

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
MASTER EN DIRECCIÓN

Título:

Propuesta de una Estrategia de Valores para el control preventivo en la UEB
“José Martí” de la ESPAC S.A.

Autora: Lic. Nestar Maria Rojas Alvarez

Tutor: DrC. Carlos Díaz Llorca

Febrero 2012

“Año 54 de la Revolución”

Agradecimientos

A la Dirección de la Empresa ESPAC y al IACC por darme esta gran oportunidad.

A TODA mi familia por su apoyo incondicional.

A mis profesores y compañeros de la maestría por su ayuda y confianza.

A mi tutor Carlos por su dedicación y esmero, y por estar siempre cuando lo necesité.

A todo los que han colaborado con esta investigación, que sin su ayuda no hubiese cumplido este objetivo.

A todos ustedes, muchas gracias.

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en la Unidad Empresarial de Base (UEB) “José Martí” de la Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil (ESPAC SA), siendo esta UEB la más importante que compone la empresa y es la que posee el mayor número de agentes que brinda el servicio de seguridad y protección.

En la tesis que se presenta, se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema de valores, el cual se convierte en el eje fundamental de la investigación, pudiendo contribuir a la solución de los problemas que aún persisten en el desempeño y cumplimiento de los trabajadores de la entidad, haciendo énfasis en los controles que se realizan al servicio de seguridad y protección, teniendo en cuenta los valores como orientadores y reguladores de la conducta.

Para ello se propone una Estrategia de Valores, con la aplicación de diversos cuestionarios elaborados al efecto, análisis de diferentes documentos, así como entrevistas, y como resultado se focalizaron algunas deficiencias en las que se debe trabajar.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. La formación de valores, premisas e importancia.....	9
1.1 Los valores, antecedentes.	9
1.2 VALORES: Conceptualización.....	12
1.3 Comportamiento de los valores en Cuba.....	21
1.4 Dirección por valores.	29
1.5 Estrategia de valores.	32
1.6 Los valores, sustento del Control Interno.....	34
1.7 Conclusión del Capítulo.	36
Capítulo II. Diagnóstico de la UEB José Martí de la empresa ESPAC S.A.....	37
2.1 Caracterización actual de la UEB	37
2.1.1 Análisis de los Controles.....	41
2.2 Diagnóstico de los valores en la UEB José Martí.	44
2.2.1 Planificación Estratégica	44
2.3 Análisis de la encuestas.....	46
2.4 Proceso de Selección en la UEB José Martí	52
2.5 Código de Ética.....	55
2.7 Sistema de valores en la ESPAC. SA.....	56
2.8 Conclusiones del capítulo	60
Capítulo III. Propuesta de estrategia de valores para la UEB José Martí.....	62
3.1 Proceso de preparación conceptual de los trabajadores de la UEB José Martí.	63
3.2 Proceso Pensado del Sistema de Valores.....	64
3.3 Proceso de actuación con el Sistema de Valores.....	65
3.3.1 Proceso de Selección y Curso de Iniciación.	65

3.3.2 Proceso de Idoneidad demostrada.....	66
3.3.3 Proceso de Capacitación y Desarrollo	67
3.3.4 Proceso de Evaluación del desempeño	67
3.3.5 Proceso de Estimulación	68
3.3.6 Proceso de Comunicación	68
3.4 La acción del directivo en función de los valores.....	69
3.5 Otras vías para potenciar la estrategia de valores.....	69
3.6 Insatisfacciones de la Tesis	70
3.7 Conclusiones del capítulo	71
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Referencias Bibliográficas.....	74
Anexos.....	78
Anexo 1 INSTRUMENTO PARA ALINEAR VALORES	78
Anexo 2 Encuesta aplicada a trabajadores de la UEB José Martí.....	84
Anexo 3 Entrevista a Directivos	85

Introducción

Los valores han estado presentes en todas las sociedades en dependencia de las condiciones socioeconómicas imperantes en cada una de ellas. En las sociedades divididas en clases antagónicas imperaban los valores morales basados en el egoísmo, el interés individualista y la ausencia de solidaridad humana¹.

Con el surgimiento de la sociedad socialista aparecen y se afianzan aquellos valores que reflejan el humanismo de los individuos, la colaboración y ayuda entre los hombres, el amor al trabajo como fuente de bienestar material y espiritual, y a la vida en general. Cobran fuerza otros nuevos y van haciéndole resistencia a los caducos.

Los portadores de los valores cualitativamente nuevos son los propios hombres, unos han surgido del sistema social anterior y por tanto, llevan en sí las viejas ideas, produciéndose un conflicto en este sentido que es soluble en el plano teórico y práctico, por cuanto la sociedad socialista con sus transformaciones se encarga de imponer las nuevas relaciones sociales. Lo que más difícil resulta es el cambio de mentalidad debido a que los individuos no pueden despojarse de sus ideas, creencias y comportamientos como si se tratara de un simple traje.

Los cambios en el mundo actual en los aspectos económicos, políticos, morales, religiosos y culturales, han condicionado mutaciones en el orden de los valores morales. En la época contemporánea han surgido nuevos valores y otros han entrado en crisis, por lo que este tema en la época contemporánea es pertinente.

"...El valor como fenómeno de la conciencia social orienta la actuación de los hombres, constituyen los sueños que orientan el quehacer de los mismos y son una expresión ideológica de sus intereses". ²

¹ Pérez, Sánchez, A. (2003). Educación en valores en el profesional de ciencias médicas.

² Ibídem

Según Fabelo, cada sujeto social, como resultado de un proceso de valoración, conforma su propio sistema subjetivo de valores que puede poseer mayor o menor grado de correspondencia con el sistema objetivo de valores, en dependencia ante todo del nivel de coincidencia de los intereses particulares del sujeto dado con los intereses generales de la sociedad en su conjunto, pero también en dependencia de las influencias educativas y culturales que ese sujeto recibe y de las normas y principios que prevalecen en la sociedad en que vive. Estos valores subjetivos o valores de la conciencia cumplen una función como reguladores internos de la actividad humana.

En Cuba, después del triunfo de la revolución el primero de enero de 1959, al erradicarse la sociedad capitalista se van instaurando las condiciones para la creación y formación de la nueva sociedad, por lo que la educación en valores adquiere una connotación especial.

Durante todo el proceso revolucionario ocurrieron hechos como por ejemplo la desintegración de la URSS y el recrudecimiento del Bloqueo Imperialista que obligaron a nuestro gobierno revolucionario a tomar medidas de carácter económico en los primeros años de la década de los noventa, que trajeron aparejado en una parte de la población el deterioro de determinados valores, por lo que se hace imprescindible profundizar, fortalecer y consolidar los mismos, para poder mantener vivos los principios del socialismo y la unidad de la sociedad garantizando la perdurabilidad de la Revolución, haciendo de la sociedad cubana actual una gran escuela educadora de los valores de la Revolución.

Como resultado de esta lucha se hace imprescindible que en cada centro de trabajo, estudio y comunidad exista una unidad de acción y consenso de intereses sociales en defensa de la Revolución, necesarias para fortalecer y perfeccionar las normas que aseguran un enfrentamiento adecuado a la

indisciplina, ilegalidad y corrupción que se oponen al cultivo de valores del socialismo.³

El sistema de valores interconectados de la sociedad cubana de hoy la identifica, al igual que a sus integrantes; cada cual tiene sus propias virtudes o pautas de conducta, que son el producto de los cambios socioeconómicos inherentes al período de transición del capitalismo al socialismo, además, influye la educación recibida de forma directa a través de los centros educacionales y de forma indirecta por la influencia de las organizaciones sociales y comunitarias. Por otra parte, la cultura a través de las tradiciones y costumbres, juega también un papel significativo en la formación de los valores humanos; sin olvidar la influencia decisiva de la familia en la educación de las personas.⁴

En uno de sus escritos, *"El Socialismo y el hombre en Cuba"*, el Che aborda la necesidad de formar un hombre nuevo en el período de construcción de la sociedad socialista y expone como fundamentos que la imagen de ese hombre que se quiere con la nueva conciencia socialista, con los nuevos valores, todavía no está formada, y diría: "Su imagen no está todavía acabada; no podría estarlo nunca ya que el proceso marcha paralelo al desarrollo de formas económicas nuevas" ... "las taras del pasado se trasladan al presente en la conciencia individual y hay que hacer un trabajo continuo para erradicarlas"⁵

Esta obra, que fue inicialmente una carta dirigida al periodista uruguayo Carlos Quijano, ha quedado en la historia como documento rector sobre la formación ética del hombre nuevo y a pesar de los años, sus ideas sobre el sentido de la vida en el socialismo y la moral del nuevo individuo están vivas.

³ Castro Ruz, Fidel, Discurso pronunciado en el acto de graduación de las escuelas emergentes de maestros de la enseñanza primaria La Habana 2 septiembre 2002 Pág.

⁴ Martínez, Martínez E. 2001. Formación de valores en el personal de la salud.

⁵ El Socialismo y el hombre en Cuba. [En línea] 2005 feb 2. <http://cheguevara.cubasi.cu/>

Al meditar acerca de la vigencia de sus pensamientos en los tiempos que se vive, pudiera preguntarse: ¿Ha sido posible alcanzar estos ideales? ¿Tenemos que seguir trabajando y luchando para materializarlos en la actitud de cada individuo?

En el pensamiento de Ernesto Guevara se vislumbran preceptos éticos que deben caracterizar al hombre de hoy y del mañana, el amor a la patria, a la humanidad, el humanismo, el internacionalismo, el compañerismo, la disciplina, la veracidad, la honradez, la sencillez, la modestia, la solidaridad, la intransigencia hacia la explotación y el rechazo al individualismo.

En el contexto social y laboral se definen otros rasgos en sus ideas como el cumplimiento del deber, el amor al trabajo, el colectivismo, el espíritu de lucha ante las dificultades, la crítica y la autocrítica ante lo mal hecho y la valentía en la defensa de los principios sociales más justos y humanos, entre otros.

Este ideal de hombre nuevo que resumía el Che es el que se desea lograr en los trabajadores que pertenecen a la Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil (ESPAC S.A.), hombres con un alto sentido de pertenencia en función del deber hacia la sociedad y con un inmenso compromiso con sus funciones a través de las tareas que desarrollan para el cumplimiento de los objetivos en los puestos de trabajo.

Para lograr cambios profundos y duraderos en las personas es imprescindible modificar los valores, que son los que condicionan las conductas y las actuaciones de los individuos.

En el presente trabajo se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema de valores, el cual será el eje fundamental de la investigación a realizar en la tesis de maestría, pudiendo contribuir a la solución de los problemas que aún persisten en el desempeño y cumplimiento de los trabajadores de la UEB José Martí de la ESPAC SA, haciendo énfasis en los controles que se realizan al servicio de

seguridad y protección, teniendo en cuenta a los valores como orientadores y reguladores de la conducta.

A pesar de tener declarado un sistema de valores en la Empresa, aún persisten violaciones las cuales han llevado al incumplimiento de procedimientos establecidos, provocando en algunos casos hechos constitutivos de delito o corrupción, donde nuestros agentes cometen hechos, o se asocian con trabajadores de otras empresas de la aviación para delinquir, incumpliendo con sus funciones permitiendo que se viole lo establecido en las posiciones donde prestan sus servicios, identificando también que los jefes de primera línea no juegan el papel para los que están diseñados, evidenciándose por su parte falta de control y exigencia a la hora de cumplir con sus funciones.

Lo antes expuesto contribuye al deterioro del prestigio de esta organización y de la calidad en el servicio prestado a los clientes, además la ocurrencia de hechos que han podido poner en riesgo la seguridad del aeropuerto y a su vez al país, ya que brindan servicios en la frontera del mismo, más las sanciones administrativas correspondientes a lo establecido en los reglamentos incluyendo las separaciones de la entidad y del sector aplicadas en correspondencia con la gravedad de los hechos cometidos.

Una de las caras que tiene Cuba hacia el exterior son las Aeronaves que entran y salen, así como las instalaciones aeroportuarias. Cualquier anomalía en estas áreas refleja la poca confiabilidad del país para la entrada y salida de personas. Por esta razón una tarea de vital importancia es garantizar la seguridad y protección de las áreas que tiene el país para el flujo de personas con el exterior. Sin embargo, esta seguridad y protección además de necesitar de determinadas técnicas, requiere la presencia de agentes que atiendan diferentes puntos de control.

Durante los más de 10 años de existencia de la ESPAC se ha venido trabajando en superar las deficiencias presentes pero, no obstante aun hoy se ponen de

manifiesto delitos y hechos de corrupción que son producto de la acción de personas que incumplen con el deber de preservar los bienes a su cuidado en los diferentes puntos de control.

Por tanto mas allá de las diferentes técnicas de control que se puedan utilizar para asegurar la seguridad y protección de aeronaves e instalaciones aeroportuarias, un elemento de control preventivo está en trabajar con las personas que intervienen en dicho control para que comprendan su deber hacia la sociedad y asuman un mayor compromiso con su labor en función de lograr un mayor cumplimiento de los objetivos institucionales. De ahí se plantea como **Problema Científico** a investigar: **¿Cómo los valores contribuyen a garantizar la seguridad y protección de aeronaves e instalaciones aeroportuarias en la UEB José Martí de la ESPAC?**

Para dar respuesta al problema planteado la autora se propone como **Objetivo General:**

- **Elaborar una estrategia de valores para el control preventivo en la UEB José Martí de la ESPAC.**

Teniendo como **Objetivos Específicos:**

- Estudiar el campo de acción de los valores y su importancia para el control preventivo.
- Caracterizar la situación actual de la UEB José Martí.
- Elaborar la estrategia de valores y sus posibilidades e implementación.

Siendo el **Objeto de Investigación** los valores y su **Campo de acción** la UEB José Martí

Para desarrollar la investigación se utilizaron como **Métodos de investigación:**
Métodos teóricos

- ✓ el análisis documental para el estudio de diferentes fuentes bibliográficas e Internet, sobre aspectos relacionados con los valores, el tratamiento de estos en las organizaciones e influencia.

Métodos empíricos.

- ✓ La aplicación de la encuesta y entrevistas, que facilitó la obtención de toda la información necesaria de los directivos y trabajadores sobre el sistema de valores en la UEB José Martí.
- ✓ El análisis de contenido, es otro de los métodos aplicados, para conceptualizar científicamente las variables del problema de investigación, de la hipótesis, así como de las categorías abordadas en la investigación.
- ✓ El análisis de experiencias en otras dependencias de la aviación civil cubana.

Métodos estadísticos: se utilizan para el procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados.

Novedad de la investigación: Es un estudio que hasta ahora no se ha llevado a cabo y puede servir como elemento de control preventivo para su generalización en el resto de las UEB de la ESPAC.

Significación práctica de la investigación: Puede servir a la Dirección de la ESPAC para su generalización en el resto de las UEB.

La Estructura de la tesis se conforma de tres capítulos donde el Capítulo 1: Se establecen los Fundamentos Teóricos que permitirán llevar a cabo el desarrollo de los instrumentos, así como los elementos teóricos para sustentar la investigación. En el Capítulo 2 se desarrolla la caracterización de la UEB José Martí, así como se realiza el diagnóstico de la misma y se dan los resultados de los instrumentos desarrollados, así como la evaluación del sistema de valores con que cuenta la entidad. Finalizando el Capítulo 3: donde se presenta una Propuesta de la

Estrategia de Valores que permita fortalecer estos para lograr el control preventivo dentro de la organización.

Capítulo 1. La formación de valores, premisas e importancia.

En este capítulo se abordan conceptos básicos que fundamentan la importancia del desarrollo de los valores en las organizaciones actuales, así como establecer los elementos necesarios que permitirán llevar a cabo el desarrollo de los instrumentos que sustenten la investigación.

1.1 Los valores, antecedentes.

El tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía. Sin embargo, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad pues para el ser humano, siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. No obstante, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.⁶

El Dr. Gustavo Torroella, en un curso de Postgrado sobre “Pedagogía de los valores”, hizo la siguiente reflexión: “¿Qué entendemos por vida humana? Cómo surge y brota de las entrañas de la vida humana el tema de los valores como el punto cardinal que orienta esa vida y como un faro que guía e ilumina el camino”.

Desde tiempos antiguos Aristóteles, cuya obra más famosa, *Ética Nicomaquea*, abarcó un conjunto de temas que excedían en mucho el restringido campo de la moralidad, como parte del estudio de valores, la misma cita a grandes rasgos la ética y la moral, aquella parte de la filosofía llamada práctica, destinada al estudio teórico de las acciones morales.⁷

⁶ García, H. Los valores. http://www.salonhogar.net/Diversos_Temas/conoce_los_valores. (2008).

⁷ Jiménez, D. Los Valores Humanos. <http://pensardenuevo.org/los-valores-humanos/> “Del cambio de las organizaciones al cambio de las personas que transforman las organizaciones”. (2009).

En efecto, responde a la problemática inaugurada por Sócrates y Platón, que consistiría en lo siguiente: ¿De qué manera es necesario que un hombre viva su vida? , para dar respuesta a esta pregunta, no es necesario analizar todos los principios generales, sino reflexionar personalmente sobre la escala de valores en relación a la propia vida individual como integrante de una sociedad, y de una familia.

Los valores como complemento de la moral y fundamento de la ética, aparecen por la necesidad objetiva de regular las relaciones de los seres, que conviven en sociedad teniendo como base los intereses individuales y sociales y el control de la conciencia moral, presentes en los ideales sociales, principios, normas y juicios de valor.⁸

La supremacía de los valores a partir de mediados del siglo XIX está dada porque en las condiciones del desarrollo social contemporáneo, el papel activo y creador del Factor Subjetivo se acrecienta; se relaciona con el problema de la actividad valorativa de los hombres, con la influencia en su actividad práctica y teórica, pues, “los valores constituyen no otra cosa que el nexo, o el eslabón mediador entre la teoría y la práctica”⁹

Es en este siglo, con la aparición de los “Preludios filosóficos” de Wilhelm Windelband que se logró una sistematización importante acerca de los valores; así como el filósofo Friedrich Nietzsche con la “Genealogía de la moral” donde se produjo una polémica interesante en torno a los valores; sin embargo, es en el período histórico comprendido entre la primera y la segunda guerras mundiales donde se produce la consagración científica sobre los valores.

⁸ Charro, Querol, M. (2008). Sistema de acciones para educar y consolidar los valores éticos en los profesores de la escuela de oficios “Mártires de la Coubre”.

⁹ Abello, Cruz, A. (2004). Trabajo Investigativo “Contribución de la Intertextualidad al estudio de la vida y la obra Martiana.

El estudio de los valores no ha sido privativo de la Filosofía, porque a partir del siglo XX, ha constituido objeto de estudio de otras ciencias como la Psicología, la Antropología y la Pedagogía que han contribuido a enriquecer la teoría de los valores, sobre todo, en lo relacionado con su formación en el sujeto.¹⁰

A fines de este mismo siglo XX el neokantismo alemán, liderado por Jürgen Habermas, quien pertenece a la segunda generación de esta escuela, presenta una posición conciliadora entre el objeto y el sujeto en la construcción del conocimiento y en la formación de los valores.

A juicio de la autora los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

El enfoque marxista permite transformar el valor en conocimientos aunque tiene en cuenta el carácter diferenciado entre ciencia y valor, busca sus nexos internos y recíprocos "... en la medida en que el conocimiento penetra en la vida se hacen más amplios y plenas la libertad y la creación humanas en tantos valores permanentes del hombre" ¹¹

El tema de los valores ha sido una evidente preocupación para los pensadores, durante la historia de la humanidad y en el mundo contemporáneo se hace más

¹⁰ Valdés, Domínguez, A. (2008). Metodología para la educación en los valores honestidad y antimeritismo en la asignatura de informática en el Instituto Politécnico de Economía "Andrés Bello".

¹¹ Agüero, C, Y. (2000). Los objetivos formativos una necesidad imperiosa de la transformación de la Escuela Cubana.

necesaria esta preocupación por la crisis de los valores que constituye, hoy día, un problema global, los mismos tienen un carácter cambiante, pues varían según las condiciones concretas de la época con un contenido específico de manifestación, que se evidencian en la posición social que ocupan los individuos y sus intereses, que están profundamente marcados por lo clasista, aunque este mismo hombre idealiza y se anticipa a su realidad, basándose en la insatisfacción personal de acuerdo con los defectos e imperfecciones del ser humano como ente activo y creador.¹²

1.2 VALORES: Conceptualización

La ciencia encargada del estudio de los valores se encuentra dentro del campo de la Axiología.¹³

Las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa. El término Axiología hace referencia al estudio de estas potentes palabras denominadas valores, y proviene del griego Axios, que significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado también significa eje alrededor del cual giran elementos esenciales, la palabra valor tiene en castellano y en otras lenguas diferentes acepciones

En el mecanismo entre la actividad práctica cognoscitiva y valorativa: “el hombre valora para hacer más efectiva su práctica, y a su vez los valores guían la actividad humana en todas sus manifestaciones”¹⁴.

Los valores son determinaciones espirituales que designan la significación positiva de las cosas, hechos, fenómenos, relaciones y sujetos, para un individuo, un

¹² Chávez Antúnez, Armando. Del pensamiento ético del Che. (2003).

¹³ Aldana V, María Fernanda. (1986). Incidencia de los programas para la estimulación de habilidades de pensamiento en el desarrollo intelectual, el autoconcepto y la transferencia.

¹⁴ Ibidem

grupo o clase social, o la sociedad en su conjunto. Están condicionados por las relaciones sociales predominantes, constituyen componentes esenciales de la ideología, expresión de la cultura y la historia de una sociedad en una época determinada, y de los intereses, puntos de vista, necesidades y contradicciones de los diferentes sujetos.

Se forman en el proceso de interacción entre los hombres y el objeto de su actividad, en la producción y reproducción de su vida material y espiritual. Se convierten en formaciones internas del sujeto, acorde al nivel de desarrollo alcanzado, la experiencia histórico-social e individual y el impacto de los factores de influencia educativa.

Actualmente hay consenso en aceptar que un “valor” desde la perspectiva de la filosofía es un concepto que relaciona al sujeto y el objeto, lo que cancela la larga disputa entre la posición objetivista y la subjetivista de los valores; sin embargo, no debe sorprender que esta posición consensuada provenga de pensadores con fundamentos teóricos tan diversos como tendencias hay en la filosofía. Autores como el filósofo argentino Risier Frondizi, el mexicano español Adolfo Sánchez Vázquez y otros, de una u otra manera coinciden en ese sentido.

Un sentido que pudiera dársele a los valores de manera resumida desde las diferentes ciencias se puede enunciar de la siguiente manera:

Para la Antropología: los valores son elementos grupalmente aceptados y determinados por cada sociedad.

Para la Filosofía: son aspectos a los que debe aspirarse que determinan la personalidad y la conducta.

Para la Pedagogía: son objetivos o metas educativas.

Para la Psicología: son creencias básicas que determinan la personalidad y la conducta.

Es precisamente este último sentido el que la autora considera más apropiado por eso toma en cuenta lo referido por Shimon Dolan y Salvador García, donde plantean que los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas.

Es decir que los valores están asociados a una forma de actuar que esta precedida por las propias creencias, que son las que llevan a valorar que esa forma de actuar es mejor que su opuesta, por lo que se plantea que la relación entre creencias y valores es bastante estrecha, siendo los valores individuales los que se constituyen y se aprenden fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos.¹⁵

Los valores son realidad humanizada que tiene una significación positiva para el hombre. Su existencia objetiva, abre la posibilidad de que el ser humano, mas allá de saciarse materialmente, goce de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos positivos.

En las organizaciones, los valores son importantes fuerzas impulsoras del modo como se hace el trabajo y marchan unidos con las creencias.

Los valores constituyen el núcleo de la libertad humana en cuanto que constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas (a medio largo plazo) por unos modos de actuación frente a otros de cara a la supervivencia o vida buena de un determinado sistema.¹⁶

En un estudio efectuado por el MINED (1998), se plantea que los valores son una compleja formación de la personalidad, contenida no solo en la estructura cognitiva, sino fundamentalmente en los profundos procesos de la vida social, cultural y en la concepción del mundo del hombre, que existen en la realidad,

¹⁵ Díaz Llorca, Carlos. (2006). "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores".

¹⁶ Shimon Dolan y Salvador García. (1997). "La dirección por valores".

como parte de la conciencia social y en estrecha correspondencia y dependencia del tipo de sociedad.

Se pueden considerar los valores como la realidad humanizada con significación positiva para el hombre y es que realmente desde que el hombre surge en el proceso de transformación de la naturaleza crea valores, en correspondencia con cada época y estos se convierten en expresión del devenir social.

Los valores tienen un carácter cambiante, pues varían según las condiciones concretas de la época con un contenido específico de manifestación, que se evidencian en la posición social que ocupan los individuos y sus intereses, que están profundamente marcados por lo clasista, aunque este mismo hombre idealiza y se anticipa a su realidad, basándose en la insatisfacción personal de acuerdo con los defectos e imperfecciones del ser humano como ente activo y creador.

Desde una perspectiva económica, valor es también el alcance de la significación o importancia de una cosa. En este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas (personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos) en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Por ejemplo puede hablarse del valor de la confianza mutua, del valor de la creatividad en el trabajo o del valor que un determinado proceso añade al producto que el cliente compra. Por supuesto también puede hablarse del valor del dinero, del valor de una máquina o del valor de un determinado profesional.¹⁷

Sobre los valores ha expresado Cintio Vitier, "antídoto contra muchos venenos", "fuerza para resistir adversidades", "capacidad para generar nuevos espacios de creación, libertad y gusto por la limpieza de la vida" y promotores en fin del "mejoramiento humano".

¹⁷ Shimon Dolan y Salvador García. (1997). La dirección por valores.

1.2.1 Clasificación de los valores

Para Díaz, no todos los valores tienen la misma significación, ni se presentan de igual forma, el mismo los clasifica de la siguiente forma:

-Valores estratégicos: se alcanzan a mediano y largo plazo (identidad, misión, visión). La identidad muestra la historia y trayectoria de una organización. La misión presenta la razón de ser o para que exista, formulada desde el servicio que recibe el cliente, y por último la visión manifiesta hacia donde va o que quiere llegar a ser la organización.

-Valores tácticos: son aquellos que se trabajan cotidianamente, y que para Salvador García pueden ser éticos, prácticos y de desarrollo. Los valores éticos son aquellos que expresan como se debe relacionarse con el entorno, los valores prácticos dicen como debe ser la relación entre los miembros, y los valores de desarrollo describen como debe crear, crecer, desarrollar la organización.

Shimon Dolan y Salvador García, por su parte se refieren a una clasificación de valores como finales y de tipo instrumentales:

-Los instrumentales son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales, así por ejemplo la honestidad puede considerarse un valor ético instrumental para conseguir una de las finalidades existenciales más valoradas por la mayoría de personas: llegar a ser feliz.

-Los finales no son mucho más que una docena, el número de valores instrumentales, es más elevado, no llega al centenar.

La autora considera que no existe necesariamente una correspondencia puntual entre valores finales e instrumentales: un modo de conducta puede ser instrumental para el logro de varios fines existenciales a la vez. Así por ejemplo la conducta respetuosa a los demás es un modo de conducta que puede servir para

diversos fines tales como la justicia social, para la felicidad o incluso para la obtención de riqueza.

Igualmente es importante tener en cuenta que cuando un valor meramente instrumental se le atribuye un valor extraordinario pasa a ser percibido como final por su poseedor.

A criterio de la autora y para el desarrollo de la investigación asume la clasificación definida por el Dr. Carlos Díaz, teniendo en cuenta el análisis dentro de la organización, de igual modo toma los valores definidos como instrumentales para analizar aquellos que considera necesarios destacar en la organización como parte de la propia cultura, estableciendo otras clasificaciones que permiten una mejor comprensión.

La siguiente tabla resume los tipos de valores:

Valores personales (¿Qué es para ud. lo más importante en la vida?)	Vivir, felicidad, salud, familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar status, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.
Valores éticos-sociales (¿Qué quiere ud. para el mundo?)	Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc.
Valores éticos-morales (¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?)	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc.
Valores de competencia (¿Qué crees que hay que tener para poder	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia,

competir en la vida?)	belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, etc.
-----------------------	--

Los mismos se describen de la siguiente manera:

1. Valores personales: aquellos a los que aspira el individuo para si mismo.
2. Valores éticos-sociales: constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad
3. Valores ético-morales: se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente en si mismo fines existenciales.

Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen características bien peculiares:

- a) Se ponen en práctica en la relación con las demás personas.
- b) En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o al menos de malestar con uno mismo.

Los valores éticos son estructuras del pensamiento que se mantienen preconfiguradas en el cerebro de cara a la propia supervivencia como especie humana.

1. Valores de competencia: otros valores instrumentales, los que se pueden llamar de competencia, son más individuales aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad.

1.2.2 La ética y los valores

La ética nace en la época esclavista, en la transición de la sociedad primitiva a la esclavista, esto es confirmado por el poema de Homero " Las sentencias de los Siete Sabios Griegos donde se evidencia un desglose de las normas morales abstractas, con respecto al comportamiento real de los individuos.

La ética se caracteriza por:

- Trazar los límites cualitativos de moralidad.
- Fundamentar teórica y científicamente su necesidad, origen, especificidad, significación en la sociedad y las leyes del desarrollo.
- Como ciencia normativa realiza un análisis crítico – valorativo y partidista de las normas de conducta.

En América Latina hay un auge de la filosofía Neo – Kantiana según la apreciación del Dr. Justo Chávez en su conferencia Magistral en el evento Pedagogía 2001 y lo ético se debate en " ser o querer ser "

Hoy en día en la vida cotidiana el hombre choca con multitud de valoraciones morales complejas, diferentes formas de pensar, de proceder, vuelos, retrocesos y caídas morales que en muchos casos se clasifican como pérdida de valores, el autor los asume como deterioro, que desorientan la conducta del individuo, por lo que se hace necesario una orientación objetiva y planificada que oriente adecuadamente la forma de proceder ante cualquier situación en las personas.

Una arista importante en el proceso de formación de valores lo constituyen los criterios sociológicos que deben ser asumidos teniendo en cuenta que el aprendizaje es un proceso activo que requiere de una buena motivación para que se asimilen los contenidos de cada valor a formar en un proceso que transcurre en una constante interacción del medio natural y social es que esta tesis propone acciones y tareas que garantizaran esta interiorización.

Se debe tener presente que en el proceso de interiorización de los valores en el individuo se mezclan productos materiales e ideales donde está presente la

relación de lo particular a lo general que sería la función social al instaurarse los valores morales matizado por una fuerte orientación profesional dirigida a la concreción de estos valores en una personalidad integral que se proyecte en el futuro con una actividad transformadora socializadora que vaya desde los intereses individuales hasta los intereses de los grupos sociales a los que pertenezca, de aquí la necesidad de que el trabajo de profundización de los valores éticos y morales cuenten con una dirección acertada.

Los valores morales:

Los valores morales constituyen un importante aspecto en la autoafirmación de la condición humana de los individuos, de su espiritualidad e individualidad, basándose en ciertos componentes que intervienen en la producción o asimilación subjetiva por los individuos de una sociedad concreta y que se manifiestan a través de la conciencia humana, sobre la base de ciertos componentes, que serán mencionados a continuación:

- **Cognitivo:** se relaciona con los conocimientos que el individuo posee y que se expresa en su concepción del mundo, en la cultura de la época y en el conocimiento de la moral vigente en la sociedad en que vive.
- **Afectivo-Valorativo:** abarca la esfera psicológica de los afectos y la voluntad que posee el individuo, la cual es sometida bajo el control de la conciencia moral individual, en los actos de elección de la conducta.
- **Orientación ideológica:** la significación buena de un hecho, que expresa el carácter de las relaciones y los intereses de las clases dominantes, sobre la base de la conformación histórica social del sistema de valores.
- **Las vivencias y experiencia moral acumulada:** se producen en el transcurso de la vida y como resultado de las actitudes y conductas, en el contexto de las relaciones humanas.

Lo expresado anteriormente evidencia de manera explícita que el valor moral abarca el amplio campo de las actitudes morales que se encuentran en estrecha relación con el comportamiento de los hombres, como parte de la actitud humana establecida, que se origina a través de las relaciones interpersonales en un contexto social determinado; las cuales expresan dos puntos esenciales en la vida humana: en primer lugar, el aspecto afectivo que se encuentra vinculado con las motivaciones personales del ser humano en correspondencia con su universo del saber, que se relaciona con los sentimientos que posee el hombre y en segundo lugar, los intereses individuales y sociales que se producen a partir de un estrecho intercambio bilateral entre estos componentes que son indispensables para la vida del hombre.

En este sentido los valores orientan las acciones de las personas hacia el mejoramiento humano, proponiéndose objetivos, metas y nuevos retos que afrontar, que son asumidos internamente por el individuo, donde los valores morales son de vital importancia para el desarrollo de la personalidad. Por ello los valores constituyen un importante objeto de estudio para determinadas disciplinas como la psicología, la sociología, la comunicación social y la pedagogía.

Para ser consecuente con esta última disciplina se hace necesario determinar qué valores se deben fortalecer, cuál es su jerarquía, comprender su relativa independencia y su debida sugestión en una conformación educativa responsable.

1.3 Comportamiento de los valores en Cuba

Los diferentes tipos de moral y sistema de valores que hoy se manifiestan en el país, han venido formándose en el proceso histórico por el cual se ha transitado. Con el triunfo de la Revolución, el 1ro de enero de 1959, el pueblo pudo ver materializado el sueño de varias generaciones debido a las profundas transformaciones que comenzaron a desarrollarse, no sólo en lo material, sino también en lo espiritual, en este sentido:

"...las transformaciones desencadenaron un proceso de sustitución de los viejos valores heredados del capitalismo, por otros derivados del carácter socialista de la nueva sociedad que se construye"...¹⁸

Siguiendo la filosofía marxista con fuertes aportes martianos y todo lo mejor del pensamiento revolucionario cubano, lo que representa la unidad entre el pensamiento universal y el nacional en el funcionamiento del sistema educacional.

La Revolución cubana en estos últimos años ha continuado la construcción del socialismo en un mundo unipolar, en contexto internacional complejo, caracterizado por el Comandante en Jefe cuando expresó: "Ese es el mundo en que estamos viviendo, no es un mundo lleno de bondad, es un mundo lleno de egoísmo; no es un mundo lleno de justicia, es un mundo lleno de explotación, de abuso, de saqueo, donde un número de millones de niños mueren cada año –y podrían salvarse -, simplemente porque les faltan unos centavos de medicamentos, un poco de vitaminas y sales minerales y unos pocos de dólares de alimentos, suficientes para que puedan vivir"¹⁹

" La necesidad de profundizar y fortalecer la educación en valores por todos los factores socializadores es una tarea importante hoy más que nunca en todo el mundo. De ello depende salvar lo más preciado que ha existido en nuestro planeta: al ser humano."²⁰

Evidentemente es un nuevo reto en la labor político – ideológica que emana de las transformaciones de la sociedad cubana actual y sus perspectivas de desarrollo en todas las esferas, pues de lo que se trata es de lograr coherencia en la labor política e ideológica de modo que todos contribuyan a la formación integral de la personalidad.

¹⁸ Castro Ruz, Fidel, (2002). Discurso pronunciado en el acto de graduación de las escuelas emergentes de maestros de la enseñanza primaria La Habana 2 septiembre.

¹⁹ Ibidem

²⁰ Chávez Antúnez, Armando. (1983). Del pensamiento ético del Che.

En la formación de las nuevas generaciones se debe tener muy presente este encargo pues el mundo actual requiere de hombres capaces de participar activa y creadoramente en las conquistas de la nueva sociedad. Esto supone el desarrollo de una personalidad, que caracterice al hombre del mañana multifacético y armónicamente desarrollado.

La idea de una trilogía de valores morales, como elementos rectores de un sistema, que en su conjunto han estado presentes en la tendencia progresiva de la moralidad histórica de la sociedad cubana, dándole continuidad e integración al proceso de la Revolución, tiene en su fundamento los siguientes elementos: La concepción que aporta la Ética sobre el significado de estos valores morales a saber la dignidad humana, la intransigencia e intolerancia ante todo tipo de dominación extranjera expresado en la luchas independentistas.

El valor de la intransigencia e intolerancia ante la dominación extranjera ha jugado el extraordinario papel de afianzar los valores de la solidaridad, el patriotismo y la responsabilidad, generando a su vez el sentido de sacrificio, la entrega, el heroísmo; así como ha aglutinado entre si a otros valores tales como, la fidelidad a la causa independentista y patriótica, la voluntad de lucha y la capacidad de resistencia ante las condiciones adversas para el logro de los objetivos propuestos.

La manifestación del contenido de esos valores morales en la moralidad histórica de la realidad social cubana en cada periodo histórico concreto, su continuidad y ruptura durante los periodos de la colonia, la República Neocolonial y la Revolución socialista en el poder.

Los aspectos inherentes a la manifestación de las regularidades del progreso moral teniendo como puntos de referencias principalmente: las proyecciones de la ideología revolucionaria liberadora y emancipadora con un fundamento ético y moral; las manifestaciones de lucha revolucionaria y las acciones de individuos , grupos, clases o sectores, socialmente significativas en el proceso histórico cubano, inherente a la moralidad histórica; el fenómeno de nacimiento y

desarrollo de la nacionalidad y la conciencia nacional donde los valores e ideales del sentido de la patria y el patriotismo, el amor a la independencia y soberanía, la justicia social y la unidad nacional, entre otros tiene un lugar y papel destacado reforzando el valor de la solidaridad.

Resulta indispensable abordar la trilogía de valores expresado por la Doctora Nancy Chacón, que es lo suficientemente abarcadora puesto que refleja de manera clara y concisa los valores morales que debe poseer todo cubano y que debe resultar de vital importancia, como código de valores a seguir, en la formación de las generaciones.



Resulta necesario pasar a la definición de cada uno de los valores con el fin de evidenciar la importancia que los mismos poseen.

Dignidad Humana: es un deber moral que se manifiesta tanto en el plano social como individual y comprende la autoconciencia, el honor, el decoro, la valentía y la rebeldía.

Autoconciencia: es el conocimiento que el hombre tiene de sí mismo, de sus actos y de la existencia de las cosas.

Honor: es una cualidad moral que nos lleva al severo cumplimiento de nuestros deberes, con respecto al prójimo y a nosotros mismos, es el seguimiento de la virtud y el recato en los hombres y mujeres.

Decoro: es el respeto, la dignidad y la honra que debe una persona a los demás y a sí mismo.

Valentía: es el esfuerzo, la gallardía, que impulsa a realizar acciones heroicas.

Rebeldía: es la actitud indómita e indócil que refleja una voluntad que no se rinde a los obsequios y la razón que no cede a la pasión.

Intolerancia e intransigencia a todo tipo de dominio extranjero: es la oposición o resistencia que se hace cuando algún pueblo pretende determinar sobre otro, violando su soberanía. Es no consentir aquello que no se cree justo, razonable o verdadero para un pueblo ante las intenciones de los países imperialistas. Para ello se debe poseer autenticidad, voluntad de lucha y capacidad de resistencia.

Autenticidad: se refiere a lo singular y propiamente concebido por un país y sus habitantes sin imitar a otros. Es lo verdadero, característico y positivo de cada persona.

Voluntad de lucha: es la facultad que mueve a combatir y a luchar por libre decisión del hombre en un momento preciso.

Capacidad de resistencia: es la propiedad de poder contener una fuerza y oponerse a ella, sufrir sin decaer, hacer fuerza contra algo o alguien.

Solidaridad: es la unión y colaboración a una causa o empresa de otro. Para cumplir con este valor se debe poseer humildad, justicia social, antirracismo, actitud positiva ante el trabajo, honradez y honestidad, sensibilidad humana, espíritu crítico y autocrítico y sinceridad.

Humildad: es la virtud moral que se funda en el conocimiento práctico de lo que somos y de lo que realmente valemos, en correspondencia con la modestia y flexibilidad del juicio propio, siendo condescendiente con el prójimo.

Justicia social: virtud que procura una igualdad perfecta en las relaciones sociales de manera razonable y equitativamente.

Antirracismo: es la doctrina que no afirma la superioridad o inferioridad de una raza determinada.

Actitud positiva ante el trabajo: es hacer cualquier ejercicio, obra o labor con ahínco, eficiencia y responsabilidad.

Honradez y honestidad: son la estima y el respeto de la dignidad propia.

Sensibilidad humana: se refiere a los buenos sentimientos humanos como compasión por las desgracias de los semejantes, así como la afabilidad y benevolencia con el prójimo.

Espíritu crítico y autocrítico: es la virtud de juzgar la verdad de las cosas y censurar las acciones o conductas de los demás (constructivamente) y ser capaz de corregir las obras y actos propios.

Sinceridad: modo de expresarse libre de simulaciones y con veracidad absoluta.

Los valores morales así entendidos, constituyen el conjunto de las relaciones como un todo, de lo objetivo y subjetivo en contradicción a lo emocional y racional; de la significación social positiva en contraposición con lo mal hecho, que a su vez se encuentra regulado por el sentido normativo-valorativo presente en la conciencia moral, que sin duda orientan la actitud del individuo por medio de principios, normas y sentimientos que el hombre va formando y perfeccionando en la medida que sus necesidades y exigencias humanas se correspondan con la existente situación social que le rodea y que condiciona su conducta.

En las organizaciones, los valores son importantes fuerzas impulsoras del modo como hacemos nuestro trabajo y marchan unidos con nuestras creencias en consecuencia a esto, es importante señalar el sistema de valores que utiliza en el desempeño de sus funciones diarias la Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil (ESPAC. SA), teniendo en cuenta que es el marco donde ocurre el

presente estudio, destacándose por el nivel de importancia en la labor que se realiza, los siguientes:

Valores Estratégicos:

- Defensa de la patria
- Profesionalidad
- Eficiencia
- Disciplina
- Trabajo en equipo

Valores Tácticos:

- Patriotismo
- Honradez
- Honestidad
- Liderazgo
- Responsabilidad y consagración

1.3.1 Proceso de dirección en la formación de valores.

Para resolver los problemas que se enfrentan en la formación de valores es necesario pasar del discurso a la acción, buscar vías que motiven al individuo a modificar su conducta y adaptarla a las exigencias de la sociedad, que propicie incidir y formar en ellos un mundo de valores dinámicos movibles funcionales en el menor tiempo posible pues nuestra sociedad así lo impone para hacer perdurable nuestra Revolución.

Esta urgente tarea requiere de la dirección científica de este complejo proceso, lo que supone determinar un sujeto de dirección, un sistema de influencias

conscientes y un objetivo de dirección para lograr los objetivos trazados y que se correspondan con una determinada necesidad social en un momento dado y cumplir los siguientes principios:

- Racionalidad económica.
- Carácter limitado del alcance de la dirección.
- Correspondencia entre la autoridad, los medios y la responsabilidad.
- Distribución necesaria entre las funciones ejecutivas de asesoramiento y servicio.
- Unidad de la dirección y la información.

Para cualquier nivel organizacional se requiere cumplir cuatro funciones inherentes a la dirección:

- La planificación.
- La organización.
- La ejecución, regulación o de dirección.
- La de control.

La planificación supone fijar los objetivos, señalar criterios, proyectar acciones generales, diseñar la dirección estratégica a seguir, selección de las áreas de procesos claves, las amenazas, oportunidades, fortalezas incluyendo la implementación para el control.

La organización requiere el como realizar cada tarea, como se establecerán los flujos de comunicación y tratándose de una educación en valores, deberá ser abierta, participativa, coordinando las acciones, la distribución de responsabilidades, la distribución metodológica del quehacer didáctico, los procedimientos a seguir, las acciones y su concreción.

La dirección se refiere a como la ejecución se corresponde con lo planificado y organizado, la utilización racional de los recursos humanos y materiales, la

comunicación y las acciones oportunas que se precisa acometer para lograr los objetivos estratégicos en la formación de valores. Esta función demanda seleccionar las vías y métodos que posibiliten cumplir con lo previsto. También significa establecer un sistema de informaciones que posibiliten transitar por las etapas y momentos para llegar a resultados e ir comparando estos con el objetivo deseado para corregir las desviaciones y aún más poner mayor acentuación en el autocontrol.

La función control significa establecer un sistema de informaciones que posibiliten por etapas y momentos determinar el nivel de educación en valores alcanzado, aspecto muy difícil por ser poco medible y cuantificable, por lo que la observación como método, cobra gran importancia al comprobar la efectividad del trabajo desarrollado y da un criterio veraz y confiable del nivel de interiorización de los valores morales en la muestra

1.4 Dirección por valores.

Es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, lo que se traduce en una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteados por la Psicología Social y otras Ciencias de la Conducta desde mediados del siglo XX y que muchos directivos de todo el mundo están empezando a practicar de una forma u otra aunque en algunos casos de forma intuitiva y todavía defectuosa. Esta pretende introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de “teoría formal”, sino en la práctica diaria.²¹

La Dirección por Valores, posee por supuesto, su basamento en valores, pues el verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados, o sea que hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos

²¹ Shimon Dolan y Salvador García. (1997). La dirección por valores.

beneficios económicos. De hecho esta dirección viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes²²

Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores tales como confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o mas que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como eficiencia y retorno sobre la inversión, aunque solo sea porque estos últimos sean demasiado técnicos, obvios o repetidos.

En definitiva, una organización empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o “tecno estructuras”, cognitivas y emocionales. Un conjunto de paredes, máquinas y capital no es nada, es un conjunto muerto.

Sin embargo los directivos acostumbran a ser profesionales, racionales, que pocas veces valoran en serio que el sistema de valores de su empresa sea un verdadero activo de la misma y que deba ser adecuadamente gestionado. Puede pensarse que esto es debido a que tienen otras preocupaciones más acuciantes y tangibles como: los presupuestos, los impuestos o las nuevas tecnologías.

Finalmente los autores plantean que, conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de las 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.

La utilidad de la Dirección por Valores como herramienta de liderazgo posee una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer, las que se detallan a continuación.

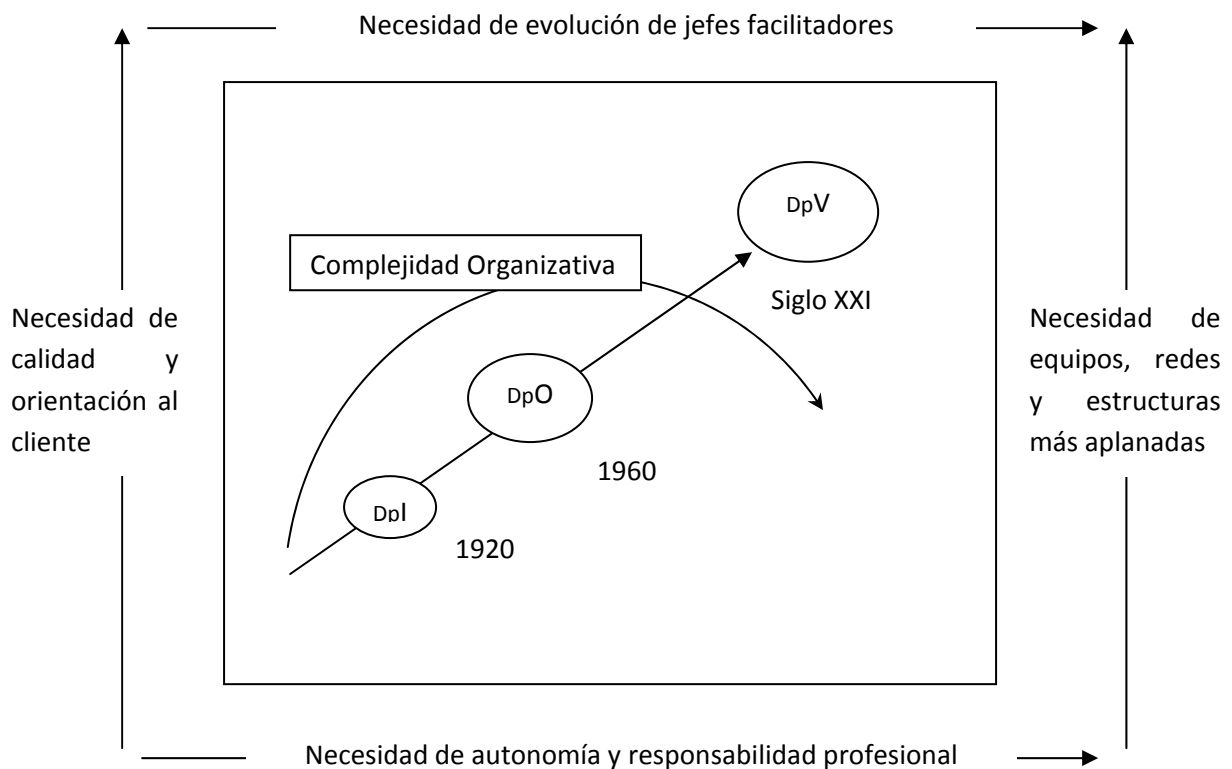
-Absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa.

-Encauzar la visión estratégica de hacia donde ha de ir la empresa en el futuro.

²² Ibidem.

-Integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

La dirección por valores tuvo su origen evolutivo en un tránsito a partir de la Dirección por instrucciones (DpI), y la Dirección por Objetivos (DpO) debido al aumento de la necesidad de absorber un mayor grado de complejidad en incertidumbre en las organizaciones empresariales, por el surgimiento de un mercado cada vez más exigente e imprevisible. La siguiente figura muestra el origen de la DpV.



Estas cuatro tendencias adaptativas (necesidades reflejadas en el esquema anterior) son, a su vez, condicionantes directas de un considerable aumento de complejidad e incertidumbre en las empresas. Todas ellas están conectadas entre sí.

La dirección por valores no anula las direcciones anteriores, sino que las complementa y facilita su puesta en práctica al otorgarle un mayor sentido. De hecho toda dirección por objetivo inteligente ya maneja valores de alguna manera.

1.5 Estrategia de valores.

Diseñar una estrategia de valores es un acto consiente que requiere identificar que principios y premisas debe sustentarla, el por que y para que dicha estrategia, que organización seguir en el proceso de diseño y que pasos deben servir de bases para su diseño.

El punto de partida de una estrategia de valores está en la voluntad de la alta dirección de las organizaciones, en virtud de sus intereses, voluntad y compromiso por poner en marcha una estrategia basada en valores.

Son de los valores personales de los que parte una estrategia de valores, porque cada persona se forma en una serie de valores que le son sembrados desde pequeños, ya sea por problemas genéticos, de formación familiar, del micro entorno y del macro entorno, los cuales se forman en ocasiones por diferentes mecanismos que responden a la realidad concreta, por ejemplo, donde se crían las personas y se forman como ser social, lo cual puede formar ciertos rasgos de su personalidad, las estructuras del pensamiento, así como formas de actuación que determinan su conducta y sus resultados ante una situación determinada.

No obstante se plantea que los mismos valores que se puedan utilizar para actuar ante una situación pueden no ser utilizados ante otra similar o diferente, demostrándose en investigaciones que las creencias y valores de una persona, cambian ante determinados sucesos que hacen cambiar su vida.

El Dr. Carlos Díaz Llorca clasifica la estrategia de valores²³ en cinco tipos, teniendo en cuenta el interés del equipo de dirección y el grado de desarrollo de los valores en la organización.

1.5.1 Tipos de estrategias de valores

Estrategia de orientación: se utiliza para orientar o guiar a los grupos hacia una estrategia determinada, lo cual implica que previamente debe existir una definición clara del modelo de valores que se quiere jerarquizar para sembrar los mismos en el grupo. Esta es aplicada en organizaciones de nueva creación.

Estrategia Neutral: Esta en dependencia de la forma en que las organizaciones desarrollan sus condiciones y las experiencias de sus miembros, o sea esta en función de que se desarrolla más rápidamente, si los equipos de trabajo o la alta dirección.

Estrategia negociable: es aplicable cuando existe la posibilidad de dialogo y-o aprendizaje para desarrollar estrategias de valores. Esta presente cuando los miembros de los grupos interactúan entre ellos y adquieren nuevas experiencias, se forman proyectos en función de los miembros de la organización, al mismo tiempo la alta dirección conoce las oportunidades que tiene para desarrollar una estrategia de valores.

Estrategia aleatoria: Los valores evolucionan ajenos a cualquier estrategia de valores previamente diseñada. Esta precisamente, es la que esta presente en Cuba, donde la alta dirección debe tomar las riendas para que se desencadene positivamente y guiar a los miembros de la organización hacia los valores que desea y transitar de esta forma hacia una estrategia de desarrollo.

²³ Díaz Llorca, Carlos (2006). "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores".

Estrategia de desarrollo: Es la más útil de todas y la más difícil de alcanzar, teniendo en cuenta que deben coincidir los valores de los miembros de la organización y los de la dirección.

A juicio de la autora y en correspondencia con lo descrito anteriormente, considera que la que más se ajustan por sus características es la función de la estrategia aleatoria con la de desarrollo.

Sin embargo cuando se habla de una estrategia de valores no se refiere solamente a valores personales, sino, además, de los valores grupales que son necesarios desarrollar e impulsar en una organización para que sean reconocidos y practicados por todos y de esta forma crear una cultura alrededor de ellos. Es decir, que en una estrategia de valores es necesario buscar la forma de como sembrar valores que sirvan a grupos particulares de trabajo y a la organización en su conjunto.

Esto significa que en una estrategia de valores hay que modelar cuales son las mejores alternativas para alinear los valores personales con los organizacionales.

1.6 Los valores, sustento del Control Interno

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

“El control interno es el proceso integrado a las operaciones, con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar

los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales, y una adecuada rendición de cuentas”.²⁴

Desde otro punto de vista es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

A su vez el control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades y permite el desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.

Algunas de las normas del componente Ambiente de Control, se refieren a la integridad y los valores éticos, elementos que revisten gran importancia para que exista en cualquier entidad un Ambiente de Control adecuado.

La máxima autoridad de la entidad debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por

²⁴ Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Normas del sistema de control interno. Definición

lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura de la empresa, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal la dirección superior de la entidad, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

1.7 Conclusión del Capítulo.

En resumen podemos plantear que, la aplicación que se derive de una estrategia de valores en la dirección de una organización, va a depender de la relación existente entre el interés del equipo de dirección y el grado de desarrollo de los valores del equipo de trabajo, de ahí la necesidad de que exista una estrategia de valores para tener una organización saludable con empleados satisfechos y comprometidos, siendo necesaria al mismo tiempo que los valores que trasmita la alta dirección estén en correspondencia con los objetivos a alcanzar, irradiando en su actuar los valores a trasmitir a toda la organización.

Capítulo II. Diagnóstico de la UEB José Martí de la empresa ESPAC S.A.

En este capítulo se abordan aspectos que caracterizan la UEB José Martí y el objeto de estudio, la metodología y técnicas utilizadas para la recopilación de la información, así como se realiza el diagnóstico de la misma y se dan los resultados de los instrumentos desarrollados. Igualmente se presenta la evaluación de los procesos asociados al sistema de valores con que cuenta la entidad.

2.1 Caracterización actual de la UEB

La Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil, fue aprobada el 16 de abril del año 1999 por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y mediante Escritura Pública No.684 de fecha 21 de mayo de 1999 fue creada la Empresa, como filial de la Corporación de la Aviación Cubana S.A .en febrero del 2002, a la Empresa le son Certificados por el MININT, los procesos de seguridad declarados en su Objeto Social

Creada para brindar, a través de sus agencias, localizadas a todo lo largo del país, un servicio especializado de seguridad y protección a todas las instalaciones y entidades del Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba, a las líneas aéreas extranjeras y a todas las que se ubican en áreas aeroportuarias. Como excepción se presta este servicio, en el Polo Turístico de Cayo Largo por decisión estatal. En julio del 2003, la empresa acomete el diagnóstico empresarial y define aquellos problemas que afectan el desempeño de la organización para convertirse en una empresa en perfeccionamiento y como parte de su proceso de trabajo en este mismo año, certifica sus procesos por las Normas ISO 9001:2000 y NC/ISO 9001:2000 por el Buró Veritas y la Oficina Nacional de Normalización. El 28 de febrero del 2005 por el Acuerdo No.5387 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprueba que la empresa comience la aplicación del perfeccionamiento empresarial.

Para desempeñar su función fundamental la UEB tiene como **Misión**: Garantizar con profesionalidad y eficiencia la seguridad y protección de las aeronaves, instalaciones aeroportuarias y otras en el territorio nacional, en correspondencia con el objeto social.

Siendo su **Visión**: Con nuestro desempeño contribuiremos a que los aeropuertos cubanos estén entre los más seguros y confiables del mundo, brindando un servicio de excelencia basado en el mejoramiento de la profesionalidad de nuestros agentes.

Entre las funciones de su Objeto Social están presentes:

- Prestar servicios de seguridad y protección a las filiales de la CACSA, entidades nacionales y líneas aéreas dentro del perímetro de los aeropuertos y/o administrativas.
- Prestar servicios de seguridad y protección a las filiales de la CACSA, entidades nacionales y líneas aéreas fuera del perímetro de los aeropuertos y/o administrativas, previa autorización del MININT.
- Prestar servicios de custodia, traslado y protección de valores a las filiales de la CACSA.
- Inspeccionar aeronaves nacionales y extranjeras durante la preparación para el vuelo.
- Ofrecer servicios de cobertura a aeronaves nacionales y extranjeras
- Realizar estudios, asesoramiento y formular recomendaciones en materia de seguridad y protección a las filiales de la CACSA
- Prestar servicios de proyectos, instalación, reparación y explotación de los medios técnicos de seguridad y protección a las filiales de la CACSA.

- Prestar servicios de comprobación del personal a todas las filiales de la CACSA para su ingreso al Sistema de la Aviación.
- Brindar servicios de seguridad y protección a entidades nacionales ubicadas en Cayo Largo del Sur.

Los servicios que la ESPAC brinda se encuentran acordes con las regulaciones del país en materia de seguridad y protección tales como el Decreto Ley 186 de 1998, la Resolución número 2, del Ministro del Interior de 2001 y las Regulaciones Aeronáuticas Cubanas de Seguridad y Protección de la Aviación Civil de Cuba (RAC-17).

Su cartera de servicios está constituida por:

- Servicios de seguridad y protección en instalaciones aeroportuarias, locales y oficinas administrativas e instalaciones hoteleras en cayo largo del sur.
- Control de acceso peatonal
- Control de acceso vehicular
- Seguridad perimetral
- Seguridad en salones públicos
- Servicio de control de seguridad a pasajeros, su equipaje de mano y equipaje facturado
- Servicio general de seguridad y protección en rampa
- Protección directa de equipaje en entrada y salida
- Protección de carga general correo y mensajería en entrada y salida
- Cobertura de aeronave y patrullaje
- Servicio de sellaje a los vehículos de comisaría

La ESPAC. S.A. desde el año 2007 en que se orienta a las Empresas en Perfeccionamiento acometer la implantación y consolidación de los 18 Sistemas de Dirección y Gestión, ha estado tomando acciones y organizándose a diario, utilizando con mayor eficiencia los recursos de todo tipo, los trabajadores ganan más en confianza con las decisiones que toman sus direcciones, porque participan abierta y directamente en las mismas y se preparan profesionalmente para ser más útiles a la revolución. La imagen de la empresa se fortalece al exterior y se consolida el trabajo en la formación de valores.

La UEB José Martí es la encargada de atender el aeropuerto internacional José Martí con sus cinco terminales incluidas, siendo esta la que representa el 70% de lo servicios que brinda la ESPAC en su conjunto. Lo cual quiere decir que es la UEB más importante que compone la empresa y es la que posee el mayor número de agentes que brinda el servicio de seguridad y protección.

La composición de la fuerza de trabajo de la UEB José Martí, está compuesta por un total de 874 trabajadores, en su mayoría se caracteriza por contar con un personal joven cuya edad promedio es de 35, donde prevalece el nivel medio superior constituido por 318 trabajadores, que representa el 36,6 % del total, igualmente prevalece el sexo masculino constituido por 537 trabajadores representando el 61,4% del total (Tabla 1).

Total de trabajadores	874	%
Sexo		
Femenino	337	38,55
Masculino	537	61,4
Nivel escolar		
Medio superior	318	36,6
Superior	65	7,43
Medio	199	22,7
Directivos	58	6,63

Es importante señalar que la fluctuación en la UEB es significativa en los últimos años por diferentes causas en las que resaltan negligencias en el servicio, violación del reglamento y ausencias injustificadas a todos se les aplicaron medidas disciplinarias muy pocas a cuadros y dirigentes, incluyendo separaciones de la entidad y del sector de la Aviación Civil de Cuba.

2.1.1 Análisis de los Controles

En la UEB José Martí, así como en la Empresa y el resto de las UEB, está establecido un Comité de Prevención y Control, cuyo objetivo principal se enmarca en el análisis mensual del resultado del trabajo en la actividad de prevención contra hechos de corrupción, delito, ilegalidades e indisciplinas.

Por parte de la Empresa, la Dirección de Seguridad y Protección tiene establecida una guía de control, la cual rige los procedimientos a seguir para la realización de estos controles y supervisiones, que son aplicados en todas las UEB.

En el primer semestre del año 2011, período en que se enmarca la investigación de este trabajo, se realizaron una serie de controles y supervisiones, tanto por la dirección de la UEB como por parte de la Empresa, en los cuales se detectaron, de forma general, violaciones del Reglamento Disciplinario Interno, violaciones de procedimientos, instrucciones técnicas y negligencias (fuera de posición, mal uso de los medios de seguridad y protección, incumplimiento de funciones, etc.). Evidenciándose también falta de exigencia de los Dirigentes de Primera Línea y Directivos de las UEB, no planificación de tareas o actividades de control, seguimiento y supervisión del Sistema de Seguridad en los Planes de Trabajo de los Directivos. Es de destacar el insuficiente promedio de controles realizados, además de poco eficientes y objetivos, dado fundamentalmente por:

- Agentes involucrados en hechos delictivos en otras empresas de la aviación.
- Poca objetividad y exigencia con el rigor establecido en el control por parte de los dirigentes de primera línea.
- Deficiente organización y exigencia a los Dirigentes de Primera Línea por los niveles superiores que, generalmente, son poco exigentes.
- Incumplimiento de procedimientos y negligencias en la prestación del servicio.
- Relaciones de asociación para delinquir que se manifiestan en agentes.
- Poca previsión por parte de los Jefes ante la ocurrencia de hechos de corrupción, delito e ilegalidades.

La siguiente tabla muestra el índice de hechos delictivos e indisciplinas cometidas en los últimos tres años, reflejando este comportamiento hasta el primer semestre de 2011.

Hechos delictivos o indisciplinas	2009	2010	2011
Vinculados directos a los hechos	4	5	2
Vinculados colaterales a los hechos	11	12	10
Indisciplinas	94	83	57
Medidas disciplinarias aplicadas	146	163	126

Como se muestra en la tabla aunque se aprecia un decrecimiento en los años que se analizan, aún se mantiene un elevado índice de indisciplina y negligencias que atentan contra la seguridad y servicio que brinda la entidad, de ahí la necesidad de acometer la investigación.

La investigación se enmarcó en la situación problemática planteada, es decir la existencia de una diferencia entre el nivel de formación y desarrollo de los valores con el tratamiento que se da a los mismos en la institución para potenciar el control preventivo y de esta forma garantizar la seguridad en todas las instalaciones donde estén presentes los agentes.

Para llevar a cabo la investigación se realizó el análisis de todos los aspectos que están vinculados con el tratamiento de los valores en la UEB José Martí tales como:

- Proceso de selección
- Capacitación y preparación del personal
- Planificación Estratégica

- Código de Ética
- Sistema de Valores

Igualmente se desarrolló el proceso de aplicación de métodos teóricos y empíricos; con la finalidad de lograr un conocimiento más objetivo de la realidad existente, para lo cual se aplicaron encuestas y entrevistas a trabajadores y directivos.

2.2 Diagnóstico de los valores en la UEB José Martí.

Para realizar el diagnóstico de los valores en la UEB José Martí se tomó en consideración investigaciones realizadas con anterioridad por especialistas de la empresa ESPAC, así como otras técnicas propuesta por el Dr. Carlos Díaz Llorca para la evaluación de valores en las organizaciones cubanas.

Para la determinación de los valores en la UEB José Martí se analizaron todos los procesos asociados al desarrollo de valores en la organización.

2.2.1 Planificación Estratégica

Dentro del proceso directivo es de vital importancia comenzar el análisis de los valores desde la propia estrategia de la organización. Es por ello se hace necesaria una evaluación de sus componentes.

Misión

“Garantizar con profesionalidad y eficiencia la seguridad y protección de las aeronaves, instalaciones aeroportuarias y otras en el territorio nacional, en correspondencia con el objeto social.”

Visión

“Con nuestro desempeño contribuiremos a que los aeropuertos cubanos estén entre los más seguros y confiables del mundo, brindando un servicio de excelencia basado en el mejoramiento de la profesionalidad de nuestros agentes.”

Al analizar la misión y visión se puede observar la importancia que se le otorga al valor profesionalidad, no existiendo otros valores que se destaquen, de vital grado para el servicio que se presta, donde la seguridad es el primer aspecto para la organización.

En la Estrategia de la UEB José Martí se definen 8 objetivos, donde en dos de ellos se hace referencia a valores organizacionales siendo estos:

- Garantizar con profesionalidad y efectividad en la prestación del servicio de Seguridad y Protección, potenciando el rescate de la **disciplina** laboral en el servicio, y un mayor enfrentamiento en los hechos delictivos, de manera que contribuyamos en la reducción de las afectaciones económicas que por robo o hurto se producen al sistema de la Aviación Civil.

En este objetivo se destaca la presencia del rescate del valor disciplina y se mantiene la presencia del valor profesionalidad. Lo cual permite establecer como uno de los valores fundamentales la disciplina, y es precisamente este uno de los elementos más afectados hoy en la UEB José Martí, donde se manifiestan fundamentalmente hechos constitutivos de delito: la indisciplina, ausencias injustificadas, llegadas tardes, negligencias, entre otros que atentan contra la seguridad.

Otro de los objetivos está dirigido fundamentalmente al fortalecimiento de la ejemplaridad en los directivos, aspecto vital, pues son estos quienes deben promover mediante su accionar diario el fortalecimiento de los valores que promulgan.

- Consolidar en la ESPAC la eficacia de los procesos de selección, preparación, evaluación y atención de los cuadros y sus reservas, dirigidos a profundizar su formación política ideológica, elevar su **ejemplaridad** en los colectivos y áreas de residencias, así como la

calidad y eficiencia de su desempeño y los resultados de las entidades o actividades que dirigen.

Se aprecia cómo se destaca la ejemplaridad como un valor vital para mantener la exigencia en el colectivo de trabajadores.

Lo antes expuesto demuestra la necesidad de dirigir la organización potenciando el desarrollo de valores, no solo los reflejados en la misión, visión y los objetivos estratégicos, sino potenciar aquellos necesarios para garantizar los servicios que se brinda.

Para la determinación de los valores presentes en la UEB José Martí se realizaron un grupo de encuestas tanto a directivos y trabajadores

2.3 Análisis de la encuestas.

Se diseñaron dos métodos fundamentales para lograr el objetivo propuesto que se subdividen en métodos teóricos y empíricos.

Método empírico basado en entrevista y encuesta, y el método teórico donde se realizó un análisis bibliográfico para el estudio de los valores, los cuales aportaron elementos para arribar a conclusiones acordes con el objetivo trazado.

Para comenzar el diagnóstico se aplicó la encuesta diseñada por el Dr. Carlos Díaz Llorca (Anexo 1) dirigida a los trabajadores para conocer el estado actual de los valores que perciben. Dicha encuesta consta de 5 etapas:

Etapas 1: Selección de los valores

Etapas 2: Reducción de Listado

Etapas 3: Trabajo en grupo

Etapas 4: Alineación

Etapas 5: Evaluación

En la aplicación de la encuesta, se utilizó el “muestreo aleatorio simple” con el fin de determinar el tamaño necesario de la muestra, como se expone a continuación:

$$n = \frac{(1-P) \left(\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N} \right)}{1 - (1-P) \left(\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N} \right)}$$

Donde:

Aspecto	Trabajadores	Directivos
Tamaño de la muestra (n)	306	30
Tamaño de la población (N)	874	101
Valor de la distribución normal para el grado de confianza del 0,05 (Z)	1,96	1,96
Diferencia admisible en la proporción. (E)	0,05	0,05
Proporción de la población (P)	0,5	0,5

Estableciendo que la muestra de trabajadores a encuestar es de 306 tomando en cuenta que la población total es de 874, lo que representa el 35%, para el total de directivos representa el 30%.

En dicha encuesta se trabajan los valores individuales, y posteriormente analizar el comportamiento de los mismos en la UEB. Esta fue aplicada a agentes de diferentes categorías y posiciones de trabajo, dado el nivel de seguridad que representa. Así mismo se tuvo en cuenta que los directivos estuvieran representados jefes de brigadas, turno y los directivos principales de la UEB.

No.	Valor	%
1.	Disciplina	86,8
2.	Profesionalidad	83,5
3.	Responsabilidad	82,6
4.	Amor	73,4
5.	Honestidad	70,9
6.	Dignidad	63,4
7.	Honradez	62,1
8.	Sacrificio	58,7
9.	Ética	54,5
10.	Amistad	52,6

Otra encuesta que se realizó estuvo dirigida a especialmente a los agentes dividida en tres secciones, la primera de ellas destinada a conocer los valores fundamentales a compartir por todos los trabajadores de la UEB, una segunda sección dirigida a conocer la prevalencia de los valores en la organización y la tercera sección destinada a conocer las acciones más eficaces para fortalecer los valores en la UEB, lo cual permitió una comparación entre ambos resultados.

Después de procesar las encuestas de la muestra seleccionada se evidencia que un **85%** posee una valoración adecuada respecto a la influencia de los valores en el comportamiento de las personas tanto en la opinión de los jóvenes. Un **30%** es capaz de establecer una conceptualización acertada de los valores seleccionados. El mayor porcentaje de sujetos responde a través de opiniones personalizadas y ejemplos prácticos de la vida laboral. Esto nos indica que los encuestados poseen comprensión de la presencia e influencia de los valores en el comportamiento de las personas en cualquier esfera pero a su vez que existen lagunas en cuanto al conocimiento del contenido de las definiciones de los valores y la forma en que

regulan la conducta y el comportamiento atendiendo a las conceptualizaciones establecidas y la interpretación realizada.

Se pudo confirmar en las encuestas aplicadas que el valor más importante a compartir es la **honestidad**, referido por un **88.7%**, de la muestra utilizada; esto nos indica que la misma es tomada en cuenta y se le otorga un significado importante, a pesar de esto, se encontró también citada entre los valores que los sujetos consideraron que se deben fortalecer en la organización, además resaltaron por orden de prioridad la **responsabilidad** con un **73,3%** de representatividad, la **disciplina** con un **70,2%**, la **ejemplaridad** con un **67.4%**, la **honradez** con **58.6%**, el **humanismo** con un **44.2%**, la **solidaridad** con el **41.1%**, la **justicia** con **41.1%**, el **amor** con **39.5%** y la **sinceridad** con **36.3%**.

Según los criterios reflejados en la encuesta, los valores presentes que prevalecen con más fuerza en la actualidad en los trabajadores de la empresa son la **disciplina** con un **42%**, la **solidaridad** con un **35%** y el **humanismo** con un **34%**.

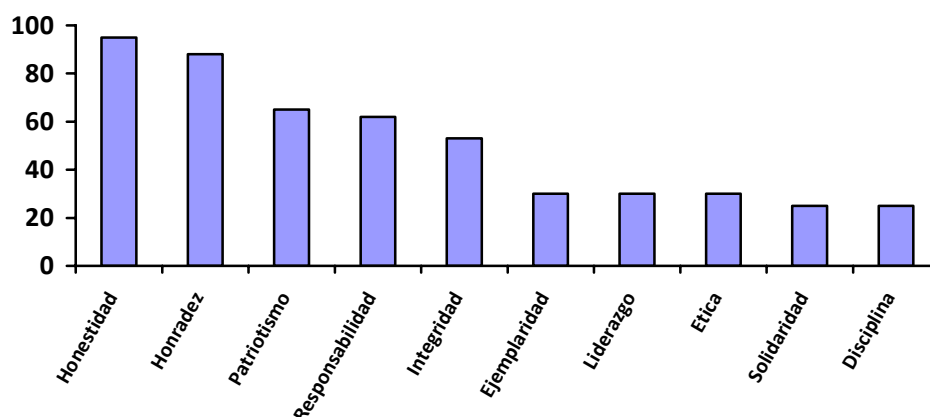
Valor	Listado de 100 valores (%)	Investigación (%)
Disciplina	86,8	70,2
Responsabilidad	82,6	73,3
Amor	73,4	39,5
Honestidad	70,9	88,7
Honradez	62,1	58,8

Es de destacar como la profesionalidad, no fue seleccionada por los trabajadores en la investigación, valor reflejado en la misión y la visión de la UEB, lo que evidencia que es puramente formal en su definición, por lo que no esta implícita en el actuar de los trabajadores.

Igualmente existen incongruencias al destacarse que los que prevalecen con mayor fuerza es la disciplina, cuando los de mayor porcentaje reflejados fueron responsabilidad y honradez, por encima de disciplina, solidaridad y humanismo. Evidentemente, esto destaca que lo más deseado por los trabajadores es la responsabilidad y la honradez, no siendo así la disciplina, lo cual sustenta la ocurrencia de los hechos delictivos por el deterioro de este valor.

Se aplicó con similar composición y finalidad, una encuesta dirigida a los directivos de la UEB José Martí.

La encuesta aplicada a los directivos se arrojó que el valor más importante a compartir por los trabajadores de la empresa es también la **honestidad**, reflejado por un **70%** del total de la muestra, destacándose a continuación y según su orden de prioridad la **honradez** con **60%**, el **patriotismo** con el **55%**, la **responsabilidad** con **50%**, la **integridad** con **35%**, la **ejemplaridad** con un **10%**, el **liderazgo** con **10%**, la **ética** con un **10%**, la **solidaridad** con **5%** y la **disciplina** con un **5%**.



En opinión de los directivos encuestados, como valores que deben fortalecerse, se encuentran la **ejemplaridad** con un **45%**, la **sencillez** con **45%**, **disciplina** con **40%** y la **responsabilidad** **40 %**.

Se observa una correspondencia donde los directivos le otorgan mayor importancia a la honestidad, como valor a compartir por los trabajadores. De esta forma es necesario reflejar este valor en la misión y visión de la UEB.

Por parte de los directivos un **80%** considera que el accionar cotidiano de los cuadros y dirigentes de su empresa **sí contribuye** al desarrollo de los valores de los trabajadores de la empresa, solo un **10%** refiere **no saber si se hace** y un **10%** afirma que **no existe el accionar**. Estas consideraciones de las respuestas afirmativas están basadas, en un gran porcentaje en cualidades personales de los directivos como la responsabilidad, la sencillez, la ejemplaridad y la honestidad. En ninguno de los casos refiere acciones directas o específicas dirigidas en este sentido.

Igualmente se aplicó una entrevista de modo directo a diferentes directivos con gran responsabilidad en la UEB, con la finalidad de complementar los objetivos trazados en las encuestas.

De dicha entrevista se comprobó que a pesar de las acciones establecidas en función de lograr el desarrollo de los valores aún no se obtienen los resultados esperados en este sentido, las mayores dificultades se encuentran en:

- formas de establecer el proceso de influencia de dichos valores en el comportamiento de los trabajadores de la organización,
- prevalecen limitaciones en la conceptualización del contenido de los valores ya declarados en la organización,

A pesar de esto en la mayoría de las respuestas emitidas acerca de los atributos medidos, se evidencia incongruencia entre ambos grupos encuestados con relación al funcionamiento de los principales valores.

En cuanto a las causas que consideran influyen en el conocimiento de los valores se identificaron las siguientes:

- No existe una divulgación de los valores.
- No aparecen reflejados en la misión y visión de la UEB.
- Falta de compromiso.
- Carencia del sentido de pertenencia.
- Desmotivación de los trabajadores.
- Elevada operatividad en el trabajo.
- Falta de estimulación y recompensa a los trabajadores.

Es importante destacar que aunque están definidos los principales valores que deben fortalecerse, las acciones a establecer en este sentido deben propiciar también, el mantenimiento de aquellos valores que están presentes en la actualidad así como no descuidar tampoco aquellos que aunque no obtienen altas puntuaciones, pueden considerarse muy importantes por su contenido y relación entre sí.

2.4 Proceso de Selección en la UEB José Martí

Para tener una mejor precisión en cómo llegan los trabajadores a la entidad se hace necesario evaluar el Proceso de Selección actual, aspecto este analizado en las encuestas realizadas a los directivos, donde los mismos refieren que el proceso es formal y no permite tener una certera evaluación del candidato en cuanto a sus modos de actuación ante determinadas situaciones.

Este proceso cuenta de varias etapas. El primer objeto de análisis es las exigencias del puesto, donde se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de escolaridad: 9no grado.
- Haber pasado el SMG y estar incorporado a la defensa.
- Carecer de antecedentes penales.
- Tener de 18 a 60 años en caso de las mujeres y hasta 65 los hombres.

- Ser ciudadano Cubano y residente en ciudad Habana(en el caso de la UEB José Martí)

Como se puede apreciar el nivel de escolaridad exigido es bastante inferior, si tenemos en cuenta la responsabilidad que ocupan los agentes, no existe otros indicadores que demanden otros requisitos por lo que las exigencias del puesto son insuficientes si se tiene en cuenta el servicio que se brinde y la importancia que reviste la seguridad y por ende la responsabilidad del individuo que es aceptado.

Otro paso dentro del proceso de selección es aprobar el Test Psicométrico y la entrevista con la Psicóloga, ambos mantienen el mismo tratamiento desde su implementación, sin tener en cuenta o plantear situaciones para comprender el accionar del individuo ante determinado escenario, aspecto que en el alguna medida pudiera medir su aptitud y de esta forma conocer su formación educacional, la presencia de valores morales y actitudes responsables. El mismo presenta problemas éticos en cuanto al cuestionamiento de los diagnósticos y criterios profesionales aportados por las psicólogas, unido a dificultades con la planificación y organización del proceso de selección en la UEB José Martí y el resto de las UEB del país, dentro de las que están:

-Evaluación de un gran numero de candidatos sin tener en cuenta las necesidades reales de fuerza de trabajo.

-Solicitud excesiva y reiterada de evaluación psicológica sin haber concluido el proceso investigativo.

-Necesidad de capacitación en cursos relacionados con la especialidad y contenido de trabajo así como de otros cursos que garanticen la formación integral de las psicólogas.

En el caso de los rangos de edades que existen como requisitos la autora se plantea que es una problemática ya que en algunos casos no se corresponde con

las características del puesto de trabajo, aspecto este que considera hay que valorar y ajustar.

El proceso investigativo es realizado por el Departamento de Investigadores de la ESPAC. En el mismo se realiza el chequeo de Antecedentes Penales, así como su comportamiento e integración en la sociedad, entre otros. Esto último pudiera en alguna medida establecer su creencia y formación de valores en su accionar cotidiano.

Finalmente recibe el Curso de Iniciación que tiene una duración de 1 mes, pero este no profundiza en su manera de actuar, teniendo en cuenta las funciones y misiones que debe cumplir en el puesto. El objetivo principal del curso es formar agentes de seguridad y protección en cuanto a su preparación física y profesional, política e ideológica.

Este curso esta certificado por Acerprot, entidad avalada en el país para la certificación de empresas de Seguridad y Protección.

El programa de estudio elaborado, cuenta entre sus temáticas, un tema de Política y Ética con una duración de 6 horas donde se abarca específicamente temas relacionados con la ética, la moral y la disciplina a seguir por los agentes.

Los restantes temas abordan los aspectos relacionados con la propia actividad a desarrollar por los agentes de seguridad y protección, tales como preparación física, militar y de defensa personal, armamento y otros.

Para impartir estos cursos, se cuenta con profesores calificados y certificados.

Existe también el curso de recalificación pero en este no se abordan temas relacionados con la ética, los valores, la disciplina.

Las principales problemáticas que a juicio de la autora se presentan, están asociados a que no existe una periódica actualización del programa de estudio, siendo necesario profundizar en aspectos de ética, moral y disciplina, teniendo en cuenta la labor que desempeñan los agentes de seguridad y protección toda vez

que su función esta destinada a mantener y velar por la seguridad aeronáutica, implicando un grave riesgo cualquier incumplimiento de los procedimientos establecidos para los agentes de seguridad y protección.

Otro aspecto a señalar que afecta el desarrollo del curso es el nivel de escolaridad (9no grado) con que son aceptados para el curso de iniciación, por lo cual la autora considera debe ser evaluado por ser la Empresa una Agencia Especializada y con Perfeccionamiento Empresarial teniendo en cuenta que el país esta enfrascado en elevar el nivel de escolaridad de los trabajadores a 12 grado, lo que propiciaría una mejor preparación y por ende un mejor desempeño en su puesto de trabajo, destacando que los agentes de seguridad y Protección de la UEB José Martí brindan sus servicios en la frontera de nuestro país y cualquier incidente que se produzca afecta la seguridad nacional.

Debemos señalar que la Empresa no cuenta aún con la base de datos del Proceso de Selección a lo que debe dar solución , al igual que deben planificar y organizar dicho proceso en función de las necesidades reales del personal, es decir, de la fluctuación del personal u otras necesidades.

2.5 Código de Ética

La UEB cuenta con un Código de Ética el cual es firmado por todos los trabajadores a su entrada al centro, siendo una declaración de principios para el actuar de cada uno de sus integrantes. Incluye dentro de sus preceptos el correcto cumplimiento de las funciones para las que son designados. Pero es puramente formal, ya que no se trabaja en profundidad con el mismo.

En los Consejos de Dirección se analiza el cumplimiento del mismo y forma parte del orden del día en el punto de análisis de corrupción, delitos e ilegalidades. Se analiza el delito y las causas y condiciones que lo propician, donde se refleja de manera reiterada **la pérdida de valores de los agentes de seguridad.**

Se analiza igualmente en el Comité de Control de la empresa donde se evalúa el resultado del trabajo en la actividad de prevención.

2.7 Sistema de valores en la ESPAC. SA

Los valores pueden ser estudiados por cualquiera de las ciencias del comportamiento humano: la psicología, la ética, el derecho, entre otras. Analizados en una perspectiva antropológica, los valores representan las normas ideales de comportamiento, sobre las que descansan el clima organizacional como un modo de vida integral.

Tomando en consideración los valores en el quehacer diario de los individuos en lo que se refiere al estilo de vida, personalidad, comportamiento en el ámbito social y laboral han surgido distintas decisiones, tendencias y enfoques.

Los valores dan soporte a una sociedad y por ende a las organizaciones, pues son los que rigen al individuo, tales como: valores individuales, profesionales y sociales.

En la Empresa de Seguridad y Protección fue creado el Sistema de Valores con el objetivo de:

1. Provocar un cambio en la empresa, donde se integre a todos los trabajadores en lo que queremos y debemos ser.
2. Potenciar el principio de medir por resultados, siendo los valores entre otras, las causas que permiten alcanzarlo.
3. Favorecer 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.
4. Dar sentido a la actuación de dirigentes y colaboradores de nuestra organización.
5. Consolidar el trabajo en equipo como única forma real de alcanzar nuestro objeto social.

Para ello se basaron en lo que se requería para que los agentes de seguridad y protección llevaran a cabo un buen desempeño en el desarrollo de sus servicios, todo ello a partir de la misión y la visión declaradas de la empresa que son:

En el desempeño como trabajador de la ESPAC; SA, se requiere lo siguiente:

1. Realizar sus funciones con responsabilidad, habilidad y honestidad.
2. Proporcionar de manera profesional y respetuosa el servicio contratado con los clientes, usuarios, proveedores y colaboradores de las filiales de la aviación ofertándole los mejores indicadores de calidad.
3. Cumplir con las normativas y regulaciones que se relacionen con el trabajo que desempeña con la laboriosidad que debe caracterizar a un trabajador de la ESPAC, SA.
4. Administrar con eficiencia y honradez los recursos que le proporciona la Empresa para realizar su labor, utilizándolos sólo para propósitos y motivos oficiales.
5. Promover un ambiente de apertura a las ideas acorde a las necesidades de la Empresa, estimule el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y mantenga una comunicación franca, orientada a la superación profesional, intercambio de sugerencias, identificación de oportunidades de mejora y de trabajo en equipo.
6. Ejercer la autoridad con respeto y justicia, dar un trato equitativo a las personas, fomentar la igualdad de oportunidades, sin permitir la discriminación, ni utilizar su cargo para hostilizar o acosar a los colaboradores.
7. Actuar con nobleza sin aprovechar su cargo para obtener beneficio, privilegio o ventaja para usted o para los suyos tales como: regalos, atenciones, gratificaciones, intercambio de favores o servicios adicionales a las retribuciones de ESPAC, SA.
8. Respetar la confidencialidad de la información relativa a la Empresa y sólo difúndala por conductos oficiales.

9. Defender la patria socialista en cualquier lugar que se encuentre con un alto sentido de patriotismo y de dignidad.

Posteriormente se clasificaron los valores estratégicos y tácticos de la organización señalando los que juegan un papel fundamental en el actuar diario de los agentes que brindan los servicios de seguridad y protección.

Valores estratégicos:

1. **Trabajo en equipo:** Se expresa en una adecuada cohesión, comunicación, cooperación e integración entre los colectivos, áreas de regulación y control y unidades empresariales de base en cumplimiento con elevada calidad de los objetivos generales de la organización; fortalecer la experiencia del trabajo de grupo para fomentar la creatividad y participación multidisciplinaria de los colectivos a todos los niveles.
2. **Defensa de la patria:** Se expresa en la disposición incondicional de defender las conquistas de la Revolución Cubana ante cualquier enemigo que intente agredirnos o debilitar la seguridad y el orden interior del País y en la voluntad de sostenerla y desarrollarla.
3. **Profesionalidad:** Se expresa en las acciones para desarrollar en los trabajadores la cualidad de ejercer su profesión con relevante habilidad, conocimiento, calidad y respeto al cliente en todas las áreas que conforman la empresa.
4. **La eficiencia:** Se expresa orientando estrategias y esfuerzos de los colectivos y sus dirigentes para obtener una mejora continua de los procesos y de la calidad del servicio prestado, en cumplimiento del Objeto Social de la Empresa. Superación continúa en las actividades y asimilación de las normas legales, desarrollando habilidades y aptitudes crecientes en el marco de nuestras funciones.
5. **Disciplina:** Se expresa en el cabal cumplimiento del deber, el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales, el cuidado de los

recursos, el respeto a los trabajadores y a los superiores y el estricto cumplimiento de todas las regulaciones establecidas por la dirección del Partido Comunista de Cuba, del Estado y el Gobierno de Cuba y de la empresa.

Valores tácticos:

1. **Patriotismo:** Es la lealtad a la historia, a la Patria y a la Revolución Socialista Cubana y en el valor de defender en cualquier escenario los principios que la sustentan y en la disposición de asumir todas las tareas que se nos designen en contribución con los intereses del País y el bienestar social. Y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y el mundo.
2. **Honradez:** Se expresa en la integridad de los trabajadores para no violar las leyes y normas, vivir del esfuerzo del trabajo sin incurrir en actividades que pongan en juicio el decoro, y enfrentar cualquier actividad delictiva o indisciplina que atente contra la efectividad de los resultados.
3. **Honestidad:** Se expresa al actuar de forma sincera, justa, con juicio crítico y autocrítico, en cumplimiento de lo establecido. Ser capaz de reconocer ante el colectivo los errores, en contribución con el bien colectivo y el de la sociedad.
4. **Liderazgo:** Se expresa en la ejemplaridad de los cuadros en el cumplimiento de sus deberes. Consolidación de la autoridad, control y exigencia, y ser intransigentes en este último aspecto. Accionar de conjunto con los factores políticos y sindicales para consolidar los valores compartidos de la organización. Cualidad de los jefes de ser emprendedores y líderes en las actividades que atienden y de reconocer y estimular adecuadamente los buenos resultados.
5. **Responsabilidad y consagración:** Elevado sentido de, compromiso, entrega y creatividad en la ejecución de las tareas asignadas sin que

primen los beneficios propios por encima del interés de la sociedad ni de la organización.

Evidentemente, la definición de los valores tanto estratégicos como tácticos, están definidos sin un análisis coherente en correspondencia con el actuar de los miembros de la UEB, más bien son los valores deseados por la organización y en tal sentido se debe trabajar en estrategias que conlleven a fortalecer y afianzar los promulgados en el sistema de valores de la UEB José Martí.

Teniendo en cuenta que en la UEB existen procesos dirigidos al fomento de los valores, la dirección de la UEB José Martí debe dirigir el trabajo con los valores encaminados a establecer una estrategia de desarrollo, antecedida por una estrategia negociable.

2.8 Conclusiones del capítulo

- La determinación de los valores en la UEB José Martí no se analiza como un proceso.
- En la estrategia de la UEB José Martí solamente se tienen en cuenta la profesionalidad, disciplina y ejemplaridad, como valores fundamentales de la organización.
- Los controles realizados tienen poca objetividad y son insuficientes, manifestándose en la falta de exigencia de los jefes.
- El incremento de los hechos delictivos e indisciplinas están asociados en su mayoría a la carencia de valores en la organización, teniendo en cuenta que no están definidas las normas de actuación de los valores.
- El proceso de selección, carece de herramientas que demuestren la presencia de actitudes en correspondencia con las funciones a desarrollar por los agentes de seguridad.

- El Curso de Iniciación no profundiza en la manera de actuar de los agentes, teniendo en cuenta las funciones y misiones que deben cumplir en su puesto.
- El Código de Ética es puramente formal, ya que no se trabaja con profundidad en el mismo.
- El Sistema de Valores no se explota en toda su magnitud y profundidad.
- El valor más importante a compartir es la honestidad e igualmente se considera que se debe fortalecer en la organización, al igual que la responsabilidad y la disciplina.
- Se considera que el accionar cotidiano de los dirigentes de la UEB aún es deficiente en su contribución al desarrollo de los valores de los trabajadores.

De esta manera se puede afirmar que en la UEB José Martí no **se gestionan los valores, de ahí la necesidad de definir una estrategia de desarrollo de valores que lo garantice.**

Capítulo III. Propuesta de estrategia de valores para la UEB José Martí.

En este capítulo se presenta una Propuesta de Estrategia de Valores que permita el fortalecimiento de los valores para lograr el control preventivo dentro de la organización, a partir de las consideraciones anteriormente descritas.

Para proyectarla es conveniente el empleo de una Estrategia de Desarrollo, transitando previamente por una Estrategia Negociable, donde tanto la dirección como los trabajadores de la UEB José Martí concienticen la importancia de trabajar en el fortalecimiento de los valores, toda vez que el servicio que brinda, es de vital importancia para la Aviación Civil.

Previamente es necesario desarrollar un grupo de acciones que contribuyan gradualmente a alcanzar la conciencia necesaria para desplegar una estrategia de desarrollo. Todo ello significa un cambio en el actuar tanto de directivos como trabajadores, por tanto el trabajo con los valores no será una camisa de fuerza, sino depende de la voluntad y el compromiso de todos los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta que en el diagnóstico se detectaron fisuras en los procesos asociados al fomento de los valores se hace necesaria la propuesta de una estrategia dirigida a potenciar los mismos.

Para trazar cualquier estrategia es necesario partir de los problemas que están actuando y sobre cuya base se identifiquen un conjunto de valores que pueden provocar apatía, enajenación y otros atributos indicadores de la urgencia de una proyección seria de trabajo en materia de valores morales.

Se trata de diseñar un conjunto de acciones que propicien un trabajo sistemático en la transformación y formación de valores específicamente para:

- Fortalecer los valores honestidad, responsabilidad y disciplina en los agentes de seguridad y protección de la UEB José Martí.

- Fortalecer el valor ejemplaridad en los directivos de la UEB José Martí.

Se ha decidido desglosar las acciones que se propondrán en áreas de influencia sobre los individuos, quedando de esta manera en: acciones que van dirigidas al conocimiento y funcionamiento de los valores morales, al empleo funcional y al carácter regulador del comportamiento que tienen los mismos.

Las primeras propuestas de acción están basadas en la persuasión como método válido para ofrecer los argumentos suficientes y necesarios, mediante explicaciones convincentes, objetivas y creíbles para que los trabajadores conozcan e interioricen el significado de los valores morales y las conductas esperadas para cada uno de ellos; es muy importante que el modelo a seguir que se le presente a los trabajadores sea alcanzable, para que su ejemplo sea efectivo. Se debe señalar como elemento imprescindible para lograr este tipo de influencia la fuerza de la ejemplaridad de los directivos y líderes de la organización.

Partiendo del proceso propuesto por el Dr. Carlos Díaz Llorca para trabajar con una estrategia de valores, la autora toma como guía para la elaboración de la estrategia los pasos que conforman dicho modelo:

- Proceso de preparación conceptual de los trabajadores.
- Proceso pensado del sistema de valores
- Proceso de actuación con el sistema de valores
- Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado.

3.1 Proceso de preparación conceptual de los trabajadores de la UEB José Martí.

Es en esta etapa donde el directivo juega un papel fundamental junto a su equipo de dirección, donde cada uno de sus integrantes tiene que ser la guía en el trabajo con los valores para incentivar y motivar a los miembros de la organización.

Para ello es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- Preparar un equipo de trabajo encargado de aplicar la estrategia de valores propuesta.
- Presentar al equipo de trabajo a los trabajadores.
- Establecer el Plan de trabajo a desarrollar para la implementación de la estrategia.

3.2 Proceso Pensado del Sistema de Valores

Para esta etapa se tuvo en cuenta el resultado del diagnóstico, a partir del diseño de la Estrategia de la Organización, donde no se recogen aquellos valores fundamentales para la UEB José Martí.

Por lo cual la autora sugiere una reformulación de los valores en la Misión y Visión de la entidad, de manera que los trabajadores se sientan reflejados en estas.

Estableciendo como valores tácticos: honestidad, responsabilidad y disciplina teniendo en cuenta que:

- Los valores honestidad y responsabilidad fueron seleccionados con mayor prioridad.
- Estos tres valores en ambas encuestas estuvieron entre los más seleccionados.

De esta forma quedan clasificados de la siguiente manera:

Honestidad: Actuar de manera sencilla, sincera y veraz. Expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada para contribuir al bien propio y del colectivo.

Esto significa: Apego irrestricto a la verdad, tener valentía para expresar lo que piensa, combatir las manifestaciones de doble moral, hipocresía, fraude y mentira.

Responsabilidad: Cumplimiento del compromiso contraído ante si mismo, el colectivo y la sociedad.

Esto significa: Consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas, respetar, fomentar y defender la propiedad social, conocer la legalidad socialista y las normas de conductas establecidas.

Disciplina: Cabal cumplimiento del deber.

Esto significa: el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales, el cuidado de los recursos, el respeto a los trabajadores y a los superiores y el estricto cumplimiento de todas las regulaciones establecidas por el país.

3.3 Proceso de actuación con el Sistema de Valores

Entre los procesos fundamentales en los que se puede ejercer influencia en la introducción de los valores, están asociados fundamentalmente con el Sistema de Gestión de Capital Humano:

Estos son:

- Selección e Integración
- Idoneidad demostrada y competencia laborales
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Estimulación
- Comunicación empresarial

3.3.1 Proceso de Selección y Curso de Iniciación.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario tener presente los valores definidos como fundamentales para el puesto de trabajo, teniendo en cuenta esto se propone:

- Rediseñar los métodos y técnicas de selección, donde se incluyan aspectos relacionados con los valores a desarrollar en la UEB.
- Transformar del test psicométrico donde se incluyan ejercicios situacionales, en correspondencia con la actividad que desarrollara el candidato.

- Modificar la entrevista de la psicóloga que permita evaluar con mayor certeza las aptitudes que se requieren para el agente.
- Realizar una evaluación en profundidad del proceso investigativo por parte de los investigadores.
- Informar a los trabajadores de nuevo ingreso la Misión, Visión y Valores de la UEB José Martí.
- Realizar el recibimiento oficial de los nuevos trabajadores, donde visiten todas las áreas con el fin de que se familiaricen y estrechen las relaciones con el resto de los miembros.

3.3.2 Proceso de Idoneidad demostrada

La idoneidad demostrada debe ser utilizada para el ingreso, promoción y permanencia de los trabajadores en el puesto de trabajo, así como permitirá decidir que cursos debe recibir cada trabajador en correspondencia con la labor que realiza, como una vía para fortalecer los valores honestidad, responsabilidad y disciplina en los agentes de seguridad y protección de la UEB.

Para ello se proponen las siguientes acciones:

- Análisis del perfil del agente para determinar que valores están contenidos y de no encontrarse, incluirlos y fundamentarlos.
- Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas.
- Evaluación del modo de actuación de los agentes ante situaciones complejas.
- Observación de la participación individual en el quehacer diario en actividades medibles donde su desempeño fortalezca el valor responsabilidad.
- Desarrollo de actividades que permitan lograr valores que constituyan formaciones motivacionales, que los movilicen a actuar con responsabilidad, aplicando los principios del Código de Ética.
- Desarrollo de actividades prácticas encaminadas a educar la conciencia y propiciar conductas adecuadas y necesarias para la organización logrando el sentido de pertenencia.

3.3.3 Proceso de Capacitación y Desarrollo

Como resultado del diagnóstico se pudo comprobar las dificultades que presenta los cursos de Iniciación y Recalificación, teniendo en cuenta esto se propone:

- Evaluar el programa del Curso de Iniciación, para precisar si están contenidos los valores de la profesión en sus objetivos.
- Realizar encuestas, una al inicio del curso y otra al concluir el mismo, donde se pueda evaluar la adquisición de nuevas formas de actuación.
- Incluir en el Curso de Iniciación el tema de los valores y el actuar de los agentes. Igualmente incluir la evaluación del módulo I que contempla la preparación política y la ética, actualmente se contempla como una conferencia.
- Realización de talleres para planear, a partir de la concepción del Sistema de Valores, cómo incluir en el fortalecimiento de los valores, y no concebir este proyecto como algo independiente, sino como una parte integradora de la personalidad de cada agente.

3.3.4 Proceso de Evaluación del desempeño

Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Concepción de las Evaluaciones del Desempeño como un proceso sistemático y esencialmente educativo, de interacción entre directivos y trabajadores, basados en la comunicación; incluyéndose entre los parámetros a medir aquellos valores tales como: ejemplaridad, honestidad, honradez, responsabilidad y disciplina.
- Analizar la evaluación individualmente con cada trabajador con el fin de que entienda los aspectos que se le señalan.
- Establecimiento de acciones que contribuyan a que los directivos se sienta la parte más responsable con el resultado del desempeño de los agentes en la prestación de los servicios.

3.3.5 Proceso de Estimulación

En esta etapa se propone tener en cuenta:

- Promover el reconocimiento de agentes con actuaciones destacadas ante actitudes negativas, resaltando las acciones destacadas en el empleo de los valores, por parte de los directivos.
- Estimulación de la creatividad y el compromiso.
- Reconocimiento a individuos y colectivos con actuaciones prominentes.
- Combinar los estímulos morales con los materiales de manera que no se conviertan en el eje fundamental para la aplicación de los valores.

3.3.6 Proceso de Comunicación

Se proponen las siguientes acciones:

- Realizar un amplio trabajo de divulgación de los valores compartidos que caracterizan a los agentes de la UEB José Martí como vía indispensable para lograr su consolidación.
- Propiciar por parte de las organizaciones de base, un intercambio e instrucción constante sobre aquellos temas claves para el desarrollo empresarial.
- Establecer convenios con instituciones que aporten con su intercambio, la profundidad de conocimientos sobre los valores presentes en su conducta y su enseñanza, dirigida a los agentes.
- Reforzar el sistema de comunicación establecido en las empresas a través de la trasmisión de las experiencias adquiridas de los directivos en su vida y trayectoria laboral.
- Comunicar la experiencia de vida y trabajo adquiridos, por los directivos empleando eficazmente los Sistemas de Comunicación implantados en la UEB.

3.4 La acción del directivo en función de los valores

No es posible lograr la implementación de la estrategia de valores sin la activa participación de la alta dirección. Como resultado del diagnóstico se pudo comprobar la necesidad de **Fortalecer el valor ejemplaridad en los directivos**. Teniendo en cuenta esto se proponen las siguientes acciones vinculadas a los directivos.

- Realización de inventario de problemas que denoten pérdida de valores o ausencia de éstos, en los Consejos de Dirección.
- Utilización de los planes de trabajo como una herramienta de control, seguimiento y evaluación de las tareas.
- Desarrollo de posturas críticas y cuestionadoras que permitan un nivel superior de conciencia ante el análisis crítico de las problemáticas que surjan.
- Los directivos deben constituirse en un modelo de valores a seguir por sus colaboradores, usándose la intranet y vías alternativas para divulgar comportamientos ejemplares o de interés para la Organización.

3.5 Otras vías para potenciar la estrategia de valores.

En cuanto al empleo funcional como método para influir sobre los valores de los trabajadores se sugiere:

- Incentivar la utilización de actividades prácticas encaminadas a educar la conciencia y propiciar conductas adecuadas y necesarias para la organización, estimulando la presencia de estos en proyectos útiles de significación social o para la propia organización, por ejemplo:
 - ✓ Participar activamente en Programas de la Revolución
 - ✓ Acentuar la responsabilidad y delegación de tareas.
 - ✓ Continuar las convocatorias a obras para el crecimiento de la infraestructura de la Organización.

Finalmente se hará hincapié en la regulación y valoración del comportamiento como método para influir sobre los valores de los agentes. A través de esto se busca posibilitar en ellos la comparación entre lo que se hace y el modelo de comportamiento establecido como correcto. Se basa fundamentalmente en la sanción y el estímulo, tanto individual como colectivo, en función de la tarea o del error cometido. Al igual que en los anteriores este método exige elevada ejemplaridad de los directivos. Además es vital que el enfoque del mismo en el caso particular de la sanción vaya dirigido a la conducta incorrecta y no a la persona, dejando así abierta para el mismo la posibilidad al cambio y la mejora de actitud y comportamiento.

Las acciones anteriormente descritas deben llevarse a cabo de manera integrada en cada una de las actividades y ámbitos del entorno laboral, propiciando la unidad de influencias que interactúan sobre los trabajadores dentro de la Organización, para que esta labor educativa en valores sea efectiva.

3.6 Insatisfacciones de la Tesis

La presente investigación no es una obra perfecta ni acabada, requiriendo la continuidad de la misma. Todo lo cual está asociado a restricciones y dificultades presentadas en el transcurso del proyecto.

Estas están asociadas a las propias características de la UEB “José Martí”, la cual por el horario irregular, establecidos por turnos de trabajo no permitió, utilizar otros instrumentos que enriquecieran y tributaran mayor efectividad a la investigación.

Por otro lado, al realizar el procesamiento estadístico se presentaron dificultades con el soporte informático, teniendo que emplear métodos menos adecuados como el Microsoft Excel, lo cuál no limitó el resultado mostrado.

Dicha propuesta aun no ha sido implementada, debido a cambios estructurales y de mando en la propia entidad, aspecto que será analizado en próximos Consejos de Dirección.

3.7 Conclusiones del capítulo

- Se manifiesta un incremento de los hechos delictivos e indisciplinas asociados en su mayoría al deterioro de los valores en la organización.
- Existen deficiencias en la gestión de los valores.
- El valor más importante a compartir es la honestidad e igualmente se considera que se debe fortalecer en la organización, al igual que la responsabilidad, la disciplina y la ejemplaridad.
- Se considera que el accionar cotidiano de los dirigentes de la UEB aun es deficiente en su contribución al fortalecimiento de los valores en los trabajadores.

CONCLUSIONES

1. La hipótesis para la investigación quedó validada, toda vez que se diseñó la Estrategia de Valores y se pone en práctica en la UEB José Martí.
2. El diagnóstico realizado en la investigación se comprobó que Existe un déficit en la conceptualización de los valores morales y confusión de estos con otras formaciones psicológicas, tales como: habilidades o cualidades de la personalidad.
3. El proceso de selección requiere de un análisis profundo para su reajuste, así como el Curso de iniciación, donde se tenga en cuenta en ambos los valores de la organización
4. Honestidad, Responsabilidad y Disciplina fueron destacados como los valores más erosionados dentro de los agentes de la UEB José Martí y, las vías más eficaces para influir en su fortalecimiento.
5. Los valores morales presentes que es necesario develar y fortalecer con más fuerza en los agentes pertenecientes a la UEB José Martí en función de contribuir al éxito de la organización son la honestidad, la responsabilidad y la ejemplaridad.
6. Existe comprensión de la presencia e influencia de los valores en el comportamiento de las personas pero a su vez se denotan insuficiencias en cuanto al conocimiento del contenido de las definiciones de los valores y la forma en que orientan la conducta y el comportamiento.
7. El diseño de la Estrategia de Valores posibilita que los trabajadores identifiquen y compartan los valores de la UEB.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección de la UEB José Martí el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, y de acuerdo a su consideración:

1. Instrumentar el cumplimiento de las propuestas de acciones presentadas en esta investigación.
2. Insertar los resultados de esta investigación en la formación de los jóvenes directivos, a través de la divulgación en eventos, postgrados y cursos que se impartan dentro del Sistema de la Aviación Civil de Cuba.
3. Revisar la Misión y Visión de la UEB José Martí teniendo en cuenta los resultados de la investigación.
4. Estimular por parte de la empresa la continuidad del estudio de los jóvenes hacia niveles profesionales superiores.
5. Instrumentar en la UEB José Martí el cumplimiento de las propuestas de acciones presentadas en esta investigación.
6. Continuar en la UEB José Martí, el estudio de esta investigación como eslabón fundamental en el proceso de desarrollo de su capital humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABELLO CRUZ, A. *Trabajo Investigativo "Contribución de la Intertextualidad al estudio de la vida y la obra Martiana"*. S.l.: s.n., 2004.
2. ACOSTA MATOS, Eliades. *Moral, ética y justicia*. Revista Cuba Socialista No 43. La Habana: Comité Central PCC, 2007.
3. AGÜERO, C. Y. *Los objetivos formativos una necesidad imperiosa de la transformación de la Escuela Cubana*. Material docente. S.l.: ISP Frank País García, 2000
4. AGÜERO TORRES, María T. *"Lo teórico y lo práctico en el proceso de investigación. Reflexiones para tutores y consultores"*. Disponible <http://www.calidad.org> [consultado febrero 2010].
5. ALBERONI, Francesco. *Valores: obrem, o mal, a natureza, a cultura, a vida*. (traducción para el portugués: Y. A. Figueredo.) Río de Janeiro: Ed. Rocco, 2000.
6. ALDANA, María Fernanda. *Incidencia de los programas para la estimulación de habilidades de pensamiento en el desarrollo intelectual, el autoconcepto y la transferencia*. Bogotá: Universidad Joveriana, 1986.
7. ALFONSO GONZÁLEZ, Georgina. *Valores y vida cotidiana*. La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 2008.
8. ÁLVAREZ, C. *Didáctica de los Valores. En II Taller Nacional sobre trabajo político ideológico en la Universidad*. De La Habana. La Habana: Editorial Félix Varela, 1998.
9. BÁXTER PÉREZ, Esther. *Educación en valores. Tarea y reto de la sociedad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2007.
10. CISNEROS PALOMARES, Milvia. *Estrategia de valores en la División Inmobiliaria PALCO. Tesis de maestría en Dirección*. La Habana: CETED, 2011.
11. Colectivo de autores. *La educación de valores en el contexto universitario*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.

12. Comisión designada PCC/Comité Central. Programa director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual. La Habana: PCC/CC; 2001.
13. Cuba. Ministerio de Educación. Contenido de los programas por enseñanza para profundizar en la formación de valores y la responsabilidad ciudadana. La Habana: s.n., 1998.
14. _____. Resolución Económica al V Congreso. La Habana: Partido Comunista de Cuba, 1997.
15. CUPULL, Adis; GONZÁLEZ, Froilán. *El Diario del Che en Bolivia. Ilustrado*. La Habana: Editora Política, 2004.
16. CHACÓN ARTEAGA, Nancy. Dimensión Ética de la Educación Cubana La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2002.
17. _____. *La formación de valores morales, retos y perspectivas*. La Habana: Editora Política, 1998.
18. CHÁVEZ ANTÚNEZ, Armando. *Del pensamiento ético del Che*. La Habana: Editora Política, 1983.
19. CHARRO QUEROL, M. Sistema de acciones para educar y consolidar los valores éticos en los profesores de la escuela de oficios “Mártires de la Coubre”. Tesis en opción del título académico de Master en Ciencias de la Educación. Mención Educación Técnica Profesional. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional “Héctor Alfredo Pineda Zaldívar”. Sede universitaria “Andrés Luján Vázquez”. 2008.
20. DÍAZ LLORCA, Carlos. *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque a paso a paso para los directivos y consultores*. La Habana: Ediciones Balcón, 2006.
21. El pensamiento de Ernesto Che Guevara: guía imperecedera para la formación del hombre nuevo. [En línea] 2007 enero 2. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/publicacion_sobre_el_che.doc. [Consultado 26 diciembre 2007].

22. El Socialismo y el hombre en Cuba. [En línea]. Disponible en: http://cheguevara.cubasi.cu/content.aspx?menu_activo=3&estado=2&id=144 [Consultado 12 marzo 2007].
23. FABELLO CORZO, José Ramón. *“La crisis de valores. Conocimiento, causas y estrategias de superación”*. En: *La formación de valores en las nuevas generaciones: una campaña de espiritualidad y conciencia*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1996. .
24. _____ Acerca de la teoría Marxista – Leninista de los valores. S.l.:s.n., 1989
25. GARCÍA SALVADOR, Shimon Dolan. *La dirección por valores*. S.l.: McGraw Hill Interamericana S.A., 1997.
26. GARCÍA, H. *Los valores*. [En línea]. Disponible en http://www.salonhogar.net/DiversosTemas/conoce_los_valores.htm. [Consultado 12 marzo 2007].
27. JIMÉNEZ, D. *Los valores humanos*. “Del cambio de las organizaciones al cambio de las personas que transforman las organizaciones” [En línea]. Disponible en: <http://pensardenuevo.org/los-valores-humanos/>. [Consultado 15 abril 2007].
28. KEN BLANCHART, Michael. *Dirección por Valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con la misión y los valores compartidos*. S.l.: Ed. Gestión 2000, 1997.
29. MARTÍNEZ MARTÍNEZ, E. “Formación de valores en el personal de la salud”. *Revista Cubana Medicina Militar*; 30 (3):190-201, 2001.
30. _____. “Moral y Disciplina de los combatientes revolucionarios”. [CD-ROM] La Habana: Revista Verde Olivo, 17 de marzo de 1960.
31. MARCH DE LA TORRE, Aleida. *Evocación*. La Habana: Editorial Casa de Las Américas, 2008.
32. *Los valores con que defendemos la Revolución y la especie humana*. La Habana: Poligráfico Granma, 2007.

33. MORALES CARTAYA, Alfredo. *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política, 2009.
34. PÉREZ, SÁNCHEZ, A. “*Educación en valores en el profesional de ciencias médicas*”. *Revista Cubana Salud Pública*. 29(1):65-72, 2003.
35. QUEVEDO PÉREZ, José. *Chilindrinas militares*. La Habana: Ediciones Verde Olivo, 2000.
36. ROBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. San Diego: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. 7ma Ed. 1991.
37. RONDA PUPO, Guillermo A. *Cuales son los valores finales en las organizaciones*. [En línea]. Disponible en: www.calidad.org [Consultado 23 mayo 2007].
38. SÁENZ TIRSO, W. *El Che Ministro*, La Habana: Editora Política, 2005.
39. SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Paidós, 1984.
40. TURNER MARTÍ, Lidia. *Del pensamiento pedagógico de Ernesto Che Guevara*. La Habana: Editorial Capitán San Luis, 2007.
41. VALDÉS DOMÍNGUEZ, A. Metodología para la educación en los valores honestidad y antiimperialismo en la asignatura de informática en el Instituto Politécnico de Economía “Andrés Luján Vázquez”. Tesis en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional Héctor Alfredo Pineda Zaldívar. Sede universitaria Andrés Luján Vázquez 2008.
42. VALDÉS SALDAÑA, Jorge Risquet. *El segundo frente del Che en el Congo*. La Habana: Casa Editora Abril, 2006.
43. VÁZQUEZ GARCÍA, Humberto. “*Moral, ética y eticidad cubana*” *Revista Cuba Socialista* No 40, La Habana: Comité Central PCC, 2006.
44. VILLEGAS, Harry. *Pombo un hombre de la guerrilla del Che*. La Habana: Editora Política, 1996.

ANEXOS

Anexo 1 INSTRUMENTO PARA ALINEAR VALORES

Instrumento elaborado por el Dr. Cs. Carlos Díaz Llorca para la determinación de los valores en las organizaciones.

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES.
INSTRUMENTO PARA ALINEAR VALORES²⁵

Observemos esta lista de 99 valores de tipo personal que pueden estar presentes en usted o en muchos de nosotros.

1. Abierto mentalmente		36. Entusiasmo		72. Paz	
2. Activa		37. Equidad		73. Perdón	
3. Alegría		38. Escucha		74. Perseverancia	
4. Alineación		39. Esperanza		75. Persistencia	
5. Altruismo		40. Espiritualidad		76. Pragmatismo	
6. Amistad		41. Ética		77. Privacidad	
7. Amor		42. Excelencia		78. Pro actividad	
8. Armonía		43. Felicidad		79. Productividad	
9. Austeridad		44. Firmeza		80. Puntualidad	
10. Autocontrol		45. Franqueza		81. Rentabilidad	
11. Benevolencia		46. Generosidad		82. Respeto	
12. Bondad		47. Gratitud		83. Responsabilidad	
13. Calidad		48. Hermandad		84. Sacrificio	
14. Cariño		49. Honestidad		85. Sencillez	
15. Colaboración		50. Honradez		86. Seguridad	

²⁵ Instrumento elaborado para Proyecto de Investigación por Dr. Cs. Carlos Díaz Llorca

16. Colectivismo		51. Humildad		87. Sinceridad	
17. Compasión		52. Igualdad		88. Solidaridad	
18. Compromiso social		53. Indulgencia		89. Tenacidad	
19. Comunicación		54. Independencia		90. Ternura	
20. Comprensión		55. Influencia		91. Tradicionalista	
21. Confiabilidad		56. Iniciativa		92. Tranquilidad	
22. Confianza		57. Innovación		93. Transparencia	
23. Consistencia		58. Integridad		94. Tolerancia	
24. Constancia		59. Interés		95. Unidad	
25. Cooperación		60. Justicia		96. Veracidad	
26. Creatividad		61. Laboriosidad		97. Verdad	
27. Credibilidad		62. Lealtad		98. Virtud	
28. Democracia		63. Libertad		99. Voluntad	
29. Desprendimiento		64. Liderazgo			
30. Determinación		65. Mejora			
31. Dignidad		66. Modestia			
32. Disciplina		67. Moralidad			
33. Discreción		68. Optimismo			
34. Diversión		69. Orgullo			
35. Empatía		70. Paciencia			
		71. Participación			

¿Cómo se forman estos valores? Lo sabemos, de diferentes formas, por nuestro actuar diario unido a la familia, los maestros y el entorno. Por eso, ahora le propongo que usted trate de seleccionar en una primera ronda los veinticuatro valores que para usted son fundamentales.

ETAPA 1.- LEVANTAMIENTO.

Refleje en una tabla todos aquellos valores de tipo personal que usted entiende pone en práctica en los procesos cotidianos sistemáticamente.

¿Cómo se forman estos valores? Lo sabemos, de diferentes formas, por nuestro actuar diario unido a la familia, los maestros y el entorno. Una vez que usted ha reflejado sus valores trate de seleccionar en una primera ronda el 20% de aquellos que para usted son fundamentales.

ETAPA 2.- REDUCCIÓN DE LISTADO.

Con los valores seleccionados trate de clasificarlos siguiendo los criterios siguientes:

- Identifique aquellos valores más importantes para usted, que determinan la forma en cómo usted se relaciona con los demás. Valores éticos.
- Busque otros de igual importancia que sean vitales en su comportamiento interno. Valores prácticos.
- Finalmente, identifique aquellos valores principales que le servirían para su crecimiento personal. Valores de desarrollo.
- Auxíliese de la tabla siguiente:

Valores éticos	Valores prácticos	Valores de desarrollo
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
n.	n.	n.

En una segunda ronda, de este grupo de valores, elimine los 6 que considere que en el conjunto son los de menor significación para usted. Medite el por qué ahora en este segundo análisis esos 6 valores pueden ser no contemplados en el ejercicio.

Finalmente, en la tercera ronda busque cuáles serían aquellos 9 que usted le daría mayor peso y los consideraría como elementos básicos de su forma de actuar cotidiana. Una vez hecha la selección ponga esos valores por orden de prioridad y significación para usted

Con estos 9 valores, medite sobre cuáles fueron las bases que sirvieron de fuente en el desarrollo de los mismos. ¿Quiénes sembraron esos valores en usted? Piense en su familia, en sus maestros, en sus amigos, en el medio social donde vivió sus primeros años. Considere cómo ellos pudieron sembrar esos valores en usted. Con esa información tenga en cuenta qué comportamientos alimentaron en usted la formación de dichos valores y cuál ha sido la ética que usted ha tenido al relacionarse con esas personas. Auxíliese de la tabla siguiente:

Valores	¿Quiénes sembraron?	¿Cómo sembraron?	¿Ética de relación?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

ETAPA 3.- TRABAJO EN GRUPO.

Este ejercicio debe haberlo hecho cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Ahora reúnanse todos e intercambien criterios sobre cuáles han sido los valores más prioritarios para conformar una nueva lista pero, ya no desde el criterio individual, sino aquellos que aceptarían como grupo porque son capaces de alinearse alrededor de ellos. Tenga en cuenta las ideas dadas anteriormente considerando:

- Aquellos valores más importantes para el grupo, que determinan la forma cómo el grupo se relaciona con los demás.
- Otros de igual importancia que sean vitales en el comportamiento interno del grupo.
- Finalmente, aquellos valores principales que le servirían para su crecimiento como grupo.

Valores éticos	Valores prácticos	Valores de desarrollo
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
n.	n.	n.

Formúlese preguntas como:

- ¿Por qué es importante cada valor?
- ¿Cómo daña o beneficia cada valor al grupo?
- ¿Cómo influirá cada valor en la vida del grupo?
- ¿Qué ganará el grupo actuando de acuerdo a estos valores?
- ¿Cómo influirá cada valor en el logro de los objetivos del grupo?
- ¿Cuáles son los valores que el grupo estaría en condiciones de impulsar?
- ¿Qué valores el grupo debería erradicar de sus comportamientos?
- ¿Qué otros valores el grupo debería agregar como prioritarios?

Puede auxiliarse de la tabla siguiente:

Valor por orden de prioridad	Ganancias derivadas	Retos para mantener prioridades

ETAPA 4.- ALINEACIÓN.

Termine el ejercicio evaluando en qué medida dichos valores tributan o no a los valores que la administración de su centro de trabajo ha jerarquizado y quiere impulsar. En caso de no haber correspondencia entre algún valor grupal y organizacional, haga una propuesta de cómo pudieran alinearse esos valores a nivel del grupo. Auxíliese de la tabla siguiente:

Valores organizacionales	Valores grupales	Alineación		Propuesta de alineación
		Si	No	
Estratégicos: - Misión - Visión Tácticos: - Éticos - Prácticos - De desarrollo	1. 2. 3. 4. 5.			

Anexo 2 Encuesta aplicada a trabajadores de la UEB José Martí

Estimado trabajador, requerimos de su colaboración para la realización de la siguiente investigación relacionada con los valores y su influencia en la conducta de los trabajadores de la UEB José Martí. Su opinión sincera sobre el tema, es muy necesaria para el curso de la investigación. Le agradecemos por anticipado su colaboración.

1. En su opinión, ¿los valores morales influyen el comportamiento de las personas?

Siempre _____ **Casi Siempre** _____ **A veces** _____ **Casi nunca** _____ **Nunca** _____

2. ¿Considera Ud. que los valores morales se ponen de manifiesto en el desempeño laboral de los trabajadores de la UEB José Martí cotidianamente?

Si _____ **No** _____ **A veces** _____ **No responde** _____

¿Por qué? _____

3. Mencione, en orden de prioridad, 10 valores que Ud. Considera deben ser los fundamentales que deben compartir todos los trabajadores de la UEB José Martí

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

a) Explique que significa para usted uno de ellos

4. De los valores resaltados ¿Cuáles considera Ud. que se encuentran deteriorados en la actualidad, en los trabajadores de la UEB José Martí?

5. De los valores resaltados ¿Cuáles considera Ud. que están presentes con más fuerza en la actualidad, en los trabajadores de la UEB José Martí?

Anexo 3 Entrevista a Directivos

- 1) ¿Qué consideraciones tiene Ud. acerca del trabajo con los valores en su empresa?
- 2) ¿En que medida los directivos de la UEB contribuyen al desarrollo de los valores?
- 3) ¿Conoce y puede informarnos de la existencia en la UEB de acciones directas dirigidas a fomentar el desarrollo de aquellos valores necesarios fortalecer para el cumplimiento exitoso de la misión de su entidad?
- 4) ¿Qué importancia le atribuye al proceso de selección en la UEB José Martí como primer punto de contacto con los futuros trabajadores de la organización?
- 5) ¿En que medida pudiera insertarse en el curso de iniciación que realiza la UEB, el trabajo con los valores?
- 6) ¿Qué acciones, basado en su experiencia, serían importantes implementar en toda su organización para contribuir de modo objetivo al desarrollo de los valores en los miembros de la UEB José Martí?