



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Departamento de Estudios Socioculturales

TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: La gestión sociocultural en la Empresa de
Productos Lácteos Escambray, vía para el
afianzamiento de los valores.”**

AUTORA: Odalmis Oramis Águila Cruz

TUTOR: M.Sc. Armando Álvarez Morejón

Cotutora : Lic. Martha Eva Hernández Vilches

**CURSO 2011-2012
“Año 54 de la Revolución”**



Hago constar que la presente investigación “ La Gestión Sociocultural en La Empresa de Productos Lácteos Escambray, vía para el afianzamiento de los valores” fue realizada en la empresa como parte de la culminación de los estudios de la autora en la especialidad de Licenciatura en Estudios Socioculturales, autorizando que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

Firma de la Autora

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido concebido y revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombres y Apellidos. Firma

Computación
Nombres y Apellidos. Firma

Firma del tutor

Pensamiento



La empresa es percibida, cada vez más como un "ser social", que debe contribuir al desarrollo común; por esta razón, la opinión pública ya no es impermeable a todo lo que afecta a las empresas y sus instituciones, y estas que siempre se habían caracterizado por una gran opacidad adquieren ahora una nueva obligación con la sociedad: comunicarse con ella, transmitir sus valores, su cultura, su identidad.

Edgar H. Schein

Dedicatoria



A los trabajadores de mi Empresa.

A mi familia y amigos.

Agradecimientos



AGRADECIMIENTOS

Son muchos a los que quisiera agradecer en estos momentos, pero las palabras están de más cuando el esfuerzo ya está realizado y; la experiencia de escribir este informe sólo constituye una pequeña parte de toda la aportación de la que me he beneficiado.

¡Qué suerte que he podido contar con el apoyo de muchas personas!, entre ellas puedo mencionar a Armando mi tutor que siempre estuvo conmigo dándome los consejos oportunos y la fortaleza para encarar las situaciones más difíciles, a Martha Eva por los días de trabajo incondicional, a todos los compañeros de trabajo que siempre estuvieron dispuestos a brindarme su ayuda, y que han superado sus problemas cotidianos para brindarme la mano amistosa y la colaboración.

A todos muchas gracias.



Resumen

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma titulado: “La gestión sociocultural en la Empresa de Productos Lácteos Escambray, vía para el afianzamiento de los valores”, se realizó partiendo de la interrogante: ¿Cómo contribuir al afianzamiento de los valores mediante la gestión sociocultural en la Empresa de Productos Lácteos Escambray?

Se pretendió: Elaborar un plan de acciones socioculturales que favorezca el afianzamiento de los valores mediante la gestión sociocultural en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

La metodología empleada fue cualitativa. La investigación se diseñó como: Estudio de caso, obteniéndose una descripción detallada de la cultura empresarial y el tratamiento a los valores y la gestión sociocultural en la entidad. Se concluyó que: La Dirección por Valores (DpV) constituye el marco global pertinente para cambiar la cultura empresarial, a favor de la consolidación de los valores, de forma que genere el compromiso colectivo para afianzar su misión y alcanzar la visión de la organización, mediante la gestión sociocultural.

SUMMARY:

The present Diploma Paper titled: "The Sociocultural Management in the Company of Milky Products Escambray, via for the establishment of the values", it was carried out leaving of the query: How to contribute to the establishment of the values by means of the sociocultural management in the Company of Milky Products Escambray?

We were sought: To elaborate a plan of sociocultural actions that favors the establishment of the values by means of the sociocultural management in the Company of Milky Products Escambray.

The qualitative methodology was used. The investigation was designed as: A study of case, being obtained a detailed description of the managerial culture and the treatment to the values and the sociocultural management in the entity. We concluded that: The Address for Values (AfV) it constitutes the pertinent global mark to change the managerial culture, in favor of the consolidation of the values, so that it generates the collective commitment to secure their mission and to reach the vision of the organization, by means of the sociocultural management

Indice



Índice	Pág
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: Aspectos teóricos sobre el tema investigado.	6
1.1 La Planeación Estratégica Integrada.....	6
1.2 Cultura Empresarial y Valores.....	13
1.3 Los valores. Antecedentes históricos y tendencias actuales de su estudio.	16
1.4 Valores. Definición.	20
1.5 La dirección por valores (DpV).....	24
1.5.1 Los valores compartidos	26
1.6 La gestión sociocultural.....	30
1.6.1 La gestión sociocultural en las políticas organizacionales.	32
Capítulo II: Fundamentos teóricos de la metodología.	36
2.1 Conceptos principales.....	37
2.2 Unidades de análisis.	38
2.3 Hacia una perspectiva epistemológica de la investigación.....	40
2.4 Fundamentos teóricos de la metodología.	42
2.5 Técnicas utilizadas.....	45
2.6 Acceso al campo.....	50
2.7 Universo y Tipos de Muestras.....	51
2.8 Estrategia de recogida de datos.....	52
2.9 La triangulación como herramienta para otorgar rigor a la investigación.	53
2.10 Criterios de rigor y validez.	54
2.11 Cronograma de la investigación.....	57
CAPITULO III. Análisis de los resultados sobre los valores y la gestión sociocultural y propuesta del plan de acciones para la Empresa de Productos Lácteos Escambray.	58
3.1 Caracterización de la Empresa de Productos Lácteos Escambray.....	58

3.2 La gestión de capital humano enfocada en los valores.....	62
3.2.1 Resultados del análisis de documentos.	62
3.2.2 Análisis de la Observación Participante.	68
3.2.3 Análisis de la Entrevista en Profundidad	72
3.2.4 Análisis del Cuestionario.	75
3.2.5 Propuesta de Sistema de valores organizacionales para la Empresa de Productos Lácteos Escambray.....	80
3.3 La gestión sociocultural enfocada en los valores en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.....	84
3.4 Plan de Acciones Socioculturales para contribuir al afianzamiento de los valores mediante la Gestión Sociocultural en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.	89
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción



INTRODUCCIÓN

Es probada la variación económica que se ha originado en nuestro país a partir del año 1989, profundos cambios, búsqueda de alternativas, protección a sectores específicos, conservación de lo concebido como “conquistas”, han caracterizado el desarrollo socio-económico desde esta fecha. Todo esto originado por un macro entorno cambiante, inestable y dirigido hacia el neoliberalismo, donde se agudiza la incidencia del bloqueo promovido por los Estados Unidos de Norteamérica, hacia Cuba.

Su objetivo es derrocar a la Revolución, para volver a imponer el dominio neocolonial en Cuba. Es importante conocer que 7 de cada 10 cubanos han nacido y vivido bajo el bloqueo. Han tenido que sufrir las penurias y limitaciones que esta política brutal ha impuesto a su pueblo.

Es innegable la existencia en nuestro Universo de una Globalización Neoliberal, lo que hace que en estos momentos la Economía Mundial se caracterice por:

- La proliferación de Tratados de Libre Comercio
- La profundización del Intercambio desigual en el Comercio Internacional
- El Comercio Internacional, no ha sido instrumento para el desarrollo de los países pobres que constituyen la inmensa mayoría de la humanidad

Constituye entonces un reto principal de los países de América Latina y el Caribe la superación de la pobreza y la erradicación en lo posible de las más profundas desigualdades, considerando que nuestro continente es el más inequitativo del planeta (Morejón, 2010, 5).

Resulta necesario reintroducir el tema del papel del estado nacional, de la integración regional no neoliberal y de las políticas públicas, tal y como nuestro estado realiza, y como condiciones sin las cuales no sería posible alcanzar la meta deseada de un desarrollo:

- Equitativo
- Democrático – Participativo
- Ambientalmente Sostenible

Entonces debe valorarse en el factor externo, que la economía contemporánea le otorga un papel importante a:

- La Información
- El Conocimiento
- La Gestión

Como fuentes estratégicas de poder y competitividad, o lo que es lo mismo, para las organizaciones la posesión del Capital Intelectual y su capacidad de generar conocimientos y tecnología han devenido factor estratégico como fuente de ventajas competitivas.

Gestar es dar origen, generar, producir hechos. De esta forma, la gestión podría verse como el proceso por el cual se da origen a algo, lo que de por si implica movimiento; crecimiento; transformación creadora; relaciones de todo tipo (García, 2010, p.16).

La gestión siempre estará ligada a la acción. Dado que el hombre es un ser racional, pero no un ser acabado en su totalidad, o sea que es perfectible a lo largo de su corta existencia, por lo tanto su vida estará llena de nuevos desafíos, gestión, acción.

La Empresa de Productos Lácteos Escambray, no está ajena a ese factor externo, y valora la existencia de un nuevo tipo de comercio, de una realidad internacional que define pautas y lineamientos en la nacional con todo lo ejecutado por la organización, resulta importante integrar con un enfoque sistémico a la Gestión Sociocultural como vía para el afianzamiento de valores, de forma tal que constituya en su momento una herramienta indispensable en la labor de sus ejecutivos a favor de la proyección, gestión e inserción exitosa de esta organización en el sector empresarial.

En todo este proceso la estrategia sociocultural, dirigida a la población que conformará el colectivo laboral de la organización, jugará un papel preponderante para diferenciar esta entidad de otras de igual tipo en su entorno, encaminada al afianzamiento de valores en este sector.

Existe evidentemente en la Empresa de Productos Lácteos Escambray, un trabajo a favor de la Planeación Estratégica Integrada, y dentro de esta la gestión de Capital Humano; pero que no completa toda la misión que debe realizar una empresa

socialista a favor de este elemento indispensable para la labor ejecutiva, que puede ser perfeccionado por la gestión sociocultural

Hoy en día la organización tiene un desafío importante: lograr que, cuando se llegue a la madurez de su existencia, se le pueda reposicionar y revitalizar para que pueda mantenerse en el mundo empresarial.

Una de las preguntas más importantes por contestar es en qué momento debe encararse el reposicionamiento. Existen varios, pero hay que mantenerse alerta, para detectar señales que puedan producir daños importantes en los productos, la imagen y los ingresos; y que puedan servir para tomar la decisión.

En cualquier organización que se implemente la dirección estratégica si no se logra estabilizar la cultura, lo cual significa que exista una correspondencia entre las creencias básicas, las normas y las actitudes de la mayor parte de sus integrantes con los valores instrumentales necesarios, el cambio que se persigue con dicha implementación no tendrá los resultados esperados. Es por ello que en ocasiones se aprecia el fracaso de la dirección estratégica en empresas que se implementa, pero en realidad lo que ha ocurrido es que se han empleado las herramientas de la dirección estratégica sin realizar el cambio cultural necesario.

Para apoyar la misión-visión, se necesita un contexto de valores, éticas, e integridad que sea explícito, compartido y encarnados en comportamientos reales que reverberan a través de la organización. Los valores moldean el trabajo a través de la organización y establecen sus relaciones con el mundo exterior. El crear una identidad, conductas y cultura desde un contexto de valores compartidos e integridad, brinda una poderosa fuerza conductora dentro de la organización que impacta en cada estructura autodirigida, sistema, estrategia, proceso y relaciones que requiere, y las integra en un marco sostenible. Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Si alguien tiene una ventaja competitiva hoy es por el foco, estrategia común, competencia y compromiso que los profesionales ponen en la ejecución de los objetivos de la empresa.

Una organización tiene ventaja si comunica bien sus objetivos, su estrategia, a los profesionales, consiguen que estos la hagan suya y la ejecuten y además, pone en sus manos la responsabilidad de mejorar sus valores.

Los valores se consideran como una nueva herramienta del Liderazgo Estratégico, que pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, es una importantísima fuente de ventajas competitivas.

Los valores-dirección estratégica es el marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

Por lo tanto es importante la percepción que se tenga de la organización. La Empresa de Productos Lácteos Escambray, ha poseído según las generaciones que conforman su colectivo; altos valores morales, humanos, simbólicos y emocionales compartidos y reconocidos en el territorio y en Cuba, por muchas entidades, organismos y organizaciones.

En la actualidad, en la Empresa de Productos Lácteos Escambray existen ejemplos de manifestaciones que denotan la pérdida, carencia o sencillamente la no existencia de valores que inciden en el detrimento de conceptos culturales organizacionales, al resultar manifiesta la carencia de actitudes y posiciones en determinados sectores laborales tales como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saber que su opinión es escuchada.
- Observar una conexión directa entre la labor individual y los objetivos de la organización.

Los valores organizacionales compartidos inciden en el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Situación ésta que puede ser revestida a partir de la inserción de una gestión sociocultural en la gestión de Capital Humano; para potenciar el afianzamiento de valores en los miembros de la organización.

La investigación fue diseñada con la siguiente estructura en correspondencia con el tema de investigación y los objetivos trazados la tesis se estructurará de la siguiente manera para obtener los resultados esperados:

Un PRIMER CAPÍTULO: Donde se expone la fundamentación teórica de la investigación y se delimitan conceptualmente en acápite lo dispuesto en la teoría en relación con la Planificación Estratégica Integrada, la dirección por valores y la gestión sociocultural, considerando que una cultura específica, con sólidos valores está en mayores posibilidades de consolidarse y fortalecerse en un contexto de intensos cambios institucionales, como los que ocurren en la actualidad.

Un SEGUNDO CAPÍTULO: Donde se exponen los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación y se tratan los aspectos relacionados con la Metodología de la Investigación Científica que se asume en este estudio.

Un TERCER CAPÍTULO: Expone el análisis de los resultados de la investigación, en el que se desarrollará una valoración de la proyección actual de la Empresa de Productos Lácteos Escambray, su necesidad de reposicionamiento dada las insuficiencias que son apreciadas en el estudio, específicamente en la gestión de Capital Humano, partiendo y enfatizando en la importancia y necesidad de una gestión sociocultural encaminada a lograr un afianzamiento de los valores en el colectivo que conforma la organización y la pertinencia de los valores como herramienta sociocultural que permite una mejor gestión a la organización. Se emiten criterios y opiniones de la autora y se expone el plan de acciones para la solución de tales deficiencias

Finalmente se arriba a las conclusiones y se hacen algunas recomendaciones; se reseñará la bibliografía consultada, aportando los anexos que resulten del desarrollo de la investigación.

Capítulo I



CAPITULO I: Aspectos teóricos sobre el tema investigado.

1.1 La Planeación Estratégica Integrada.

¿Qué es el planeamiento estratégico?

El planeamiento estratégico es un proceso que se desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una institución.

El planeamiento estratégico permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo (Morejón, 2010 p.18).

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.

Las instituciones públicas enfrentan una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado. Entre otros, están generalmente sujetas a restricciones presupuestarias, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, y otros.

La planeación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas.

La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca en muchos casos, que estos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. La planificación estratégica

ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre si mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos (Morejón, 2010 p.20).

El proceso de planeamiento estratégico debe adaptarse a la organización.

1-Etapa filosófica

2-Etapa analítica

3-Etapa operativa

4-Acción y desarrollo

La definición de la Misión/Visión:

La visión es la declaración mas importante de los valores, aspiraciones y metas por alcanzar al interior de cada una de las instancias de la organización, es la fuente de autorización y poder de los directivos a cargo de la gestión pública y el instrumento que imprime las características de liderazgo y la mística con que la organización lleva adelante las acciones para cumplir con su misión de servicio público.

La visión es el eje que debe establecer las estrategias definidas por la organización para lograr un cambio cualitativo que permita el logro pleno de la misión. (Manual de Planeamiento Estratégico, 1999, pp.2-7, citado en Morejón, 2010).

La visión conlleva un conjunto de valores, que reflejan los ideales que la instancia sustenta con la finalidad de lograr eficiencia, eficacia, y calidad en su funcionamiento.

La misión refleja el sentido de nuestro ocasionar, el mandato que sustenta nuestra creación como instituciones publicas, por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambio sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante.

La Integración Estratégica significa ignorar las fronteras y trabajar a través de las líneas de separación. Como resultado, cada cambio en la dirección de la integración estratégica implica una mayor integración, en la cual la organización completa está vinculada con otras organizaciones, con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de producir bienes y servicios para cubrir necesidades sociales se convierte en un esfuerzo único y coordinado, permitiendo que las necesidades humanas, los valores, las prioridades y los propósitos guíen el proyecto completo (Morejón, 2010 p.21).

Comienza entonces a resultar una importante herramienta de trabajo la Planeación Estratégica Integrada, concebida como la combinación de las diferentes estrategias

que conforman la proyección de la empresa y que le permiten a la dirección posicionarse competitivamente en el sector en el que actúa.

El cada vez más amplio alcance de la globalización, aumentando constantemente la productividad, elevando la complejidad de la información y la sensibilidad de las decisiones que afectan el entorno, y el ritmo fenomenal de la innovación tecnológica, aumenta la necesidad de prácticas alternativas. El crecimiento igualmente rápido de las expectativas de los empleados y la competencia por asociaciones más unidas entre consumidores-clientes-ciudadanos significan una metamorfosis masiva en la forma en que debe proyectarse una organización.

Estos cambios crean oportunidades para el perfeccionamiento sistémico no solo en las estructuras organizacionales y los productos, sistemas y procesos, sino en el marco completo económico, social, cultural, político, psicológico y relacional dentro del cual se piensa y organiza el trabajo. Al enfrentar estos retos, debemos encarar inevitablemente el hecho de que nos fuerzan a transformarnos a nosotros mismos.

Al hacerlo se mejora conscientemente la naturaleza humana y se transforma el verdadero propósito del trabajo socialmente productivo sobre el cual se basan todas las estructuras sociales, políticas y económicas.

Mientras las organizaciones están cambiando, cambia de igual forma el paisaje o el escenario en el que están ocurriendo estos cambios, a tales consideramos la existencia de una serie de estrategias claves que prometen transformar favorablemente el escenario que debe asumir una organización en estos tiempos.

Estas son:

- **Dar forma a un contexto de valores, éticas e integridad.**

Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar bonitas y elegantes frases que "retratan" sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

En estos planes estratégicos se encuentran frases como: "Uno de nuestros valores fundamentales es el compromiso, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio..." pero ¿Qué pasa en realidad al interior de la empresa? Lo más común es que estas frases

se queden en el papel como letra muerta que no se aplica, el servicio es pésimo, las entregas no se cumplen en los períodos establecidos, la fábrica está contaminando el arroyo vecino, etc.

Esta realidad permite apreciar que dentro de las empresas y muy especialmente los directivos, no tienen claro que los valores compartidos que son aquellos a los que se aspira sean ejecutados y potenciados por todos los miembros de la organización, realmente son un arma competitiva, y que más bien los menosprecian hasta el grado de considerarlos frases inútiles para el desempeño corporativo que solo sirven para mostrar de vez en cuando a los empleados para hacerlos sentir un poquito mejor.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa ([Ronda](#), 2002, p.1)

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

Esta realización se dirige al interior de la empresa y abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales, como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización

hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Si se tiene en el plan estratégico que "Uno de nuestros valores fundamentales es el compromiso, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio...", entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados de primera línea presten un excelente servicio a los clientes, entre otras acciones.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores".

Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general los valores hacen a la organización, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel (Ronda, 2002, p.3).

- ***Fomentar equipos innovadores.***

Los corazones de las organizaciones son equipos autodirigidos pequeños y flexibles de gran amplitud de tamaños, funciones, propósitos, formas y ciclos de vida. Los equipos se dirigen a sí mismos en respuesta a objetivos, problemas y oportunidades. Sus procesos incluyen el derecho de elegir a sus líderes, y a rediseñar los parámetros organizacionales desde cero. Las redes de equipos se vinculan unas a otras mediante el liderazgo y procesos colaborativos y fronteras, que permean las fronteras para fomentar apoyo mutuo.

- **Implementar procesos colaborativos racionalizados**

A fin de llegar a acuerdos sobre los valores compartidos, fomentar equipos, y desarrollar un entorno organizacional diverso, se necesita una rica variedad de procesos grupales colaborativos. Para racionalizar las asociaciones con los consumidores y promover la responsabilidad individual y de equipo, se deben volver a

trabajar incontables procesos organizacionales. Comunicaciones, reuniones, negociaciones y toma de decisiones se rediseñan para alentar la diversidad, colaboración, autodirección y democracia. Mientras las decisiones intrascendentes pueden ser anunciadas, consultadas o delegadas y otras necesitan ser llevadas a votación, las más importantes necesitan consenso o unanimidad. Comprender cuál enfoque de toma de decisión emplear para qué propósito, y cómo diseñar procesos que alienten las relaciones colaborativas, es una parte esencial para la mejor ejecución de una gestión.

Colaboración y democracia son también requisitos para evolucionar a niveles superiores de desarrollo organizacional. Las organizaciones de alto rendimiento se caracterizan primeramente por su creatividad y capacidad de combinar e integrar estratégicamente las posibilidades internas y externas, estrategias y sistemas, y por producir resultados sinérgicos.

Enormes oportunidades de progreso y aprendizaje emergen de la integración estratégica. En genética, es bien conocido el fenómeno del vigor híbrido, como lo es la idea de la sinergia. La introducción de la nueva tecnología ha cambiado el contexto de las funciones, roles y asociaciones organizacionales. Ha creado valor al ofrecer nuevas vías de hacer negocios. Ha permitido que diversas unidades organizacionales se comprendan unas a otras, ha creado una enorme infraestructura organizacional, y no simplemente aplicaciones, ha conducido a una mayor flexibilidad y reacción corporativa, permitiendo la planificación de la producción para las funciones de fabricación y servicio, brinda datos para la dirección de proyectos para la evaluación del desempeño, identificar oportunidades para asociaciones internas, y ha forzado el reconocimiento del lado humano del cambio.

La integración estratégica implica a las organizaciones en todos los niveles en:

- Redefinir sus fronteras.
- Eliminar interfases y solapamientos.
- Búsqueda de las sinergias potenciales.
- Creación de alianzas y asociaciones.
- Negociar no intervenciones y expectativas.
- Ampliar definición de roles y responsabilidades.

- Renegociar resultados y entregas.
- Alineación sobre las estrategias.
- Alcanzar consenso sobre los procesos.
- Desarrollar una cultura de valores y respeto de las diferencias.
- Elevar las medidas de desempeño.
- Eliminar procesos ineficientes e improductivos.
- Perfeccionar los sistemas para la retroalimentación, evaluación y solución de conflictos.

Con la integración estratégica hay una mejora de la capacidad de coordinación a través de la organización, un aumento de la profundidad y el alcance, una mejor capacidad de cumplir diversas necesidades, más implicación para producir resultados, un aumento de la integración y consistencia entre los departamentos, mejores estrategias de implementación, los equipos más adelantados pueden ayudar a los más lentos; hay una mayor capacidad de los empleados para comparar métodos y formar equipos, los equipos pueden compartir las cargas y aunar recursos para resolver problemas, y hay una mayor posibilidad de innovación y sinergia interfuncional. Haciendo preguntas estratégicas, surgen las posibilidades de integración. Por ejemplo, cuando preguntamos ¿Quién es el consumidor, cliente o ciudadano?, podemos preguntar entonces ¿Qué es lo que quieren, y por qué no están implicados? Si preguntamos ¿Cuáles son los problemas?, podemos preguntar entonces ¿Con quién se necesita hablar a fin de resolverlos?

La integración estratégica elimina también la necesidad de un número de sistemas y actividades organizacionales comunes, que incluyen:

- Visiones, declaraciones de misión y objetivos impuestos por líderes, consultores, o Recursos Humanos.
- Incentivos puramente monetarios.
- Cuellos de botella burocráticos.
- Evaluaciones de desempeño demasiado complejas y de arriba abajo.
- Dirección centralizada de ordeno y mando.
- Descripciones de puestos no negociadas.
- Negociaciones colectivas antagónicas.

- Promociones gerenciales basadas en pericia técnica.
- Presupuestos preparados sin participación.

1.2 Cultura Empresarial y Valores.

El término “cultura” tiene muchos significados y connotaciones. Su combinación con otros términos de uso común, “empresa”, crea por lo general una confusión semántica y conceptual. Muchos autores concuerdan en que la cultura está presente en las empresas, aunque no pueden definirla con claridad.

El concepto de cultura empresarial es estructuralmente complejo por definición consiste de una larga serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros del grupo tiene tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sus relaciones internas con los demás. Si el grupo posee una historia compartida, de la antigüedad que sea esas presunciones aparecerán alineadas entre sí y habrán generado un esquema en el cual se reflejan las presunciones cardinales sobre la naturaleza de la realidad, el tiempo, el espacio, la gente y las relaciones.

Si la cultura se ha desarrollado en esa dirección afectará a casi todos los aspectos de la empresa esto es, a su estrategia, su estructura, sus métodos, sus sistemas de recompensa su control y a sus rutinas diarias.

Lo que hace de la cultura un concepto apasionante, es que su análisis nos obliga a adoptar una perspectiva integradora de los fenómenos empresariales, una perspectiva que conjunta ideas claves de la psicología, la antropología, la psicología social, la teoría social y la psicoterapia. Nuestras nociones básicas sobre la forma en que la cultura funciona siguen siendo muy fragmentarias; empero, no hay nada más importante en la investigación sobre la teoría empresarial que la dinámica de la cultura.

Shein (2006, p. 23-26) define la Cultura Empresarial como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante los problemas de subsistencia en su medio externo

(adaptación externa) e integración interna que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura es un por tanto, un producto aprendido de la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Una empresa tiene una cultura propia además de varias subculturas, es una cuestión empírica que tiene que ser resuelta mediante la localización de grupos estables dentro de esa empresa, y la determinación de lo que ha sido su experiencia compartida también puede descubrirse que hay varias culturas operando dentro de la unidad social mayor, llamada empresa: una cultura directiva, cultura de base profesional, culturas de trabajadores etc. Puede descubrirse que la empresa como conjunto posee una cultura global si esa empresa tiene una historia compartida significativa.

Desde el punto de vista antropológico cuando se estudian las empresas no se necesita descifrar un lenguaje o serie de hábitos y costumbres totalmente extraño, el problema es más bien descubrir -en el marco de una cultura infinitamente más amplia -; los rasgos distintivos de la unidad social específica en la que estamos interesados. En ella pueden ser importantes: la distribución física de la estructura de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa y, las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día.

La cultura es aprendida evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje, por ello quien esté interesado en el control y cambio culturales debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje de las complejas creencia y presunciones que sirven de base al comportamiento social en una empresa.

El nivel más visible de la cultura de una empresa es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe

observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus presunciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Todo aprendizaje cultural refleja también los valores propios del individuo, su idea de lo que "debe" ser, en ser a diferencia de lo que es. Cuando los valores comienzan a ser aceptados se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones para quedar así mismo desgajado de la consciencia como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Únicamente los valores son susceptibles de una validez física o social, y si siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones. El sentido que aquí se da a la validación social es el de que los valores referente a la manera en que deben relacionarse entre sí los individuos, ejercer el poder, definir la belleza y demás, pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Un grupo puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo.

Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden así servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse. Pero si éstos valores no están basados en un previo aprendizaje cultural, es probable que lleguen a ser vistos como lo que Argyris y Schon (1978, citados en Shein (2006, p. 23-26) han llamado "valores añadidos", los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a hacer en una serie de situaciones, pero que pueden no tener nada que ver con lo que hará en las situaciones en las que tales valores deberían estar actuando.

Las presunciones básicas son las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas, tienden a ser incontestables e indiscutibles. Dichas presunciones a menudo tienen que ver con aspectos fundamentales de la cultura. Ahora bien tales presunciones son difíciles de localizar. Si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa es fácil buscar las presunciones subyacentes que enlazan las dos cosas, cuando logramos hacerlas aflorar comenzamos a sentir que realmente entendemos lo que ocurre y por qué (Shein, 2006, p. 23-26).

Si el entorno en que tiene que operar las empresa cambian siempre con mayor rapidez no cabe concretar cual es el tipo de cultura empresarial más adaptable. La visión de la cultura de una empresa permite explicar desde otro nivel las causas del funcionamiento o no funcionamiento de las cosas. Cuando los directivos notan que hay fallos en la comunicación, en la resolución de problema, cuando no conciben que la gente trabaje eficazmente necesitan ir más allá de las explicaciones individuales. Con frecuencia, el problema radica en que la gente parte con presunciones distintas, distintos lenguajes y distintas visiones del mundo; en definitiva con diferentes culturas. Es fundamental el reconocimiento de esas diferencias culturales para que las cosas funcionen bien.

1.3 Los valores. Antecedentes históricos y tendencias actuales de su estudio.

La tendencia común es considerar que los seres humanos tienen conductas buenas o malas, por razones biológicas, por la herencia u otros factores. Pero si así fuera, cómo explicar los cambios progresivos en las valoraciones que se hacen de los fenómenos sociales, a partir de la interacción con la escuela, con el grupo de estudio o en el hogar bajo la influencia que ejercen padres, maestros y familiares.

A través de la historia el hombre ha tratado de fundamentar psicológicamente sus reacciones, actitudes y comportamientos, y en este sentido, los conocimientos éticos desempeñan un papel fundamental en el propósito de transformar positivamente al individuo, en quién la moral actúa como regulador de la conducta y los valores como desarrolladores armónico del ser humano.

Los primeros cuestionamientos relacionados con el tema de los valores se remiten al Mundo Antiguo donde figuras como Sócrates, Platón y Aristóteles (Siglo. IV a.n.e) ya hablaban de filosofía en valores, reconociendo la verdad, la justicia y el amor como valores para vivir honestamente como personas.

En el transcurso del desarrollo histórico de la sociedad cubana se puede constatar que la moral y los valores resultan aspectos de notable importancia en el proceso de conformación de la identidad nacional y la ideología revolucionaria.

Desde las épocas pasadas figuras como Carlos Manuel de Céspedes, el padre de la patria (1819-1874), Antonio Maceo, el titán de Bronce (1845-1896) y el generalísimo

Máximo Gómez Báez (1836-1905), entre otros, constituyen ejemplos de la aplicación incondicional de esfuerzos para desarrollar acciones relacionadas con la lucha por la defensa de la Patria y resolver problemas sociales.

Existen referencias que los tres primeros siglos de la historia se caracterizaron por el asentamiento y la gestación de una formación social que, a fines del siglo XVIII empezó a manifestar las primeras características de una embrionaria nacionalidad, por lo que no es posible hablar de una verdadera organización escolar sistematizada. Si embargo ya en la etapa de la colonia el binomio “educación-valor” comienza a aparecer en el currículo, cuando se introducen elementos de Cívica y Moral. Desde entonces, notables figuras de la pedagogía cubana desempeñaron un papel relevante en la formación de las nuevas generaciones.

Se destaca Félix Varela Morales (1788-1853), quien resultó ser un ejemplo de moralidad y dignidad personal para sus alumnos, cuyos principios éticos sustentó en el colectivismo, humildad, patriotismo, equidad y la justicia.

Por su parte, José de la Luz y Caballero (1800-1862), caracterizado como el “sembrador de hombres”, enfatiza en la necesidad de formar cualidades positivas de la personalidad, tanto a través de la instrucción como de otras actividades de índole formativa que se programen, y demostró su aforismo que: “instruir puede cualquiera, pero educar solo quien sea un evangelio vivo”(1892) y, es en este sentido que lleva a cabo las famosas “pláticas sabatinas”, en las que inculcó en sus discípulos el sentido del deber, la responsabilidad, la justicia y la moral. Además empleó, con gran efectividad, métodos especiales para llevar a cabo el trabajo educativo, como son el premio, el castigo y resaltó el papel que desempeña el ejemplo en la formación de los educandos.

José Martí y Pérez (1853-1895), resume lo fundamental del proceso social y de formación del hombre nuevo, recogió la herencia de lo mejor de las generaciones que le precedieron. Su pensamiento fue de vital importancia en la conjugación dialéctica entre conocer, pensar, actuar y formar valores; abogó por la necesidad de una educación integral y polifacética.

En su extensa obra alcanza un alto grado de virtudes que se resume en: amor, inteligencia y capacidad de acción. Al demostrar que su convicción, durante toda la vida, fue la de enseñar con el ejemplo.

Su pensamiento pedagógico se fundamenta en una profunda ética en la que se percibe al hombre en el centro de sus preocupaciones, donde además, se le concede especial importancia a promover los sentimientos y las emociones, en aras de contribuir a la formación de la personalidad del individuo.

En los albores del siglo XX, continúa la lucha por preservar los ideales morales de sus antecesores, en el que se destacan las figuras de Rubén Martínez Villena (1899-1934), Julio Antonio Mella (1903-1929), Juan Marinello (1898-1977) y como máximo exponente, Fidel Castro, quien surge como líder del proceso revolucionario y quien desde sus inicios, se convirtió en una ejemplo para la formación de nuevos valores a lo que contribuyeron todas las instituciones y de modo muy especial la escuela.

Se destaca la figura de Ernesto Che Guevara(1928-1967), cuyo pensamiento ético tiene como esencia revitalizar la concepción de “hombre nuevo”, que proporciona un gran impulso a los objetivos de la educación, caracterizada por su visión humanista, expresando en sus ideas valores como: colectivismo, altruismo, patriotismo e internacionalismo.

La ideología de la revolución cubana se consolida en la formación de valores morales es por eso que a lo largo de todo el proceso Fidel siempre ha insistido en el rol que debe desempeñar la educación en la formación de las nuevas generaciones. Y apunta al respecto: “para crear una nueva ética, para crear una conciencia, para crear un sentido de la organización, de la disciplina, de la responsabilidad”. (Castro, 1979, citado en López, 2009)

En Cuba, juega un papel importante la educación política ideológica que se realiza en todas las instituciones dirigida, a lograr que las personas sean los protagonistas principales: al asumir un papel en la educación en valores que los prepare para actuar, con un sentido humano, y al hacer suyos valores como: la responsabilidad, la laboriosidad, la honestidad, la honradez, la solidaridad, el antiimperialismo, el patriotismo.

Esta preparación en la formación de valores, se convierte en pilar clave para la formación integral de la personalidad y la formación de un hombre nuevo, preparado en el campo social, moral, ético, político y estético de acuerdo con las aspiraciones del modelo socialista.

Los valores se estudian desde ramas de la Filosofía como la Ética (incluye la Axiología) y la Estética, también por la Sociología, La Economía, la Pedagogía, el Derecho y la Psicología. Cada una investiga diferentes dimensiones del tema que, si bien ofrecen razones para comprenderlo, no han permitido, hasta el momento, una visión integrada e interdisciplinaria en su tratamiento científico.

Las significaciones atribuidas a los valores dependen de la posición social del sujeto que los evalúa y del contexto histórico concreto en que se encuentra inmerso. (Fabelo, 2003, citado en López, 2009, p.18)

En consecuencia, se estableció una clasificación desde cuatro posiciones Fabelo, (2003 citado en López, 2009, p.18), son ellas: la naturalista, la objetivista, la sociologista y la subjetivista.

En este sentido, Rigoberto Pupo (1990), enfatiza en la actividad valorativa y asevera que mediante ella, el hombre revela las propiedades y cualidades de la realidad que satisfacen sus necesidades y, por tanto, poseen connotación para él. Es aquí donde el sujeto aborda al objeto a partir del prisma de su valor, en su significado moral, político, estético, utilitario, científico, ideológico, etc. Asume además, que resulta un proceso único, donde la práctica condiciona la relación valorativa del hombre, en la que se funda como base, fin y criterio de veracidad de los valores.

Otros autores se refieren a la categoría valor y plantean que: “el valor es el significado social que se le atribuye a los objetos y fenómenos de la realidad en una sociedad dada, en el proceso de la actividad práctica en sus relaciones sociales concretas.” (Domínguez, M.I y Ferrer, M.E., 1996, citado en López, 2009, p.7)

Lo abordado hasta aquí deja ver con claridad que los debates y estudios realizados acerca de los valores se contemplan desde múltiples aristas, ángulos o visiones, son ellas:

Posición metafísica: los valores son objetivos, o sea, valen por sí mismos.

Visión psicológica: los valores están integrados al sistema de la personalidad como participantes activos en la regulación del comportamiento.

Aspecto sociológico: los valores son circunstanciales, y es la actividad, el espacio donde se produce la atribución de significados desde el punto de vista personal.

Por tal motivo, su formación se considera un problema complejo, cuya solución presupone coordinar acciones educativas de cada uno de los agentes socializadores. Se trata de un fenómeno diverso, contradictorio, de carácter socio- histórico en el que los valores se desarrollan como un intrincado sistema, donde se interrelacionan y subordinan unos a otros mediante una organización jerárquica, que sirve de guía para constituir sus proyectos de vida, ideales una concepción del mundo y la autovaloración.

Vale destacar que todo proceso educativo es intencional pues persigue la formación de un hombre en correspondencia con el modelo de personalidad al que se aspire. Se debe propiciar la formación de valores, la creación de nuevas experiencias, creencias y opiniones que desencadenen comportamientos con repercusiones en el bienestar humano

1.4 Valores. Definición.

El estudio de los valores se ha desarrollado en tres planos: el filosófico, el sociológico y el psicológico; y ha sido y es de interés de los investigadores de las ciencias sociales.

El concepto valor está relacionado con el planteamiento primario de un bien genérico, contrapuesto al mal, que al ser llevado a una expresión concreta y menos ambigua asume la acepción de valor o valedero de la voz griega axios, de ahí que la axiología empezara a ser comprendida como la doctrina de los valores y lo axiológico como lo relativo a los valores.

Existen variadas definiciones acerca del tema, de acuerdo con las diferentes posiciones teóricas y epistemológicas.

Si se tiene en cuenta esto, se hace evidente que los valores pueden estar asociados a los objetos o fenómenos, en cuanto a su valor de uso o de cambio, así como a su repercusión en la arista espiritual o utilitaria del individuo. De manera que se

conforma así su propia concepción acerca del mundo en función de la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales. Por otro lado, es necesario considerar la relación objeto-sujeto como nexo entre todo aquello que exista independientemente de la conciencia y lo que resulte dependiente de ella.

En el devenir histórico, la categoría “valor” ha resultado centro de profunda atención. Diversas son las interpretaciones dadas a este término, en este sentido los estoicos lo definieron desde la esfera subjetiva. En el diccionario de Sociología de la Academia de Ciencias de la antigua URSS se agrupa a los valores en dos sentidos: amplio y estrecho. En el sentido amplio los define como la significación de los objetos y fenómenos de la realidad desde el punto de vista de su correspondencia con las necesidades de la sociedad y de los diferentes grupos. En el sentido estrecho como los imperativos y las exigencias ético morales elaboradas por la cultura humana y que son producto de la conciencia social, que poseen un condicionamiento objetivo por los portadores económicos de la actividad humana. O sea, se observa una distinción de la categoría valor en dos sentidos que están basados fundamentalmente en criterios de objetividad y subjetividad y que por tanto conducen a una interpretación materialista dialéctica de los mismos.

Según criterios expuestos por Adán Fonseca (2008, citado en López, 2009, p.14) en su tesis de Maestría, otros autores conceptualizan la categoría valor de las siguientes maneras:

Rokeach (1973, citado en López, 2009, p.14)), definió el valor como “una preferencia permanente para una conducta en concreto o para un estado final de ser”, lo cual incluye tanto un componente cognitivo (una creencia) como un componente afectivo (la evaluación).

El filósofo cubano José Ramón Fabelo, (1990, citado en López, 2009, p.15), expresa que el valor “(...) debe ser entendido como la significación socialmente positiva de (...) objetos y fenómenos...”.

Y considera además que los mencionados atributos guardan relación con todas las esferas de la vida humana y que poseen tres planos de análisis o dimensiones, son ellas: objetiva, subjetiva e instituida.

Objetiva: es la connotación social que adquieren los objetos y fenómenos al desempeñar una determinada función en la sociedad.

Subjetiva: expresa la forma en que la significación social que representa el valor objetivo es reflejada en la conciencia individual o colectiva.

Instituida: es el resultado de una o de varias escalas subjetivas existentes en la sociedad, de modo que actúan en correspondencia con el bien común o general y puede coincidir o no con el sistema objetivo de valores.

Adela Garzón y Jorge Garcés (1989, citado en López, 2009, p.21), por su parte, conciben los valores como “proyectos ideales de comportarse y de existir se adecuan a las coordenadas histórico sociales y a la vez las trascienden”. Los cuales destacan el carácter orientador de la personalidad en todas las relaciones que el hombre establece.

El Dr. Fernando González Rey (1989, citado en López, 2009, p.20), define los valores como:” el resultado de una experiencia individual, a partir de las situaciones y contradicciones que la persona presenta en el proceso de socialización, del que se derivan necesidades que se convierten en valores a través de las formas individuales en que son asumidas y desarrolladas dentro del propio proceso”.

De igual forma, Diego González Serra (2000, citado en López, 2009, p.18)) distingue el valor objetivo del valor subjetivo.”Por valor objetivo entendemos aquella propiedad de los objetos materiales y de la conciencia social que por afectar positiva o negativamente las necesidades del sujeto (individuo, grupo, sociedad) engendran en éste una orientación afectivo motivacional de aproximación o evitación respecto a la misma. Por valor subjetivo entendemos el reflejo cognoscitivo (en percepciones, representaciones, conceptos y proyectos) del valor objetivo en la personalidad o en la psicología social del grupo como una orientación afectivo motivacional” (González, 2000, citado en López, 2009).

En su definición la Dra. María Julia Jiménez Fiol (2000, citado en López, 2009, p.18) plantea: “que los valores son cualidades normativas asimiladas por los individuos e incorporadas de manera consciente a su subjetividad, para desde ellas ser capaces de tomar decisiones en la realización de sus actos y emitir juicios de valor acerca de las relaciones en que se desenvuelven.” (p.107)

Por su parte el Dr. Luis R. López Bombino (2004, p. 60) concibe los valores como potencialidades humanas que dignifican al individuo, que conscientemente asumidos elevan a la persona y su espiritualidad y lo hacen tornarse grande en el ámbito de la familia, una profesión, un colectivo o la sociedad en su conjunto. No se reducen solo, a su dimensión moral pues se presentan también como valores estéticos, jurídicos, religiosos, epistémicos, etc.

En opinión de García Batista (2007 citado en López, 2009, p.21), tener valores es estimar un objeto, un principio, es ubicar las cosas en un orden de importancia, es decidir lo que es más importante en un determinado momento y luchar por ello. Es ubicar y jerarquizar los bienes materiales y espirituales, lo cual se produce en su interacción con las diferentes esferas de la vida: escuela, familia, comunidad, trabajo, ambiente físico, sociocultural, entre otros. Expresa que los valores constituyen una guía general de la conducta, que se derivan de la experiencia y le dan un sentido a la vida, propician su calidad, de tal manera que están en relación con la realización de la persona y fomentan el bien de la comunidad y la sociedad en su conjunto Por su parte la Doctora Esther Báxter Pérez (2007, citado en López, 2009, p.22) asume: “que el valor es un contenido de la educación y que al hablar de educar en valores, nos estamos refiriendo a formar una personalidad armónica e integralmente desarrollada, donde los valores, sobre todo los morales cobran vital importancia”.

En su Tesis de Maestría López (2009) deja ver claramente que el hecho de que los valores formen parte de la compleja estructura de la personalidad los vincula a los profundos procesos de la vida social, cultural y a la concepción del mundo, porque ellos forman parte de la conciencia social y están en vínculo estrecho con el tipo de sociedad existente.

Si se realiza un análisis de estos conceptos se pueden resumir los siguientes criterios:

Los valores son objetivos y tienen significado para el sujeto, lo cual se expresa en el plano subjetivo: poseen un condicionamiento objetivo y una acción determinante sobre la vida política, jurídica y social en general.

Tienen un sentido histórico en tanto son expresión de una época histórica, pero algunos son universales.

No se heredan de una persona a otra, pero sí se transmiten y son de apropiación por parte del sujeto en dependencia de la significación de ese valor.

Operan en sistema, lo que significa que existe una interacción entre ellos de conexión, completamiento desde el punto de vista de las reflexiones y de las manifestaciones prácticas, aunque en un momento determinado uno predomine sobre los demás debido a su independencia relativa.

Están estructurados jerárquicamente, conformando una escala con determinado grado de significación, tanto para las personas como para la sociedad, en ocasiones coincidentes y en otras oportunidades no, generando contradicciones que se solucionan de alguna manera con significación positiva o negativa para el sujeto.

Se considera como alternativa más coherente, la noción de valor construida desde el Enfoque Histórico-Cultural, donde se aprecia el valor como parte de la subjetividad del individuo, resultante de su inserción en una cultura y en sus relaciones sociales.

1.5 La dirección por valores (DpV).

¿Qué es la dirección por valores (DpV)?

La DpV constituye una nueva herramienta, una nueva filosofía de dirección, de liderazgo estratégico. Se considera uno de los más recientes sistemas de dirección (gestión) concebidos, solo superado en actualidad por la llamada Dirección por Políticas. No constituye una nueva moda de dirigir empresas u organizaciones, sino una nueva manera de entender y aplicar conocimientos.

La dirección por valores no es un sustituto de la dirección por objetivos, 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.

“En una empresa que realmente administra por valores no hay más que un jefe: LOS VALORES DE LA EMPRESA. Todo se consulta con el nuevo jefe en busca de soluciones: desde qué proveedor de software emplear hasta cómo manejar un conflicto en una reunión de equipo de trabajo”. (Barrera, p.144)

La dirección por valores, aplicada racional y oportunamente constituye una motivación importante de la acción personal. De conjunto con otros factores forman

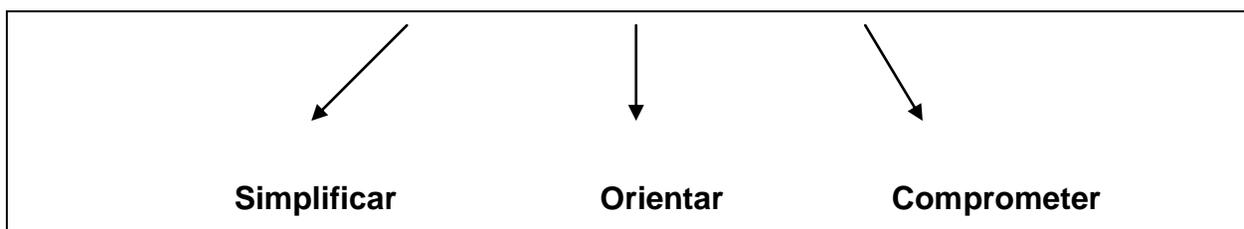
parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la empresa. El uso de valores integrados y representativos de la empresa, se convierte, en fuerza impulsora para realizar el trabajo.

Con la aplicación de la dirección por valores en la empresa se provoca un cambio en la empresa ya que se integra a todos los trabajadores en lo que se quiere y se debe ser.

Se potencia el principio de medir por “resultados”, se favorece la implantación de las estrategias y los procesos de mejora continua, disminuyendo los conflictos intergrupales, las reuniones infructuosas, las desavenencias personales y fracasos en la adaptación de las personas a la organización. Se le da sentido a la acción y al trabajo de dirigentes y trabajadores.

La DpV constituye un marco global para diseñar continuamente la cultura de la empresa, de forma que se genere el compromiso colectivo por nuevos proyectos, por alcanzar la visión de la organización. Según refieren los estudiosos de esta temática, si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los valores tales como: confianza, creatividad y honestidad, son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales como: eficiencia o recuperación de la inversión, pues *¿Cómo lograr esto último sin necesidad de acudir a sistemas férreos de control si no se genera compromiso alrededor de ello?* Por consiguiente, conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo-líder ha de desempeñar si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa (Barrera, p.145)

.La DpV es una herramienta de liderazgo basada en valores, con una triple finalidad:



Si se tienen en consideración los planteamientos de Salvador García y Shimon Dolan (autores del libro “La dirección por valores”) La DpV, como sistema de gestión, es

considerada el resultado de la búsqueda de soluciones al grado de complejidad y a la incertidumbre de la dirección moderna, y la consideran el último elemento evolutivo del management desde principio de siglo.

Donde según estos autores se refleja la continuidad evolutiva de tres formas de dirigir empresas:

- Por instrucciones (Dpl),
- Por objetivos(DpO)
- Por valores (DpV).

Por otra parte, estos autores argumentan que es necesario, para tener una idea integral de la importancia de los valores y de su tratamiento en la educación a directivos y reservas más aún considerados parte esencial de un determinado sistema de gestión, partir del concepto más amplio del término valor, o sea, del conocimiento de las tres dimensiones de la palabra “valor” .

<u>Dimensión Ético-Estratégica</u> <i>(Elecciones preferenciales)</i>	<u>Dimensión Económica</u> <i>(la valía)</i>	<u>Dimensión psicológica</u> <i>(la valentía)</i>
----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

Es precisamente en estos principios en los que se basa la Dirección por Valores.

1.5.1 Los valores compartidos

Los valores compartidos son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros, pueden significar fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos y cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado (Barrera, p. 142).

Debe tenerse en cuenta que si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de una empresa no son compatibles con la necesidad del cambio, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de la dirección estratégica, éste no funcionará, ya que los directivos seguirán dirigiendo con las concepciones y patrones acumulados a lo largo de su experiencia; con la diferencia que emplearán nuevas

herramientas, o lo que es lo mismo, *“Se sigue haciendo lo cotidiano con una nueva tecnología”*. Esta actitud se le denomina disonancia cognitiva.

En cualquier organización que se implemente la dirección estratégica si no se logra estabilizar la cultura, lo cual significa que exista una correspondencia entre las creencias básicas, las normas y las actitudes de la mayor parte de sus integrantes con los valores instrumentales necesarios, el cambio que se persigue con dicha implementación no tendrá los resultados esperados. Es por ello que en muchas ocasiones se escucha a investigadores plantear el fracaso de la dirección estratégica en empresas que se implementa pero en realidad lo que ha ocurrido es que se han empleado las herramientas de la dirección estratégica sin realizar el cambio cultural necesario o lo que es lo mismo se realizó un cambio al nivel explícito.

“Una empresa no es una máquina sino un organismo vivo, y, como tal tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa...” (“Los valores compartidos - Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras empresas” (Ronda, 2002).

Por otra parte debe tenerse en cuenta que los valores individuales se constituyen fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos. Entonces *¿Cómo desarrollar los valores compartidos de los miembros de la empresa?*. Para dar respuesta a esta interrogante deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- I. Las creencias y los valores del o de los fundadores de la empresa. Las ideas y principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que la empresa crece a lo largo del tiempo, pero las que poseen fuerte identidad cultural mantienen una coherencia de principios heredados del fundador.
- II. Las creencias y los valores de la dirección actual. En ocasiones cuando un dirigente es promovido o asignado para dirigir una empresa pretende revitalizar o modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador o predecesor, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

- III. Las creencias y los valores de los obreros. Los teóricos sustentan que en este aspecto juega un papel esencial el sistema de recompensa.
- IV. La formación e influencia de consultores. El aprendizaje continuo de los cuadros y trabajadores como herramienta para el cambio.
- V. La normativa legal existente. La legislación laboral, medioambiental, económica, jurídica, etc., influye en las creencias y los valores de los miembros de las empresas.
- VI. Las reglas de juego del mercado. En el mercado de libre competencia impone reglas que impregnan el sistema de valores y creencias en las empresas, en ocasiones la presión de los competidores fijan la creencia de que el resultado es el que importa, sin tener en cuenta los medios para lograrlo, (maquiavelismo) lo cual se aprecia a diario en los países con economía de mercado.
- VII. Los valores sociales del momento histórico. Los valores actuales no son los mismos que a principio de siglo XX y no serán los mismos que los del siglo XXI.
- VIII. La tradición cultural de la sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los empresariales.
- IX. Los resultados de la empresa. Una empresa que obtenga buenos resultados y que incluya explícitamente en sus sistemas de valores la honestidad en el trato con sus clientes tenderá a perpetuar dicho valor como esencial para su negocio. Sin embargo, esa misma empresa cae en incumplimientos de sus metas continuamente y es posible que replantee su sistema de valores.

Para lograr que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección para el legitimar el cambio cultural en una empresa se debe seguir los pasos siguientes:

I. Realizar diagnóstico de las creencias básicas de los miembros de la organización. Una vez obtenida la información se procede a listar por orden de importancia los valores elegidos por el colectivo para definir la escala actual de valores y creencias básicas de la organización.

II. Definir la escala de valores y/o creencias básicas necesarias para lograr el cambio durante la implementación de la dirección estratégica.

Para lo cual se emplea el método *delphi* u otras técnicas de expertos. Por último se llevan ambos criterios a una tabla comparativa con el fin de establecer un gap entre la escala de valores reales que posee la empresa y los que necesita para lograr la magnitud y tipo de cambio.

III. Establecer el tipo de cambio necesario que puede ser:

1. Cambio de creencias y valores.
2. Cambio de imagen y cambio de cultura.

Luego de establecido la necesidad y tipo de cambio se debe tener presente las tres fases del cambio:

- Descongelación de creencias o valores con el status quo actual

Consiste en “calentar” emocionalmente (intranquilizar) a los “*bloques de hielo*” o resistencias basadas en la *no - aceptación* de las realidades que impulsan la necesidad del cambio. Para ello se deben emplear los siguientes mecanismos:

- a) Reconocer el cumplimiento de expectativas de éxito.
- b) Inducir (culpa) por los valores no mantenidos o (ansiedad) por los objetivos no cumplidos. Ningún cambio parte del estado de satisfacción.
- c) Transmitir seguridad emocional y aceptación del incumplimiento de determinadas expectativas con el fin de poder tolerar el registro de la información negativa y tratando así de mantener a toda costa la autoestima global de quien ha de cambiar.

Si se quiere que alguien cambie, siempre habrá que acompañar las informaciones negativas sobre su conducta con informaciones positivas de otras áreas que se esté desarrollando satisfactoriamente. En esta fase se produce típicamente sentimientos de desidentificación y distanciaci3n con respecto al pasado, así como de desorientaci3n con respecto al futuro.

- Cambio de conducta mediante reestructuraci3n cognitiva

Se trata de sentir y reaccionar ante las cosas de forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista sobre ellos. Para ello se deben estimular dos actividades:

- a. Exploración del entorno para obtención de nueva información relevante
¿Cómo lo están haciendo los mejores del sector donde compete la empresa?
¿Cómo se hace en la empresa? ¿Cómo debe hacerse para igualar o superar a los mejores?
- b. Identificación con una nueva posibilidad de actuación. Se identifica una organización modelo (debe ser la mejor del sector a que pertenece la empresa) para comparar el desempeño de la empresa respecto a ésta lo que permitirá elevar la efectividad a través del aprendizaje.

Esta fase intermedia de reestructuración es donde más pueden influir las fuerzas de resistencia técnica, psicológicas, sociales, etc. Según se gestionan estas fuerzas de resistencia se creará el estado futuro deseado, generando compromiso con la institucionalización del cambio. La existencia de un liderazgo transformador que legitime el cambio desde el primer momento es absolutamente crítica para afrontar o no las fuerzas de resistencia.

- Estabilización

Se estabilizan las fuerzas promotoras y la disminución de las fuerzas obstaculizadoras tranquilizando así el sistema y generando el compromiso estable con el nuevo estado de cosas, es decir se logra el cambio, se está dirigiendo estratégicamente.

1.6 La gestión sociocultural.

La perspectiva sociocultural permite estudiar los procesos de estandarización de consumo, productos y acciones culturales de las diversas tecnologizaciones, formas de expresión social, y relaciones alternativas de empleos, los valores trascendentales e identitarios de cualquier civilización y la necesidad de la sociedad y sus instituciones de tomar decisiones para proteger sus "sentidos simbólicos" y sus sistemas de relaciones. (Canclini, 1981, citado en García Rodríguez, 2010, p.16).

El proceso de gestión es de hecho el proceso de comunidad, el compartir significados comunes y, en consecuencia, actividades y propósitos comunes; la oferta, la recepción y la comparación de nuevos significados, que conducen a tensiones y logros de crecimiento y cambio. "Si el arte es parte de la sociedad, no

existe por fuera un todo sólido, al cual, por la forma de nuestra interrogante, concedamos prioridad. El arte está allí, como actividad, junto con la producción, el intercambio, la política, la crianza de familias. Para estudiar las relaciones adecuadamente debemos estudiarlas activamente, considerando a todas las actividades como formas particulares y contemporáneas de la energía humana". (Gil, 2006, citado en García Rodríguez, 2010, p.16).

El análisis de la producción y reproducción cultural como toda la actividad humana y las prácticas que en ella realizan en sus procesos de sistematización, empleo y conservación de esta práctica en función de su empleo en las cotidianidades (Soler D. , La perspectiva sociocultural. Una propuesta metodológica, 2009), se orientan al análisis de los significados de las prácticas culturales, que necesitan de estas relaciones su eficacia e influencia en el desarrollo de ellas, sus espacios de reproducción y la calidad de las alternativas que se emplean, donde la gestión cada vez más se coloca en la organización de las entidades y organizaciones. (Helen Ochoa, Esperanza Diaz, Salvador David Soler, 2003, citado en García Rodríguez, 2010, p.20).

Bajo esta concepción toma sentido la definición de gestión cultural que aparece dentro de las políticas culturales definidos por la UNESCO en diciembre de 1967 (Mónaco, citado en García Rodríguez, 2010, p.16) como: "un conjunto de principios operativos, de prácticas y de procedimientos de gestión administrativa y financiera que deben servir de base a la acción cultural del Estado". A partir de ahí, la mayor parte de las bibliografías coinciden en que la política cultural es la forma de intervención en la cultura por parte del Estado y la sociedad en general y su forma de implementación es la gestión sociocultural.

García Canclini (1981, citado en García Rodríguez, 2010, p.22) define este proceso como:

"El conjunto de interacciones realizadas por el Estado y las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados, con el fin de ordenar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social". (Canclini, 1981).

En su desarrollo intervienen un conjunto de factores: las posibilidades o limitaciones del desarrollo económico, tecnológico, científico, cultural, político y social. Sus principales vehículos de transmisión son:

- Sistema de Instituciones.
- Medios de promoción y difusión.
- Medios de comunicación.
- Sistema jurídico y organizacional.
- Sistema de símbolos, signos y significantes de los grupos sociales (según el peso específico). (UNESCO, 2010).

Así, la gestión sociocultural se encarga de los estudios de acceso, participación, protagonismo y disfrute de la población en los procesos y servicios; resguardo de la identidad histórica y cultural, integración cultural nacional y regional, circulación de bienes culturales, la gestión sociocultural como factor esencial del desarrollo económico, es un elemento que no puede dejar de tomarse en cuenta. (Isabel Landaburo y Ana Maida García, 2006, citado en García Rodríguez, 2010, p.16).

Por lo tanto la gestión es el elemento tipificador de prácticas como punto de partida, su análisis no se puede reducir a la comprensión del fenómeno como actividad o como representación sociocultural, así es necesario tener en cuenta: el sistema que conforma, la estructura de la gestión, su infraestructura institucional, sus manifestaciones y expresiones su comprensión e interpretación de las realidades, las cuales se evidencian en un complejo proceso de interacción de las redes sociales, así como los elementos históricos que influyen en la asimilación de la práctica concreta donde se manifiesta la gestión (Helen Ochoa, Esperanza Diaz, Salvador David Soler, 2003, citado en García Rodríguez, 2010, p.16).

1.6.1 La gestión sociocultural en las políticas organizacionales.

La gestión sociocultural es una actividad para y desde la acción, no se nos podrá revelar, sino como actividad, si asumimos, que la lógica y razón de su existencia están asignadas por el cambio, por el movimiento, entonces podremos compartir que debemos entenderla como un proceso, siempre inacabado, en el que el diálogo entre

el pasado y el presente, entre lo propio y lo ajeno, entre el ser y el deber ser, estará orientado hacia la modelación y construcción de un futuro que ya vive entre nosotros. (Soler, Utopías y realidades, 2006 citado en García Rodríguez, 2010, p.23).

Por eso desde esta perspectiva entendemos a la gestión sociocultural como sistema de acciones dirigidas a establecer e impulsar la relación activa entre la población y la cultura para alcanzar niveles superiores de ambas. Incluye acciones de, programación, creación, extensión, investigación, comercialización, o de interacción de agentes socioculturales a partir de valores culturales, económicos socioculturales, políticos, entre otros. (Gil, 2006).

Concebir entonces la gestión sociocultural desde un modelo comunicacional implica ajustarlo a las necesidades, demandas y posibilidades de cada contexto para la formación de públicos activos y en un sentido más general, contribuir al desarrollo cultural de individuos, grupos, instituciones y la sociedad en general. El conocimiento de ella es imprescindible para diseñar políticas, transformar las estrategias institucionales, revalorizar y actualizar los objetivos, entre otras e influir cómo también en la creatividad de los públicos más allá de sus hábitos rutinarios.

Otro aspecto de gran significación en la gestión sociocultural es la comprensión de los actores sociales que empleamos en estos estudios. Como agentes socioculturales incluyen a los de madurez, ejercicio y relevancia, pero además otros protagonistas de prácticas socioculturales relacionados con el objeto de estudio que actúan y aportan desde las propias comunidades y desde agrupaciones u organizaciones de muy variada índole y nivel de estructuración. (Soler, Utopías y realidades, 2006, citado en García Rodríguez, 2010, p.23).

Teniendo en cuenta los principios generales de la Gestión Sociocultural en Cuba, esta se expresa en un adecuado análisis de las interacciones socioculturales como opción de acceso de la población y su consulta principal que permita la obtención de información que garantice una percepción adecuada de la misión, los niveles de apreciación para formar un receptor crítico al tiempo de potenciar y crear espacios de participación desde la cultura. Para favorecer los procesos de gestión se hace necesario también extraer el máximo provecho cultural de las nuevas tecnologías y los medios de difusión masiva así como potenciar la unidad, la coordinación y la

integración entre todos los actores sociales. (Soler E. D., 2008, citado en García Rodríguez, 2010, p.16).

La gestión sociocultural, necesita de la aplicación de determinadas estrategias para cada etapa (planificación, implementación, impacto) en función de los objetivos propuestos. Se hace necesario evaluar las estrategias definidas, así como los métodos y formas de implementarlas, para comparar los resultados logrados y trazar nuevas estrategias. Es muy común que existan contradicciones entre la política definida por los organismos competentes y la aplicación de la misma a los distintos niveles en el proceso de interrelación entre los diferentes agentes socioculturales. (Soler D. , Utopías y realidades, 2006 citado en García Rodríguez, 2010, p.16).

Entre los factores o causas de índole objetiva que inciden en la gestión se encuentran las limitaciones en la disponibilidad de recursos, por lo que para trazar las estrategias se debe valorar a profundidad hasta dónde se puede llegar en cada etapa con los recursos disponibles y no generar falsas expectativas que pueden crear un estado de opinión en la población, los especialistas y funcionarios que gravitará sobre el trabajo futuro, la sensibilidad requerida, la falta de visión política en sus relaciones con los actores.

Para la gestión sociocultural desde esta perspectiva sociocultural es necesario tener en cuenta:

- La Misión y Visión de la organización.
- La preparación de los recursos humanos para asumirlo.
- Las funciones y tareas que demanda la aplicación de las estrategias de gestión sociocultural.
- La preparación de la población para asumir y analizar las formas de realización de la gestión. (Coelho, 2008, citado en García Rodríguez, 2010, p.16).
- La concientización de los cuadros, especialistas, trabajadores, de las necesarias integraciones para alcanzar los objetivos generales de la política, tanto dentro como fuera del sistema.

Todas éstas constituyen aspectos de carácter interno, pues brotan de las relaciones

propias de la esfera. Este grupo de factores conjugados, son los que nos encontramos en muchas ocasiones obstaculizando la aplicación de las estrategias de gestión ubicadas en el centro de la gestión sociocultural.

Capítulo II



Capítulo II: Fundamentos teóricos de la metodología.

Título: La gestión sociocultural en la Empresa de Productos Lácteos Escambray, vía para el afianzamiento de los valores.

Situación problemática

La cultura empresarial y con ella los valores, no han sido aspectos concebidos en la Planeación Estratégica Integrada de la Empresa de Productos Lácteos Escambray, lo que dificulta su utilización como una herramienta de trabajo para la labor ejecutiva, posibilitando la toma de decisiones inadecuadas y las soluciones dispersas a las disciplinas según el momento coyuntural en el que se han detectado o han surgido estas, y con ello ha conllevado a una pérdida sustancial de valores dentro de la entidad, lo que se ha revertido en un comportamiento inadecuado de la fuerza de trabajo en cuanto a lo que se quiere y se debe ser.

Teniendo como referencia la importancia de la cultura, los valores las tradiciones y conociendo además que las conductas manifiestas de los trabajadores le permitirán diferenciarse del resto de las entidades del sistema del organismo, y con ello alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales es que se estima necesario el abordaje de esta investigación.

Problema Científico: ¿Cómo contribuir al afianzamiento de los valores mediante la gestión sociocultural en la Empresa de Productos Lácteos Escambray?

Objetivos Generales

- I. Elaborar un plan de acciones socioculturales que favorezca el afianzamiento de los valores mediante la gestión sociocultural en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

Objetivos Específicos

- I. Caracterizar la Empresa de Productos Lácteos Escambray en cuanto a sus diferentes dimensiones.

- II. Determinar el tratamiento a la gestión de capital humano enfocada en los valores en la entidad.
- III. Analizar las particularidades de la gestión sociocultural de acuerdo con la proyección estratégica integral de la entidad.

Objeto: La gestión de Capital Humano.

Campo: Enfoque de los valores en la gestión de Capital Humano

Idea a defender:

Un plan de acciones socioculturales que contribuya al afianzamiento de los valores en la Empresa de Productos Lácteos Escambray, permitirá solidez en el comportamiento ético y moral de los trabajadores.

2.1 Conceptos principales.

Cultura Empresarial: Es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante los problemas de subsistencia en su medio externo (adaptación externa) e integración interna que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Shein, 2006, p. 23-26).

Valores: Los valores son potencialidades humanas que dignifican al individuo, que conscientemente asumidos elevan a la persona y su espiritualidad y lo hacen tornarse grande en el ámbito de la familia, una profesión, un colectivo o la sociedad en su conjunto. No se reducen solo, a su dimensión moral pues se presentan también como valores estéticos, jurídicos, religiosos, epistémicos, etc. (López Bombino et. al., 2004, p.60).

Gestión sociocultural: La gestión sociocultural como sistema de acciones dirigidas a

establecer e impulsar la relación activa entre la población y la cultura para alcanzar niveles superiores de ambas. Incluye acciones de programación, creación, extensión, investigación, comercialización, y estudios de interacción de agentes socioculturales a partir de valores culturales, económicos, socioculturales, políticos, entre otros (Gil, 2006, citado en García Rodríguez, 2010, p.16).

2.2 Unidades de análisis.

El siguiente cuadro resume las unidades de análisis con sus dimensiones, indicadores y subindicadores que se tienen en cuenta en la presente investigación.

UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	INDICADORES
Empresa de Productos Lácteos Escambray	Contextual	<ul style="list-style-type: none"> • Localización geográfica. • Resolución de creación de la empresa e historia.
	Estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa. • Estructura físico-espacial.
	Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de los trabajadores en cuanto a edad, sexo, raza, nivel escolar, composición política, sindical y composición de la directiva
	Productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Materias primas fundamentales • Principales renglones productivos. • Aprovechamiento de las capacidades instaladas.
Valores	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • El tratamiento a los valores entre los miembros del Consejo de Dirección. • Estilo de trabajo del personal directivo que apunta hacia un deterioro de los valores. • Percepción del personal directivo sobre los valores que considera más importante para la realización de sus funciones. • Valores presentes en el Código de Ética de los Cuadros que el personal directivo cumple permanentemente en sus funciones. • Actitudes negativas que asumen frecuentemente los trabajadores en su desempeño laboral y que apuntan hacia el deterioro de los valores en la empresa. • Valores existentes que comparten los trabajadores de la empresa y su frecuencia de práctica. • Valores que se consideran necesarios y no son compartidos por los trabajadores de la empresa.

Gestión Sociocultural	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia o no de un programa de actividades socioculturales con énfasis en los valores como parte de la Planeación Estratégica Integrada de la empresa. • Importancia de contar en la empresa con un programa de actividades socioculturales basado en los valores. • Existencia o no de un clima organizacional con condiciones para un buen desarrollo de la gestión sociocultural
	Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre la gestión sociocultural de la empresa. • Participación en las actividades de gestión sociocultural.

2.3 Hacia una perspectiva epistemológica de la investigación.

El estudio de tres categorías ocupacionales que conforman un colectivo laboral, requiere de un esfuerzo intelectual para desentrañar al nivel cognoscitivo procesos complejos que en el interactúan. Se entiende que es oportuno para el desarrollo de la presente investigación la aplicación de un conjunto de primicias que garanticen proyectar los procesos diversos que actúan en el ser humano utilizando los siguientes principios epistemológicos:

En la actualidad algunos autores olvidan la existencia de una unidad dialéctica entre lo singular, lo particular y lo general como categorías filosóficas que expresan las conexiones y las interrelaciones objetivas de los fenómenos.

“En las publicaciones científicas de nuestros días a menudo podemos encontrar razonamientos acerca de que en el momento actual la ciencia se ha vuelto tan voluminosa y multifacética que resulta imposible abarcar toda su diversidad con leyes universales, con una metodología y lógica única del conocimiento y que, por tanto, es preciso ahondar en los problemas lógicos y metodológicos de la ciencias concretas y concentrar la atención de los científicos en la elaboración de la determinada metodología concreta” (Andreiev, I, 1984).

Por eso, es necesario tener en cuenta la interacción entre lo singular, lo particular y lo universal debido a que tienen gran importancia metodológica para comprender los fenómenos de la vida social, pues el desarrollo de un determinado proceso no es posible estudiarlo, investigarlo, sino se consideran sus rasgos propios, individuales (las partes) y a su vez el vínculo existente entre ellos (el todo).

Como parte de la perspectiva de estudio que se sigue en esta investigación resulta fundamental comprender la dialéctica que se establece entre las mencionadas dimensiones, pues la esfera laboral no se puede apreciar y mucho menos valorar al no ser que se consideren en toda su dimensión las complejas relaciones que se desarrollan en ella, motivadas en muchas oportunidades por los procesos de globalización económicos culturales que se dan a escala planetaria, regional con influjos múltiples en escenarios territoriales.

De igual manera y como parte de las referidas influencias se tendrá que ver también como influyen los procesos socioculturales para el desarrollo y afianzamiento de los valores que promueve el modelo de desarrollo socialista para el sistema de gestión laboral.

Para comprender un objeto en su historia, en su desarrollo, es necesario reproducirlo en el pensamiento de forma objetiva y concreta, de ahí el vínculo existente entre la investigación histórica y la investigación lógica.

“El método histórico está vinculado al conocimiento de las diferentes etapas de los objetos en su sucesión cronológica para conocer su evolución y desarrollo, y el método lógico reproduce en el plano teórico, lo más importante de ese objeto incluyendo la comprensión histórica y de esta manera lo analiza en su forma más acabada” (Álvarez, C. M, 1997).

Este enfoque tiene especial significado para realizar el estudio del comportamiento de los valores porque posibilita de una parte realizar una reconstrucción pormenorizada de la evolución histórica de los mismos indicando los hallazgos, acontecimientos y detalles más esenciales de los procesos transculturales que han tenido lugar en esta evolución. Ello posibilita darse cuenta del itinerario de los principales sujetos, clases sociales, líderes, tendencias del pensamiento y procesos económicos que han caracterizado la vida de este grupo laboral.

El enfoque lógico supone identificar los estilos principales, los hitos esenciales que dejan huellas más profundas en grupos, clases e individuos. Se trata por tanto de realizar una mirada en profundidad que correlaciona dialécticamente la sociedad, la economía y la cultura en la dimensión (pasado-presente-futuro).

Esta investigación tiene en cuenta este principio puesto que los valores en la actualidad no pudieran comprenderse cabalmente sino se estudiara el proceso histórico por el que han tenido que transitar, posibilitando a los investigadores comprender el presente a la luz de los sucesos y los cambios, positivos o negativos, que se han producido en el pasado con incidencia para este elemento básico de la sociedad laboral.

En la vida cotidiana de cada individuo se forman distintos sistemas de valores, normas, orientaciones (que van conformando su cultura), y a su vez ejercen su

influencia en la producción y en otros aspectos de la vida social, por lo que se puede decir que los factores culturales que posee cada individuo consiguen considerarse como componentes principales para su posterior desarrollo económico y social, siendo, entonces, la cultura de cada persona elemento de su proceso de evolución.

Por otra parte las formas de producción determinadas de un escenario, inciden en la conformación de caracteres y formas de la conciencia social disímiles, por tanto manifestaciones de organización política, cultural y social van a corresponderse con las formas de organización y relaciones de producción particulares.

“El modo de producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social, política y espiritual en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser, sino, por el contrario, el ser social determina su conciencia” (Marx & Engels, 1978).

La práctica económica en sí misma es una práctica cultural, pero a su vez cuando no encuentra una coherencia con la política económica se genera un conflicto. Por otro lado la cultura de la organización es puramente industrial y sin embargo a pesar de ser una organización con más de 30 años, se ha roto la tradición ya que las nuevas generaciones que han conformado su integración, así como los factores externos e internos han modificado su esencia.

2.4 Fundamentos teóricos de la metodología.

“El término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología” (Taylor & Bogdan, 1987, pág. 15)

Básicamente esta investigación se ha desarrollado desde la perspectiva del paradigma interpretativo también denominado paradigma cualitativo, fenomenológico, naturalista o humanista. Dicha perspectiva es la mejor que se aviene a las condiciones y características del trabajo.

Taylor y Bogdan definen la perspectiva cualitativa como “El procedimiento investigativo mediante el cual se describen datos, cartas personales, discursos,

observaciones de las conductas que permiten conocer a las personas individualmente y admiten verlas en su propio desarrollo a partir de sus propias definiciones del mundo” (Taylor & Bogdan, 1975).

Según Orti, A. el enfoque cualitativo “Entraña una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de la conducta de los actores sociales en su orientación interna (creencias, valores, deseos, imágenes preconscientes, actos afectivos)” (Orti, citado por Ruiz Aguilera, p. 84).

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede. En esta investigación se procura interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas mediante la utilización y recogida de datos en una gran variedad de instrumentos que permiten describir el comportamiento de los implicados que se estudian.

El estudio de un sector ocupacional requiere de diversos métodos y técnicas en función de realizar una profunda búsqueda en el fenómeno que constituye el objeto de estudio. La investigación está concebida como un Estudio de Caso y reconoce esta variante como un método que al decir de Stenhouse (1990:644, citado en Rodríguez Gómez et al, 2006, p.92) “es un método que implica la recogida y registro de datos sobre un caso o casos, y la preparación de un informe o una presentación del caso”; como producto final se obtiene el registro del caso.

Stake (1994) centra su énfasis en el Estudio de Caso como variante del análisis cualitativo. Dice que: “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes...” (Rodríguez Gómez et al, 2006, p.92).

Esta variante de investigación cualitativa ha sido definida por varios autores, en el caso específico de Gloria Pérez Serrano considera que: “es un método de formación e investigación que implica un examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un fenómeno” (Pérez Serrano, 1994, p.23)

El Estudio de Caso toma significado en las últimas décadas del siglo XX, por lo común en este tipo de estudio se analizan realidades específicas particulares como

pueden ser una familia, una escuela o una comunidad, la única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad.

Se seleccionó el Estudio de Caso como el método acorde con la naturaleza del objeto de estudio y los propósitos del mismo, que exigía la revelación de una información comprehensiva, sistemática y en profundidad del caso. Debido a que lo más importante en el estudio de caso es el descubrimiento de relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis, se convirtió en un diseño eficaz para el abordaje de la investigación, dado por los procesos de identificación de valores que fue necesario estudiar y su expresión mediante un sistema de relaciones culturales.

En virtud de que el caso puede ser cualquier cosa que tenga límites que le confieran entidad en sí mismo, se escogió como el CASO: Los valores en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

La aplicación de este método posibilita generar nuevas ideas, nuevos conceptos o plantear explicaciones novedosas e innovadoras de los acontecimientos.

Los Estudios de Casos se clasifican según Guba y Lincoln (1981), por el propósito que persigan en: realización de crónicas, o sea, llevar a cabo un registro de los hechos más o menos como han sucedido; representar o describir situaciones o hechos; enseñar, es decir, proporcionar conocimiento o instrucción acerca del fenómeno estudiado; y comprobar o contrastar los efectos, relaciones y contextos presentes en una situación y/o grupos de individuos analizados. Por su parte otros autores también han dado diferentes clasificaciones de los estudios de caso, según el objetivo que tengan, así Stake (1994) opina que a través del estudio de casos el investigador puede alcanzar una mayor comprensión de un caso particular, conseguir una mayor claridad sobre un tema o aspecto teórico concreto, o indagar un fenómeno, población o condición general (Rodríguez Gómez et.al, 2006, p. 98).

El Estudio de Caso se ha de interesar por la relación entre los hechos y sus representaciones, lo cual le permite al realizador captar y retratar el mundo tal y como aparece ante las personas que lo habitan. Se reconoce como ventaja del Estudio de Caso la acción de posibilitar al investigador descubrir hechos o procesos que pasarían por alto si se utilizaran otros métodos más superficiales.

Para la autora de esta investigación no cabe dudas que son estas características conceptuales las que determinan la opción metodológica a seguir. El estudio que se realiza pretende percibir y describir los valores empresariales que están presentes en las actitudes y comportamientos de los trabajadores de la Empresa de Productos Lácteos Escambray, por lo que el tipo de estudio es descriptivo y sirve como base para elaborar una propuesta de actividades que facilite un mejor afianzamiento en sus portadores.

2.5 Técnicas utilizadas.

La selección de las técnicas e instrumentos en la investigación está basada en la utilidad que cada una de ellos tenga con relación a los requerimientos de los objetivos. Al pretender abordar la realidad desde una perspectiva cualitativa, se quieren interpretar los fenómenos tal y como suceden siempre, y el sentido que tienen para los individuos.

La práctica de la investigación sociocultural ha demostrado la necesidad de una pluralidad simultánea de técnicas e instrumentos cuya aplicación es posible, para la interpretación de un determinado objeto o fenómeno social. En el presente trabajo se eligieron las siguientes:

Análisis de documentos

Este método en su forma más tradicional se puede definir como toda la variedad de operaciones mentales dirigidas a interpretar las informaciones contenidas en el documento bajo determinada óptica establecida por el investigador en cada caso concreto.

Es preciso tener en cuenta que la información que busca el investigador la cual presuntamente se encuentra contenida en el documento a analizar, está generalmente en forma oculta, respondiendo a los objetivos para los cuales se creó el documento. Por la importancia que tiene este método para la investigación se debe precisar los documentos a analizar.

El análisis de documentos resulta un instrumento ineludible para nuestra investigación para comprender antecedentes y fenómenos internos que se dan la existencia de

determinados valores, así como brindarnos las herramientas necesarias para emprender un proceso investigativo de dimensión certera.

La selección y análisis de documentos es una técnica que ahorra esfuerzo y rentabiliza el trabajo del investigador, además de indicar situaciones y hechos por estudiar, aún más en objeto de estudio los documentos requiere de un análisis y valoración profunda de los mismos que va desde su confección hasta la conservación en las memorias de los individuos y colectividades.

Un aspecto a destacar, es que se reconocen desde el punto de vista metodológico los criterios que defienden el empleo de las diversas clases de documentos, de suma importancia para el trabajo de análisis cualitativo y en especial en el trabajo de campo, en la determinaciones de la estrategia de gestión, marketing, los programas de desarrollo de la empresa, la estructura organizativa, los mapas de responsabilidades, las proyecciones institucionales y las normativas como empresa.

En el periodo de la investigación se analizaron documentos de gran relevancia por su contenido y aporte tales como:

1. El expediente de acciones de control de la Empresa de Productos Lácteos Escambray
2. Expedientes de Cuadros
3. Actas del Consejo de Dirección de los años 2010 al 2012.
4. Normativas Legales del sistema del organismo
5. Lineamientos Políticos, Económicos y Sociales aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Observación participante

Según Sandoval Casilimas (1996) “la observación participante surge como una alternativa distinta a las formas de observación convencional. Su diferencia fundamental con el anterior modelo de observación estriba en una preocupación característica, por realizar su tarea desde "adentro" de las realidades humanas que pretende abordar, en contraste con la mirada "externalista", las de formas de observación no interactivas”.

“Resulta por tanto una práctica nada sencilla y que requiere un cierto aprendizaje que permita al investigador desempeñar el doble rol de observador y participante”.

“Podemos considerar a la observación participante como un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. La implicación supone participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de una comunidad o una institución. Supone además aprender los modos de expresión de un determinado grupo, comprender sus reglas y normas de funcionamiento y entender sus modos de comportamiento. Incluso, para el investigador, supone adoptar la misma apariencia que los participantes en los hechos estudiados, asumir las mismas obligaciones y responsabilidades, y convertirse en sujetos pasivos de sus mismas pasiones y convulsiones”.

“Ese acercamiento que sitúa al investigador en el papel de los participantes, permite obtener percepciones de la realidad estudiada que difícilmente podrían lograrse sin implicarse en ella de una manera efectiva, de igual modo la observación participante favorece un acercamiento del investigador a las experiencias en tiempo real que viven personas e instituciones: el investigador no necesita que nadie le cuente como han sucedido las cosas o cómo alguien dice que han sucedido, él estaba allí y formaba parte de aquello” (Rodríguez Gómez et.al, 2006, p.165-166).

Para observar el tratamiento a los valores entre los miembros del Consejo de Dirección de la Empresa de Productos Lácteos Escambray, así como los estilos de trabajo del personal directivo que apuntan hacia un deterioro de los valores. La investigadora incluyó en el análisis esta actividad, donde el fenómeno podía ser observado, por la facilidad que le brindó a la autora el hecho de ser miembro del Consejo de Dirección y la sesión escogida fue la de febrero/2012, por ser en la que se debatió el tema (Anexo 1).

Entrevista individual en profundidad

La entrevista junto a la observación es el método por excelencia en cualquier estudio cualitativo: “... es una técnica en el que una persona (el entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados o informantes) para obtener datos

sobre un problema determinado. Presupone la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal”.

“La entrevista es uno de los medios para acceder al conocimiento, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos. Se concibe como una interacción social entre personas gracias a la que se genera una comunicación de significados: una persona va a intentar explicar su particular visión de un problema, la otra va a tratar de comprender o de interpretar esa explicación” (Rodríguez et al., 2006, pág. 167).

“En la entrevista en profundidad el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando esta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones, motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano. Tienen ciertas ideas y desean profundizar en ellas hasta hallar explicaciones convincentes” (Rodríguez et al., 2006, pág. 168).

Se considera que utilizando la entrevista, se puede explotar más a fondo las cuestiones de investigación y el investigador se puede percatar de algunas cosas, no previstas con anterioridad en el uso de otras técnicas complementarias. Como que el investigador hace de moderador del diálogo que tiene lugar con el entrevistado, él puede guiar el rumbo de la conversación, a modo de satisfacer sus objetivos.

La entrevista posibilita al investigador observar la disposición de ánimo del investigado en la contestación de las preguntas. Es necesario aclarar el sentido de estas cuando no sean del todo comprendidas.

En el proceso de investigación adquirieron particular significado las entrevistas en profundidad (Anexo 2) realizadas a los directivos y a algunos ejecutivos, los cuales son individuos que poseen un buen nivel de conocimiento en el área que se investiga con grandes experiencias y vivencias amplias, ellas se efectuaron al Director General, Directores de las UEB de la empresa y miembros invitados permanentes al Consejo de Dirección, para conocer sobre la percepción que tenían ellos sobre los valores que consideran más importantes para la realización de sus funciones y cómo los manifiestan en sus prácticas diarias; indagar además sobre la existencia o no de

un programa de actividades socioculturales con énfasis en los valores como parte de la Planeación Estratégica Integrada de la Empresa; la importancia de contar en la empresa con un programa de actividades socioculturales basado en los valores y la existencia o no de un clima organizacional con condiciones para un buen desarrollo de la gestión sociocultural.

El cuestionario

“El cuestionario se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado. Así, escribirá unas preguntas, las acercará a aquellas personas que considera pueda proporcionarle información sobre el problema que está analizando y les pedirá que escriban sus respuestas.

Esta modalidad de procedimiento de encuesta permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad... También se emplean cuando no se cuenta con mucho tiempo para entrevistar a varios sujetos y/o se desea obtener el mismo tipo de respuesta de cada uno de ellos, con vista a determinar posibles relaciones entre las respuestas de uno y otro” (Rodríguez Gómez et. al., 2006, p.186).

Para que el cuestionario pueda prestar un buen servicio a la investigación cualitativa es necesario que se respeten algunas exigencias fundamentales:

a) Es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad; b) Se considera como una técnica más, no la única ni la fundamental, en el proceso de recogida de datos; c) En el proceso de elaboración del cuestionario, se parte de los esquemas de referencia teóricos y empíricos definidos por un colectivo determinado y en relación con el contexto de que son parte; d) El análisis de los datos del cuestionario permite que la información se comparta por participantes de la investigación; e) La administración del cuestionario no produce rechazo alguno entre los miembros de determinado colectivo, sino que es mayoritariamente aceptado y se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad estudiada” (Rodríguez Gómez et al., 2006, pág. 185).

Su finalidad depende de sus objetivos, en ello debe estar recogido el interés del investigador y el de la población a investigar también; además de la precisión de sus preguntas, no pueden ser ambiguas o vagas. Su finalidad es obtener de forma sistemática la información necesaria del grupo a investigar.

En esta investigación se aplicó el cuestionario (Anexo 3) a los trabajadores actuales de la empresa para conocer sobre las actitudes negativas que exhiben los mismos en su desempeño laboral y que apuntan hacia un deterioro de los valores compartidos, así como lo referente a los valores existentes que a su parecer comparten los trabajadores de la empresa y la frecuencia con que los llevan a la práctica, además se conoció sobre los valores que los trabajadores consideran necesarios para la realización de sus labores y que no son compartidos por ellos. En el aspecto de la gestión sociocultural se indagó sobre el conocimiento que poseen acerca de la gestión sociocultural en la empresa y su participación en actividades culturales que se programan en el centro.

2.6 Acceso al campo.

El acceso a la información sobre los trabajadores de la empresa se realizó mediante una visita a la Dirección de Capital Humano, con el objetivo de que valorando la plantilla cubierta se pudiera determinar por categorías ocupacionales la integración de la muestra. La obtención de los datos se favoreció porque la investigadora ocupa el cargo de Secretaria del Director General de la Empresa y por los años que lleva laborando en la entidad.

Durante el primer contacto con el grupo a investigar se acogió con un poco de temor y otros con reservas en sus criterios, pero en general dada las relaciones de trabajo se encontró un ambiente de comunicación que se multiplicó durante todo el estudio de campo. Se explicó cual era el motivo de la presencia, así comenzaron los intercambios, muchos ofrecieron ayuda y otros asumieron posiciones escépticas ante la investigación.

La comunicación fluyó rápidamente lo que favoreció que el estudio avanzara eficazmente, ante cada pregunta o actividad convocada se contó con una aceptación

favorable de todos los investigados lo que permitió que este trabajo se convirtiera en una bonita y reconfortante experiencia.

2.7 Universo y Tipos de Muestras.

En la presente investigación el universo está conformado por todos los trabajadores de la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

• Muestras de Informantes.

En las indagaciones de corte cualitativo, la selección de las diferentes muestras ocupa un lugar muy importante. Esto implica la selección del tipo de situaciones, eventos, actores, informantes, lugares, momentos y temas que serán abordados en la investigación.

Las muestras en la investigación cualitativa son no probabilísticas, por lo que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de cumplir ciertos criterios específicos establecidos por el investigador, lo que supone una selección deliberada e intencional. “Las personas o grupos no se seleccionan al azar para completar una muestra de tamaño n , se eligen uno a uno de acuerdo con el grado en que se ajustan a los criterios o atributos establecidos por el investigador. Incluso, en algunos estudios se elige a una sola persona o institución como caso y, desde luego, nunca a partir de una tabla de números aleatorios” (Rodríguez et al., 2006, pág. 135).

Los informantes que facilitaron la indagación necesaria a la investigación han sido seleccionados a partir de los objetivos de la misma para lograr un desarrollo óptimo del estudio.

“Los informantes considerados en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen ciertos requisitos que en el mismo contexto educativo o en la misma población, no lo cumplen otros miembros del grupo o comunidad.” (Rodríguez et al., 2006, pág. 135).

MUESTRA 1: Compuesta por 15 elementos muestrales, ellos son: 12 directores y 3 invitados permanentes (Sindicato, PCC y UJC) que conforman el Consejo de

Dirección de la Empresa. Para escoger esta muestra se utilizó el muestreo de casos políticamente importantes, propuesta por Sandoval Casilimas (2002, pág. 124). Este muestreo se relaciona con la identificación en procesos sociales, objeto de investigación, de los actores principales, es decir, los que intervienen directa o indirectamente, pero de modo significativo en la toma de decisiones involucradas en dichos procesos. Comprender su visión es fundamental para conocer el rumbo que seguirán los procesos en cuestión y de ahí la importancia de este tipo de muestreo. A esta muestra se le aplicó la técnica de la entrevista individual en profundidad.

MUESTRA 2: 30 trabajadores de la empresa, escogidos mediante el muestreo por conveniencia propuesto por Sandoval Casilimas (2002, pág. 124) y que tiene su origen en consideraciones de tipo práctico en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible de acuerdo con las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados. Los elementos muestrales fueron escogidos además respetando el criterio de que pertenecieran a las tres plantas productivas que componen la empresa (10 por cada planta) y teniendo en cuenta también a los trabajadores indirectos a la producción. A esta muestra se le aplicó el cuestionario.

- **Muestras de actividades.**

En el Salón de Reuniones de la Empresa funciona el Consejo de Dirección Ordinario que sesiona una vez al mes, en el horario de las 9:30 am. Para esta investigación se escogió el mes de Febrero/2012, porque en esa actividad se trataron los temas acordes a esta investigación y se aplicó la técnica de la observación participante.

2.8 Estrategia de recogida de datos.

Los datos obtenidos a través del cuestionario fueron codificados y sometidos al análisis estadístico descriptivo a través del paquete estadístico SPSS versión 15. El estudio se centró en el análisis de frecuencias y porcentajes.

Los datos cualitativos se transcribieron y evaluaron por la investigadora, sometiéndose a un análisis riguroso y exhaustivo, mediante la triangulación para extraer sus significados.

Para el análisis de los datos se combinaron los datos resultantes de la observación participante y el análisis de documento para confeccionar las entrevistas en profundidad y el cuestionario, los que aplicados cada uno en su tiempo, arrojaron una variedad de información que fue necesario seleccionar para evitar los sesgos.

2.9 La triangulación como herramienta para otorgar rigor a la investigación.

Por otro lado, “el proceso de análisis utilizado para los estudios de caso ha sido la triangulación, que ha permitido integrar y contrastar toda la información disponible para construir una visión global, exhaustiva y detallada de experiencia particular” (Rodríguez et al., 2006, pág. 130).

Para complementar el esquema de análisis asumido en la investigación se debe apuntar que fue de vital importancia la triangulación, como forma más segura de analizar los resultados en la misma. A través de ella se pudieron verificar con mayor rigidez para que de esta forma proporcionaran un mayor rigor a la investigación.

En la dialéctica permanente que se establece entre el dato y la interpretación, la triangulación ocupa un lugar preeminente: “Los triángulos tienen una fuerza enorme (...) Análogamente, en la investigación en Ciencias Sociales, la utilización de tres métodos diferentes o más para explorar un fenómeno aumenta enormemente las posibilidades de exactitud.” (Denzin, KD, citado en Rodríguez et al., 2006, pág. 311).

Las técnicas triangulares en las Ciencias Humanísticas y Sociales intentan señalar o explicar más concretamente la riqueza y complejidad del comportamiento humano con el fin de estudiarlo desde diferentes perspectivas y supliendo de esta forma las carencias que pueda presentar un determinado método, metodología, unos datos, etc.

Así se utilizó un tipo de triangulación de acuerdo a la clasificación de Rodríguez y otros (2006, p.70), ella fue:

- Triangulación de datos: Utilizando una gran variedad de fuentes de datos en un estudio.

Se combinaron aquellas fuentes que al complementarse propiciaron un cuadro más completo e integrado de la necesidad de afianzar los valores en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

2.10 Criterios de rigor y validez.

Para comprobar la validez científica que se hace presente en esta investigación se tomaron en consideración una serie de criterios emprendidos por los autores Guba y Lincoln (1985, citado en Rodríguez Gómez, p.286).

Un primer criterio lo constituye la **credibilidad**, que no es más que: “El valor de la verdad que encierra el trabajo, supone transparencia y una coherencia entre las interpretaciones, los resultados y la realidad.”

Los autores proponen ciertas estrategias que permiten superar los problemas de credibilidad, entre ellas se tiene:

- La presencia prolongada en el campo hace que el investigador forme parte de la situación estudiada, permitiéndole soslayar los efectos de su presencia, y le permite comprobar los prejuicios y percepciones propios o de los participantes.
- La observación persistente de la realidad estudiada le lleva a comprender lo que es esencial o característico, diferenciándolo de lo que resulta anecdótico.
- El intercambio de opiniones con otros investigadores, exponiéndose a sus preguntas y críticas puede ser útil para reorientar el proceso de investigación y llegar a conclusiones válidas.
- La triangulación consiste en el uso de diferentes fuentes de datos, investigadores, perspectivas o metodologías para contrastar los datos e interpretaciones.
- La comprobación con los participantes supone contrastar los datos e interpretaciones de los mismos con los sujetos que constituyen la fuente de estos datos.
- El establecimiento de adecuación referencial permite llevar a cabo nuevas comprobaciones con los participantes y también comprobaciones de los

resultados frente a datos nuevos procedentes de otras fuentes (documentos, grabaciones, etc.).

En la investigación este criterio se expresa en la forma en que fue seleccionado el objeto de estudio, siguiendo las opiniones, y orientaciones desde una postura profesional responsable, con un enaltecido compromiso con la práctica. Se expresa además en la lógica, el ordenamiento y la planificación que se ha seguido a lo largo del trabajo.

Pero la base de este criterio está dado sobre todo por la presencia prolongada en el campo del investigador, lo cual es facilitado porque esa entidad objeto de estudio constituye a la vez su centro laboral, con lo que se favorece también la observación persistente de la realidad estudiada al permanecer en ella por un tiempo prolongado participando activamente.

El intercambio de opiniones con otros investigadores ha sido también un aspecto importante en este estudio, pues otros trabajadores de la entidad han realizado investigaciones en el mismo contexto, las cuales han generado documentos que han dado indicadores, pistas y problemas donde pueden estar las posibles causas de los fenómenos estudiados.

La triangulación y la comprobación con los participantes, se establecieron como estrategias en el diseño de la investigación, por lo que la recolección de los datos se ha generado desde diferentes fuentes como pueden: ser los participantes en el Consejo de Dirección y los trabajadores actuales.

Un segundo criterio para garantizar la calidad de la investigación lo constituye la **transferencia**: “lo que significa la capacidad que se posea de transferir los resultados alcanzados de uno a otro contexto o situaciones similares o la elevación de los sucesos y procesos descritos al rango de teoría.”

Tal capacidad de generalidad, dependerá del nivel representativo que el caso posea en el ámbito de estudio. Para lograr la transferencia se proponen las siguientes estrategias:

- Muestreo deliberado que no pretende ser representativo, y recoge abundantes datos descriptivos a fin de contar con suficiente información que permita establecer similitud entre contextos.

- Descripciones copiosas que permitan juzgar el grado de correspondencia con otros contextos.

En esta investigación se realiza el muestreo intencional, deliberado y no probabilística, por lo que se garantiza recoger una abundante cantidad de datos que permita la comparación con otros contextos y establecer una posible transferencia de los resultados de la investigación.

La consistencia es otro de los criterios a tener en cuenta en esta investigación: “es la posibilidad de que se obtengan los mismos resultados al replicar el estudio con los mismos o similares sujetos y contextos”.

Y se establece mediante las estrategias de:

- Dependencia que implica tanto la estabilidad de los resultados como el conocimiento de los factores que explicarían la variación observada en los mismos al replicar un estudio.

En el caso particular de este estudio el proceso se ha dado a partir de la triangulación de datos previamente recogidos en diferentes fuentes a través de las técnicas empleada, para conocer el modo de comportamiento, sus costumbres, hábitos, relación con el resto de los miembros de la unidad, entre otras y se realizó esperando alcanzar resultados similares a los anteriormente descritos en otros estudios.

A lo largo del proceso de investigación se encontró complementariedad suficiente en la diversidad de métodos y técnicas empleadas. El proceso de investigación al continuar permitió comprobar que las ideas que se venían alcanzando eran reales y tenían la consistencia suficiente como para funcionar en la práctica.

Síntesis de los elementos de rigor de la investigación

Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Forma en que se procedió a seleccionar el objeto de estudio. • La lógica, el ordenamiento y la planificación que se han seguido a lo largo del trabajo.
Tranferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Contraste de conclusiones de documentos relacionados con el objeto de estudio.
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Que se realiza esperando alcanzar resultados similares a los anteriormente descritos en otros estudios.

2.11 Cronograma de la investigación.

Fases	Objetivos	Acciones
Fase inicial de la investigación (Septiembre-Diciembre/2011)	Organizar y programar las tareas de la investigación. Conocer las teorías sobre el tema de investigación.	Delimitar el objeto de investigación. Elaborar el diseño de investigación. Definir el paradigma a asumir en la investigación. Revisar bibliografía para la obtención de teorías relacionadas con objeto de estudio.
Fase de acceso (Enero-Marzo/2012)	Estudiar en profundidad el escenario y sus actores (trabajo de campo a partir de los métodos y las técnicas de recogida de información).	Seleccionar la muestra. Aplicar las técnicas de recogida de información. Describir el escenario.
Fase analítica y conclusión de los resultados. (Abril-Mayo/2012-)	Analizar e interpretar los resultados obtenidos.	Presentar los resultados de la investigación.

Capítulo III



CAPITULO III. Análisis de los resultados sobre los valores y la gestión sociocultural y propuesta del plan de acciones para la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

3.1 Caracterización de la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

La Empresa de Productos Lácteos Escambray, anteriormente llamada y aún conocida como Combinado Lácteo Escambray, se encuentra ubicada en el Municipio de Cumanayagua, perteneciente a la Provincia de Cienfuegos.

Esta Empresa fue creada por la Resolución No. 340-76 del 15 de diciembre de 1976 emitida por el Ministro de la Industria Alimenticia, aunque anteriormente estaba estructurada y funcionaba desde el año 1975.

La Empresa se encuentra localizada en la Zona Industrial Km. 1 en el ya mencionado Municipio de Cumanayagua y sus fábricas se encuentran ubicadas en la misma dirección, así como sus unidades de aseguramiento y apoyo.

Su construcción comenzó por la Fábrica de Quesos en el año 1973, teniendo en cuenta los factores favorables existentes en esta zona geográfica y las perspectivas de amplio desarrollo concebidas para los planes lecheros circundantes de EL Tablón, El Abra, Breñas y La Sierrita.

Posteriormente y por la decisión del Comandante en Jefe Fidel CASTRO RUZ, a finales del mismo año, dada la ubicación de los equipos tecnológicos, se concibe la construcción de la Fábrica de Helados, que inicialmente se planificara su construcción en Santa Clara.

Ya en el año 1989 se concluye la construcción y montaje de la Planta Pasteurizadora perteneciente a esta entidad.

Las producciones fundamentales de la organización son:

- Quesos de diferentes tipos
- Leche Pasteurizada
- Yogur Natural y de Sabores
- Derivados de la Soya (Yogur, Cremas, etc.)
- Helados de diferentes modalidades

Las Materias primas fundamentales son:

- Leche Fresca de Vaca
- Leche Entera en Polvo
- Leche Descremada en Polvo
- Azúcar
- Soya en Grano
- Mantequilla sin sal
- Aceites Esenciales

Las deficiencias en los aseguramientos de Materias Primas, fundamentalmente la leche fresca de vaca, ha restringido nuestras producciones al extremo que el aprovechamiento de las capacidades instaladas en la Empresa se ha comportado de la siguiente manera:

CONCEPTO	UM	2000						
		05	06	07	08	09	10	11
Nivel de producción	Tn	19623.7	24719.0	23400.0	22861.0	21737.4	16508.2	18559.2
Aprovechamiento de la capacidad disponible.	%	39.2	49.4	46.8	45.8	45,6	34.6	38.9
Nivel de producción con respecto a la producción del año 1990	%	63.4	79.9	75.7	74.1	73,8	56.04	59.9

No obstante a las restricciones antes señaladas con las materias primas, se han buscado alternativas productivas con vistas a darle continuidad al proceso, introduciendo nuevos tipos de quesos, nuevas formulaciones en la producción de helados e incrementar producciones derivadas de la Soya.

La Empresa ha logrado un alto grado de rentabilidad total y además cada una de las Direcciones Productivas por separado, también resultan rentables.

Mediante el Acuerdo No. 5451 de fecha 9 de Mayo del 2005 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprobó que la Empresa de Productos Lácteos Escambray, del Ministerio de la Industria Alimentaria comenzara con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Teniendo en cuenta los resultados económicos y las deficiencias detectadas durante

el año 2010 y 2011, a propuesta del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, se aprobó mediante la Resolución No. 10/2012 del 12 de enero de 2012, del Ministro de Economía y Planificación, la suspensión del Perfeccionamiento Empresarial para la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

No obstante la entidad se conforma estructuralmente de la siguiente manera:

- Dirección General
- Dirección de Tecnología y Desarrollo
- Dirección de Contabilidad y Finanzas
- Dirección de Recursos Humanos
- UEB- Quesos
- UEB-Helados
- UEB-Producción de Leche y Derivados de la Soya
- UEB-Servicios Generales
- UEB-Mantenimiento
- UEB-Transporte
- UEB-Comercial
- UEB-Aseguramientos

La organización cuenta con 591 trabajadores, todos afiliados al Sindicato de la Industria Alimentaria, de estos 433 son hombres y 158 mujeres, las que representan el 26.7% de la fuerza laboral con que cuenta la entidad.

La edad promedio del total de trabajadores se encuentra entre 36 y 45 años.

De estos trabajadores 495 pertenecen a la raza blanca para un 83.7%, 52 a la raza negra para un 30.7 % y 44 considerados como mestizos para un 7.4 %.

Contamos con un total de 43 cuadros, de ellos 4 Directivos y 39 Ejecutivos que representan un 7,2 % del total de trabajadores de la empresa.

La composición política se muestra de la siguiente manera:

- 106 militantes del Partido Comunista de Cuba para un 17.9 % del total de trabajadores
- 25 militantes de la Unión de Jóvenes Comunistas para un 32.0 % del total de trabajadores en edad para pertenecer a esa organización.

Con un 100% de Afiliados al Sindicato de la Industria Alimentaria.

Nivel escolar del capital humano se comporta de la siguiente manera:

- Con menos de sexto grado = 6 trabajadores para un 1.0% del total
- Con sexto grado = 30 trabajadores para un 5.0% del total
- Con noveno grado = 216 trabajadores para un 36.5% del total
- Con duodécimo grado = 139 trabajadores para un 23.5% del total
- Técnicos Medios = 141 trabajadores para un 23.8% del total
- Universitarios = 59 trabajadores para un 9.9% del total

Y tomando también en consideración la valoración del entorno a través del: Análisis de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa para el cumplimiento de la Planeación Estratégica Integrada, se tiene que:

Las **FORTALEZAS** son:

1. Unidad.
2. Experiencia promedio de dirección (19.6 años).
3. Preparación.
4. Cuadros moderadamente motivados.
5. El estilo de trabajo que prima en la organización es el democrático-participativo.

DEBILIDADES:

- 1- Tecnología atrasada.
- 2- Poco dominio de las modernas técnicas de dirección.
- 3- Falta de recursos materiales para la producción, venta y mantenimiento.
- 4- Las direcciones que más han afectado los resultados de la organización son Aseguramiento y Transporte.

AMENAZAS:

- 1- Competencias de Empresas similares en el país.
- 2- Bloqueo recrudescido al país.
- 3- Incertidumbre en el abastecimiento y calidad de las materias primas para las producciones.
- 4- Proveedores fijos.
- 5- Posicionamiento en el mercado de prestigiosas marcas internacionales.
- 6- Liderazgo de otras marcas nacionales en el territorio central.

OPORTUNIDADES:

- 1- Desarrollo del turismo en el país.
- 2- Desarrollo de eventos internacionales, Ferias y Exposiciones en el país.
- 3- Crecimiento de la economía nacional.
- 4- Desarrollo de las organizaciones empresariales.
- 5- Incremento de nuevas materias primas que se pueden utilizar en las empresa.
- 6- Cursos, maestrías, diplomados, post – grados, etc, por parte de centros de estudio para la formación profesional.

3.2 La gestión de capital humano enfocada en los valores.

3.2.1 Resultados del análisis de documentos.

Resultados obtenidos en el estudio del Expediente de Acciones de Control de la Empresa de Productos Lácteos Escambray:

Se aprecian por los dictámenes, informes conclusivos y resoluciones emitidas por los organismos inspectores, comportamiento que resultan desajustados a los principios que dicta el Código de Ética, tal es el caso de:

- Realizar pagos a la UNILAC por lo consignado en las facturas y no por lo físicamente recepcionado en Almacén, lo que facilita encubrir faltantes de productos y provocar afectaciones económicas.

Valor(es) deteriorado(s): Responsabilidad, honestidad, sentido de pertenencia, mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

- Violación del Decreto Ley No. 249 sobre el procedimiento a seguir para la aplicación y exigencia de la Responsabilidad Material en la entidad.

Valor(es) deteriorado(s) la disciplina administrativa, el respeto y la lealtad consciente al Partido, a la Constitución y demás leyes; la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.

- Desvío de productos con destino a Moneda Libremente Convertible (MLC) para la comercialización en Moneda Nacional (MN) lo que provoca incumplimiento de lo establecido en la Instrucción M-5 del 98 sobre la política de entrega del MINAL.

Valor(es) deteriorado(s): Responsabilidad, fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la Constitución y demás leyes; mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

- Violación de las disposiciones que rigen en la empresa en cuanto a concertación y ejecución de la Contratación Económica.

Valor(es) deteriorado(s): Responsabilidad, honestidad, ética, compromiso con la calidad, fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la constitución y demás leyes; mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

- Violación de las firmas autorizadas para la extracción de productos de las neveras de productos terminados en la empresa.

Valor(es) deteriorado(s): Responsabilidad, honestidad, ética, fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la constitución y demás leyes, mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

- Indisciplina tecnológica y de algunas normas de control referentes a motores y agregados así como entrega no formal de estos a trabajadores de la empresa.

Valor(es) deteriorado(s): Responsabilidad, honestidad, profesionalidad, fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la Constitución y demás leyes; mantener una correcta administración de los recursos del Estado; utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo así como los medios y recursos conferidos, solo para los requerimientos del trabajo.

- Existencia de sobreconsumo de materias primas dados por errores en devolución, no uso de normas de consumo como un mecanismo de control de los consumos materiales.

Valor(es) deteriorado(s): Austeridad, responsabilidad, honestidad, profesionalidad, mantener una correcta administración de los recursos del estado.

- Bajo aprovechamiento de la Jornada Laboral dado fundamentalmente por problemas de disciplina.

Valor(es) deteriorado(s): Disciplina, responsabilidad, la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás; compartir con los subordinados las dificultades y

los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios.

- Falta de control del consumo de combustible por cada vehículo a partir de los índices de consumo establecidos

Valor(es) deteriorado(s): Austeridad, responsabilidad, honestidad, profesionalidad, disciplina, mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

- Existencia de saldos envejecidos en las Cuentas por Cobrar, denotando un ciclo de cobros excesivo.

Valor(es) deteriorado(s): Responsabilidad, profesionalidad, sentido de pertenencia, entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada.

- Deficiente control de las Ordenes de Trabajo en Transporte

Valor(es) deteriorado(s): Responsabilidad, profesionalidad, compromiso con la calidad, mantener una correcta administración de los recursos del Estado)

- Existencia de productos ociosos sin haber hecho su declaración correspondiente

Valor(es) deteriorado(s): Honestidad, responsabilidad, entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada; mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

- Facturas emitidas y entregadas a los clientes no firmadas en el espacio de quien entrega

Valor(es) deteriorado(s): Honestidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, profesionalidad, mantener una correcta administración de los recursos del Estado

- Descontrol en la entrega de materias primas recuperables lo que favorece la apropiación de recursos monetarios

Valor(es) deteriorado(s): Honestidad, responsabilidad, austeridad, lealtad, sentido de pertenencia, el valor del ejemplo, asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal.

- Insuficiente instrumentos de medición y aforo de los tanques lo que puede dar lugar al desvío de productos o que se alteren los datos de la producción real.

Valor(es) deteriorado(s): Honestidad, responsabilidad, austeridad, sentido de pertenencia, mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

Otro documento importante analizado fueron los Expedientes de Cuadros, en el cual se analizaron las evaluaciones anuales de los cuadros, en las cuales se encontró:

- El incumplimiento reiterado de los acuerdos del Consejo de Dirección,

Valor(es) deteriorado(s): Disciplina administrativa, responsabilidad, espíritu de sacrificio, combatividad, el valor del ejemplo.

- Falta de exigencia de las disposiciones legales de obligatorio cumplimiento para el desempeño del cargo.

Valor(es) deteriorado(s): responsabilidad, combatividad, el valor del ejemplo, honestidad, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la constitución y demás leyes.

- Deficiencias para propiciar el trabajar en equipo.

Valor(es) deteriorado(s): Solidaridad, colaboración, trabajo en equipo, disciplina administrativa, responsabilidad, espíritu de sacrificio.

Sobre las Actas del Consejo de Dirección correspondientes a los años del 2010 al 2012 se escudriñaron todas las referentes a los años antes mencionados pero solamente en una de ellas, la concerniente a Febrero/2012 se hace referencia al análisis y tratamiento de los valores en la empresa, a partir de la implementación de la Planeación Estratégica Integrada concebida del 2011 hasta el 2015, para la cual se propone: Desarrollar en la empresa una cultura de valores y respeto de las diferencias y donde se toman los acuerdos siguientes: Definir las acciones a realizar para rescatar los valores en la entidad y crear un grupo de trabajo en relación con el rescate de los valores.

El análisis de estos documentos demuestra que los valores y la cultura empresarial son temas poco abordados en los Consejos de Dirección, por lo que no se facilita la consolidación y el establecimiento de una cultura empresarial basada en sólidos valores.

En el análisis de las Normativas Legales del sistema del organismo se analizaron los siguientes documentos:

- El Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano de Julio de 1996, toda vez que establece los preceptos fundamentales inherentes a los que representan nuestro pueblo en los diferentes niveles de dirección y que a su vez ostentan funciones estatales, los que vienen obligados a regir su actuación, tanto en el desempeño del cargo como en la vida personal, con el propósito fundamental de propiciar la reflexión y el enriquecimiento de sus propias percepciones sobre las formas de orientar su trabajo y su vida, estar alertas y prevenidos frente a las tendencias que puedan surgir ante las transformaciones económicas y la agresiva acción ideológica enemiga, haciendo suyo el ideal siempre inagotable del perfeccionamiento humano (Gaceta Oficial de la República de Cuba – Ministerio de Justicia - Extraordinaria No. 54 , 2007, pag. 449).
- El Decreto-Ley No.: 196, “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno” y el Decreto-Ley No.: 197, “Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios”, Normativas dispuestas el 15 de octubre de 1999 y posteriormente modificada por los decreto-Leyes No. 236 del 7 de octubre de 2004 y el Decreto-Ley No. 251 del 1 de agosto de 2007, el que regula el trabajo con los Cuadros del estado y del Gobierno , lo que forma parte del sistema de Dirección de nuestra Sociedad Socialista , y que toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestra sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo, en correspondencia con los cambios estructurales, organizativos y jurídicos que se han venido operando en nuestro país (Gaceta Oficial de la República de Cuba – Ministerio de Justicia - Extraordinaria No. 54, 2007, pag. 458).
- Ley No.; 49, “Código de trabajo”, ya que agrupa las disposiciones aplicables en todas o en la inmensa mayoría de las relaciones laborales que han evidenciado una mayor estabilidad, con vistas a coadyuvar al incremento de la productividad y eficiencia , al fortalecimiento de la disciplina laboral y a elevar el nivel ideológico, así como la educación laboral de los trabajadores para que

se ajuste a los principios socialistas de la modificación del Derecho Laboral, al respecto el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en el VII Periodo de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular el 28 de diciembre de 1984, expuso "...tampoco creemos que nuestras disposiciones legislativas son perfectas, y es posible que cuando profundicemos mucho más en este aspecto, algunos criterios, algunas disposiciones deben ser modificadas, deben ser mejoradas, de modo que la legislación obrera contribuya no solo a la consagración del derecho de los trabajadores, sino también contribuya al desarrollo de país, a la utilización óptima de los recursos humanos, a que seamos un pueblo eficiente, disciplinado, productivo, altamente productivo...pero me parece que es una legislación muy avanzada, que recoge las conquistas y los derechos de nuestros trabajadores en su revolución" (Ley No. 49, "Código de Trabajo" , 1984)

- Lineamientos Políticos, Económicos y Sociales aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. El sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba ha discutido y analizado el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos. El sistema económico que prevalecerá en nuestro país continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de distribución socialista "de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo". En este contexto, será necesario fomentar la cultura económica de toda la población y adquiere particular importancia lograr la preparación requerida de los cuadros, así como la necesidad de preservar la ética, lo que junto al sentido del deber y a la sensibilidad revolucionaria, deberán ser determinantes en su comportamiento cotidiano. Los Lineamientos de la Política Económica y Social son la expresión de la voluntad del pueblo, contenida en la política del Partido, el Estado y el

Gobierno de la República de Cuba, de actualizar el modelo económico cubano (Folleto-lineamiento-VI Cong., 2011).

3.2.2 Análisis de la Observación Participante.

Durante la sesión del Consejo de Dirección de la Empresa de Productos Lácteos Escambray, efectuado en febrero/2012 se aplicó la técnica de la Observación Participante apoyada en el hecho de que la autora forma parte del mismo. Los aspectos a observar fueron:

1. El tratamiento a los valores entre los miembros del Consejo de Dirección.

En la reunión se pudo observar que el clima era favorecedor del debate y la discusión transcurrió con interés por parte de los presente, se propició la participación democrática y asumieron posiciones críticas y autocríticas.

El Director de la Empresa explica que: La Empresa tiene implementado una Planificación Estratégica Integrada, concebida del 2011 hasta el 2015, y como parte de ello, se aplica la Dirección por Valores (DpV), como una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la practica diaria, y que constituye una importantísima fuente de ventaja competitiva.

Explica además que una cultura específica, con sólidos valores está en mayores posibilidades de consolidarse y fortalecerse en un contexto de intensa globalización; mientras que una cultura con valores débiles, estaría más expuesta a la decadencia.

Los valores ayudan a crecer y hacen posible el desarrollo armonioso de todas las capacidades del ser humano. Están ligados a la propia existencia, afectan a la conducta, configuran y modelan las ideas, como también los sentimientos y nuestros actos.

La DpV, aplicada racional y oportunamente constituye una motivación importante de la acción personal. De conjunto con otros factores forman parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la empresa. El uso de valores integrados y representativos de la empresa, se convierte, en fuerza impulsora para realizar el trabajo.

Propone valorar de conjunto todos aquellos temas que representan dificultades para la gestión de la entidad como son: la pérdida de los valores; el transporte; el funcionamiento de los GPS y la eficiencia económica.

Al propiciarse el debate sobre el tema de los valores que es el que atañe en esta investigación: el Director de Capital Humano señala que hay que renovar los encuentros para hablar sobre los valores, que se perdió, que se trabajó en cada una de las UEB, pero luego todo se quedó ahí, y ésta es una de las formas de incentivar el trabajo, lo que es evidente que ha existido una pérdida de valores, por los hechos de corrupción y de disciplina que hemos tenido que venir asumiendo que han sido detectados en la empresa, y consideró que no se trabajó con este tema. Opina además que el Convenio Colectivo, puede constituir la herramienta fundamental de trabajo, para rescatar los valores perdidos.

La compañera Técnica de Cuadros se muestra de acuerdo con el Director de Capital Humano y opina que esto está incluido en el Programa Director. La Secretaria del Buró Sindical opina que tienen orientado la divulgación de los valores. La compañera de Seguridad y Protección considera que no debemos dejar las cosas sueltas, que debemos actuar de conjunto.

El compañero Secretario del Buró del PCC de la Empresa (invitado), expresa sobre el documento rector de los valores, que tenemos documentación para trabajar esto, pero es necesario multiplicarlo, y el trabajo político ideológico lo vamos dejando dándole prioridad a situaciones productivas y técnicas.

El Director de la UEB de Queso considera que el trabajo político e ideológico hay que fortalecerlo, y que las organizaciones políticas y de masas deben jugar mejor su papel, que en estos momentos no existen diferencias entre los que militan y los que no militan, que igual los administrativos tienen que jugar un papel más profundo con el colectivo laboral, que no se sienta suelto, que se sienta guiado, orientado. Expresa además que la pérdida del Perfeccionamiento Empresarial y el no pago de estímulos, hay que tratarlo como temas importantes, que inciden en toda la empresa, y con ello la desmotivación de los trabajadores y el deterioro de los valores.

El Jefe de Departamento de Aseguramiento considera que el PCC tiene que ganar el prestigio y autoridad, opina sobre el “no buscarse problemas”, considera que esto es

el resultado de un periodo especial, que ha individualizado las conductas, exhorta al mejor trabajo del PCC y el resto de las organizaciones.

El Director General considera que los valores no son solo la actitud ante el trabajo, que es parecido al Código de Ética, y tenemos que hacer en cada análisis una valoración de los valores perdidos, y como recuperarlos.

La Jefa de Departamento de Recursos Humanos considera que tenemos responsabilidades en eso, que cuando se realizan evaluaciones del desempeño, midiendo a todo el mundo por el igual, sin entrar a detallar la individualidad de cada quien, es que le estamos quitando valores a otros y otorgándole valores a quien no los lleve, lo mismo sucede con las medidas disciplinarias que tenemos que hacer un análisis personalizado e individual de cada caso, lo mismo con la estimulación, en fin, que tenemos que tener criterios individualizados, personalizados de cada quien, para partiendo de la diferencia, poder establecer y rescatar los valores.

El Especialista Principal de gestión de la calidad, opina sobre los valores compartidos, que son los que hemos sido capaces de lograr, que la motivación juega un papel fundamental para alcanzar los valores, que estos son los que tenemos, y con una fuerza desmotivada no se alcanzan metas. Opina sobre la estimulación moral, la estimulación verbal, que esta motivación favorece el rescate de los valores.

El Jefe de Departamento de Organización del Trabajo y los Salarios (OTS) explica el papel de la comunicación, la importancia de ésta a favor de los valores.

El Jefe de Departamento del Puesto de Dirección, expone sobre la necesidad de comunicación e interrelación con los subordinados, ser críticos cuando sea necesario, pero estimular cuando corresponda también.

La Jefa de Departamento de Mercado expone, sobre que debemos comenzar por nosotros mismos, definir cuales son nuestros valores, cuales son los que tenemos, y cuales hemos perdido, que debemos partir de nosotros mismos, refuta la agresividad, la falta de respeto y el maltrato hacia los subordinados.

La Secretaria del Buró Sindical expone sobre todo lo que se venía haciendo cuando se establecían los indicadores para la emulación, que debemos proyectarnos por revitalizar el estímulo material, el estímulo moral y reconocer el trabajo a todos aquellos que realmente lo merezcan, que los jefes deben ser justo a la hora de

otorgar la estimulación a sus trabajadores, porque una estimulación mal otorgada desestimula al colectivo laboral y propicia el deterioro de los valores en todos los miembros del colectivo, desde el jefe hasta los obreros.

2. Estilos de Trabajo del personal directivo que apuntan hacia un deterioro de los valores.

Se pudo observar especialmente en el chequeo de los acuerdos de la reunión anterior, que muchos acuerdos no están cumplidos desde fechas anteriores; y que las personas comprometidas en su cumplimiento tratan de evadir las responsabilidades, trasladando su participación en el incumplimiento a otras áreas, aún cuando la causa fundamental muchas veces está relacionada con las limitaciones de recursos, pero sin agotar todas las gestiones pertinentes que le son inherentes por el cargo que desempeñan. Otra cuestión importante que se detectó es que existe poca cooperación, interrelación y unidad para el cumplimiento de las tareas, que muchas veces las mismas dejan de cumplirse porque son responsabilidad específica de una determinada dirección y necesitan la colaboración de otras áreas, pero en lugar de lograrse una cohesión a favor del cumplimiento de la tarea, cada área implicada espera pacientemente por la ejecución que debe corresponderle al resto, ignorando los canales de comunicación, y en ocasiones las áreas distan entre sí de dos o tres metros, siendo evidente la falta de comunicación y el interés por el logro de la tarea asignada. De manera similar se pudo observar que en ocasiones los implicados en determinados acuerdos se recuerdan de la tarea a que vienen obligado cuando se produce el chequeo de acuerdo como parte de la sesión del Consejo de Dirección, y es a partir de ahí que se desencadena una cadena justificativa del incumplimiento, evadiendo la responsabilidad e imputándosela a cualquier área de manera improvisada, o sencillamente al área que se encuentra ausente por cualquier razón a esta sesión.

El análisis de la Observación Participante permitió conocer que los miembros del Consejo de Dirección están dispuestos a dialogar sobre la importancia de los valores para la entidad y se muestran asertivos sobre el tema, reconociendo las deficiencias en el tratamiento del mismo y sobre todo en la práctica de muchos de los valores

compartidos. Es evidente el deterioro de los valores como el sentido de pertenencia, la responsabilidad, la disciplina, el trabajo en equipo, el respeto, la poca cooperación y unidad para el cumplimiento de las tareas, la sinceridad, la autocrítica, la honestidad, la consagración al trabajo, entre otros.

3.2.3 Análisis de la Entrevista en Profundidad

La entrevista en profundidad se le realizó a 15 miembros del Consejo de Dirección de la Empresa, ellos son: 12 directores y 3 invitados permanentes (del Sindicato, PCC y UJC). Y se les preguntó sobre los valores que consideraban más importantes en sus funciones como dirigente, exponiéndoles una idea y tratando de que respondieran a ella, la idea es: *“Mis valores como dirigente de la empresa...”*

Algunos de ellos se expresaron en términos personalizados como el siguiente:

“El estilo de dirección que yo utilizo tiene implícito el respeto a los valores, ya que es importante y útil a la entidad y a la sociedad en general, sin embargo pienso que en un dirigente de una empresa cubana y sobre todo como la mía, que se encarga de procesar alimentos a la población, tiene serios compromisos con el pueblo y sobre todo con los niños y ancianos y por lo tanto los valores más importantes son además de la dedicación al trabajo y la sensibilidad humana, la justicia y el compromiso con el país.

La dedicación al trabajo en un dirigente es fundamental para él éxito de su trabajo, no sólo por el sacrificio que realiza día a día, resolviendo en tiempo real los problemas que se presentan, muchas veces sin contar con los recursos necesarios, y otros sin la cooperación que demanda el problema; sino también porque siempre tiene que estar estudiando, actualizándose con los nuevos descubrimientos de la ciencia, los adelantos de la tecnología, las experiencias en los nuevos estilos de dirección, yo creo que un buen dirigente no puede nunca dejar de estudiar y eso requiere mucho sacrificio, es por eso que yo casi siempre trato de dedicarle aunque sea una hora al día al estudio y trato de estimular en mis trabajadores el deseo de estudiar y superarse, así como el deseo de innovar e investigar para que sean mejores personas y mejores profesionales.

También la sensibilidad es una cualidad que considero muy importante en el dirigente, tratar al subordinado con respeto y con cariño, darle la confianza que él busca en nosotros, verlo como un ser humano, y no como un problema cuando acuden a mí, yo cuido mucho mi relación con mis trabajadores y me satisface cuando se alegran de verme, pienso que ante todo el dirigente debe ser humano y sentir los problemas de los demás como propios, aunque eso no invalida que debe ser también justo a la hora de impartir una sanción y no puede promover las diferencias entre sus subordinados. Para mí todos los trabajadores son iguales y no los discrimino aunque tengan diferencias de

cualquier índole, y siempre trato de valorar con la mayor objetividad los problemas que se presentan y las sanciones que debo imponer.

Por último y no por eso menos importante, el valor del compromiso con la Revolución, estar dispuesto a trabajar de forma desinteresada donde sea necesario, lo mismo aquí que fuera del país, aunque otros muchas veces piensan que más importante es la ganancia económica que la necesidad de su servicio, no desconozco la importancia de la gratificación económica, pienso que debe haber un equilibrio entre el trabajo y la retribución y así el que tenga un trabajo de mayor calidad debe recibir mayor gratificación material y espiritual, eso es válido para cualquier trabajador”.

En este tipo de respuesta se apreciaron claramente los indicadores que caracterizan el nivel superior de desarrollo de los valores, cuando éstos se expresan como valores auténticos, personalizados. En este caso se observa la práctica de los valores como necesidad sentida por el dirigente y un compromiso con el cumplimiento de la tarea, la mayor parte de los dirigentes de la empresa se condujeron en esos términos, con lo cual demostraron la incorporación de los valores a su conducta diaria.

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

Los valores deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el personal de dirección debe dar el ejemplo porque nada es más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores (Barreras Cedeño, p. 143).

Otros de los entrevistados hicieron referencia a los valores en tercera persona como se muestra a continuación:

“Los valores más importantes como dirigente de la empresa son: la responsabilidad, la honestidad y la austeridad”.

Un dirigente debe ser responsable para poder guiar bien a los trabajadores en cualquier tarea que se le asigne, y propiciar un clima de compromiso en el colectivo de trabajo y debe ser honesto porque sino nadie cree en él, debe actuar de manera sincera en todas las situaciones y debe tener valentía para expresarse ante todos. Otro valor importante que deben tener los dirigentes es la austeridad para no permitir el derroche de los recursos del estado, la malversación y el lucro y debe luchar contra la corrupción y las indisciplinas”.

En estos casos se observó el desconocimiento del contenido de los valores. Es interesante ver que se argumentaba la importancia de los valores por elementos ajenos a su persona, lo que indica una tendencia a la regulación externa de los valores, lo que hace pensar en la existencia de valores formales, no sentidos, ni auténticos.

Al referirse a los preceptos del Código de Ética se hicieron sentir como valores más significativos: la honradez, la responsabilidad, las relaciones humanas basadas en los principios y la moral socialista (humanismo), la sinceridad, la vergüenza, la dignidad y el honor, a los cuales se refirieron la mayor parte de los encuestados como prácticas permanentes. Por otro lado, los valores menos mencionados fueron: ser cumplidores de los compromisos contraídos, la disciplina (política, administrativa y social), el ejercicio de la crítica y la actitud autocrítica, así como: el respeto, la austeridad, el estilo de vida basado en la sencillez y la discreción, todos ellos no se practican de forma permanente, ni son incorporados al estilo diario de dirección.

En este sentido, es importante reconocer que todos los trabajadores tienen satisfacción cuando consideran que han hecho todo el esfuerzo y el resultado ha sido bueno, pero la satisfacción mayor se logra cuando se tiene el reconocimiento de otros. Sin embargo, a consideración de los trabajadores y según las respuestas del cuestionario aplicado a ellos, como regla general, el personal dirigente de la empresa dedica poco tiempo a reconocer el trabajo de sus subordinados o a elogiarlos públicamente. Creen que su papel es hacerle ver, a los que están por debajo, que cosas deben hacer y velar cuando las hacen mal, para criticar sus esfuerzos, sin propiciar el diálogo y el entendimiento, lo que conlleva una desacertada política de dirección y con ella a un deterioro del ritmo ascendente del desarrollo social y personal que deben alcanzar los trabajadores mediante la aprehensión de los valores. Otra cuestión importante es la resistencia del personal dirigente a preguntarle a los trabajadores lo que piensan, o escuchar sus quejas o permitirles que participen en lo que ellos consideran decisiones directivas, sin embargo, se ha demostrado que en las empresas en que el estilo de dirección es democrático, basado en el enaltecimiento de los valores y teniendo al hombre como centro del proceso productivo, se producen resultados superiores. Queda por tanto demostrado

que los dirigentes de la empresa teorizan muy bien sobre los valores, pero tienen dificultades para ponerlos en práctica.

No obstante a lo ya investigado, se enumeran determinados valores que a criterio de los entrevistados deben conformar la personalidad ejecutiva de un directivo, ellos son: que propicie la unidad del colectivo, experiencia, preparación, honestidad, responsabilidad, autoridad, justicia, prestigio, cohesión, revolucionario, disciplinado y con ejercicio de la crítica y la autocrítica.

3.2.4 Análisis del Cuestionario.

La primera pregunta del cuestionario también hace alusión a las actitudes negativas que asumen frecuentemente los trabajadores en su desempeño laboral, y que apuntan hacia el deterioro de los valores en la empresa. Los valores son ideas y concepciones de las personas que se exteriorizan como producto y reflejo de las relaciones sociales.

Los valores se manifiestan en la conducta y éstas pueden ser diferentes, mientras que unos individuos integran progresivamente las auténticas concepciones morales y de otra índole de inestimable potencial regulador, otras conductas son muestra de más rasgos negativos que positivos y con ello resulta evidente la pérdida y/o deterioro de determinados valores. En la Empresa de Productos Lácteos, aparecieron las siguientes actitudes negativas:

a) Las Infracciones de los principios humanos en las relaciones entre las personas:

- Indiferencia, se manifiesta con un desinterés al apoyo de la misión-visión, falta de sentido de pertenencia, indolencia a los retos diarios de la organización.
- Grosería, se manifiesta con un comportamiento ajeno y distantes a las más elementales normas de conducta social y laboral, ausencia de educación.
- Altanería, se manifiesta con un derroche de criterios y opiniones en primera persona, juzgándose las decisiones administrativas partiendo de criterios y aceptaciones personales, ausencia de colectivismo
- Deshonestidad, se manifiesta con actitudes desleales al apoyo incondicional del cumplimiento de la misión-visión, se colocan los intereses en función de

los beneficios personales que puedan obtenerse por determinadas acciones o actitudes.

- Cinismo, se manifiesta con actitudes que rozan la doble moral, por un lado se muestra un comportamiento aparentemente adecuado y en coherencia con los intereses de la organización, sin embargo por otro lado el actuar solo pretende beneficios inescrupulosos del tipo personal.
- Calumnia; se manifiesta con la emisión de juicios hipercriticistas que dañan intencionalmente la moral, y los valores de los enjuiciados, colocándolos en posiciones sociales y de reputación desfavorables

b) Las Infracciones de los principios de la Moral, que se expresan en la satisfacción de las necesidades egoístas personales en perjuicio de la sociedad y la colectividad:

- Parasitismo, se manifiesta con la no ejecución de las tareas y desempeños inherentes a cada cargo, despojándose de la responsabilidad e imputándole a otro la participación que realmente correspondía.
- Ausentismo Laboral, se manifiesta con la impuntualidad, el abandono y la ausencia al desempeño, pero en ocasiones se cuenta con la presencia, pero no con la participación, que repercute de la misma manera que la ausencia física.
- Embriaguez, se manifiesta con la ingestión de bebidas alcohólicas durante el decursar de la jornada laboral, apreciable en los finales de esta cuando el estado de embriaguez resulta manifiesto.

c) Con estos colindan fenómenos que causan gran deterioro a la Formación de la Conciencia:

- Mezquindad, se manifiesta con la falta de colaboración inter-áreas, y la muestra de actitudes acaparadoras y posesivas sobre bienes y materias primas pertenecientes a la organización, sin que importe el desarrollo global de las producciones.
- Burocratismo, se manifiesta con el entorpecimiento y demora en la tramitación de decisiones que pueden favorecer al colectivo de la organización

- Formalismo, se manifiesta con la exigencia excesiva de datos, informaciones, requerimientos y formalidades innecesarias para el cumplimiento del apoyo de la misión-visión de la organización.
- Arribismo, se manifiesta con el aprovechamiento inescrupuloso y alejado a los principios éticos de posiciones, lugares y beneficios a costa de cualquier actitud, pero con un marcado sentido de *“llegar a cualquier precio”*, específicamente en cargos, y desempeños que puedan traer beneficios personales.
- Demagogia, se manifiesta inicialmente con la crítica excesiva a las decisiones de los titulares en el desempeño, para luego proponer soluciones mediante promesas al colectivo que ni resultan posibles, ni factibles, al depender de factores externos o materiales con los que no se cuenta en la organización
- Rechazo a los principios ideológicos (Manifestaciones de la Ideología Burguesa, Desideologización), se manifiesta muy asociado al cinismo, y muestra comportamientos, conductas, modos muy distantes a los que se exigen y se corresponden con el verdadero nivel que dada las posibilidades pudieran tener sus portadores.

Todos estos fenómenos causan gran perjuicio a la empresa y a la sociedad en general.

La segunda pregunta se refería a los valores existentes que comparten los trabajadores de la empresa, y se obtuvo las siguientes respuestas:

TABLA 1

PRECEPTOS VALORADOS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
Sinceridad	25	84	3	9	2	7
Vergüenza, honor y dignidad	25	84	4	12	1	4
Disciplina (política, administrativa y social)	20	66	8	27	2	7
Respeto	22	72	4	13	5	15

Cumplidor de los compromisos contraídos	15	51	11	36	4	13
Combatividad	22	72	7	22	2	6
Honradez	30	100	0		0	0
Ejercicio de la crítica	21	69	8	27	1	4
Actitud autocrítica	17	58	7	22	6	20
Relaciones humanas basadas en los principios y la moral socialista	25	83	1	4	4	13
Austeridad	23	75	4	13	4	12
Responsabilidad	30	100	0		0	0
Estilo de vida basado en la sencillez	24	81	4	13	2	6
Estilo democrático de dirección	17	57	9	31	4	12
Discreción	23	76	4	13	3	11

Fuente: Cuestionarios

Como se observa en la tabla según la opinión de los trabajadores encuestados los valores practicados con más frecuencia en el colectivo laboral son: la honradez, la responsabilidad, la sinceridad, la vergüenza, el honor y la dignidad, y los menos practicados son: la actitud autocrítica, el respeto, las relaciones humanas basadas en los principios de la moral socialista y cumplir con el compromiso contraído, los restantes valores se cumplen esporádicamente.

En gran medida el funcionamiento de la empresa está determinado por los valores que poseen sus trabajadores, mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos.

Los valores para cada empresa se diferencian por su identificación y aplicación. En el estudio realizado en *la Delegación de Cubanacán en Cienfuegos* (Barrera Cedeño, p. 144) se mencionan como los valores existentes que comparten los miembros de la organización: la Responsabilidad, Profesionalidad, Revolucionarios, Sentido de pertenencia, Solidaridad, Honradez, Amor a la patria, Iniciativa, Humanismo,

Honestidad, Espíritu de sacrificio, Consagración al trabajo, Amor al trabajo, Sentido del deber, Austeridad, Cooperación, Hospitalidad, Liderazgo, Creatividad, Trabajo en grupo, Política de ahorro, Calidad, Tecnología, Confianza en las personas, Enfrentamiento enérgico a acciones extremas, Agilidad y respuesta oportuna, Eficiencia, Ideológico.

La tercera pregunta del cuestionario hace alusión a los valores que los trabajadores consideran necesarios y que no son compartidos por ellos, entre los más mencionados se tienen:

TABLA 2

VALORES NECESARIOS NO COMPARTIDOS POR LOS TRABAJADORES	
Preparación	Poseer la capacidad integral técnica y moral requerida para el desempeño de sus funciones
Unidad	Ser solidario, receptivo y entregado a la causa de la entidad en sentido general, sin tomar en cuenta la pertenencia o no a una unidad organizativa determinada, viendo como propio la situación de cualquier área con independencia a su origen.
Compañerismo	Ser solidario, empático, humano, solícito, ante los problemas humanos ayudando a encauzarlos y resolverlos, basando las relaciones en la coincidencia de principios y moral revolucionaria
Revolucionario	Actuar acorde a los principios, pautas, preceptos y lineamientos del proceso revolucionario, ocupando un puesto indiscutible en la trinchera por la Patria y la defensa del Socialismo.
Consagración	Actuar distante a todo rasgo de acomodamiento y privilegios, a base de dar siempre el máximo de sí en la tarea común, estando dispuesto al sacrificio y la abnegación a favor de la causa.
Amor al trabajo	Demostrar constancia en la labor que realiza, ser esmerado, aplicado, exhibir interés y disposición así como satisfacción por la tarea que realiza.
Cooperación entre los miembros	Comportamiento tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en aras de los objetivos de la organización.
Profesionalidad	Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.
Sentido de pertenencia	Demostración de orgullo por los éxitos de la organización a la que pertenece y mostrar preocupación sincera ante las dificultades del colectivo. Tener voluntad para participar en los asuntos colectivos.

Fuente: Cuestionarios

En el estudio realizado en la Delegación de Cubanacán en Cienfuegos, y mencionado con anterioridad, al preguntar sobre los valores que se consideran necesarios y que no son compartidos por los trabajadores se obtuvo lo siguiente: la Combatividad, Rapidez en las soluciones, Sencillez, Sinceridad, Transparencia, Entrega total, Familia, Lealtad al grupo, Sinergia de grupo, Enfrentamiento, Motivación, Esmero/satisfacción al cliente, Crítica, Disciplina informativa, Unidad, Laboriosidad y Compromiso.

La transmisión de los valores en todos los contextos es un asunto muy tratado, sin embargo, para que los valores se legitimen es necesario como premisa fundamental poseerlos, exhibir una conducta adecuada que sea creíble, y posteriormente transferirlos. Para su implementación en una empresa es necesario aplicarlos a la toma de decisiones, a la atención al cliente y en toda la gestión empresarial, para que se vayan afianzando gradualmente, a la par de la cultura organizacional, lo que permitirá reforzar el sentido de identidad, propiciando que la entidad se distinga y se perciba diferente a las restantes del entorno.

Partiendo del análisis anterior sobre las conductas asumidas que más han incidido en el deterioro de los valores en la empresa, es que se presenta a continuación un conjunto de valores y su conceptualización diseñado por la autora a propuesta de los entrevistados y encuestados, como los valores deseados que deben caracterizar a cualquier trabajador de la Empresa de Productos Lácteos Escambray

3.2.5 Propuesta de Sistema de valores organizacionales para la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

La Dra. Carolina de la Torre, para las investigaciones sobre identidad nacional. (Tomado del Código para el análisis de contenido, citado en Díaz Bravo, 2006, p.128), propuso una clasificación para los valores y la autora basada en la misma, y oído el parecer de los trabajadores de la entidad, propone un sistema de valores organizacionales para la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

Según esta autora los valores se clasifican en las siguientes categorías:

- *Relacionados con cualidades sociomorales*: son aquellas que tienen que ver con la ética, con la voluntad subjetiva o privada del bien y del deber social acorde a

normas elevadas de conducta y buenas costumbres. Aquí se incluyen los valores de ser digno, honesto, honrado, incorrupto, revolucionario, consecuente, justo, valiente y decente.

- *Cualidades asociadas al intelecto y desarrollo:* son aquellas que dependen de la inteligencia y su perfeccionamiento y cultivo en pro de un mayor dominio de los conocimientos y la naturaleza, así como del comportamiento más culto en sociedad. Aquí se incluyen los valores ser inteligente, culto, educado, capaz, elegante, crítico, profundo, reflexivo, moderno, superior, desarrollado, fuerte, desprejuiciado.
- *Cualidades asociadas a las relaciones interpersonales:* son aquellas que consideran más deseables y adecuadas en el trato con las demás personas, aquellas que esperamos encontrar en los demás cuando se relacionan afectivamente con nosotros. Se incluyen los valores humanos, hospitalario, solidario, simpático, sincero, bueno, sociable, amistosos, desinteresado, generoso.
- *Cualidades instrumentales-actitudinales:* tiene que ver como su nombre lo indica, con las actitudes más deseables, con los estilos de enfrentamiento a los problemas y situaciones de la vida. Aquí se incluyen trabajador. Eficiente, organizado, puntual, flexible, disciplinado, activo, responsable.

No	DEFINICIÓN	VALORES
Relacionados con cualidades sociomorales		
1	Tener una conducta consecuente con la moral revolucionaria.	Ética
2	Sentir orgullo de ser trabajador de la empresa	Dignidad
3	Disposición a asumir las prioridades de la revolución al precio de cualquier sacrificio	Patriotismo
4	Sentir los problemas de los demás como propios.	Humanismo
5	Demostrar rectitud en todos los ámbitos de la vida; Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación. Ser leal, incorruptible e imparcial. Rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción.	Honradez
6	Actuar de manera sincera sencilla y veraz; ser escrupulosamente decoroso teniendo como principio la decencia y la compostura	Honestidad

No	DEFINICIÓN	VALORES
.	Disposición incondicional a cumplir con el deber y la causa de la organización	Honor
7	Expresarse sin fingimiento	Sinceridad
8	Acatar una orden por cortesía	Respeto
9	Ejercicio pleno de la igualdad	Justicia
10	Actuar distante a todo rasgo de acomodamiento y privilegios, a base de dar siempre el máximo de sí en la tarea común, estando dispuesto al sacrificio y la abnegación a favor de la causa.	Consagración
11	Dedicación cada día más al trabajo	Consagración al trabajo
12	Luchar por ser el modelo perfecto de conducta a seguir	Ejemplaridad
13	Lograr virtud moderada en las acciones humanas al límite de las demás personas, manteniendo una actitud lejana a rasgos de ostentación, acomodamiento, ilegalidad o hábitos consumistas	Modestia
14	Usar racional y mesuradamente los recursos; rígido, exacto y puntual en la observancia de las reglas	Austeridad
15	Comportarse con arrojo y brío	Valentía
16	Comportarse con fortaleza y fuerza moral	Firmeza
17	Comportarse con sensatez para formar juicio y tener tacto para hablar u obrar	Discreción
18	Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y el honor	Lealtad
19	Arriesgarse a hacer o decir algo arriesgado	Osadía
20	Asumir con absoluta responsabilidad la magnitud de los errores cometidos , pero manteniendo una actitud revolucionaria y una disposición para enmendarlos	Vergüenza
21	Actuar acorde a los principios, pautas, preceptos y lineamientos del proceso revolucionario, ocupando un puesto indiscutible en la trinchera por la Patria y la defensa del Socialismo.	Revolucionario
Conductas relacionadas con cualidades del intelecto y desarrollo		
22	Actualizar los conocimientos constantemente	Superación continua
23	Dominar las tareas con eficiencia y competitividad	Profesionalidad
24	Poseer la capacidad integral técnica y moral requerida para el desempeño de sus funciones	Preparación
25	Asumir y ejercer la crítica y la autocrítica	Crítica y autocrítica
26	No juzgar las cosas antes de tiempo o sin conocerlas bien	Desprejuiciado
Conductas relacionadas con las relaciones interpersonales		
27	Comprometerse en idea y acción con el bienestar de los	Solidaridad

No	DEFINICIÓN	VALORES
.	otros. Ser generoso; mantener camaradería sincera ante un problema o situación.	
28	Cooperar, ayudar y contribuir con todas las tareas que se precisen.	Colaboración
29	Socializar los resultados del trabajo	Generosidad
30	Ser solidario, empático, humano, solícito ante los problemas humanos ayudando a encauzarlos y resolverlos, basando las relaciones en la coincidencia de principios y moral revolucionaria	Compañerismo
Conductas relacionadas con cualidades instrumentales-actitudinales		
31	Desarrollar con rigor la tarea asignada	Responsabilidad
32	Dedicación plena a la actividad laboral que se realiza	Laboriosidad
33	Mantener el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante la capacidad intelectual y física.	Sentido de Pertenencia
34	Asumir actitudes colectivistas en el desarrollo del trabajo en torno equipos	Trabajo en equipo
35	Actuar en armonía con el medio ambiente y el desarrollo sustentable	Compromiso con el desarrollo sustentable
36	Respetar y cumplir las normas sociales y administrativas establecidas	Disciplina
37	Innovar en aras de perfeccionar el trabajo	Creatividad
38	Poner la excelencia como meta en el trabajo	Calidad
39	Tener espíritu permanente de victoria.	Optimismo
40	Aceptar con respeto y consideración las opiniones o prácticas de los demás, admitir con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.	Tolerancia
41	Mantener la firmeza y constancia en un propósito o resolución	Perseverancia
42	Combatir enérgicamente cualquier intento de agredir el orden impuesto mediante los valores, y las normas vigentes, haciendo un uso consecuente de la crítica y la autocrítica	Combatividad
43	Ser solidario, receptivo y entregado a la causa de la entidad en sentido general, sin tomar en cuenta la pertenencia o no a una unidad organizativa determinada, viendo como propio la situación de cualquier área con independencia a su origen	Unidad
44	Darle todo el valor que lleva implícito a lo dicho ante el colectivo laboral y que representa un compromiso con este, siendo consecuente en su actuar con este compromiso y logrando su realización a pesar de cualquier dificultad	Cumplidor de los compromisos contraído con el colectivo

No	DEFINICIÓN	VALORES
45	Demostrar constancia en la labor que realiza, ser esmerado, aplicado, exhibir interés y disposición así como satisfacción por la tarea que realiza.	Amor al trabajo

Fuente: Confección personal

3.3 La gestión sociocultural enfocada en los valores en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

Resulta obvio que la gestión sociocultural constituye una herramienta indispensable a utilizar por directivos, ejecutivos y trabajadores a favor de un mejoramiento en los resultados de la gestión de la organización, estos elementos se cohesionan con la denominada Dirección por Valores (DpV), tipo de dirección que permitirá dada las reales carencias materiales y financieras que tiene la organización al no escapar de la crisis financiera internacional actual, que se cumpla con la Misión-Visión dispuesta para la organización y que desaparezca la concepción de que una empresa es un simple centro financiero, productor de bienes y servicios, depósito de memos e informes, y diseñadores de estrategias de negocios. De esta manera la organización alcanzaría dimensiones de centro social, productor de valores y éticas, depósitos de integridad y cultura, y diseñadores de procesos y relaciones.

En la mayoría de las organizaciones se presta mucha atención a los fines a alcanzar, metas, objetivos y propósitos, con poca atención orientada sobre sus consecuencias éticas, o en los medios utilizados para alcanzarlos.

La elaboración de valores, éticas, principios e integridad juega un rol decisivo en el desarrollo -- no solo de los individuos -- sino de las organizaciones, y la sociedad como un todo. Toda conducta y actitud asumida en el puesto de trabajo tiene un valor o ética correspondiente, que para la mayoría, permanece inconsciente, no reconocida e inexplorada.

Los valores, éticas e integridad definen la identidad y la misión de cada organización. Cuando están explícitamente definidas, los empleados saben porqué están ahí, qué quieren alcanzar, y cómo evaluar los resultados. Cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad,

los empleados son capaces de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo a sus más altos valores. Desdichadamente, la mayoría de las organizaciones ignora los valores, éticas e integridad, y los asume en la forma de leyes, reglas y regulaciones, con esta actitud y sin pensarlo reducen sus valores al mínimo común denominador. Otras intentan imponer sus valores, convirtiéndolos en moralidad.

La gestión sociocultural es una actividad para y desde la acción, no se nos podrá revelar, sino como actividad, si asumimos, que la lógica y razón de su existencia está signada por el cambio, por el movimiento, entonces podremos compartir que debemos entenderla como un proceso, siempre inacabado, en el que el diálogo entre el pasado y el presente, entre lo propio y lo ajeno, entre el ser y el deber ser, estará orientado hacia la modelación y construcción de un futuro que ya vive entre nosotros. (Soler, 2006, citado en García Rodríguez, 2010, p.16).

Al hacer un análisis de la Política Cultural de la Empresa de Productos Lácteos Escambray durante un período prolongado de tiempo, enmarcado entre los años 1982 y 1991 se muestra que en ella se mantuvo un ambiente cultural bien definido, como parte de la gestión y la animación sociocultural, en esos años los valores en la empresa estaban bien fundamentados y los trabajadores se sentían como una gran familia, prevaleciendo el sentido de pertenencia a la entidad, el compromiso, el amor y la consagración al trabajo. Se desarrollaron actividades como:

- Fue centro de visita de todas las figuras artísticas, deportivas e intelectuales relevantes, que conforman el patrimonio cultural del país y que por cualquier razón visitaban la provincia y/o el municipio, estas además de visitar la entidad y relacionarse con el capital humano, ofrecían espectáculos e improvisaciones en las diferentes áreas organizativas especialmente en los horarios de almuerzo para amenizar éste, lo que proporcionaba acciones culturales de alto revuelo artístico-cultural al colectivo,
- Los Chequeos de Emulación con una periodicidad trimestral se caracterizaban por el desarrollo de múltiples iniciativas culturales que diferenciaban a las unidades organizacionales y que a su vez eran estimulados con la categoría de “mejor iniciativa cultural”;

- Se ofrecían las denominadas “Noches Cubanas” con talentos culturales del territorio y la participación de los trabajadores y sus familiares;
- Existía una Radio Base que en los horarios de almuerzo y merienda ofrecían informaciones, música y programas de participación con los trabajadores de la entidad;
- Existía un Grupo de Amistad CUBA-URSS, donde se efectuaban intercambios culturales de ciudadanos rusos con los trabajadores mediante visitas de éstos a la entidad y de los trabajadores a los barcos que anclaban en el puerto cienfueguero, incluso se realizaron viajes a la extinta URSS por los representantes del grupo;
- Se patrocinó en los inicios el trabajo cultural de los miembros del Grupo de Teatro “Los Elementos” ubicado en el territorio, brindándoles servicios de almuerzo, merienda y demás infraestructura material, a favor del desarrollo cultural del mismo;
- Se fundó con trabajadores de la entidad y por iniciativa de la dirección administrativa el grupo musical “Lacto-Son” hoy llamado “Cumanay” el que amenizaba todas las actividades de la entidad y en la actualidad resultan profesionales de la música, con grandes logros hasta en el nivel nacional;
- Se declaró el miércoles como “Día de la Cultura” en la organización y se desarrollaron actividades como: bailables, espectáculos musicales, intercambios con figuras del género campesino, ventas de libros, etc.
- Se habilitaban puntos de ventas para apoyar las actividades culturales nacionales dentro de la organización, como la Feria del Libro, las Ferias del Disco;
- Se realizaron lanzamientos promocionales de nuevos productos artesanales en trabajo conjunto con instituciones culturales como la Sede Cienfueguera del Fondo de Bienes Culturales “Maroya”, interrelacionando la promoción comercial con actividades culturales como desfiles de modas, sorteos con premios consistentes en piezas únicas de la artesanía local, etc.;
- Existía una agrupación coral con veinte integrantes los que participaron en eventos promovidos por el sistema del organismo en diferentes provincias.

- Celebración semanal de los cumpleaños colectivos con un tratamiento diferenciado a los homenajeados y el apoyo de acciones culturales para diferenciar el tratamiento humano de ese día,
- Una vez al mes se celebraba el Día del Deporte, con el desarrollo de competencias en las diferentes modalidades deportivas ajustadas a los trabajadores de la entidad (voleyboll, carreras en sacos, dominó, carreras de bicicletas, atletismo).
- Se contaba con un equipo de baseball que establecía campeonatos con diferentes equipos de otras empresas y municipios.
- Se realizaban evaluaciones donde se medían los resultados anuales en la gestión de las organizaciones del sistema del organismo en la provincia para declarar la sede del Día del Trabajador de la Industria Alimenticia, evento que resultaba todo un acontecimiento cultural por su preparación, desarrollo y la participación masiva de los trabajadores, además de que ese día se realizaba el reconocimiento moral y material a los trabajadores por su permanencia en el sistema en las diferentes categorías según los años laborados.
- La entidad contaba con un sitial histórico donde se mostraban públicamente todos los premios, menciones, categorizaciones y demás reconocimientos que había obtenido en su gestión, sitial que además tenía un libro de visitantes para que estos plasmaran sus impresiones en las visitas efectuadas, de esta manera aparecían las opiniones y rubricas entre otros del Cmdte en Jefe Fidel Castro, Arnaldo Tamayo Méndez primer cosmonauta Cubano, Erick Honeckker Presidente de la extinta República Democrática Alemana, José Ramón Machado Ventura, así como algunos integrantes del personal diplomático acreditado en el país.
- Se realizaban transmisiones radiales de programas provinciales y nacionales utilizando como sede la empresa (“7000 Musical” y “Con mi gente” de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, “Haciendo Radio” de la Emisora Nacional Radio Rebelde);
- Con carácter periódico dado los resultados satisfactorios de la gestión de la organización, se realizaban reportajes televisivos para la Televisión Nacional

en específico las emisiones estelares del Noticiero de Televisión.

Todo lo que resultaba de un trabajo conjunto con la representación sindical, las organizaciones políticas y la dirección administrativa, actividades que eran incluidas en los planes de trabajo de cada uno de los directivos y apoyadas por las unidades que debían garantizar el mejor desarrollo de las mismas. Actualmente con las limitaciones económicas, pero también por la desmotivación y otros factores individuales y sociales que inciden en la empresa, esas actividades se han perdido.

Al indagar sobre la existencia o no de un programa de actividades socioculturales con énfasis en los valores como parte de la Planeación Estratégica Integrada de la empresa, el 86% de los entrevistados consideró que sí existe dicho programa, pero no como parte de la Planeación Estratégica Integrada de la empresa, son incapaces de explicarlo, lo que evidencia su desconocimiento y dificultades en las formas de socialización del mismo, expresaron además que el programa se encuentra insertado en un contexto y se ejecuta en las fechas señaladas, el resto (14%) refirió desconocer sobre el particular.

El 100% de los entrevistados considera que es importante contar en la empresa con un programa de actividades socioculturales basado en los valores, porque estimula a los trabajadores y permite fomentar las relaciones interpersonales en los momentos de esparcimiento entre todos, incluyendo a la familia, lo que potencia un clima favorable en la entidad y afianza los valores compartidos.

El 100% de los entrevistados consideran que existe un clima organizacional con condiciones para un buen desarrollo de la gestión sociocultural, donde se puede apreciar la suficiente cultura y disciplina de los trabajadores, lo que permite una buena gestión sociocultural en el centro, pero se adolece de los conocimientos necesarios sobre el significado de la gestión sociocultural y su implementación, donde se han ignorado los valores creados en el periodo referido anteriormente, y que en la actualidad se encuentran congelados, pero que sus resultados si conviven con la experiencia especialmente de los trabajadores con que cuenta la entidad que ingresaron en la misma precisamente en ese periodo.

Es importante tener en cuenta la opinión de todos los actores de la institución, saber sus necesidades para cumplir con el trascendental propósito de la satisfacción tanto

de los trabajadores como de los clientes. Por lo que se tornó significativo conocer el sentir de los trabajadores sobre la gestión sociocultural en la empresa, así uno de los principales puntos de indagación fue el conocimiento de los mismos sobre la gestión sociocultural de la empresa a lo cual el 100% consideró que en la empresa antiguamente se desarrollaban en diversas fechas actividades socioculturales con buena calidad, aún cuando existían limitaciones de recursos, entre ellas mencionaron: cumpleaños colectivos, gimnasia matutina, chequeos de emulación entre las plantas de la entidad, se celebra el Día del trabajador de la Industria Alimenticia, actividades deportivas, culturales, etc. pero reconocen de forma general que ya no se realizan muchas de ellas, debido en gran medida a las dificultades económicas lo que ha provocado la desmotivación entre los trabajadores.

Respecto a la participación en las actividades socioculturales el 92% se expresó afirmativamente, el resto reconoció participar de forma ocasional debido a problemas familiares o de otra índole.

Por todo lo analizado anteriormente resulta evidente que en la Empresa de Productos Lácteos Escambray, la gestión sociocultural en la actualidad, es insuficiente; aspecto que de resultar revitalizado y enriquecido podría constituir un elemento indispensable, favorecedor y afianzador de los valores que caracterizan a ésta entidad y podría erigirse en una estrategia de dirección para legitimar el cambio cultural.

3.4 Plan de Acciones Socioculturales para contribuir al afianzamiento de los valores mediante la Gestión Sociocultural en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

Definiendo la escala de valores y/o creencias básicas necesarias para lograr el cambio durante la implementación de la dirección estratégica, debe la dirección de la organización:

Mantener en activo los valores compartidos latentes, mediante:

- Análisis y consenso colectivo para tomar decisiones.
- Trazar una estrategia de comunicación que potencie los valores en la entidad a todos los niveles.

- Deben estimularse e inculcarse a todos los Dirigentes, a la Reserva de Cuadros y Dirigentes No Cuadros el estilo de dirección participativo y/o democrático, considerando que son los predominantes y los que le han permitido a la empresa obtener los resultados que posee.
- Deben realizarse evaluaciones periódicas del comportamiento y cumplimiento del Código de Ética en los Cuadros y Dirigentes de la Empresa de Productos Lácteos Escambray, así como incluir este aspecto en todas las evaluaciones de que sean objeto, incluso para la selección de estos Cuadros.

Estimular los valores existentes en fase de congelación, para motivar e incentivar su proyección mediante acciones del tipo de:

- Valoración corporativa de los Recursos Humanos.
- Previsión estratégica de los Recursos Humanos.
- Formación respecto a los valores empresariales.
- Selección y evaluación del personal.

Deben reconocerse mediante mecanismos de estimulación moral, de forma sistemática y periódica los valores predominantes en los ejecutivos, directivos y trabajadores de la Empresa de Productos Lácteos Escambray, a través de la categorización específica del valor reconocido y su manifestación.

Deben realizarse acciones de capacitación que favorezcan la superación de los cuadros y a su vez les permita a estos una mejor determinación de los valores deseados a proyectar mediante:

- a) Efectuar proceso de selección y preparación de entrenadores.
- b) Incrementar la vinculación con las diferentes facultades de la Universidad y entrenadores para la preparación en los 5 componentes (técnico-profesional, cultural, económico, político y de dirección), y la posibilidad de matricular el 100 % de los cuadros en especialidades universitarias a fin.
- c) Crear un sistema de estímulos que motive objetivamente el desarrollo de estas funciones.

- d) Elaborar diagnóstico a cuadros y reservas, directivos, ejecutivos y funcionarios.
- e) Visión de la preparación y superación de los cuadros y reservas, así como de los ejecutivos y funcionarios.

PLAN DE ACCIONES SOCIOCULTURALES PARA EL AFIANZAMIENTO DE LOS VALORES.

PRIORIDADES: Los valores empresariales en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

OBJETIVO GENERAL:

Implementar la gestión sociocultural para el afianzamiento de los valores en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Captar recursos y promover la gestión sociocultural para el desarrollo de la cultura de la organización y el afianzamiento de los valores.
2. Promover a actores sociales que garanticen la gestión sociocultural basada en los valores.
3. Implementar los mecanismos para el desarrollo de una gestión sociocultural basada en los valores, mediante manifestaciones artísticas, culturales, entre otras.
4. Establecer la proyección de socialización y sistematización de acciones gestoras participativas
5. Perfeccionar la labor científica con la investigación sobre gestión sociocultural basada en los valores.

No.	ACCIONES A EJECUTAR PARA EL AFIANZAMIENTO DE LOS VALORES	INDICADORES DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RECURSOS
1	Analizar la relación entre los valores de la organización, las políticas culturales empresariales y las prácticas socioculturales desde la perspectiva sociocultural teniendo en cuenta los niveles macro y micro social.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de interrelación entre los valores, las políticas culturales empresariales y las prácticas. 	Director General y Directores de UEB	Septiembre - Diciembre/2012	
2	Establecer las bases éticas para el proceso de reposicionamiento de los valores mediante la identificación de los comportamientos que apoyan o socavan los valores empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> Código de Ética de los Cuadros. Manual de Conducta de los trabajadores según los cargos. 	Director General y Directores de UEB	Enero-Agosto/2013	<ul style="list-style-type: none"> Computadora con impresora. Papel.
3	Implementar un Plan de Actividades Culturales mediante los procesos de participación colectiva de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> Representación y participación de los colectivos de trabajadores. Plan de Actividades Culturales. Variedad y calidad de las actividades culturales. 	Director General y Directores de UEB y Sindicato	Enero-Agosto/2013	<ul style="list-style-type: none"> Computadora con impresora. Papel.
4	Comunicar los valores empresariales a los trabajadores, consumidores, clientes y suministradores mediante los medios de comunicación existentes.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de socialización 	Directores de UEB de Recursos Humanos, Comercial y Aseguramiento.	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Computadora con impresora. Papel. Carteles o posters impresos Radiobase Radio o TV Comunitaria
5	Comunicar las nuevas Políticas Culturales Empresariales mediante los medios de comunicación existentes.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de socialización 	Director General y Directores de UEB y Secretarios de las Secciones Sindicales	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Computadora con impresora. Papel. Carteles o posters impresos Radiobase Radio o TV Comunitaria
6	Integrar las conductas basadas en los valores de la cultura empresarial, para que los	<ul style="list-style-type: none"> Grado de gestión en la formación del capital humano de 	Todos los trabajadores	Permanente	

	mismos sean implementados sin tener que ser articulados, y puedan ser retroalimentados (corregidos) de forma consecuente con ellos.	la empresa			
7	Integrar a los actores sociales claves para facilitar el proceso de reposicionamiento de los valores empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> • Representación y participación de los actores. 	Director General y Directores de UEB	Permanente	
8	<p>Capacitar en valores, de acuerdo a los parámetros de la cultura organizacional relacionados con los valores que son responsables de obstruir o propiciar el cambio organizacional, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores relacionados con Poder y Visión: <i>¿Facultan los valores empresariales a los trabajadores para resolver sus problemas y cambiar la empresa?. ¿Existe una visión clara, compulsiva, para el futuro poseída por los trabajadores en todos los niveles de la empresa?. ¿Se preocupa la empresa por la calidad de sus productos y la atención a sus clientes?.</i> • Valores relacionados con la Identidad y las Relaciones: <i>¿Valora la organización la identidad de los equipos de trabajo y sus relaciones?. ¿Se identifican las personas de la empresa con sus equipos, Departamentos, Profesiones o con la organización como un todo?. ¿Se desarrolla el espíritu de grupo mediante reuniones regulares y actividades comunes, frecuentes para todo el personal?.</i> • Valores relacionados con la Comunicación, Negociación y el Conflicto: <i>¿Cómo reacciona la gente ante nueva información que no se ajusta a las ideas preconcebidas?. ¿Adoptan los dirigentes comportamientos simbólicos y teatrales para transmitir la cultura empresarial?. ¿Valora la empresa el conflicto por las oportunidades de aprendizaje que brindan?.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de gestión del conocimiento del capital humano de la empresa. • Calidad y actualización de las investigaciones sobre la temática. 	Director General y Directores de UEB	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de enseñanza

	<p><i>¿Qué comportamientos asumen las personas cuando viven un conflicto?. ¿Lo evitan, se barre bajo la alfombra, o se discute abiertamente?. ¿Cómo se resuelven los conflictos?. ¿La gente se comunica abiertamente?. ¿Negocian colaborativamente?.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Valores relacionados con el Aprendizaje y la Evaluación: <p><i>¿En la empresa se valora el aprendizaje, la creatividad y la innovación?. ¿Valoran los trabajadores y dirigentes la retroalimentación y la evaluación honesta, empática, basada en los homólogos y orientada al aprendizaje?.</i></p>				
9	Implementar cursos de formación al personal de nuevo ingreso a la empresa para que conozcan su historia, evolución, gamas de productos, proceso tecnológico, y sobre todo la cultura empresarial con énfasis en los valores compartidos.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimiento sobre cultura empresarial y valores. 	Director General y Directores de UEB	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Medios de enseñanza
10	Crear un grupo integral de afianzamiento de los valores empresariales mediante la gestión sociocultural, que contribuya al tratamiento y manejo de los valores en la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> Representantes de actores sociales claves en la entidad. Calidad de las relaciones interpersonales y profesionales como resultado de la gestión sociocultural de los valores empresariales. 	Director General y Directores de UEB, Secretario del Buró Sindical, del PCC y de la UJC	Octubre/2012	

Conclusiones



CONCLUSIONES

Luego de aplicar la metodología propuesta en la presente investigación y realizar el análisis e interpretación de los resultados, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Los dirigentes de la Empresa de Productos Lácteos Escambray están concientizados y reconocen la importancia de fomentar los valores en la entidad para crear más riqueza con eficiencia y guiar el comportamiento de los trabajadores a un desempeño laboral superior, incluso reconocen que la organización posee pocos conocimientos sobre ello y le conceden una gran prioridad.
2. En la empresa existe una incipiente actividad gestora, pero se centra en tareas de orden administrativo y político. La institución cuenta con la Planificación Estratégica Integrada como estrategia organizada y coherente pero no contempla la gestión sociocultural basada en los valores empresariales, como un aspecto importante dentro de la gestión de Capital Humano, y no hay correspondencia con las políticas culturales que faciliten la gestión sociocultural que necesita la empresa, aunque existen condiciones sociales y materiales para ello.
3. Los trabajadores y dirigentes y las organizaciones políticas y sindicales de la entidad, consideran que existen posibilidades para la planificación, implementación y evaluación de la gestión sociocultural basada en los valores empresariales, y reconocen la necesidad de implementar una estrategia coherente para el mejoramiento de la actividad cultural que esté encaminada a resaltar los valores más genuinos de la cultura cubana en función del perfeccionamiento de la cultura organizacional, que permita además aprovechar las potencialidades de los trabajadores y garantizar la elevación de su nivel cultural e incorporar el arte y la literatura a sus espacios laborales.
4. La Dirección por Valores (DpV) constituye el marco global pertinente para cambiar la cultura empresarial, a favor de la consolidación de los valores, de forma que genere el compromiso colectivo para afianzar su misión y alcanzar la visión de la organización, mediante la gestión sociocultural.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de acciones para el afianzamiento de los valores en la Empresa de Productos Lácteos Escambray.
- Insertar la Gestión Sociocultural basada en los valores, en la gestión de Capital Humano, y en la Planeación Estratégica Integrada de la Empresa de Productos Lácteos Escambray.
- Extender este estudio e implementación de la gestión sociocultural basada en los valores a otras empresas del territorio a partir de la propuesta metodológica y las acciones.
- Emplear los contenidos de esta tesis en las asignaturas de Sociología de la Cultura y en la Disciplina Integradora debido a las carencias de materiales de estudio en estos temas.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, N. (2005). Historia de la Filosofía. La Habana. Félix Varela
- Álvarez Aguliar, N., Cardoso Pérez R, & Morejón Valdés M. (2001). Investigación cualitativa y educación en valores. Revista Cubana de Educación Superior. 21, 1.
- Álvarez, C. M. (1997). La Universidad como institución social. La Habana: Ciencias Sociales.
- Andreiev, I. (1984). Problemas lógicos del conocimiento científico. Moscú: Progreso.
- Barreras Cedeño, I.. (s.a). Metodología para la determinación de los valores organizacionales de la Delegación de Cubanacán en Cienfuegos. Retrieved from www.biblioteca.ucf.edu.cu
- Barreras Cedeño, I. (s.a.). Turismo y Cultura. Retrieved from www.biblioteca.ucf.edu.cu
- Blanchar y O'Connor. (s.a.). Administración por valores. Retrieved from www.valores.cu
- Casilimas, S. C. A. S. (n.d.). Metodología de la investigación cualitativa. Retrieved from www.paidos.es
- Chacón Arteaga, N. L. (1999). Formación de valores morales. Propositiones metodológicas. La Habana: Academia.
- Coelho, T. (2008). Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario. México: Pandora, S.A.
- Colectivo de autores (2004). La cultura: Concepto y Estudio. Retrieved from www.liceus.com

Cuba. MTSS (1984). Ley 49 Código de Trabajo. La Habana: MTSS

Cuba. (2011). Lineamientos del VI Congreso del PCC. La Habana

Cuba. Colectivo de Autores. (2007). Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana: Consejo de Ministros.

Díaz Bravo, O.C. (2006). La Sombrilla Amarilla: sus mensajes sobre la sexualidad. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana.

Edgar H. Shein. (n.d.). La cultura empresarial y el liderazgo. La Habana: Félix Varela.

Fabelo Corzo, (1997). La formación de valores en las nuevas generaciones. La Habana: Ciencias Sociales.

Formación en lo ético, lo estético y lógico. (n.d.). La Habana.: Pueblo y Educación.

García Rodríguez, M. (2010). La gestión sociocultural en la dirección territorial de ETECSA en Cienfuegos. Una propuesta de estrategia. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos.

Gil, M. (n.d.). La música coral en Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos.

González D, V. (1998). El interés profesional como forma motivacional de la personalidad. Revista Cubana de Educación Superior.. 22, 2.

Kraftchenko Beoto, O. (n.d.). Los valores desde la perspectiva del enfoque histórico cultural, un aporte teórico-metodológico para su estudio y formación. En Curso Regional Pedagogía Fundamental. La Habana: CEPES.

López Artística, M. A. (2009). Propuesta de actividades para fortalecer los valores en los estudiantes de quinto año en la carrera de Psicología de la Sede Universitaria de Cumanayagua. Tesis de maestría, Universidad de Cienfuegos.

López Bombino. (2004). El saber ético de ayer a hoy. Tomo II. La Habana: Félix Varela.

- López Bombino. (2006). Por una nueva ética, La Habana: Félix Varela.
- Marx, C. & Engels, F. (1978). Prólogo de la Contribución a la crítica de la Economía Política. Moscú: Progreso.
- Morejon Rivaflecha. E. E. (2010) Auditoria de la gestión en la unidad municipal de apoyo a la actividad cultural en Cumanayagua. Trabajo de Diploma Universidad de Cienfuegos.
- Pérez Llanes, R. (1995). La estrategia de redimensionamiento de la empresa cubana. En Economía y Desarrollo, 23, 12-18.
- Pérez Serrano, G. (1994). Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. España: La Muralla, S.A.
- Quiroz Fernando. (n.d.). Procura el desarrollo de la competitividad. Retrieved from www.hoy.com.do
- Rodríguez García, J. L. (2000). La experiencia exitosa de la planificación en Cuba: Seminario de Alto nivel sobre funciones básicas de la planificación, experiencias nacionales exitosas. La Habana: MEP.
- Rodríguez Gómez y otros. (2006). Metodología de la Investigación Cualitativa. La Habana: Félix Varela.
- Rodríguez Hernández, L. (2000). Formación de valores: aspectos metodológicos. En Educación, 100, 22.
- Rodríguez, I. T. (n.d.). Comunicación organizacional. La Habana: Félix Varela.
- Ronda Pupo, G. A.. (2002, November 20). . Retrieved from www.gestiopolis.com
- Ruiz Aguilera, A. (n.d.). Investigación Educativa. La Habana: Ciencias Sociales.
- Sampier, R. H. (2003). Metodología de la Investigación I. La Habana: Félix Varela.

Santillón Guarres, R. & Olmos, H. A (n.d.). Libro del Gestor Cultural. Retrieved from www.hoy.com.do

Scarone, L. G. (n.d.). Tecnicatura Superior en Gestión Sociocultural y Desarrollo Local. Cienfuegos: MINAZ.

Soler, D. (2009). Conferencias dictadas en la actividad de capacitación Cuba-Ecuador. Retrieved from www.biblioteca.ucf.edu.cu

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos de investigación. La búsqueda de significados. España: Paidós Ibérica.

Torroella, Gustavo. (1988). La formación de valores: tarea fundamental de la educación actual. Revista Bimestre Cubano SEAP, 34, 9.

Trelles, I. (2006). Comunicación organizacional. La Habana: Félix Varela.

Viciedo D, Consuelo. (1998). ¿Una didáctica para la formación de valores? En Revista Bimestre Cubana de la SEAP, 34, 55-61.

Viñas Pérez. Gladys. (2002). Una estrategia para la formación de valores a través del currículo. Los métodos participativos. En Curso Regional Pedagogía Fundamental. La Habana: CEPES.

Anexos



ANEXO NO. 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Objetivo: Registrar la opinión sobre los valores vertida por los miembros, en una sesión del Consejo de Dirección de la Empresa de Productos Lácteos Escambray y los estilos de trabajo que apuntan hacia un deterioro de los valores.

a) *Momento*: Durante una sesión del Consejo de Dirección General.

b) *Puntos a observar*:

1. Opinión de los miembros del Consejo de Dirección sobre el tratamiento los valores en la empresa.
2. Estilos de trabajo que apuntan hacia un deterioro de los valores.

ANEXO NO. 2

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Objetivo: Conocer la percepción sobre los valores de los miembros del Consejo de Dirección de la Empresa de Productos Lácteos Escambray y su manifestación en las prácticas diarias.

Lista de temas

1. Comente la siguiente idea: “Mis valores como dirigente de la empresa...”.
2. ¿Cuáles son los valores presentes en los preceptos del Código de ética de los Cuadros que cumple permanentemente en sus funciones?.
3. La existencia o no de un programa de actividades socioculturales con énfasis en los valores como parte de la Planeación Estratégica Integrada de la empresa.
4. ¿Considera importante contar en la empresa con un programa de actividades socioculturales basado en los valores?.
5. ¿Considera que existe un clima organizacional con condiciones para un buen desarrollo de la gestión sociocultural?. Explique cuáles son.

ANEXO NO. 3

CUESTIONARIO

Estimado compañero: con el objetivo de elaborar un plan de acciones socioculturales que favorezca el afianzamiento de los valores mediante la gestión sociocultural, en la Empresa de Productos Lácteos Escambray, realizamos esta encuesta. Para ello necesitamos su colaboración. Como Ud. verá no necesitamos que nos informe sus generales, solo pretendemos contar con su sinceridad y criterios. Las respuestas aportadas serán estrictamente confidenciales. Con antelación.... ¡Gracias!

Mencione las actitudes negativas que asumen frecuentemente los trabajadores y dirigentes en su desempeño laboral, y que Ud. considera que apuntan hacia el deterioro de los valores en la empresa.

Señale con una X los valores existentes que a su parecer comparten los trabajadores de la empresa y diga en la frecuencia que lo practican.

PRECEPTOS A VALORAR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Sinceridad			
Vergüenza, honor y dignidad			
Disciplina (política, administrativa y social)			
Respeto			
Cumplidor de los compromisos contraídos			
Combatividad			
Honradez			
Ejercicio de la critica			
Actitud autocrítica			
Relaciones humanas basadas en los principios y la moral socialista			
Austeridad			
Dedicación a la responsabilidad encomendada			
Estilo de vida basado en la sencillez			
Profesionalidad			
Discreción			

Mencione otros valores (que no estén en la tabla anterior) que a su juicio considera necesarios y que no son compartidos por los trabajadores de la empresa.

¿Conoce algo de la gestión sociocultural en la empresa?. En caso afirmativo explique.

¿Participa Ud. en las actividades culturales que se programan en el centro?.