modelo creado por Vera Cantillo (2010) surge a partir de la modificación del procedimiento de Alabart Pino y Portuondo Vélez, en éste se hace análisis de elementos que conforman la cultura organizacional, haciendo énfasis en determinar los valores en la organización aunque no considera el seguimiento, control y mejora como etapas del proceso limitando que la retroalimentación se mida de forma objetiva por el cumplimiento de las metas dentro de la estrategia.

Ladera González (2014) muestra un procedimiento para diagnosticar la gestión de los valores en empresas productivas, considerando elementos como la planeación estratégica, la identificación de los valores que tributan a la misión, causas que impiden la gestión y coherencia de la cultura. Resalta como aspecto positivo la propuesta de acciones para la formación y asimilación de los valores.

Para analizar la relación que existe entre estas metodologías se determinaron la presencia de las variables de mayor significación para el estudio: enfoque estratégico, retroalimentación, trabajo en grupo, análisis del entorno, diagnóstico de los valores,

evaluación de indicadores, control, análisis de la cultura organizacional, propuesta de planes de medida y vinculación DpO-DpV.

Se construye una matriz binaria a partir de la presencia o no de las variables y se utilizó el SPSS para realizar un análisis de conglomerados jerárquico por autores, a través del cual se conforma el Dendrograma que se muestra en la Figura 1.2.

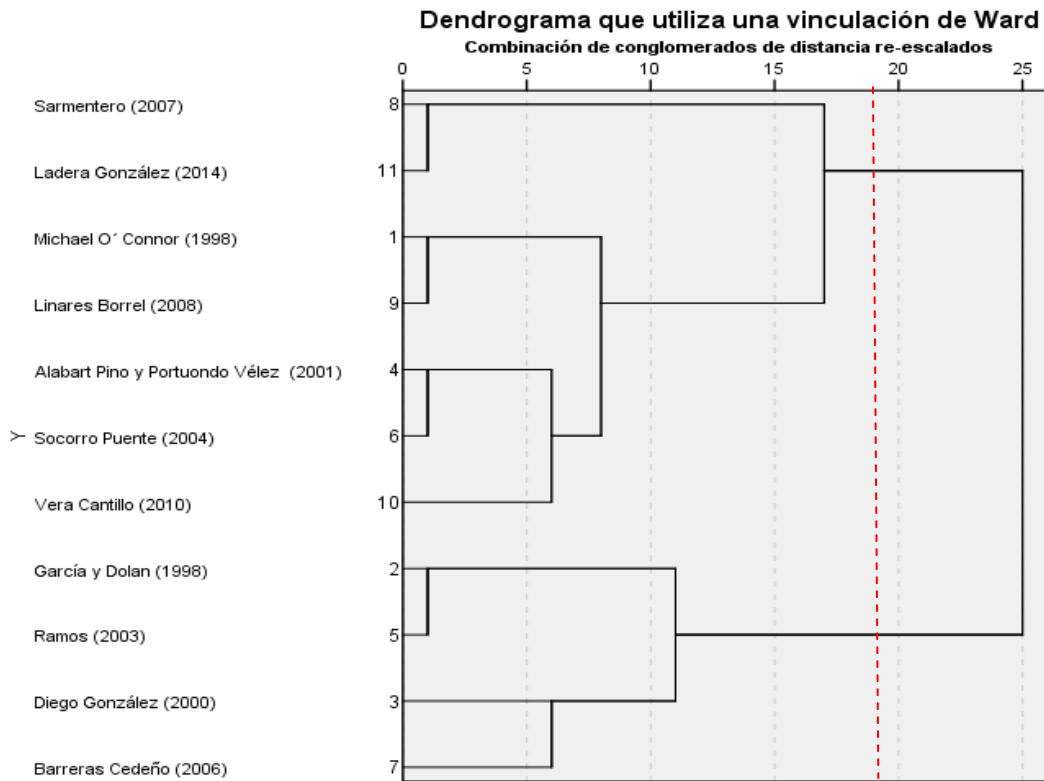


Figura 1.3 Dendrograma de relaciones entre autores figuras abajo y tablas arriba

Al realizar un corte en la distancia 18 se delimita la existencia de dos grupos, uno representado por: Michael O' Connor (1998); Alabart Pino y Portuondo Velez (2001); Socorro Puentes (2004); Sarmentero (2007); Linares Borrell (2008); Vera Cantillo (2010) Ladera González (2014) y el segundo compuesto por: García y Dolan (1998); Diego González (2000); Ramos (2003); Barreras Cedeño (2006).

Para determinar las variables más representativas en los modelos, se realiza un análisis similar a los anteriores, mostrándose en la Figura 1.3 el Dendrograma de las relaciones entre estas. Si se realiza un corte en la distancia 14 se delimita la presencia de tres grandes grupos, uno formado por las variables trabajo en grupo, diagnóstico de valores, análisis de la cultura organizacional, planes de medidas, el segundo por la retroalimentación, control, evaluación de indicadores, el tercero agrupa al enfoque

estratégico, diagnóstico entorno, vinculación de la DpO y DpV.

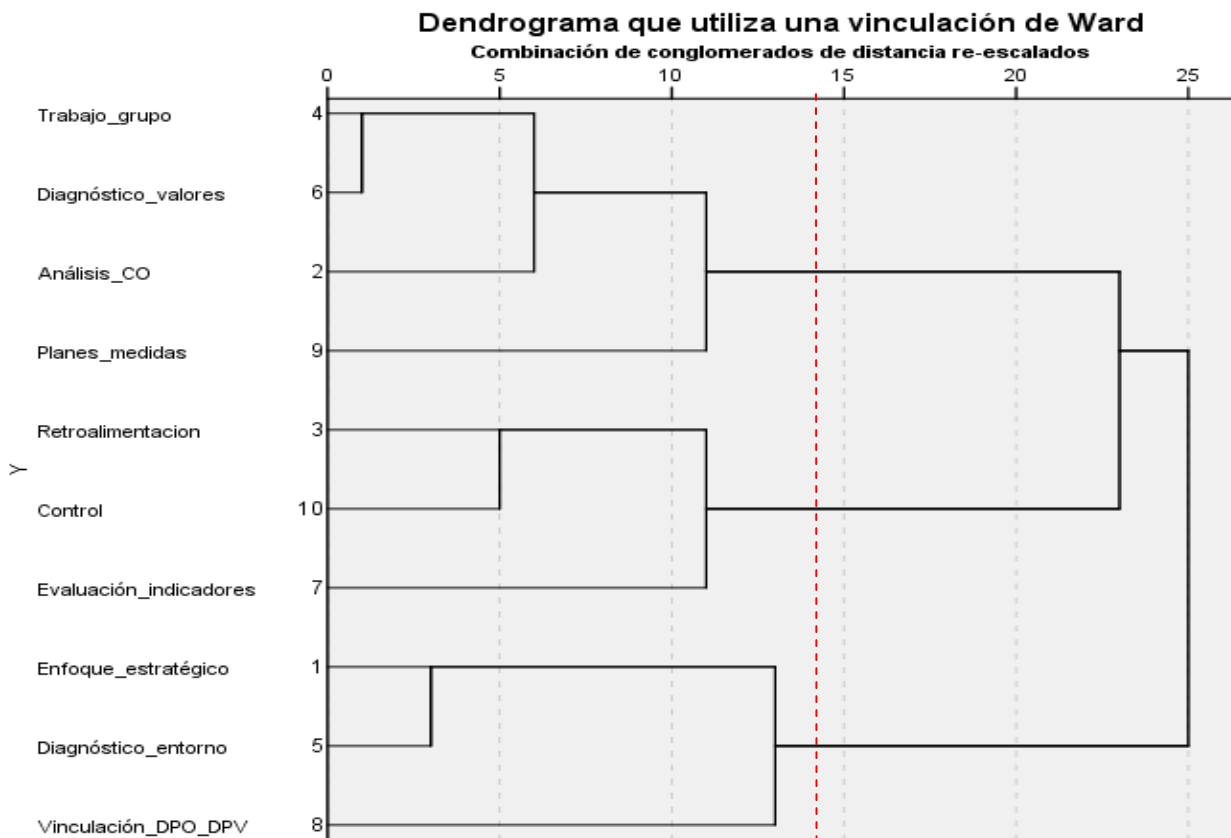


Figura 1.4 Dendrograma de relaciones entre variables

Del estudio realizado se concluye que los autores que tratan un mayor número de variables son: Michael O Connor (1998), Alabart Pino y Portuondo Velez (2001), Socorro Puentes (2004) y Vera Cantillo (2010). Por su parte las variables más utilizadas por los autores son: análisis de la cultura organizacional, trabajo en grupo, diagnóstico de valores, planes de medidas y control. Pese a la heterogeneidad de los modelos se evidencian relaciones entre estos, fundamentalmente en el tratamiento a las variables reflejadas con anterioridad.

Todos los procedimientos analizados poseen diferentes aportes y limitaciones para su aplicación en las entidades cubanas. Como elemento negativo se señala que pocos se centran en la determinación y conceptualización de los valores, abogando más por el diagnóstico de la dirección por valores y su influencia en la cultura de la empresa. Surge así la necesidad de crear un modelo funcional para la determinación de los valores compartidos en las organizaciones.

1.4 La gestión de los valores organizacionales en Moa Nickel S.A

En las condiciones de incertidumbre del mundo actual, un mundo globalizado y cambiante, es una prioridad el incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo como se refleja en los lineamientos de la política económica y social (Gaceta Oficial, 2010), es por ello que constituye una necesidad para las organizaciones contar con valores sólidos que asumidos por todos sus miembros, garanticen el cumplimiento de la misión y visión definidas, así como el sentido que se desea dar a las acciones que las garanticen, a través de una forma coherente de pensar y actuar. En muchos casos el trabajo con los valores no tiene el peso suficiente desde el proceso de planificación estratégica, aun teniendo un papel importante en el éxito de la gestión empresarial.

En la actualidad unos de los sectores de mayor relevancia económica para el país, lo constituye la industria niquelífera, la cual se ejecuta en el municipio holguinero de Moa, con una tradición de más de 50 años en la actividad. Si bien en los últimos años no se han alcanzado los resultados esperados, el desarrollo de esta rama de la economía nacional es de vital importancia, por lo que se hace necesaria su eficiente y eficaz conducción en el logro de los objetivos trazados. En este contexto adquiere mayor significación la gestión de valores, como uno de los elementos claves para el logro de dichos objetivos.

La creación de la sociedad anónima entre General Nickel Company (Cuba) y Sherrit Inc. (Canadá) en el año 1994 dio paso a la consolidación de la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A., única de su tipo en el país. Para la consolidación de su trabajo refleja sus esfuerzos en cumplir con los más altos estándares de seguridad y calidad de manera eficiente, competitiva y rentable, desempeñando un papel importante la gestión de valores, aunque al realizar un análisis de la situación actual de la misma, mediante técnicas como la observación directa, revisión documental y entrevistas, se encontraron las siguientes problemáticas:

- 1.** A pesar de estar definidos la misión y visión, no están bien redactados y no se encuentran divulgados en la organización
- 2.** No están definidos los valores compartidos en la organización
- 3.** Los valores no constituyen parte de la planeación estratégica, por lo que no se le da la debida importancia a la gestión de valores

4. Existe desconocimiento en las personas respecto a los valores organizacionales

Estos elementos evidencian la existencia de irregularidades en la gestión de valores, siendo relevante que no están definidos los valores compartidos en la organización, por lo que se fundamenta la necesidad de perfeccionar la gestión a través de la aplicación de un procedimiento para determinar los valores corporativos, creando las bases para una correcta gestión y la implementación de la dirección por valores.

Conclusiones parciales del capítulo:

1. Ante el nuevo contexto en que se encuentran las empresas: el resultado de la globalización, la crisis económica, la inseguridad, el dinamismo, la complejidad y la agresiva competitividad, nació la necesidad de evolucionar hacia nuevos modelos de dirección que se centraran en la persona más que en las operaciones o en los resultados, surgiendo así la dirección por valores (DpV).
2. Los valores son de suma importancia para la empresa porque marcan patrones para la toma de decisiones. Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa y se logra el éxito en los procesos de mejora continua.
3. Del análisis de los distintos procedimientos desarrollados se concluye que los autores que tratan un mayor número de variables son: Michael O Connor (1998), Alabart Pino y Portuondo Vélez (2001), Socorro Puentes (2004) y Vera Cantillo (2010). Por su parte las variables más utilizadas por los autores son: análisis de la cultura organizacional, trabajo en grupo, diagnóstico de valores, planes de medidas y control. Los procedimientos analizados se centran en el diagnóstico de la cultura organizacional y la dirección por valores, no en la determinación de los valores corporativos, se fundamenta así la necesidad de diseñar un procedimiento para determinarlos.
4. El análisis preliminar realizado en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. comprobó la existencia de irregularidades en la gestión de valores, por lo que se fundamenta la necesidad de perfeccionarla a través de la aplicación de un procedimiento para determinar los valores compartidos en la organización y establecer las bases para la implementación de la Dirección por Valores (DpV).

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LOS VALORES COMPARTIDOS. APLICACIÓN PARCIAL EN LA EMPRESA MIXTA PEDRO SOTTO ALBA MOA NICKEL S.A

Con la finalidad de darle solución al problema profesional planteado en esta investigación, tomando en consideración lo analizado en la construcción del marco teórico práctico referencial y el análisis de los criterios de los diferentes autores, se expone en este capítulo un procedimiento para determinar los valores compartidos y los resultados de la aplicación parcial del mismo en Moa Nickel S.A. Pedro Sotto Alba. Se describen además los métodos y herramientas necesarias para cada una de las etapas y tareas. Así como las principales informaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada actividad.

La concepción y diseño del procedimiento está basado en lo fundamental en el modelo de Sarmentero Bon (2007) y Linares Borrell (2008), considerando además elementos del procedimiento de García y Dolan (1998), Alabart Pino y Portuondo Vélez (2001), Ramos (2003), Socorro Puentes (2004), Barreras Cedeño (2006), Vera Cantillo (2010) y Ladera González (2014).

La aplicación del procedimiento redundará en el beneficio de la organización y de los propios trabajadores y tiene un carácter permanente pues se enmarca en la filosofía de la mejora continua, debe ser cíclico y en cada ciclo adaptarse a nuevos estados deseados cada vez más exigentes. Además permitirá a las entidades obtener de manera clara y precisa los valores que se comparten por los trabajadores y aquellos necesarios a compartir para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos sin la necesidad de diagnosticar la cultura organizacional, lo cual resulta mucho más complejo y abarcador.

Para la validación de este procedimiento se utilizó el Método Delphi por rondas con la presencia de 11 expertos, existiendo concordancia entre estos con respecto a su utilidad y relevancia. En el Anexo 1 se muestran los análisis realizados por el grupo de expertos.

2.1 Procedimiento para determinar los valores compartidos en las organizaciones

El procedimiento propuesto tiene como objetivo determinar los valores compartidos,

para ello se estructura en 4 fases y 13 tareas, en cada una de ellas se precisan los análisis necesarios y las técnicas a utilizar. La figura 2.1 muestra las inter-relaciones entre las diferentes fases y tareas, así como la retroalimentación del procedimiento como parte del ciclo de mejora continua en el que se inscribe.

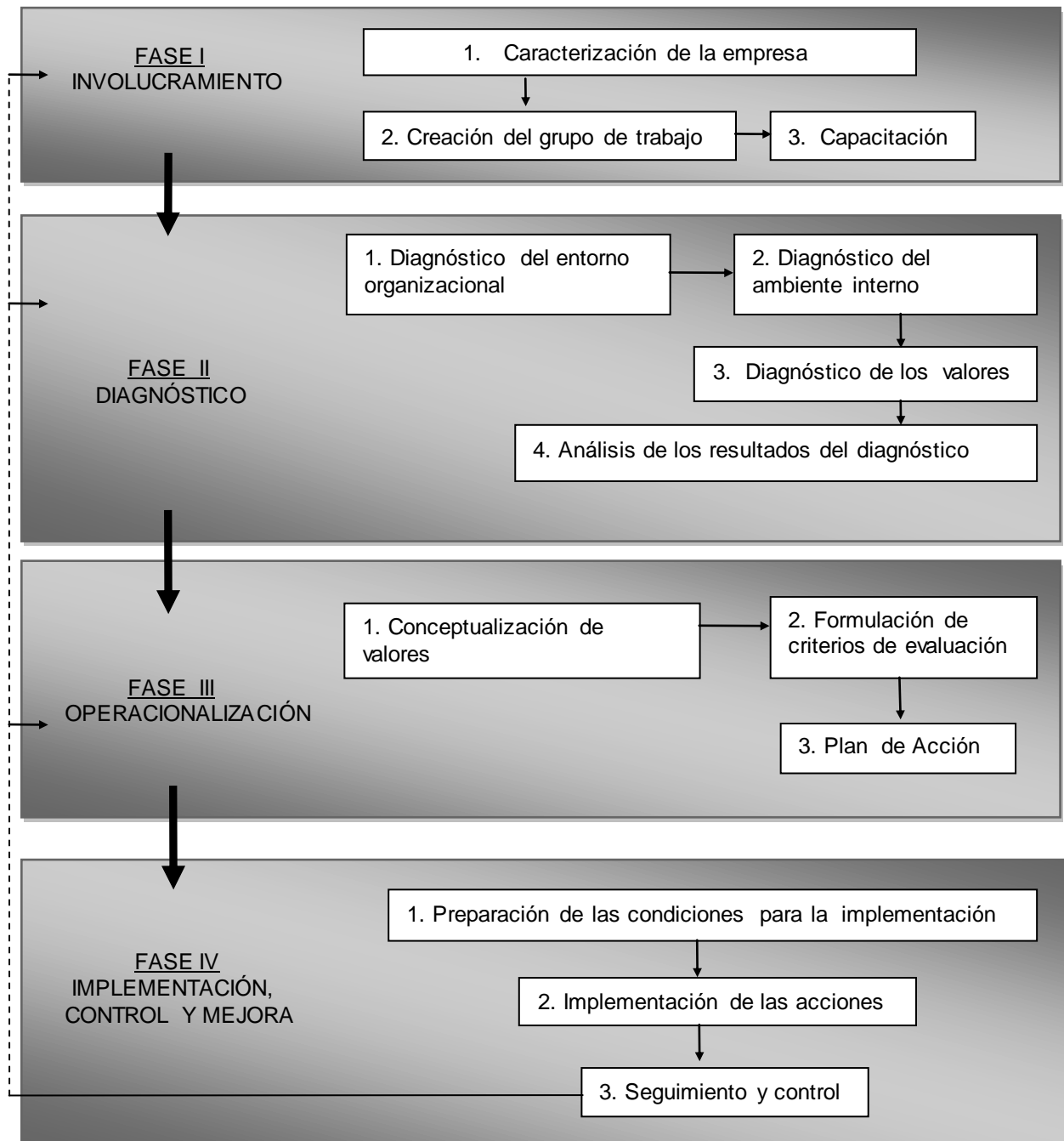


Figura 2.1: Procedimiento metodológico propuesto. Fuente: Elaboración propia

2.1.1 FASE I: INVOLUCRAMIENTO

Objetivos: Asegurar el involucramiento de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y los trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de transformación trae aparejado. En esta fase es necesario explicar a todos los niveles las expectativas y alcance del estudio, así como los roles, procedimiento y técnicas a emplear.

Caracterizar la empresa objeto de estudio.

Tarea 1: Caracterización de la empresa

El objetivo de esta tarea es caracterizar la entidad objeto de estudio, a partir de elementos generales y específicos como los siguientes:

- a) Nombre
- b) Misión
- c) Visión
- d) Rama o sector
- e) Objeto social
- f) Estructura organizativa
- g) Plantilla
- h) Mapa de procesos
- i) Elementos jurídicos imprescindibles para el funcionamiento de la entidad
- j) Principales resultados obtenidos (condecoraciones, medallas, entre otros)

Tarea 2: Crear grupo de trabajo

En esta tarea se constituye el equipo de trabajo que dirigirá el estudio y se seleccionará a todos los que participarán en el mismo. Esto será analizado y aprobado en el Consejo de Dirección. Este grupo debe estar representado por la alta dirección, mandos intermedios, representantes de las organizaciones sindicales, especialistas del área de capital humano, y otros trabajadores designados según intereses y necesidades de la dirección. La cantidad de miembros del grupo dependerá de las particularidades de cada organización.

Tarea 3: Capacitación

Para la capacitación debe partirse del propio procedimiento, explicar a los implicados las fases y tareas, así como la necesidad de su participación. Es necesario reflexionar

acerca de la importancia de la dirección por valores, su impacto en los trabajadores, así como las diferentes técnicas que se utilizarán y lo referente al trabajo en grupo y la solución de problemas. Para la capacitación se realizarán varias rondas de reuniones y trabajo en grupo que permita aclarar las dudas que pudiesen tener sus miembros y asegurar la calidad del estudio.

2.1.2 FASE II: DIAGNÓSTICO

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la gestión por valores de la entidad.

En esta fase se realiza el diagnóstico de la gestión por valores a partir del establecimiento del nivel de influencia que ejerce el macro y el micro entorno sobre esta. Será imprescindible además determinar los valores que se comparten en la empresa y los que se potenciarán para lograr la efectividad requerida, esperando alcanzar concordancia entre valores, objetivos y realidad. Además se discute los resultados del diagnóstico en las áreas.

Tarea 1: Diagnóstico del entorno organizacional

Esta tarea tiene como objetivo determinar las amenazas y oportunidades que el ambiente externo ofrece. El diagnóstico se realiza atendiendo a los siguientes elementos:

- a) Cultura de la región: Representado por distintas variables culturales tales como tradiciones, ideologías, religiones, costumbres e idiosincrasias, ya que ellas condicionan el comportamiento de los individuos y en buena medida, de qué modo debe operar una organización, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales y la actitud ante el trabajo.
- b) Variables sociales: Representado por variables políticas y económicas. El ambiente político y legal incide de distintos modos sobre la empresa, puede crear un ambiente de confianza o lo contrario, según establezca reglas claras o no, y así el descontento o satisfacción de los trabajadores; mientras que los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente a la empresa, de ese modo el crecimiento de la economía, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio y las distintas políticas fiscales y monetarias, son variables que repercuten sobre la actividad

empresarial fuertemente, a pesar de ser componentes de acción indirecta del ambiente externo.

- c) Clientes y Proveedores: Se valoran las relaciones de trabajo de la empresa con estos grupos de interés y el grado de influencia que ejercen sobre la cultura organizacional.
- d) Competidores: Representado por las otras organizaciones e instituciones del territorio y sus oportunidades de empleo.

Todos estos elementos se evalúan a través de encuestas y entrevistas a empleados, así como sesiones de trabajo en grupo con el personal de más experiencia en la organización.

Tarea 2: Diagnóstico del ambiente interno

Esta tarea tiene como fin caracterizar y diagnosticar los factores internos de la empresa inherentes a la gestión de valores. El diagnóstico se realiza atendiendo a los siguientes elementos:

- a) Rituales y creencias: Representado por las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbre de las personas en un grupo o sociedad determinada.
- b) Participación de trabajadores: Determinar el grado de participación de los trabajadores de la entidad en las actividades sindicales y en la toma de decisiones. (encuesta Participación trabajadores, tomada de Velázquez Zaldívar, Anexo 2)
- c) Planeación estratégica: Determinar si existe planeación estratégica en la organización y si los valores se incluyen dentro de la misma. Evaluar si están bien redactados la misión, visión y objetivos, además de establecer si existe concordancia con la realidad de la empresa.

Estos elementos se evalúan a través de encuestas y entrevistas a empleados, así como sesiones de trabajo en grupo con el personal de más experiencia en la organización.

Tarea 3: Diagnóstico de valores

Esta tarea permitirá identificar la percepción de los miembros sobre los valores que actualmente están presentes en la organización y aquellos que son necesarios potenciar, descubriendo los valores interiorizados y estableciendo prioridades para la

organización. A continuación se muestra el procedimiento específico para el diagnóstico de valores, que sigue la secuencia de pasos mostrada en la figura 2.2.

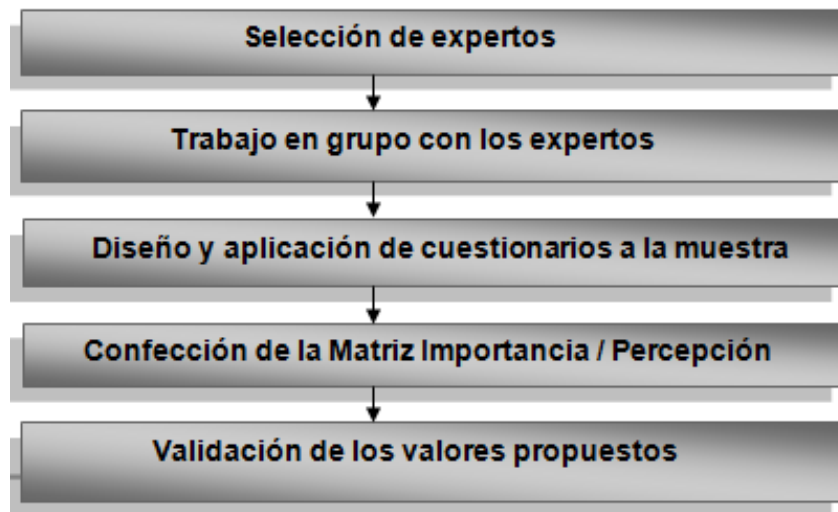


Figura 2.2: Procedimiento específico para el diagnóstico de los valores. Fuente: Elaboración propia

Paso 1: Selección expertos

Inicia con una sesión de trabajo en grupo con la alta dirección donde se escoge el comité de expertos, considerándose como criterio de selección que sean trabajadores de experiencia, con larga trayectoria en la organización y capacidad de trabajo en equipo, con resultados que acrediten su prestigio en su grupo de trabajo y ante la dirección. El número de expertos dependerá de las características propias de la organización.

Paso 2: Trabajo en grupo con los expertos

Se solicita a los expertos enumerar de manera libre, los valores presentes en la organización y los necesarios para cumplir con la misión, para ello se les entrega el cuestionario que aparece en el Anexo 3. Luego se procesan los datos y se realiza una reducción del listado de valores obtenidos, teniendo como criterios aquellos que se repitan, que no constituyan valores, que se encuentren incluidos en otros y que no son manejables para la organización. También es importante recalcar que los valores serán factibles si reúnen las siguientes características:

- pocos y fáciles de recordar
- definibles

- significativos estratégicamente
- escogidos participativamente
- significativos para los trabajadores
- transmitidos mediante la comunicación
- percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse
- cómodos para las personas
- coherentes en teoría y práctica
- evaluados y asociados con recompensas
- convertidos en objetivos medibles
- periódicamente cuestionados y reformulados

La lista final de valores se obtiene mediante la utilización del método de Concordancia de Kendall

Paso 3: Diseño y aplicación de cuestionarios a la muestra

A partir del listado de valores obtenidos en el paso anterior se procede a la confección de la encuesta a aplicar a la muestra de la población seleccionada. En el Anexo 4 se propone una muestra del tipo de cuestionario a aplicar, este será diferente para cada organización, pero debe contener la misma estructura solo variando las preguntas en dependencia de los valores seleccionados en el paso anterior y que permita obtener la misma información: valores que se comparten y necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales. En el temario se les solicita a los participantes que marquen según su criterio los que comparten y la importancia de determinados valores, utilizando una escala de 1 al 5, donde el 5 tiene el mayor peso en la puntuación.

Paso 4: Confección de la matriz Importancia / Percepción

Una vez aplicados los cuestionarios se procesan los datos, utilizando la media para cada valor, se analizan las dos variables en la matriz Importancia / Percepción (Figura 2.3). El eje de la importancia mide la aceptación o importancia que tienen los valores para los trabajadores y su tributo a la misión de la organización, mientras que el eje de la percepción mide el nivel de asimilación de los valores. Atendiendo a la encuesta aplicada se considera de 1-2,5 bajo y de 2,6-5 alto, luego se colocan en los diferentes cuadrantes. Estos son:

Cuadrante 1: Alta importancia / Baja percepción Los valores ubicados en este

cuadrante deben ser tomados como prioridad en las acciones para su impulso y alineación en los trabajadores ya que su baja percepción indica que no están compartidos ni asumidos en el comportamiento lo que impacta negativamente la eficiencia, la eficacia en los procesos y objetivos organizacionales. También afecta el clima organizacional.

Cuadrante 2: Alta importancia/Alta percepción Los valores ubicados en este cuadrante indican, que están compartidos y asumidos en el comportamiento de los trabajadores, manifestando la situación deseada, lo que favorece el logro de los objetivos de la organización y fortalece positivamente la cultura organizacional. Estos valores deben reforzarse y mantenerse.

Cuadrante 3: Baja importancia/Baja percepción Los valores ubicados en este cuadrante, deberían analizarse porque representan las causas de la indiferencia de los trabajadores en su consideración, ya que no les prestan ninguna atención. Estos valores luego del análisis correspondiente podrían desincorporarse de la planeación estratégica y dar cabida a nuevos valores de acuerdo a la realidad actual de la organización u orientar estrategias que potencien la importancia de los mismos para el desarrollo de la organización.

Cuadrante 4: Baja importancia / Alta percepción Los valores ubicados en este cuadrante pueden mantenerse luego de análisis con el ápice estratégico ya que su acción no impactan negativamente a la organización.

Los resultados del análisis de la matriz importancia-percepción permitirán:

- Conocer hasta qué punto los valores organizacionales están asimilados y compartidos
- Generar estrategias para reducir (hasta eliminar) las brechas entre lo que se aspira, se dice y se hace en la organización

Los valores que se analizarán para ser seleccionados como compartidos en la organización serán aquellos que se ubiquen en el cuadrante 2 (alta importancia / alta percepción) y los necesarios a potenciar para el logro de los objetivos empresariales los que se ubiquen en el cuadrante 1 (alta importancia / baja percepción).



Figura 2.3: Matriz Importancia / Percepción. Tomado de Ladera González (2014)

Paso 5: Validación de los valores propuestos

Después de seleccionados los valores estos se someten a la aprobación de los expertos, utilizando para ello el método Delphi por rondas hasta lograr consenso. Los valores resultantes de este paso serán los seleccionados para el trabajo en la organización.

Tarea 4: Análisis de los resultados del diagnóstico

Esta tarea tiene como objetivo analizar los resultados del diagnóstico realizado para poder definir las acciones de mejoras a implementar. Para el desarrollo de este paso se propone discutir con la alta dirección los resultados del diagnóstico. Estos encuentros serán presididos por el comité de expertos y el grupo de trabajo, quienes son de relevante importancia en todo el proceso.

2.1.3 FASE III: OPERACIONALIZACIÓN

Objetivo: Operacionalizar el trabajo con los valores determinados en la etapa anterior para sentar las bases para el fortalecimiento de la DpV.

Esta fase es una de las más importantes del procedimiento, pues tiene como fin fijar las líneas de trabajo para la implementación de una DpV a partir del adecuado tratamiento a los valores compartidos y los necesarios a potenciar convirtiéndolos en un instrumento a las manos de todos los miembros de la organización, además formula criterios para evaluar el cumplimiento de cada valor y se elaborará el plan de acción concreto para su implementación.

Es necesario durante toda la etapa asegurar la participación de todos los miembros del

grupo de trabajo y lograr consenso entre ellos.

Tarea 1: Conceptualización de valores

En esta tarea se plasma con palabras el significado de cada valor seleccionado, de modo que se garantice el entendimiento del contenido y sea comprensible por todos los miembros de la organización.

Se realiza mediante un proceso de trabajo grupal, con los integrantes del grupo de trabajo, donde se utiliza la información documental que se estime. Este proceso puede seguir los siguientes pasos:

- se orienta la búsqueda del significado de los valores seleccionados y la adecuación del contenido semántico a la expresión específica que corresponda con las características de la organización
- el equipo expone su conceptualización, se enriquece y registra el concepto de cada valor
- se elabora y aprueba la lista de los valores y sus significados. Esto implica el grado de aceptación de un valor determinado y el compromiso para desearlo, comunicarlo y compartirlo en la organización

Tarea 2: Formulación de criterios de evaluación

Esta tarea pretende determinar los criterios de medida para evaluar la existencia y calidad de los valores declarados, la mayor o menor coincidencia entre lo planificado y ocurrido. Brinda un instrumento que permite dar seguimiento y ajustar las acciones que se pretenden alcanzar para el cumplimiento de los objetivos, monitorear y evaluar para lograr que los patrones de conductas sean los requeridos para los valores propuestos. Se debe buscar que el criterio sea preciso, consistente y sensible.

Se resumen los criterios de evaluación en una tabla donde se ilustre la descripción de los mismos.

Tabla 2.1 Criterios de evaluación de los valores compartidos

No.	Valor	Criterio de evaluación

Para el desarrollo de esta tarea se utiliza una técnica de trabajo en grupo para lograr consenso e identificar los posibles criterios a medir, los cuales son cualitativos dado las características del estudio.

Tarea 3: Plan de acción

Esta tarea tiene como fin integrar acciones en un plan que contribuya a la formación e internalización de los valores organizacionales en cada una de las personas que integran la empresa con el objetivo de alinear los comportamientos de las personas a estos valores y obtener las conductas deseadas. En este se debe plasmar las acciones para el impulso de los valores determinados como necesarios a potenciar para el cumplimiento de la misión y las acciones de mejora a implementar propuestas en la etapa de diagnóstico.

Las actividades proyectadas en el plan de acción deben estar dirigidas a fortalecer la DpV y para así lograr:

- reducir las brechas entre los valores deseados y los comportamientos observados en cada una de las áreas de la empresa a fin de fomentar la asimilación de los valores en las personas
- impulsar el liderazgo para el proceso de cambio
- divulgar la planeación estratégica (misión, visión y valores) en toda la organización
- establecer mecanismos de monitoreo, acompañamiento y mejora continua en la implementación de la DpV

El plan de acción estará estructurado como se describe en la Tabla 2.2

Tabla 2.2 - Plan de acción

No.	Acción	Responsable	Fecha de ejecución

En esta tarea se emplea métodos como la revisión documental, trabajo en grupo, entrevistas.

2.1.4 FASE IV: IMPLMENTACIÓN, CONTROL Y MEJORA

Objetivo: Implementar y controlar las acciones previstas en el plan de acción elaborado.

Una vez realizado, sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y

aprobado el plan de acción, se inicia la etapa de implementación, la cual tiene como objetivo implementar las acciones para la internalización de los valores en los miembros de la organización. En esta fase se debe además monitorear estas acciones e ir corrigiendo las desviaciones existentes.

Tarea 1: Preparación de las condiciones para la implementación

En primer lugar resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices y en esencia tiene como objetivo la creación de condiciones para dejar implantadas las acciones, garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica. Esta tarea tiene un alto componente informativo-formativo-comprometedor el cual debe ser tomado en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

Tarea 2: Implementación

En la etapa de implementación se llevan a cabo todas las acciones planificadas. Debe existir una correcta planificación en cuanto a la ejecución de las acciones y un correcto control. El equipo de implementación debe asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, y procedimientos.

Tarea 3: Seguimiento y control

Por último son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances esperados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Se evalúa el comportamiento de los criterios de evaluación de los valores, ya que estos miden la existencia y calidad de los mismos y permite identificar las posibles desviaciones. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

En esta tarea se evalúa el cumplimiento del estado deseado existiendo la posibilidad de abrir un nuevo ciclo, como parte de los procesos de mejora continua. Aquí se evalúa si

con las acciones realizadas se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes necesarios.

Esta tarea en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

2.2 Aplicación parcial del procedimiento para determinar los valores compartidos en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A

El procedimiento diseñado fue aplicado parcialmente en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. Se desarrollaron en su totalidad las 3 primeras fases. La fase 4 queda a disposición de la entidad para su posterior implantación. Esto permitió la aplicación y perfeccionamiento de las técnicas y herramientas propuestas. En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos en cada una de las fases de la aplicación del procedimiento.

2.2.1 FASE I: INVOLUCRAMIENTO

Esta fase permitió familiarizar a todos los participantes en el proceso, crear las bases para el cumplimiento de los objetivos del procedimiento y se desarrolló un clima favorable para el desarrollo futuro del procedimiento, permitiendo el libre acceso al tema utilizando los sitios web, matutinos y mítines, reuniones en los distintos niveles donde cada persona lograr percibir la intencionalidad del trabajo. Se caracterizó la empresa y se creó y capacitó el grupo de trabajo que dirigirá el proceso.

Tarea 1: Caracterización de la empresa

La empresa Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. está ubicada en Carretera del Puerto S/N, Reparto Rolo Monterrey, Moa-Holguín, Cuba. La fábrica fue creada en los últimos años de la etapa neocolonial cubana, al dictarse la Ley de Minas e intervenirse, los americanos se marcharon del país y dejaron la empresa completamente paralizada, llevándose consigo los planos y todos los materiales de una tecnología, en esos

momentos única de su tipo en el mundo. Gracias a la constante preocupación del Che, el accionar del ingenio del ingeniero Demetrio Presilla y de otros compañeros de Moa y Nicaro se produjo por primera vez Sulfuro de Níquel más Cobalto en Cuba el 23 de julio de 1961.

A partir del año 1994 y por el acuerdo No. 2791 del Consejo de Estado y de Ministros se crea Moa Nickel S.A. entre General Nickel Company (GNC) de Cuba y Sherritt Inc. de Canadá, con 50 % de participación accionaria.

La compañía forma parte de la Empresa de Metales de Canadá a la cual pertenecen además COREFCO (ubicada en Canadá se encarga de refinar el Sulfuro producido en la empresa y convertirlo en Ni y Co) e ICCI (ubicada en Bahamas se encarga de la comercialización de los productos de la entidad y la refinería). Ver anexo 5

La empresa se subordina de manera directa al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y forma parte del Grupo Empresarial CUBANIQUEL con sede en Moa. Ha sido seleccionada por 9 años consecutivos como Vanguardia Nacional, recibió la medalla Jesús Menéndez, la bandera de Proeza Laboral y la Condición de Héroes del Moncada por 17 años consecutivos.

En la organización están definidas la misión y visión, aunque no se encuentran bien redactadas. La autora de este trabajo propone las siguientes:

Misión: “Somos pieza fundamental de la industria de metales, producimos sulfuros mixtos de Ni + Co con calidad y eficiencia para favorecer entornos duraderos, limpios y agradables, para ello contamos con un capital humano altamente calificado y preparado, comprometidos con el cliente, la calidad de las producciones y el cuidado medio ambiente”.

Visión: “Ser una empresa líder en la producción de Sulfuro de Níquel más Cobalto con calidad certificada por las normas internacionales, minimizando los daños ambientales y con un capital humano altamente calificado y preparado”.

Según la escritura pública 3224/94 del Ministerio de Justicia, el objeto social de Moa Nickel S.A. es producir y comercializar sulfuros mixtos de níquel y cobalto.

El organigrama de la entidad está presidido por el Funcionario Principal de Operaciones a quien se subordina el Departamento de Servicios Legales y la Subdirección General (integrada por Protección Física y Cuadros), a esta se le

subordinan 9 subdirecciones. El organigrama de la entidad hasta ese nivel se muestra en el Anexo 6.

La empresa no tiene elaborado un mapa de procesos por lo que no los clasifica atendiendo a las normas vigentes. El trabajo en grupo realizado con especialistas de la entidad y la alta dirección permitió identificar los procesos y clasificarlos como se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Procesos identificados en la organización

Dirección	Realización	Apoyo
1. Planeación estratégica	4. Extracción	13. Aseguramiento a la producción (Plantas auxiliares)
2. Gestión de la calidad	5. Preparación de pulpa	14. Actividad económica-financiera
3. Gestión de Capital Humano	6. Espesado	15. Logística
	7. Lixiviación	16. Mantenimiento
	8. Lavado	17. Gestión tecnológica
	9. Neutralización	18. Servicios ingenieros
	10. Precipitación	19. Gestión jurídica
	11. Secado	
	12. Envase	

La empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. tiene aprobada una plantilla de 1863 plazas, de las cuales están cubiertas 1757 para un 97,85 % de completamiento de la plantilla. Al cierre del mes de marzo de 2015, de los 1823 trabajadores activos en la empresa el 3,62 % son contratos determinados y el 96,38 % indeterminados, lo que representa una supremacía de los indeterminados sobre los determinados en un amplio porcentaje (Figura 2.4)

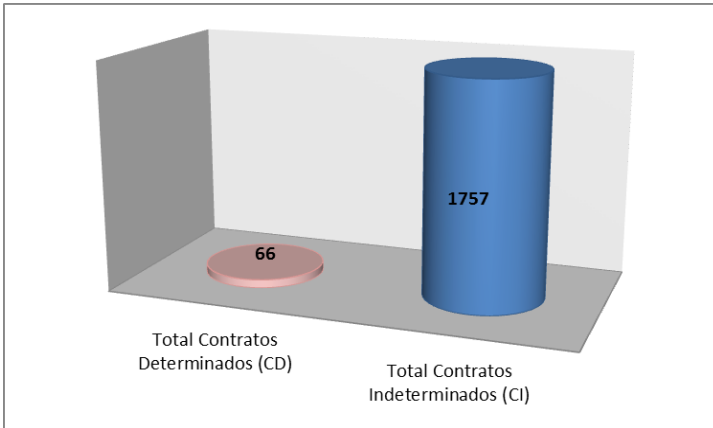


Figura 2.4 Trabajadores por tipos de contratos

Del total de trabajadores de la empresa 117 son cuadros, 417 técnicos, 1259 operarios, 17 de servicios y 13 administrativos. Como es característico de este tipo de organización, los hombres superan a las mujeres que solo representan el 7,41 % de la plantilla. (Figura 2.5)

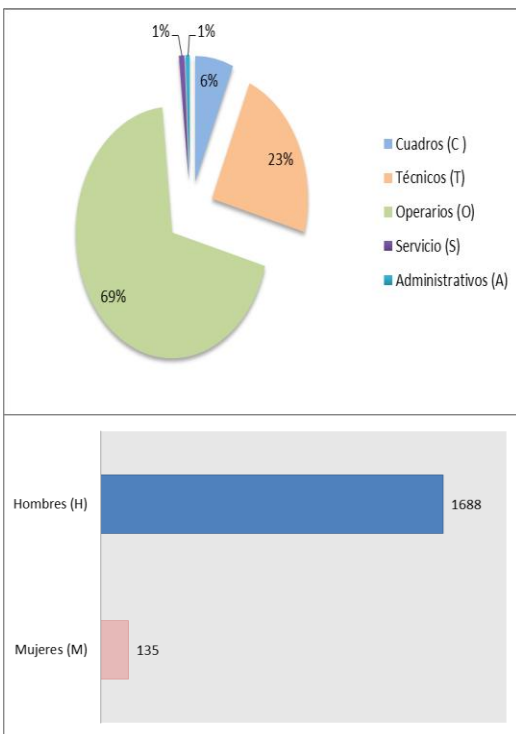


Figura 2.5 Trabajadores por categorías ocupacionales y composición por sexo

Tarea 2: Creación del grupo de trabajo

En el Consejo de Dirección correspondiente a marzo de 2015 se aprobaron los

miembros del equipo de trabajo. Este grupo está representado por la alta dirección, mandos intermedios, representantes de las organizaciones sindicales y otros trabajadores designados según intereses y necesidades de la dirección. Los miembros del equipo se muestran en el anexo 7.

Tarea 3: Capacitación

La capacitación del equipo se realizó en tres sesiones de trabajo en las que se precisaron el alcance de la investigación, las etapas del proceso y las responsabilidades de cada uno de ellos en las diferentes tareas a realizar, así como la necesidad de su participación. Se desarrollaron varias actividades para reflexionar sobre la importancia de la gestión de valores y su impacto en los trabajadores. Se capacitó sobre las diferentes técnicas a utilizar y lo referente al trabajo en grupo y la solución de problemas, aclarando las posibles dudas para garantizar la calidad del estudio. El programa de capacitación del grupo queda reflejado en el anexo 8.

2.2.2 FASE II: DIAGNÓSTICO

Esta fase permitió determinar los valores en la entidad y establecer el nivel de influencia que ejerce el entorno y el ambiente interno de la organización, así como discutir los resultados del diagnóstico con las áreas.

Tarea 1: Diagnóstico del entorno organizacional

El análisis de la cultura de la región evidencia la presencia de corrientes artísticas nativas de la zona, concentradas en su mayoría en la zona rural. A pesar de ser una zona industrializada, el municipio cuenta con una vanguardia artística en las artes plásticas y la literatura. Respecto a las costumbres e ideologías sobresale el espíritu de superación, consagración y trabajo arduo, típico de estos tipos de industrias.

El territorio cuenta con un instituto superior especializado en la rama geólogo-minero, único de su tipo en América Latina, que forma profesionales de diferentes partes del mundo, utilizando como escenario docente principal las áreas de la industria. Como parte del trabajo realizado por este centro de educación superior y el proceso de universalización de la enseñanza se han graduado en el territorio más de 4 mil profesionales en las más diversas especialidades, por lo que la población laboral activa posee un alto grado de instrucción.

Un elemento importante en el análisis social realizado es alto sentido de pertenencia de los habitantes de la tierra roja de Moa, quienes se sienten orgullosos de pertenecer a

ella, y sus esfuerzos van orientados al alcance de sus metas personales.

Para realizar el estudio de las variables sociales, se consideran las variables políticas y económicas, incidiendo la política económica del gobierno favorable para el sector, ya que es una de las principales fuentes de ingreso del país y a la inversión extranjera, lo que garantiza un ambiente de confianza y satisfacción en los individuos de la organización. Además, aunque acontecimientos como la crisis provocan la disminución del precio de la tonelada de níquel en el mercado mundial, el aumento del salario ocurrido provoca la motivación de los trabajadores y su satisfacción.

Valorando las relaciones de la empresa con grupos de interés tales como los clientes y proveedores, cabe destacar que la empresa tiene un único cliente final, parte de la empresa de metales a la que pertenece, por lo que no se enfoca en la satisfacción del cliente, mas garantiza la calidad de su producto, mientras que los proveedores con que cuenta la entidad garantizan los surtidos en tiempo con la máxima fiabilidad.

La entidad no cuenta con fuertes competidores por tener un único cliente, además, el prestigio de la organización en el sector empresarial la posiciona en el mercado. En el territorio existen otras instituciones, pero Moa Nickel S.A. constituye la fuente de empleo con mejores atractivos de salario, estimulación y condiciones de trabajo.

Tarea 2: Diagnóstico del ambiente interno

Realizando el correspondiente análisis en cuanto a los rituales y creencias es necesario considerar elementos como las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación de las personas que conforman la organización. La organización está compuesta por un personal altamente calificado y de alto nivel cultural, con gran actitud ante el trabajo, expectativas orientadas al desarrollo y progreso, caracterizado por mostrar habilidad y destreza.

Para realizar el análisis referente a la participación de los trabajadores se aplicó la encuesta propuesta por el procedimiento. Este instrumento se le aplicó a una muestra de la población de Moa Nickel S.A, utilizando el muestreo aleatorio simple.

Para calcular el tamaño de muestra se utilizó la fórmula (1) para población finita.

$$n = \frac{(Nz^2_{\alpha} \bullet pq)}{(e^2(N-1)) + (z^2_{\alpha} \bullet pq)} \quad (1)$$

De una población de 1823 trabajadores, se obtuvo una muestra de 235 para un nivel de

confianza del 95%, valores p y q de 0,5 y un error del 10%.

El procesamiento de la encuesta se realizó a través de la moda. (Tabla 2.4)

Tabla 2.4 Resultados encuesta participación trabajadores

Alternativas	%	Valoración
No	15,63	Bajo
En ocasiones	22,48	Bajo
Sí	61,89	Alto

Estos resultados fueron sometidos a un análisis de fiabilidad en el software SPSS (versión 20.0) obteniendo un Cronbach's Alpha igual 0.907 superior a 0.7 por lo que los datos obtenidos son fiables.

Los resultados muestran la existencia de un alto grado de participación de los trabajadores en las actividades sindicales y en la toma de decisiones. Por lo que se concluye que son protagonistas de los cambios que se realizan en la empresa y sus opiniones son tomadas en cuenta, lo que denota además una alta participación de estos en los procesos y actividades claves de la industria.

El análisis de la Planeación Estratégica de la organización arrojó como resultados que la empresa no cuenta con una correcta planeación, la misión y visión se encuentran definidos aunque mal redactados y no están divulgados por la entidad; los valores no están definidos, por lo que no forman parte de ella; los objetivos no están orientados a aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, no ayudan a alcanzar la visión, ni tienen en cuenta la misión, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta. Esto conlleva a que no se encuentren formuladas estrategias que ayuden a alcanzar la visión y que sean congruentes con la misión.

Tarea 3: Diagnóstico de valores

Con el objetivo de identificar la percepción de los miembros sobre los valores que actualmente están presentes en la organización y aquellos que son necesarios potenciar, se realizó el diagnóstico de estos, siguiendo el procedimiento específico propuesto.

Paso 1: Selección de expertos

En sesión con el grupo de trabajo y la alta dirección, en el Consejo de Dirección

correspondiente a marzo de 2015 se seleccionó al comité de expertos, representado por trabajadores de experiencia, con larga trayectoria en la organización y resultados que acreditan su prestigio en su grupo de trabajo y ante la dirección. Los miembros del equipo se muestran en el anexo 9.

Paso 2: Trabajo en grupo con los expertos

Se les aplicó una encuesta a los expertos donde se les solicitó enumerar los valores, según su criterio, presentes en la organización y los necesarios para cumplir con la misión.

Después de aplicada la encuesta se listaron los valores propuestos. Mediante varias sesiones con el grupo de trabajo se redujo la lista tomando en cuenta aquellos que se repetían, no constituían valores, estaban incluidos en otros y los que no eran manejables para la organización. Se obtuvo una lista de 15 valores, luego se sometió a la consideración de los expertos en busca de consenso, utilizando el método Kendall (Anexo 10); el factor de concordancia (0,53) evidencia que existe convergencia, con un factor de comparación $T=111,7333$; los valores finales que serán tomados en cuenta para el diseño del cuestionario fueron los que quedaron por encima de T , reduciendo la lista a 8.

Paso 3: Diseño y aplicación de cuestionarios a la muestra

A partir de los 8 valores obtenidos en el paso anterior se confeccionó la encuesta a aplicar a la muestra de la población seleccionada, que permitirá obtener información sobre los valores que se comparten y necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales, además de otorgarle una calificación del 1 al 5 donde 5 es el máximo valor. (Anexo 11).

Con el objetivo de disminuir el tamaño de la población solo se tuvieron en cuenta aquellos trabajadores con más de un año de trabajo en la empresa, ya que no sería factible para el estudio aquellos que se encuentran aún en proceso de adaptación a la cultura y tradiciones de la entidad y poseen valores e ideales referentes a las organizaciones de donde proceden. Como resultado de esta disminución quedaron 1614. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula (1).

Se obtuvo una muestra de 231 para un nivel de confianza del 95%, valores p y q de 0,5 y un error del 10%.

Después de obtenida la muestra se procedió a aplicar los cuestionarios usando el muestreo aleatorio simple, posibilitando que cada miembro de la población tuviese la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Para lograr la mayor representatividad para la obtención de datos más significativos se aplicaron en todas las áreas de la organización. La aplicación de las encuestas fue en un período de un mes, dada la magnitud de la entidad.

Paso 4: Confección de la matriz Importancia / Percepción

A partir de los datos obtenidos en las encuestas se procedió a su análisis, se halló la media para cada uno de los valores y se clasificaron atendiendo a la siguiente escala: Bajo (0 – 2,5) Alto (2,6 – 5). El procesamiento de las encuestas se muestra en el anexo 12. Estos resultados fueron sometidos a un análisis de fiabilidad en el software SPSS (versión 20.0) obteniendo un Cronbach's Alpha igual 0.880 superior a 0.7 por lo que los datos obtenidos son fiables.

A partir de los resultados, se confecciona la matriz Importancia/ Percepción (Figura2.6), ubicando cada valor en el cuadrante correspondiente.

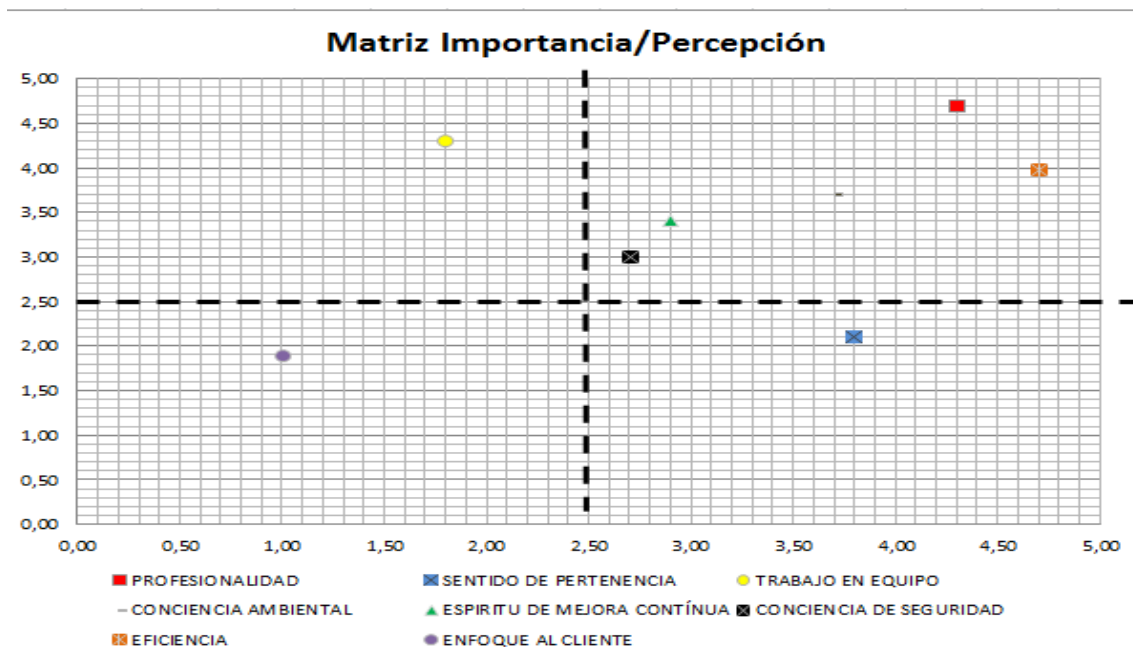


Figura 2.6: Matriz Importancia/ Percepción

La matriz arrojó como resultado que los valores que actualmente están compartidos y asumidos en el comportamiento de los trabajadores son:

- eficiencia

- profesionalidad
- espíritu de mejora continua
- conciencia de seguridad
- conciencia ambiental

Adoptando como estrategia reforzar y mantener dichos valores. Mientras que es necesario a potenciar para el logro de las metas organizacionales el **trabajo en equipo**, llevando a cabo acciones para su impulso.

El **enfoque al cliente** quedó ubicado en el tercer cuadrante, evidenciando que no es un valor que sea considerado importante y a su vez posee baja percepción, esto se debe a que la entidad forma parte de una corporación mixta entre Cuba y Canadá denominada Empresa de Metales, en la que el producto final de MoaNickel S.A. (Cuba) es vendido a ICCI (Bahamas) para su refinamiento en COREFCO (Canadá) y su posterior comercialización, por lo que tienen un solo cliente. Después de dicho análisis este valor es desincorporado del estudio.

Mientras que el cuarto cuadrante lo conforma **sentido de pertenencia**, este valor puede mantenerse ya que su acción no impacta negativamente en la organización.

Paso 5: Validación de los valores propuestos

Después de determinados los valores, se sometieron a la aprobación de los expertos, utilizando para ello el método Delphi por rondas hasta lograr consenso (Anexo 13). Quedando como resultado, con un coeficiente de concordancia mayor que 60%, que los valores propuestos son coherentes con la realidad de la organización, o sea, son los compartidos y asimilados por sus miembros y contribuyen al cumplimiento de la misión, mientras que el trabajo en equipo es necesario a potenciar para el logro de las metas.

Tarea 4: Análisis de los resultados del diagnóstico

Se analizó con la alta dirección los resultados del diagnóstico, con el fin de definir acciones de mejora a implementar. Se desarrollaron reuniones presididas por el comité de expertos y el grupo de trabajo donde se discutieron las principales deficiencias detectadas para encontrar el modo de corregirlas.

Como acciones para corregir las deficiencias detectadas en el diagnóstico se encuentra la implantación de una correcta planeación estratégica, se reformularon la misión y

visión, se estableció objetivos a largo plazo que permitirán aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayudan a alcanzar la visión de la empresa, y tienen en cuenta la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta.

2.2.3 FASE III: OPERACIONALIZACIÓN

Esta fase orientó los esfuerzos a implementar las líneas de trabajo para la implementación de una DpV a partir del adecuado tratamiento a los valores compartidos y los necesarios a potenciar convirtiéndolos en un instrumento a las manos de todos los miembros de la organización, desarrollando la conceptualización de los valores identificados en el diagnóstico, se formularon los criterios a evaluar y se elaboró el plan de acción.

Tarea 1: Conceptualización de valores

Para la conceptualización de los valores identificados se realizó un trabajo grupal con los miembros del grupo de trabajo, en el cual se utilizó toda la información documental necesaria. Se orientó la búsqueda del significado de los valores y la adecuación del contenido semántico a la expresión específica que correspondía con las características de la organización. Se realizó una tormenta de ideas, donde se expusieron los diferentes conceptos, se perfeccionaron y enriquecieron. Después de aprobados los distintos conceptos se registraron por cada valor:

- conciencia de seguridad: Tenemos pleno conocimiento de la existencia de un sistema de seguridad y salud ocupacional para prevenir y eliminar los riesgos en el trabajo y estamos conscientes de la importancia que posee para nosotros y nuestras familias.
- profesionalidad: Hacemos ejercicio diario de la profesión con capacidad y eficacia.
- eficiencia: Desempeñamos adecuadamente nuestras funciones para alcanzar las metas organizacionales, con el uso más racional de recursos.
- espíritu de mejora continua: Desarrollamos mejora continua para optimizar y aumentar la calidad en nuestra organización, con el fin de mantenerla competitiva. Dirigimos nuestros esfuerzos a mejorar las debilidades, afianzar las fortalezas y aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos

- conciencia ambiental: Conocemos el impacto negativo que provocamos al medio ambiente, por lo que minimizamos y restauramos los perjuicios, demostrando nuestra preocupación por su conservación y mejora.

También se realizó la conceptualización de trabajo en equipo, ya que se deben tomar acciones para su impulso como valor necesario para el logro de las metas organizacionales.

- trabajo en equipo: Alentamos la participación responsable de todos para que cada uno aporte su experiencia, conocimiento y creatividad. Compartimos nuestros conocimientos y promovemos un espíritu de colaboración y confianza.

Como el impacto de sentido de pertenencia no influye negativamente en la organización, este valor puede mantenerse, por lo que también se desarrolló la conceptualización del mismo.

- sentido de pertenencia: Sentimos y demostramos nuestro orgullo y satisfacción por los éxitos de la organización porque somos parte de ella

Tarea 2: Formulación de criterios de evaluación

Se determinaron los posibles criterios de medida para evaluar y monitorear la existencia y calidad de los valores para que los patrones de conducta sean los requeridos para los valores propuestos.

Mediante varias sesiones de trabajo en grupo, para lograr el consenso, se identificaron los posibles criterios a medir, los cuales se resumen en la tabla 2.5

Tabla 2.5 Criterios de evaluación de los valores compartidos

No.	Valor	Criterios de evaluación
1	Conciencia de seguridad	Uso de los medios de seguridad
		Sanciones por incumplimiento de medidas de seguridad
2	Profesionalidad	Cumplimiento de normativas de calidad establecidas
		Capacitación técnica profesional
		Aportes a la profesión
3	Eficiencia	Altos niveles de producción
		Cumplimiento de los presupuestos

		Cumplimiento estricto de los planes de trabajo
4	Espíritu de mejora continua	Desarrollo de iniciativas creadoras
		Alta participación del colectivo en el impulso de soluciones
5	Conciencia ambiental	Índice de reforestación
		Cumplimiento del plan de reducción de desastres
6	Sentido de pertenencia	Fluctuación de la fuerza de trabajo
		Grado de satisfacción laboral
		Defensa de los intereses organizacionales
		Participación
7	Trabajo en equipo	Comunicación efectiva entre los miembros de la organización
		Cooperación para el cumplimiento de misiones
		Socializar el conocimiento

Tarea 3: Plan de acción

Se integraron las acciones en un plan que contribuye a la internalización de los valores organizacionales en los miembros de la organización, con el fin de alinear los comportamientos de cada uno de ellos a estos valores.

Es importante señalar que en el plan de acción se plasma las actividades a ejecutar para el impulso del **trabajo en equipo**, ya que es el necesario a potenciar para el cumplimiento de la misión y las acciones de mejora a implementar resultado del análisis del diagnóstico.

Tabla 2.6 Plan de acción

No.	Acción	Responsable	Fecha de ejecución
1	Debatir los aspectos esenciales para el impulso de los valores a potenciar y a consolidar, así como las acciones de mejora a las deficiencias, para el conocimiento de todos los trabajadores	Grupo de trabajo	jun-15
2	Adoptar misión y visión redefinidas y divulgarlas, replantear los objetivos estratégicos para una correcta Planeación Estratégica	Alta dirección	jun-15
3	Considerar las opiniones de los trabajadores en el momento de la toma de decisiones o darle seguimiento a los criterios emitidos y explicar los motivos de los cambios	Jefe de departamentos, de áreas, subdirectores	Todos los días
4	Valorar con los directivos como crear las vías para que estos puedan apoyar más a sus subordinados	Jefe de departamentos, de áreas, subdirectores	jun,jul-2015
5	Crear un ambiente agradable de trabajo, que permita una interacción positiva entre los directivos y trabajadores y socializar el conocimiento	Jefe de departamentos, de áreas, subdirectores	Todos los días
6	Valorar la flexibilidad de algunos procedimientos de trabajo, evitando la rigidez y autoridad para el cumplimiento de determinadas funciones de trabajo	Jefe de departamentos y de áreas	Todos los días
7	Fomentar la sinergia entre las personas, y compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización	Jefe de departamentos, de áreas, subdirectores	Todos los días
8	Lograr por parte de los directivos buena comunicación y trato con sus subordinados, así como brindarles apoyo para resolver problemas personales	Jefe de departamentos, de áreas, subdirectores	Todos los días
9	Velar por el uso de los medios de protección física	Jefe de áreas y seguridad industrial	Todos los días

10	Llevar a cabo sanciones por el incumplimiento de medidas de seguridad	Jefe de departamentos y de áreas	Todos los días
11	Chequear el cumplimiento de las normativas de calidad	Jefe de departamentos y de áreas	Semanalmente
12	Realizar capacitación técnica profesional	Especialistas por área	Mensualmente
13	Analizar los niveles de producción y la incidencia de la eficiencia de la fuerza laboral	Subdirector de producción	Todos los días
14	Monitorear el cumplimiento de los planes de trabajo	Jefe de departamentos y de áreas	Todos los días
15	Monitorear el cumplimiento del presupuesto	Jefe de departamentos y de áreas	Mensualmente
16	Crear un ambiente de cooperación para lograr la alta participación del colectivo en el impulso de soluciones	Jefe de departamentos, de áreas, subdirectores	Todos los días
17	Chequear el cumplimiento del plan de reducción de desastres	Jefe departamento de medio ambiente	Mensualmente
18	Monitorear el índice de reforestación	Jefe departamento de medio ambiente	Mensualmente
19	Establecer indicadores para medir la satisfacción laboral	Especialista de recursos humanos	jun,jul-2015
20	Análisis de la fluctuación de la fuerza de trabajo	Especialista de recursos humanos	Mensualmente
21	Medir el grado de participación de los trabajadores en las actividades de la organización y en la toma de decisiones	Jefe de departamentos y de áreas	Mensualmente

Conclusiones parciales del capítulo:

1. Se diseñó un procedimiento general, que permite determinar los valores compartidos en las organizaciones a través de las fases y tareas que lo conforman.
2. El procedimiento diseñado consta de 4 fases y 13 tareas donde se reflejan las técnicas y herramientas para determinar los valores compartidos. Resultan significativos en el mismo los elementos siguientes:
 - a) El diagnóstico de la gestión por valores como elemento central para la determinación de los valores compartidos por la organización
 - b) Las etapas del procedimiento se corresponden con las etapas generales de un proceso de Dirección Estratégica, lo que permite el diseño de estrategias a largo, mediano y corto plazo
 - c) En el procedimiento se evidencia el enfoque integrado por procesos y la mejora continua como conceptos claves, al diagnosticarse la gestión por valores y determinarse los valores compartidos por la organización para su inclusión dentro de la estrategia empresarial
 - d) Se introduce un elemento poco referenciado por otros autores: el involucramiento y la conformación de un grupo multidisciplinario
3. La aplicación del procedimiento para la determinación de los valores compartidos en la organización objeto de estudio, posibilita sentar las bases para la implementación de la dirección por valores.
4. Siguiendo el procedimiento diseñado se logró:
 - a) Realizar el diagnóstico del entorno y el ambiente interno de la organización para poder definir acciones de mejora a implementar para las deficiencias detectadas
 - b) Determinar los valores compartidos y los necesarios a potenciar, así como establecer criterios de evaluación para los mismos.
 - c) Elaborar el plan de acción donde quedaron reflejadas las acciones para la internalización de los valores.

Valoración de los impactos económicos, sociales y medioambientales

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar impactos económicos, sociales y medioambientales.

Desde el punto de vista **económico** el procedimiento se diseña con la intención de determinar los valores compartidos y fomentarlos, para de esta manera mejorar el desempeño laboral en la organización, lo cual incrementara la eficiencia y eficacia de la entidad. Además, se genera un ahorro de salario por el desarrollo de la investigación.

Analizando desde el punto de vista **social**, el trabajo ofrece a las organizaciones un procedimiento para determinar los valores compartidos que permite establecer las bases para la dirección por valores, propicia la solución de las deficiencias detectadas, logrando que la organización se desempeñe adecuadamente y contribuye a mejoras en el desempeño individual y organizacional. Es relevante que se logra propiciar progresivamente una cultura de cambio, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar, dotando a la organización de la flexibilidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno, favoreciendo así la participación y el compromiso efectivo de los trabajadores y directivos.

Desde el punto de vista **medioambiental** se considera que el trabajo realizado puede originar los efectos tales como mejorar los conocimientos y la educación medioambiental de los trabajadores que incidirán en una mejor relación hacia el medioambiente de la organización y fomentar la conciencia ambiental de los miembros de la organización contribuirá a la reducción y restauración de los perjuicios del medio ambiente

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de diseñar y aplicar de forma parcial un procedimiento para la determinación de los valores compartidos. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno a la gestión por valores, y la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación, permitieron corroborar la necesidad de la determinación de los valores compartidos, para lo cual existe, al menos de forma explícita, pocos procedimientos que lo permita, y esto demuestra la pertinencia del tema en la actualidad
2. Se evidenció la validez del procedimiento para el cumplimiento del objetivo de la investigación y dar solución al problema planteado, siendo una herramienta útil para el buen desempeño de las organizaciones
3. La aplicación parcial del procedimiento permitió:
 - e) Realizar el diagnóstico del entorno y el ambiente interno de la organización para poder definir acciones de mejora a implementar para las deficiencias detectadas
 - f) Determinar los valores compartidos y los necesarios a potenciar, así como establecer criterios de evaluación para los mismos.
 - g) Elaborar el plan de acción donde quedaron reflejadas las acciones para la internalización de los valores, para el impulso de los necesarios a potenciar y las mejoras para las deficiencias detectadas.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para establecer las bases de la dirección por valores
2. Cumplir con el plan de acción elaborado atendiendo a las deficiencias encontradas y con el fin de la internalización de los valores en las entidad objeto de estudio para elevar la eficacia y calidad
3. La alta dirección de la organización deberá continuar con la aplicación del procedimiento.

BIBLIOGRAFIA

1. Raths, L., et. al., (1976) El sentido de los valores y la enseñanza. Cómo emplear los valores en el salón de clase, Uthea, México.
2. CHIAVENATO, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración: Colombia.
3. Fabelo, J.R. (1996) La crisis de valores: conocimiento, causas y estrategias de superación. En: La formación de valores en las nuevas generaciones. Edit. Ciencias Sociales, La Habana.
4. Simón, S. B., (1977) et al. La clarificación de los valores. Ed. Avante. México.
5. O Connor, M y Blanchard,K (1998), Management by Values Ed. MacGraw- Hill.
6. García, S. y Dolan S.L. (1998), La dirección por valores; Ed. MacGraw- Hill.
7. Planas, E. (2000). Valores en la empresa, México: Editorial Trillas.
8. Garza, J. y Patiño, S (2000). Educación en Valores. México: Trillas
9. Díaz, C. (2000); "Dirección por valores. Algunas reflexiones para la acción". Folletos gerenciales No 9. MES
10. Silíceo, A., Cazares, A., González, J. (2000). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
11. Martín, V (2002). Valores en las organizaciones. Entrevista personal. UNIVERSIDAD RAFAEL BELLOSO CHACIN. Maracaibo.
12. García S. , Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. España: McGraw Hill.
13. Ramos, V. (2003). *Comunicando valores en la organización.*
14. Silíceo, A., Cazares, A., & González, J. (2000). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva.
15. González Meriño, R. (2005), Cultura organizacional y valores. Propuesta para la medición.
16. ARANJO, R. (2005). Consideraciones metodológicas para el Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica
17. Díaz, C. (2006). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. la Habana.
18. Sarmentero Bon, I. (2007). *Procedimiento general de dirección por valores para*

desarrollar competencias laborales a través del sistema de Recursos Humanos.

19. La O Ayala, R. (2007). *Dirigiendo con valores*. Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana.
20. F., C. (2007). *Diálogo de civilizaciones*.
21. Molina Álvarez, A. T. (2009). *Valores, sus rasgos esenciales*. 4.
22. Días Llorca, C. (2009). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. la Habana.
23. Domínguez López, M., Horta Díaz, A., & García Vega, A. (2009). *Dirección valores y enfoques estratégico empresarial*.
24. Huerta Navarro, D. (2010). *La dirección por valores*
25. Acosta Corzo, E. F., & González Cofiño, N. (2010). *Bases para el estudio del clima y la cultura en las organizaciones laborales*.
26. Domínguez López, M. *Fundamentos Teóricos-Conceptuales sobre el Estudio de la Dirección por Valores con un Enfoque Estratégico-Empresarial*.
27. García, S. (2011). *Liderazgo y valores*.
28. Ladera González, L. M. (2014). *Procedimiento para diagnosticar la gestión de los valores en una empresa de producción*
29. Linares Borrell, M. d. I. A. *Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales*.
30. Codina, A. (2008). *Los valores como herramientas gerenciales*. Retrieved 20 de marzo, 2015, from <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=644>
31. *Los valores en la gestión de la calidad*. Retrieved 20 de marzo, 2015, from <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=968>
32. Hernández Rodríguez, M. *¿Por qué introducir la dirección por valores en las empresas cubanas?*, from <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-por-valores-en-las-empresas.htm>
33. Barreras Cedeño, I. (2008). *Propuesta metodológica para la determinación de los valores organizacionales*. Retrieved 20 de marzo, 2015, from <http://www.monografias.com/trabajos20/valores-organizacionales/valores-organizacionales.shtml>
34. Cadena Cepeda, R. (2003). *ÉTICA, MORAL y VALORES*. Retrieved 20 de marzo,

- 2015, from <http://www.rcadena.net/etica.htm>
35. Los valores compartidos. Retrieved 20 de marzo, 2015, from http://www.wikilearning.com/curso_gratis/modelo_de_integracion_estrategica-segunda_etapa_los_valores_compartidos/11888-15
 36. González Cofiño, Norys. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo basada en valores.
 37. Barreras Cedeño, I. (2008). Propuesta metodológica para la determinación de los valores organizacionales. Retrieved 20 de marzo, 2015, from <http://www.monografias.com/trabajos20/valores-organizacionales/valores-organizacionales.shtml>
 38. Alfonso, G. (2005). Los valores y el sentido de la vida.
 39. Barber Kuri B, C. (2013). Los líderes se atreven a decir Retrieved 21 de marzo, 2015, from <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/ArticuloCasoGCGV9.pdf>
 40. Sarmentero Bon, I. (2007). Procedimiento General de Dirección por valores para desarrollar competencias laborales a través de los Recursos Humanos. Matanzas, Cuba.
 41. Silíceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo del personal.
 42. S., G., & Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos.
 43. Fabelo C, J. (2006). Los valores y sus desafíos actuales.

ANEXOS

Anexo 1. Método Delphi para la validación del procedimiento propuesto

Primera ronda

Se envió a cada experto la siguiente pregunta:

¿Considera usted que el procedimiento diseñado cumple con el objetivo de determinar los valores compartidos en las organizaciones?

Después de profundizar en las respuestas de los expertos se resumieron los aspectos en la tabla 1.

Tabla 1: Resultados procesamiento primera ronda

Aspectos	Criterios de los expertos										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Cantidad de etapas y tareas	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Caracterización de la organización			X	X	X						X
Diagnóstico del entorno organizacional	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Diagnóstico del ambiente interno	X	X	X	X		X		X			X
Diagnóstico de valores	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Formulación de indicadores	X		X		X	X			X		
Propuesta de plan de medidas		X			X	X	X	X		X	
Compromiso de la alta dirección y los trabajadores		X	X	X	X				X		X

Segunda ronda

Se le envió a cada experto un documento donde se muestran los 8 aspectos resumidos y se les realizó la pregunta siguiente:

¿Considera usted que estos 8 aspectos son importantes para determinar los valores compartidos en las organizaciones?

Si usted no considera útil o conveniente emplear algunos de ellos, por favor, márkelo con una (X). El procesamiento de los datos se muestra en la Tabla 2.

El Coeficiente de Concordancia (CC) se calculó según la expresión:

$$Cc = (1 - \frac{Vn}{Vt}) * 100$$

donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Según Cuesta Santos (2010), si $CC \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia.

Como todos los aspectos evaluados obtienen un CC superior al 60% existe concordancia entre los expertos. Por lo que se puede concluir hasta esta ronda que los 8 aspectos antes mencionados, cuentan con la aprobación de los expertos.

Tabla 2: Resultados procesamiento segunda ronda

Aspectos	Criterios de los expertos											CC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
Cantidad de etapas y tareas												100,00
Caracterización de la organización				X	X	X						72,73
Diagnóstico del entorno organizacional		X			X		X		X			63,64
Diagnóstico del ambiente interno			X				X		X		X	63,64
Diagnóstico de valores												100,00
Formulación de indicadores	X		X				X	X				63,64
Propuesta de plan de medidas												100,00
Compromiso de la alta dirección y los trabajadores							X		X			81,82

Tercera ronda

Aquí se procede a la pesada de los aspectos (criterios) de los expertos. Cada experto debe determinar el peso de cada aspecto, valorando como 8 aquel que posee menor importancia según su opinión y de 1 el que tiene mayor importancia.

Para ello se les envía a los expertos la siguiente pregunta:

¿Qué peso le daría usted a cada uno de los factores?

Nota: Debe darle 8 al que considere de menor importancia y 1 al de mayor. Al recibir la

respuesta de los expertos se resumió el peso otorgado a los aspectos en la tabla 3.

Para la obtención del valor del peso se empleó la fórmula:

$$Peso = \frac{\text{Total por atributo}}{\sum \text{Total}}$$

Tabla 3: Resultados procesamiento tercera ronda

Aspectos	Criterios de los expertos											Total	Peso
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11		
Cantidad de etapas y tareas	6	5	8	8	7	6	6	6	5	4	3	64	0,16
Caracterización de la organización	5	6	6	6	4	7	2	1	6	1	1	45	0,11
Diagnóstico del entorno organizacional	8	7	1	5	8	2	8	5	8	8	8	68	0,18
Diagnóstico del ambiente interno	7	8	3	4	6	3	5	7	4	2	4	53	0,13
Diagnóstico de valores	3	3	2	1	3	1	1	2	3	3	2	24	0,06
Formulación de indicadores	4	2	5	3	2	5	3	4	2	5	6	41	0,10
Propuesta de plan de medidas	2	1	4	2	1	4	4	3	1	6	7	35	0,09
Compromiso de la alta dirección y los trabajadores	1	4	7	7	5	8	7	8	7	7	5	66	0,17
Total											396	1,00	

Cuarta ronda

Se les envía a los expertos el listado de aspectos con el peso promedio calculado con la siguiente pregunta:

¿Acepta usted el peso de importancia que obtuvo cada aspecto? Marque con una X con los que coincida y deje en blanco en los que no.

Como el peso promedio de su factor ha dado un número en cifras decimales, para enviarles a los expertos el peso medio se le da un número de orden discreto desde el mayor evaluado hasta el menor (1-9).

Los resultados del análisis de esta ronda se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: Resultados procesamiento cuarta ronda

Aspectos	Peso	Criterios de los expertos											CC	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11		
Cantidad de etapas y tareas	6	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	81,82
Caracterización de la organización	4			X	X	X							X	63,64
Diagnóstico del entorno organizacional	8	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	90,91
Diagnóstico del ambiente interno	5	X	X	X	X		X		X				X	63,64
Diagnóstico de valores	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		81,82
Formulación de indicadores	3	X		X		X	X			X				63,64
Propuesta de plan de medidas	2		X			X	X	X	X		X			63,64
Compromiso de la alta dirección y los trabajadores	7		X	X	X	X				X			X	90,91

Como todos los valores de C obtenidos son mayores del 60 %, existe concordancia entre los expertos y el procedimiento diseñado cumple con su objetivo.

Anexo 2: Encuesta Participación Trabajadores. Tomado de Velázquez Zaldívar

Compañero (a):

El siguiente estudio tiene como objetivo determinar su nivel de participación en las actividades de la organización. Su ayuda será de gran importancia.

Preguntas a contestar	Si	No	En ocasiones
1. La participación de los trabajadores es algo real en la empresa			
2. La vinculación de los trabajadores al logro de los objetivos			
3. Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización			
4. Los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar aportes significativos a la gestión			
5. Existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas			
6. Los trabajadores perciben que sus demandas son atendidas			
7. Existen en su empresa algunos de los siguientes sistemas de participación:			
Dirección por objetivos			
Reuniones para dar soluciones			
Reuniones para fijar políticas			
Sistemas de información para encuestas			
Círculos de calidad			
Buzón de sugerencias			
Reuniones para mejorar métodos			
Reuniones para mejorar condiciones de trabajo			
Otras			
8. En su empresa la participación en estos sistemas es:			
Algo formal y esporádico			
Esta sistematizado			
9. Los canales de comunicación son los suficientemente fluidos para permitir el desarrollo de estos sistemas			
10. El personal es el activo más importante en la empresa			
11. La creatividad e imaginación son muy frecuentes en el trabajo			
12. Los resultados de la participación de los trabajadores han sido efectivos en las siguientes áreas			
Técnico productiva			
Económica			
Recursos Humanos			
Comercial			
13. La falta de participación se debe a:			

Falta de interés mostrado por la dirección			
Falta de interés por los trabajadores			
Falta de vías adecuadas para su canalización			
Deficiente flujo de información			
14. El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en ésta			

Anexo 4: Encuesta a la muestra

Compañero (a) :

El siguiente estudio tiene como objetivo determinar los valores organizacionales presentes en la compañía y los necesarios para el cumplimiento de las metas organizacionales. Su ayuda será de gran importancia.

A continuación aparece una tabla en la que se muestran 15 valores identificados en su organización. Es necesario que usted los evalúe del 1 al 5, donde 5 es su máxima calificación, según la importancia y percepción que le atribuya.

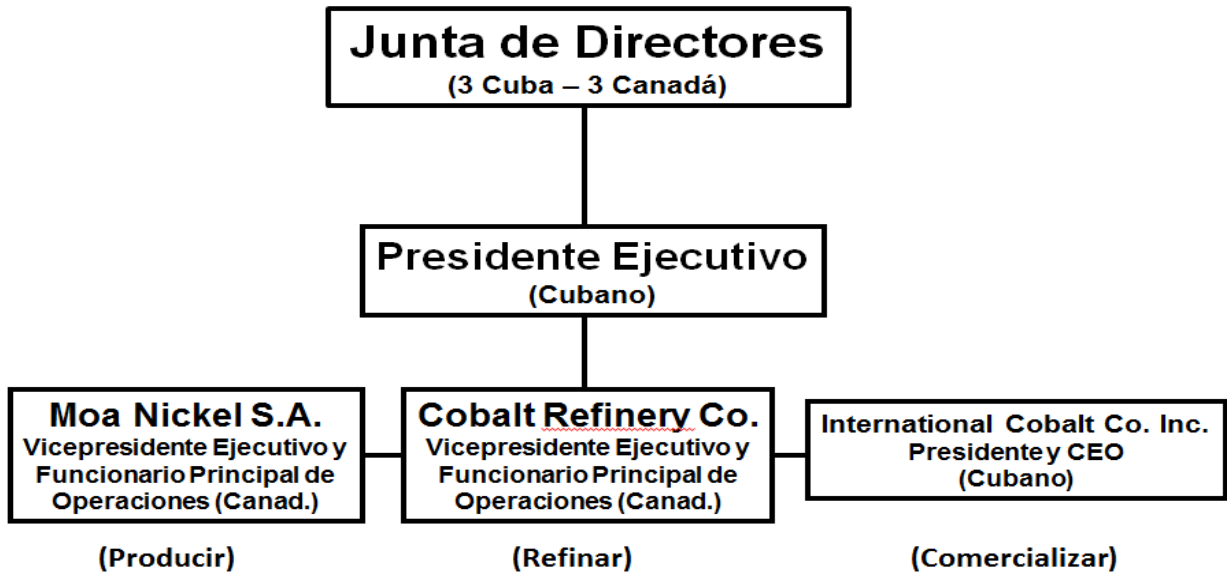
Importancia: Debe evaluar en qué medida cree usted los valores enunciados **deberían estar presentes**, contribuyendo con ello al cumplimiento de la misión.

Percepción: Debe evaluar en qué medida cree usted los valores enunciados **están presentes actualmente** en el comportamiento de los individuos de la organización.

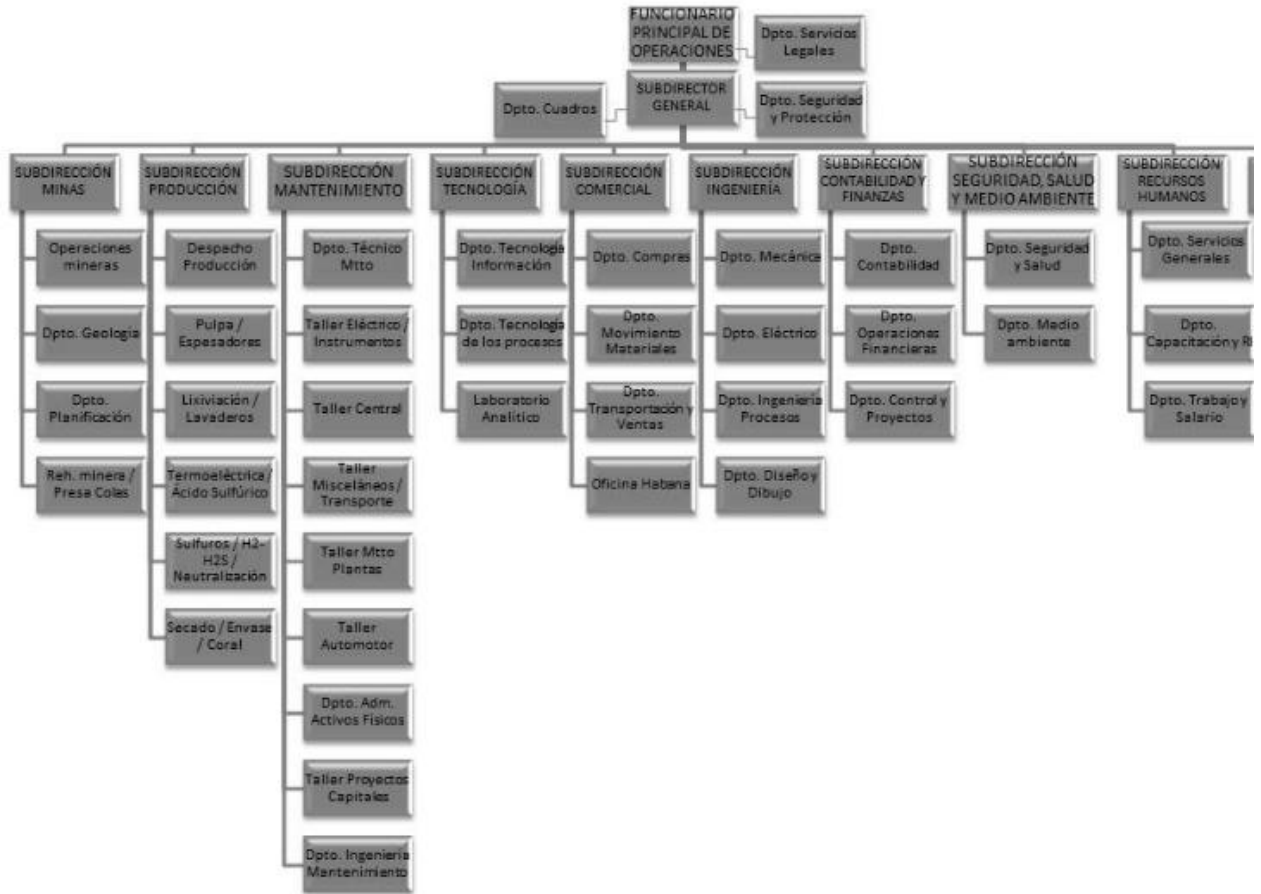
En caso de que lo considere necesario puede incluir otros valores, para ello se le ofrecen 3 posibilidades en el final de la tabla. No olvide evaluar de ellos su importancia y percepción.

Valor	Importancia					Percepción				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Responsabilidad										
Profesionalidad										
Consagración										
Sentido de pertenencia										
Honestidad										
Trabajo en equipo										
Calidad										
Conciencia ambiental										
Ética empresarial										
Disciplina										
Innovadores										
Espíritu de mejora continua										
Conciencia de seguridad										
Eficiencia										
Enfoque al cliente										
Liderazgo										

Anexo 5: Empresa de Metales



Anexo 6: Organigrama de la empresa



Anexo 7: Miembros del grupo de Trabajo

No	Nombre y Apellidos	Área
1	Leyner Ortiz Azahares	Subdirección General
2	Misael Campistru Alcántara	Subdirección Recursos Humanos
3	Mariano Azahares	Subdirección Minas
4	Fernando Sierra Zúñiga	Subdirección Recursos Humanos
5	Andrés Sánchez	Subdirección Ingeniería
6	Elio Cabrera	Subdirección Mantenimiento
7	Antonio Odio Mendoza	Buró Sindical
8	Wilfredo De La Guardia	Subdirección de Tecnología
9	Ernesto Brooks	Subdirección de Producción

Anexo 8: Programa de capacitación para el grupo de trabajo

Temas	Contenidos
Gestión por valores	Principales conceptos y definiciones
Dirección por valores	Conceptos. Importancia de la Dirección por valores
Métodos y técnicas para la recolección de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones	Técnicas de trabajo en grupo. Métodos y herramientas para la recopilación de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones
Procedimiento para determinar los valores compartidos	Etapas y pasos que lo componen. Alcance del procedimiento

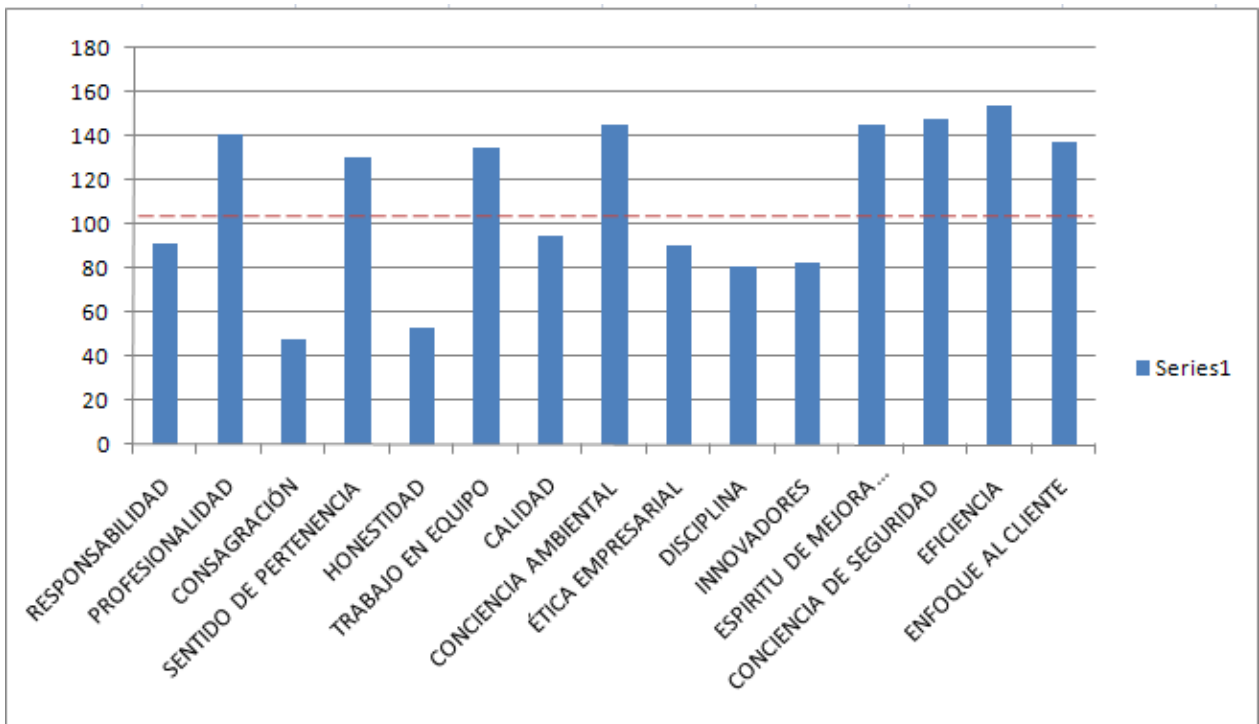
Anexo 9: Miembros Comité de Expertos

No	Nombre y Apellidos	Área
1	Lázaro Pérez	Servicios Legales
2	Ricardo Quintana	Subdirección Producción
3	Ariel Mosqueda	Subdirección Tecnología
4	Wilquis Matos	Subdirección Tecnología
5	Eliezer Friggman	Subdirección Ingeniería
6	Alexey Rojas	Subdirección Recursos Humanos
7	Fermín Escalona	Subdirección Recursos Humanos
8	Orestes Tabera	Subdirección Producción
9	Adrián González	Subdirección Mantenimiento
10	Ezequiel Cabrejas	Subdirección Comercial
11	Ercilio Pulgares	Subdirección Contabilidad

Anexo 10: Método de Concordancia de Kendall

No.	Valores organizacionales	Expertos											$\sum a_{ij}$	Δi	Δi^2	W_{ei}
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
1	RESPONSABILIDAD	8	9	9	8	8	4	11	10	8	9	7	91	-20.7333333	429.871111	0.05429594
2	PROFESIONALIDAD	13	13	11	10	13	13	15	14	12	15	12	141	29.2666667	856.537778	0.08412888
3	CONSAGRACIÓN	3	4	3	5	6	6	3	4	5	5	4	48	-63.7333333	4061.93778	0.02863962
4	SENTIDO DE PERTENENCIA	13	12	12	11	14	10	11	13	11	12	11	130	18.2666667	333.671111	0.07756563
5	HONESTIDAD	7	6	4	5	3	5	5	3	6	4	5	53	-58.7333333	3449.60444	0.03162291
6	TRABAJO EN EQUIPO	12	10	14	12	11	13	11	12	13	14	13	135	23.2666667	541.337778	0.08054893
7	CALIDAD	9	8	10	8	11	9	8	8	9	7	8	95	-16.7333333	280.004444	0.05668258
8	CONCIENCIA AMBIENTAL	15	14	15	13	13	14	11	12	13	12	13	145	33.2666667	1106.67111	0.08651551
9	ÉTICA EMPRESARIAL	9	8	10	6	9	7	7	8	9	11	6	90	-21.7333333	472.337778	0.05369928
10	DISCIPLINA	6	8	7	9	5	7	6	8	8	8	9	81	-30.7333333	944.537778	0.04832936
11	INNOVADORES	7	8	7	9	5	7	6	8	8	10	8	83	-28.7333333	825.604444	0.04952267
12	ESPIRITU DE MEJORA CONTÍNUA	15	12	13	14	12	11	12	14	13	14	15	145	33.2666667	1106.67111	0.08651551
13	CONCIENCIA DE SEGURIDAD	14	13	15	15	12	11	13	11	15	14	15	148	36.2666667	1315.27111	0.08830549
14	EFICIENCIA	13	15	15	14	14	12	15	14	13	15	14	154	42.2666667	1786.47111	0.09188544
15	ENFOQUE AL CLIENTE	11	14	15	15	13	15	11	10	10	11	12	137	25.2666667	638.404444	0.08174224
$\sum \sum a_{ij}$												1676		18148.9333	1	

T =	111.7333
M =	11
K =	15
W =	0.533322



Anexo 11: Cuestionario aplicado a la muestra

Compañero (a) :

El siguiente estudio tiene como objetivo determinar los valores organizacionales presentes en la compañía y los necesarios para el cumplimiento de las metas organizacionales. Su ayuda será de gran importancia.

A continuación aparece una tabla en la que se muestran 8 valores identificados en su organización. Es necesario que usted los evalúe del 1 al 5, donde 5 es su máxima calificación, según la importancia y percepción que le atribuya.

Importancia: Debe evaluar en qué medida cree usted los valores enunciados **deberían estar presentes**, contribuyendo con ello al cumplimiento de la misión.

Percepción: Debe evaluar en qué medida cree usted los valores enunciados **están presentes actualmente** en el comportamiento de los individuos de la organización.

En caso de que lo considere necesario puede incluir otros valores, para ello se le ofrecen 3 posibilidades en el final de la tabla. No olvide evaluar de ellos su importancia y percepción.

Valor	Importancia					Percepción				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Profesionalidad										
Sentido de pertenencia										
Trabajo en equipo										
Conciencia ambiental										
Espíritu de mejora continua										
Conciencia de seguridad										
Eficiencia										
Enfoque al cliente										

¡Muchas gracias por su ayuda!

Anexo 12: Procesamiento encuestas aplicadas a la muestra

Valor	Importancia						Percepción					
	1	2	3	4	5	Media	1	2	3	4	5	Media
Profesionalidad	0	0	25	17	189	4.70	29	51	24	47	80	4.30
Sentido de pertenencia	89	80	38	8	16	2.10	12	25	47	74	73	3.80
Trabajo en equipo	3	2	15	189	22	4.30	71	47	98	14	1	1.80
Conciencia ambiental	7	41	99	76	8	3.70	9	27	49	99	47	3.70
Espiritu de mejora continua	10	14	78	99	30	3.40	4	98	97	18	14	2.90
Conciencia de seguridad	0	6	7	19	199	3.00	1	5	24	47	154	2.70
Eficiencia	12	27	4	101	87	2.60	41	4	87	97	2	4.70
Enfoque al cliente	89	4	99	24	15	1.90	91	89	41	4	6	1.00

Anexo 13: Método Delphi para la validación de los valores propuestos

Ronda 1:

Se les solicitó a los expertos que respondieran la siguiente pregunta:

¿Considera usted que los valores antes analizados contribuyen al cumplimiento de la misión?

Si está en desacuerdo con alguno, por favor, márkelo con una x.

Los datos fueron procesados y reflejados en la Tabla 2, luego fue calculado el coeficiente de concordancia.

Tabla 2. Resultados segunda ronda método Delphi

Valor	Criterio de los expertos											CC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
profesionalidad	x			x								81,82
conciencia ambiental		x							x			81,82
espíritu de mejora continua						x		x				81,82
conciencia de seguridad		x										90,9
eficiencia			x				x				x	72,73

Según Cuesta Santos (2010), si $CC \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Como todos los valores propuestos obtienen un CC superior al 60% existe concordancia entre los expertos. Por lo que se puede concluir hasta esta ronda que los 5 valores declarados, cuentan con la aprobación de los expertos.

Ronda 2:

Se les solicitó a los expertos que respondieran la siguiente pregunta:

¿Considera usted que los valores propuestos son los que realmente están compartidos y asimilados por los miembros de la organización?

Si está en desacuerdo con alguno, por favor, márkelo con una x.

Después de profundizar en la respuesta de los expertos los datos fueron procesados y reflejados en la Tabla 1.

El Coeficiente de Concordancia (CC) se calculó según la expresión:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100$$

donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Tabla 1. Resultados primera ronda método Delphi

Valor	Criterio de los expertos											CC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
profesionalidad	x			x								81,82
conciencia ambiental		x		x					x			72,73
espíritu de mejora continua						x		x				81,82
conciencia de seguridad		x										90,9
eficiencia			x		x		x				x	63,64

Como todos los valores de C obtenidos son mayores del 60 %, existe concordancia entre los expertos

Ronda 3:

Se les solicitó a los expertos que respondieran la siguiente pregunta:

¿Considera usted que el valor trabajo en equipo es necesario a potenciar para el logro de las metas organizacionales?

Si está en desacuerdo, por favor, márkelo con una x.

Los datos fueron procesados y reflejados en la Tabla 3, luego fue calculado el coeficiente de concordancia.

Tabla 3. Resultados tercera ronda método Delphi

Valor	Criterio de los expertos											CC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
Trabajo en equipo	x			x								81,82

Como el valor de C obtenido es mayor del 60 %, existe concordancia entre los expertos