

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADEMICO DE  
MASTER EN DIRECCION**

Título: Estrategia de Valores en la División Inmobiliaria PALCO

**Maestría en Dirección**

Autora: Ing. Milvia Cisneros Palomares

Tutora: MsC. María Teresa Agüero Torres

Septiembre 2011

## **RESUMEN**

El estudio de los valores en la actualidad se convierte en una importante herramienta de dirección. La preocupación por conocer cuáles son los presentes en Inmobiliaria Palco y si están en línea con los definidos por la organización es lo que motiva la presente tesis, cuyo problema de investigación radica en cómo propiciar que los mismos sean compartidos por todos los trabajadores.

Para la solución del problema, se propuso como objetivos: fundamentar teórica y metodológicamente la relación existente entre el sistema de valores, los valores compartidos y la Estrategia de valores; revelar la situación actual de los valores en Inmobiliaria Palco.

Se realizó un diagnóstico de los valores en la actualidad dando como resultado que la determinación de los mismos para el expediente del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial no se concibió como un proceso y que existen algunos que no están presentes en la actualidad, Se determinaron como valores tácticos: Respeto, Dignidad y Profesionalidad.

Finalmente se proyectó una Estrategia de Valores para la Inmobiliaria como respuesta al problema existente.

La tesis se estructuró en Introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones, anexos.

# Índice

Página

## Introducción

### Capítulo I: Los Valores en la Organización

I.1	Los Valores dentro de la Cultura Organizacional.	10
I.2	Los valores, conceptos y clasificaciones	12
I.2.1	Valores	12
I.2.2	Clasificaciones de los valores.	15
I.2.3	Sistema Valores	18
I.2.4	Valores Compartidos	21
I.3	La Dirección por Valores. Concepto y aplicación en Cuba	23
I.4	Estrategia de Valores. Enfoque de Carlos Díaz para la implantación de una Estrategia de Valores.	27
I.4.1	Estrategia de Valores.	27
I.4.2	Enfoque de Carlos Díaz para la implantación de una EDV	28
I.4.3	Tipos de Estrategia de Valores	32
I.5	La importancia del líder, su rol de educador en la enseñanza de los valores en la organización y agente de cambio.	34

### Capítulo II: Diagnóstico sobre los Valores en la División Inmobiliaria PALCO

II.1	Caracterización de la División Inmobiliaria PALCO.	37
II.2	Diagnostico de los valores en Inmobiliaria	40
II.2.1	Resultados de la empresa Gecyt.	40
II.2.2	Aplicación de los pasos 1 y 2 del modelo teórico de Carlos Díaz de la "Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV".	45

### Capítulo III. Diseño de la Estrategia de Valores a aplicar.

III.1	Paso 1: Proceso de preparación conceptual de todos los trabajadores de Inmobiliaria Palco.	63
III.2	Paso 2: Proceso pensado del Sistema de Valores	64

III.3 Paso 3: Proceso de actuación con el Sistema de Valores.	69
III.3.1 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Selección e Integración	69
III.3.2 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Idoneidad Demostrada y competencias laborales	70
III.3.3 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Capacitación y desarrollo	71
III.3.4 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Evaluación del desempeño.	71
III.3.5 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Ingresos Monetarios y estimulación moral.	74
III.3.6 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Comunicación empresarial.	74
III.4 Paso 4. Supervisión y ajuste del Sistema de Valores diseñado	74
III.5 Plan de acciones diseñado para aplicar la Estrategia de Valores.	77
Conclusiones	80
Recomendaciones	81

## Relación de Anexos

- Anexo No.1: Cuestionario de valores (Gecyt)
- Anexo No.2: Asignación de valores por cada pregunta
- Anexo No. 3: Resultados de la entrevista realizada
- Anexo No. 4: Encuesta. INSTRUMENTO PARA ALINEAR VALORES<sup>1</sup>
- Anexo No. 5: Pregunta adicional al cuestionario de Carlos Díaz
- Anexo No. 6: Determinación del nivel de importancia
- Anexo No. 7: Entrevista a Dirigentes
- Anexo No. 8: Propuesta de Curso de Superación

## Relación de Tablas

- Tabla No.1: Valores con mayor por ciento de selección
- Tabla No. 2: Distribución de los valores mencionados por los encuestados y correspondencia con los definidos en la Estrategia Global

---

<sup>1</sup> Instrumento elaborado para Proyecto de Investigación por Dr. Carlos Díaz Llorca

- Tabla No.3: Valores más seleccionados de la lista de 100 valores
- Tabla No. 4 Comparación Consultoría Gecyt/ Investigación actual
- Tabla No.5: Clasificación de valores más seleccionados por los trabajadores de la lista de 100.
- Tabla No. 6: Selección de Valores por orden de prioridad
- Tabla No. 7 Determinación del nivel de importancia de los valores según los grupos. Resultados
- Tabla No. 8: Puntos fuertes y débiles de los 6 valores definidos en la Estrategia Global de Inmobiliaria.
- Tabla No.9: Definición y normas de actuación de los valores seleccionados.
- Tabla No. 10: Plan de Comunicación
- Tabla No: 11: Ejemplo de los valores a desarrollar en un área de trabajo de la División Inmobiliaria
- Tabla No. 12: Lista de chequeo
- Tabla No. 13: Plan de acciones para la implantación de la EDV.

## **Relación de Gráficos**

- Gráfico No.1 Los niveles de cultura definidos por Schein
- Grafico No. 2: Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV
- Gráfico No.3: Organigrama General de la estructura organizativa de la Inmobiliaria Palco
- Grafico No.4: Relación de valores identificados en la Consultoría Gecyt
- Gráfico No.5: Valores más seleccionados según anexo No.5
- Gráfico No. 6: Diagrama Causa - Efecto

# Introducción

El cultivo de los valores en la vida profesional, constituye un pilar importante para la transformación de la compleja crisis que padece la sociedad. De modo que, al hablar de ellos en la empresa, se hace referencia a esa relación indisoluble que resulta entre lo que piensan las personas a partir de las creencias que tienen y lo que desea alcanzar la organización con el desempeño de ese recurso humano.

Para hablar de los valores que rigen las conductas de las personas se puede mencionar que existen varias clasificaciones que van desde valores biológicos, económicos, intelectuales hasta valores religiosos o morales<sup>2</sup>, estos últimos para el análisis de este trabajo constituyen los más importantes.

Como valores morales se definen la bondad, la justicia, la libertad, lealtad, amistad, honestidad, entre otros, que de cumplirse convertirían a la sociedad en su conjunto en una maquinaria perfecta, donde todo sería amabilidad y convivencia fácil, pero sucede que la falta de estos en los seres humanos se convierte en un elemento dañino que afecta todos los ámbitos de la vida, en lo cual no se excluyen las empresas.

En cualquier organización el estudio de su sistema de valores constituye un aspecto importante debido a que la interrelación entre los mismos nos permite conocer cómo actúan sus miembros y directivos y de esta manera se ponen de relieve muchos aspectos en los que se puede incidir, para propiciar mejores resultados a la entidad.

Es necesario que los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de las personas.

---

<sup>2</sup> Salazar Guzmán, Roberto (2006) "Los valores como parte de la Cultura Organizacional". Disponible en Secretos en Red. Porque el saber isi tiene lugar! . [http:// www.secretosenred.com](http://www.secretosenred.com)

Señala Díaz Llorca que: “Los valores que adquieren las personas se forman a partir de diferentes mecanismos en los cuales influyen la familia, la escuela, los amigos, la sociedad, las regulaciones estatales y muchos más que confluyen en la formación de un sistema de valores y creencias determinado”.<sup>3</sup>

En el enfoque estratégico, los valores constituyen uno de los componentes principales de la organización que incluyen: la Identidad, que define quién es esta; la Visión, adónde quiere llegar o a qué aspira; la Misión, que precisa en qué negocio está, cuál es su razón de ser; los Objetivos, los resultados que se propone alcanzar en un período determinado.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede plantear que el estudio de los valores y la forma en que actúan los líderes en una organización, se convierten en un todo único que se interrelaciona, donde el líder juega un papel preponderante.

La División Inmobiliaria Palco se encuentra actualmente inmersa en el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y entre los métodos y estilos definidos en el expediente se encuentra la Dirección por Valores, lo cual resulta novedoso en esta empresa.

En el capítulo III del expediente de esta entidad relacionado con los métodos y estilos de dirección, se plantea dentro del método administrativo que se aplicará la Dirección por Valores y que los mismos deben ser compartidos e incorporados a la evaluación del desempeño.

Como se puede observar se refieren a la Dirección por Valores solamente en función de la evaluación del desempeño. Este documento no refleja si se trabajará este mismo estilo en todos los procesos de gestión de la empresa, y tampoco hace referencia a la importancia que revisten estos para la organización.

---

<sup>3</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”. Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.

A pesar de que se determinaron los valores para elaborar el Expediente del Sistema de Dirección y Gestión, se desconoce por parte de la alta dirección el estado en que se encuentran los mismos. En Inmobiliaria no se ha realizado ningún estudio sobre este tema, por lo que se considera de gran importancia desarrollar la presente tesis, en aras de proveer a sus directivos de una herramienta que les permita dirigir realmente en función de los valores.

Lo anterior conllevó a plantearse el **Problema de investigación** siguiente:

¿Cómo propiciar que los valores nucleares de la División inmobiliaria Palco sean compartidos por todos los trabajadores de la misma?

### ***Objetivo General***

Proyectar la Estrategia de Valores para la División Inmobiliaria Palco.

### ***Objetivos Específicos***

1. Fundamentar teórica y metodológicamente la relación existente entre el sistema de valores, los valores compartidos y la Estrategia de Valores
2. Revelar la situación actual de los Valores de Inmobiliaria PALCO.
3. Sentar las bases para la Estrategia de valores

***Hipótesis:*** El diseño de una Estrategia de Valores posibilita que los trabajadores los identifiquen y puedan ser compartidos.

La investigación se clasifica como exploratoria y descriptiva. Se emplearon los métodos de análisis – síntesis y de inducción – deducción; el análisis de contenido de documentos; entrevistas; cuestionario; tormenta de Ideas para la recogida de información.

Para el análisis de la información se utilizó el Diagrama Causa – Efecto; métodos cuantitativos y cualitativos y en el procesamiento de la misma se utilizó el programa Excel del paquete de Microsoft Office.



Este trabajo se considera novedoso al posibilitar alcanzar un mayor acercamiento al estado actual en que se encuentra el sistema de valores en la organización y que la alta dirección de Inmobiliaria encamine sus acciones a la aplicación real de la dirección por valores.

La tesis se estructuró en: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo I se analizan los elementos teóricos relacionados con la Estrategia de Valores, en el segundo se realiza un diagnóstico sobre los valores en Inmobiliaria a partir de los diferentes instrumentos utilizados y el tercero establece el diseño de la estrategia a aplicar.

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones: la complejidad del estudio de los valores, ya que están estrechamente relacionados con las creencias individuales, lo cual es muy sensible a la hora de definir cualquier estrategia de la organización; se realizaron cambios en la alta dirección; reticencia a colaborar en el llenado de la encuesta por parte de algunos trabajadores o en algunos casos no fue llenada en su totalidad; la dispersión geográfica de las unidades pertenecientes a la Inmobiliaria Palco y no se encontró en la bibliografía revisada varios conceptos de Estrategia de Valores o de los Tipos de Estrategias, este enfoque solo fue observado en el modelo teórico del Dr. Carlos Díaz Llorca.

# Capítulo I. Los valores en la organización

## I.1 Los Valores dentro de la Cultura Organizacional.

La cultura en general – comportamiento común que se trasmite por la pertenencia a una comunidad humana – es lo que caracteriza a cada sociedad concreta y la distingue de las otras, la cultura de una organización estará formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros. Hablar de cultura organizacional es considerar algunas instituciones u organizaciones como sociedades en miniatura<sup>4</sup>.

Cuando se analiza la cultura organizacional, los valores constituyen uno de los pilares más importantes y esto se debe fundamentalmente, a que los mismos son los que arraigan en los trabajadores el sentido de pertenencia a una organización. Ellos actúan directamente sobre las actitudes de las personas, interviniendo en que una creencia se convierta en comportamiento, de ahí la necesidad de tomarlos en cuenta a la hora de querer obtener mejores consecuencias.

Se logran mejores resultados, si el trabajador tiene una motivación intrínseca que manifiesta en su contribución a los objetivos de la organización, cuando él siente, que el cumplimiento de los mismos se corresponde con sus metas personales, se esfuerza en la consecución de ellos. De esta manera, la empresa no corre el riesgo de que estén influyendo intereses personales que puedan dañarla como sistema

Cuando analizamos la teoría de Edgar Schein<sup>5</sup> se observa que define tres niveles de la cultura: Artefactos y Creaciones, Valores y Presunciones Básicas.

### Nivel 1: Artefactos y creaciones

Lo primero que se encuentra a simple vista al llegar a una organización, son los artefactos y producciones de la misma cultura, los que vendrán dados por los esquemas de conducta de los individuos, e incluso por la distribución física de las

---

<sup>4</sup> Trelles Rodríguez Irene (2004) Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, la habana

<sup>5</sup> Schein, Edgar H. (1972) Psicología de la Organización. 2da Edición. Ediciones del Castillo, S.A.

oficinas de la entidad. Forman además, parte de los artefactos y creaciones: el arte, la tecnología y otras manifestaciones visibles y audibles que están directamente relacionados con los valores subyacentes; los cuales a su vez tienen sus raíces en las profundas presunciones básicas.

## **Nivel 2: Los Valores**

Los ubica debajo de los artefactos y creaciones y se basa fundamentalmente en que una solución propuesta por un directivo prospera sobre la base de un valor existente individualmente, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia de todo un grupo y ulteriormente presunción de todo el grupo.

## **Nivel 3: Presunciones Básicas**

Para Schein la esencia de la cultura empresarial se encuentra en las presunciones básicas, lugar conformado por las creencias y convicciones profundas de los grupos poseedores de una historia significativa. Cuando la solución a un problema sirve repetidamente y queda asentada como la forma correcta de solución, llega a ser tan admitida que se convierte en presunción.

A continuación se muestra en el Gráfico No.1: Los niveles de cultura definidos por Schein y su concepto de valores.



"Muchas organizaciones exitosas, desde corporaciones hasta entidades no lucrativas, escuelas y agencias gubernamentales, han iniciado intentos de hacer explícitos sus valores. La elaboración de valores juega un rol decisivo en el desarrollo (no solo de los individuos) sino de las organizaciones, y la sociedad como un todo".<sup>6</sup>

Cuando se habla de que existe una cultura fuerte, se hace referencia precisamente a que la misma se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Entre más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura y a su vez esa cultura tiene una mayor influencia sobre los miembros de la organización.

## I.2 Los valores, conceptos y clasificaciones

### I.2.1 Valores

Sobre los valores dentro de las organizaciones existen varias definiciones y enfoques de diferentes autores, que a continuación se exponen:

---

<sup>6</sup> . Martín Fors Daylenes. (2001) Los valores en el Centro de la Cultura. CETED. Universidad de La Habana.

- Salvador García y Shimon Dolan en su libro *la Dirección por Valores* definen a los valores como “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas”<sup>7</sup>. Consideran también que los valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa.
- Según Robbins, los valores representan las convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia”<sup>8</sup>. Plantea además que los valores contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable.
- Schein por su parte plantea que “todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser a diferencia de lo que es”.<sup>9</sup>
- Roberto Salazar plantea que los valores son ideales que comparten y aceptan explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refiere a las pautas deseables de conducta individual y colectiva y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas, A diferencia de las creencias los valores se muestran y se manifiestan en el plano emocional. Las creencias se aceptan racionalmente, con los valores se produce una identificación emocional.<sup>10</sup>
- Ken Blanchard y Michael O’ Connor definen los valores como algunas restricciones morales con respecto a las formas en que las cosas deben y no deben hacerse. Son conjuntos perdurables de normas, lineamientos personales que

---

<sup>7</sup> García Salvador y Shimon Dolan. (1997). *La Dirección por valores*. McGraw Hill Interamericana, S.A.

<sup>8</sup> Robbins Stephen P. (1991). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. San Diego. Estados Unidos. 7ma Edición.

<sup>9</sup> Ídem a 4

<sup>10</sup> Ídem a 2

dictan qué conductas son aceptables y cuales conductas no.<sup>11</sup>

- Esther Baxter Pérez plantea que los valores como formaciones complejas de la personalidad, son algo muy ligado a la propia existencia de la persona, que afecta a su conducta. Configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos, actitudes y modos de actuar.<sup>12</sup>
- Por otra parte Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. en su libro "En busca de la excelencia"<sup>13</sup> definen 8 atributos que distinguen empresas sobresalientes y dentro de ellos hay uno que señalan como: "Valores claros y manos a la obra"

Dentro de este principio consideran a los valores como el cauce estratégico idóneo para lograr las metas u objetivos que se traza una organización o grupo social.

Los autores Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. se cuestionan si es posible que una empresa pueda ser sobresaliente sin tener una idea clara sobre los valores y sin poseer los más apropiados valores.

Por otra parte manifiestan que los valores no suelen ser transmitidos formalmente y por escrito sino que frecuentemente se difunden por medios más sutiles: a través de anécdotas, mitos y leyendas.

- Los valores para Carlos Díaz Llorca están asociados a "una forma de actuar que está precedida por nuestras creencias, que son las que nos llevan a valorar que esa forma de actuar es mejor a su opuesta.....cada persona dentro de un grupo estratégicamente expresa sus valores como una expresión sintética de sus creencias." Este autor expone que los valores son importantes fuerzas impulsoras

---

<sup>11</sup> Ken Blanchard. Michael O' Connor. (1997). Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y valores compartidos. Editorial Gestión 2000.

<sup>12</sup> Baxter Pérez, Esther (2003) ¿Cuándo y cómo educar en valores? Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba

<sup>13</sup> Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1984). En busca de la Excelencia. Experiencias de empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Editorial Norma, Bogotá.

del modo como hacemos nuestro trabajo y marchan unidos con nuestras creencias.<sup>14</sup>

Las definiciones anteriores tienen puntos coincidentes en lo relacionado con que los valores son formas de actuar de las personas en consecuencia con su formación y que les permiten decidir, ante una situación dada, cual es la mejor solución según sus creencias.

Varios de los conceptos vinculan a los valores como vías importantes para lograr buenos resultados en las empresas ya que se convierten en una fuerza impulsora para el cumplimiento de las metas de la organización, motivan al cumplimiento de acciones. En sentido general pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

Los autores hacen referencia explícita o implícita sobre lo decisivo que resulta la socialización de estos valores, o sea, que los mismos se manifiestan en los grupos, que pueden ser compartidos y aceptados por sus miembros, de una manera u otra pueden ser valorados como positivos o negativos y como resultado de ello, unos serán acogidos y otros no, dentro de la organización.

De esta manera podemos afirmar que no solo se trata de definir valores, sino de que los mismos reflejen realmente las creencias de los trabajadores de la organización y en consecuencia poder reforzarlos y dirigir a partir de ellos, en la consecución de los objetivos de la misma.

### I.2.2 Clasificaciones de los valores.

Haciendo un análisis de las definiciones y enfoques que realizan los diferentes autores, a continuación se muestran algunas de las clasificaciones que los mismos le atribuyen a los valores, teniendo en cuenta la importancia que revisten las mismas para comprender el comportamiento de esta variable dentro de las organizaciones.

---

<sup>14</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”. Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.

Los autores Salvador García y Simón Dolan<sup>15</sup> hacen referencia a las tres dimensiones del término valor que se muestran a continuación:

1 Ético estratégica: Se basa fundamentalmente en que los valores constituyen el núcleo de la libertad humana en cuanto que constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas por unos modos de actuación frente a otros.

2 Económica: Desde el punto de vista de la valía o sea puede hablarse del valor de la confianza mutua, del valor de la creatividad en el trabajo, o del valor que un determinado proceso añade a un producto

3 Psicológica: La valentía, o sea un empresario debe tener valor para afrontar el riesgo de plantear nuevos enfoques de gestión o nuevos retos en sentido general, nuevos productos o servicios<sup>16</sup>

En este sentido ambos autores establecen una clasificación de los valores que se pueden diferenciar en ***valores finales y valores de tipo instrumental u operativo.***<sup>17</sup>

Los **valores finales** pueden dividirse en dos tipos: Personales y ético sociales.

Valores personales: Aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta de ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?

Valores ético – sociales: Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medioambiental o el respeto de los derechos humanos, responden a la pregunta de ¿qué quiere usted para el mundo?

Los **valores instrumentales u operativos** pueden dividirse en dos tipos: Ético -

---

<sup>15</sup> García Salvador y Shimon Dolan. (1997). La Dirección por valores. McGraw Hill Interamericana, S.A.

<sup>16</sup> Ídem a la anterior.

<sup>17</sup> Idem a 14



Morales y de competencia.

Ético – Morales: Se refiere a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, responden a la pregunta de ¿Cómo creen que hay que comportarse con quienes le rodean?

Competencia: Son valores más individuales, no están directamente relacionados con la moralidad, ni con la culpabilidad. Responden a la pregunta de ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?

Otros autores hacen una clasificación similar.

Según Robbins<sup>18</sup> los clasifica como **valores terminales**, se refiere a los estados terminales de existencia deseables. Se trata de metas que a una persona le gustaría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, llamado **valores instrumentales**, se refiere a los modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores terminales.

Carlos Díaz Llorca<sup>19</sup> hace una clasificación de los valores considerando el tiempo en que operan. Unos operan a más largo plazo, por lo que asumen un **carácter estratégico**, otros operan como cauces de los procesos cotidianos, por lo que se presentan como **valores de carácter táctico**.

Clasifica como **valores estratégicos** o que se alcanzan en el mediano o largo plazo: la identidad, la misión y la visión. Los **valores tácticos** son aquellos que trabajamos cotidianamente y de esta forma se presentan como el cauce estratégico para alcanzar la misión y visión.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Robbins Stephen P. (1991). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. San Diego. Estados Unidos. 7ma Edición.

<sup>19</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”. Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.

<sup>20</sup> Idem a 2

Los valores tácticos a su vez se pueden clasificar en éticos, prácticos y de desarrollo.

Los **valores éticos** son aquellos que nos expresan cómo debemos relacionarnos con nuestro entorno, los **valores prácticos** nos dice cómo debemos relacionarnos entre nosotros y los **valores de desarrollo** describen como debemos crear, crecer y desarrollar la organización.

Como se puede observar en este acápite a pesar de que los autores realizan diferentes denominaciones o le llaman de diferentes formas, todos coinciden en que existen fundamentalmente dos tipos de valores, los valores finales que tienen un carácter eminentemente estratégico, y otros que tienen un carácter táctico, estos últimos son los medios tácticos que se utilizan para alcanzar la Misión, la Visión e ir ajustando la identidad y el comportamiento.

En la presente investigación la autora utilizó la clasificación que establece Carlos Díaz por considerar que se ajusta más a las características de la empresa cubana, está basado en estudios anteriores realizados por el autor en el sector empresarial cubano. Es el modelo teórico que sustentó el desarrollo de los capítulos II y III.

### I.2.3 Sistema Valores

Se puede hablar de sistema de valores tanto desde el punto de vista personal como en lo relacionado con la organización, en esta última se analizan y se decide cuáles valores potenciar en función de lograr los objetivos de la empresa. En este sentido se muestran varios criterios que exponen diferentes autores.

- Stephen P. Robbins: Existe una jerarquía de valores que forman el sistema de valores de una persona; este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Robbins Stephen P. (1991). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. San Diego.

- Salvador García y Shimon Dolan plantean que es la jerarquización y priorización de valores, según su importancia relativa. La importancia que le atribuimos a los diferentes valores se va reajustando a lo largo de la vida según nuestras experiencias y nuestras reflexiones.<sup>22</sup>

Hacen referencia igualmente a que cada persona tiene su propia escala de priorización relativa y para unos son más importantes determinados valores que para otros.

Manifiestan además que una organización innovadora debe estar orientada al desarrollo de las capacidades de las personas y que como miembros del sistema, se sientan a la vez gestoras e incluso generadoras y propietarias del conjunto de principios y valores que han de gobernar la vida de la empresa

- Carlos Díaz Llorca plantea que cada persona se forma en una serie de valores que le son sembrados desde pequeño, ya sea por problemas genéticos, de formación familiar, del micro entorno y del macro entorno ... que van determinando junto con los rasgos de personalidad, la cultura individual o lo que es lo mismo, las estructuras de pensamiento que determinan formas de actuar a través de ciertas reglas, conscientes o inconscientes, que se valoran como positiva y guían la conducta y las decisiones personales ... todos ellos confluyen en la formación de un sistema de creencias y valores determinados.

Cuando hablamos de una estrategia de valores no estamos hablando sólo de desarrollo de valores personales, sino, además, de los valores que son necesarios desarrollar e impulsar en una organización para que sean reconocidos y practicados por todos y crear una cultura alrededor de ellos.<sup>23</sup>

---

Estados Unidos. 7ma Edición.

<sup>22</sup> García Salvador y Shimon Dolan. (1997). La Dirección por valores. McGraw Hill Interamericana, S.A.

<sup>23</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”. Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.

Definir el nuevo sistema de valores de la organización, es buscar aquellos valores que se quieren jerarquizar y que son necesarios para poder alcanzar las principales estrategias de la organización, así como sus objetivos estratégicos.

En la lógica de funcionamiento de una organización la principal fuente que agrega valor a las actividades que realiza es el capital humano y este capital sólo podrá incrementar dicho valor si es capaz de vincular sus valores personales con aquellos grupales que la organización quiere jerarquizar e impulsar en función de sus objetivos y estrategias a través de proyectos nuevos e ilusionantes<sup>24</sup>.

- Alexis Codina plantea que las fuentes de los sistemas de valores con los que “entran” los individuos a la organización están influidos por factores como la cultura nacional, influencia de los padres, maestros y amigos y otras influencias del entorno.

Los valores con los que “entra” la gente en una organización se manifiestan en sus comportamientos. Cuando la organización los identifica puede utilizarlos en función de sus objetivos.<sup>25</sup>

Toda empresa que tenga historia tendrá también un conjunto de valores que determinan y deciden su modo de pensar. Por lo general dichos valores se darán por supuestos y los miembros de la organización no los pondrán en entredicho, siempre que no les impidan enfrentar con éxito, todo tipo de acontecimientos, tanto externos como internos. Los valores solo llegarán a ser aceptados por todos cuando compartan experiencias de éxitos y fracasos durante un cierto tiempo, hasta que esto no suceda, los valores serán más personales que sociales.

A partir del criterio de estos autores se puede plantear que las personas internamente poseen un sistema de valores, estos últimos se jerarquizan y las guían

---

<sup>24</sup> Ídem a la anterior

<sup>25</sup> Codina Alexis. Los valores como herramientas gerenciales. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php>

a tomar determinadas posiciones ante un hecho concreto. Para los directivos de las organizaciones es importante conocer dicho sistema y lo deben aprovechar para conformar el de la empresa determinando los valores esenciales. De esta manera se estaría hablando de que los valores son compartidos por los miembros de la empresa.

### I.2.4 Valores Compartidos

- Para Alexis Codina los “valores compartidos” son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los objetivos precisan “qué resultados debemos tener”, mientras que los valores precisan “cómo debemos lograrlo”, las conductas y comportamientos que deben identificarnos.<sup>26</sup>

- Salvador García y Shimon Dolan plantean que los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de los objetivos

La existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos y compartidos por todas las personas que componen la empresa es inmensamente más potente que cohesionar y encausar un esfuerzo de desarrollo estratégico que el más completo (y engorroso) libro de procedimientos<sup>27</sup>

- Los valores compartidos: constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría

---

<sup>26</sup> Codina Alexis. Los valores como herramientas gerenciales. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php>

<sup>27</sup> García Salvador y Shimon Dolan. (1997). La Dirección por valores. McGraw Hill Interamericana, S.A.

a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.<sup>28</sup>

- Carlos Díaz Llorca plantea que los valores compartidos son aquellos valores que han sido diseñados y están definidos como parte del sistema de valores y que tienen validez para toda la organización, así como que han servido para alinear a todos los trabajadores alrededor de ellos.<sup>29</sup>

Por otra parte este mismo autor plantea que definir los valores sólo como “forma de actuación” no vale, lo que vale es tener el valor de compartir los valores con la gente, así como la cualidad moral para actuar consecuentemente con ellos”.

Para dirigir por valores tenemos que tener explícitamente definido en una organización los elementos siguientes: la Identidad de Comportamiento de esa organización, su Misión y su Visión Global, que conforman los llamados Valores Finales; además, como núcleo básico de operación, hay que contar con los Valores Nucleares o Compartidos, a los cuales se les describen sus correspondientes normas para que la gente pueda tomar una actitud ante ellos y deriven una conducta determinada.<sup>30</sup>

De todo lo anterior se puede resumir que los valores nucleares o compartidos se utilizan como vías para alcanzar la misión y la visión de la organización y para ir plateándose los objetivos.

Los valores compartidos se convierten en una guía a partir de la cual los miembros de una organización determinan qué es lo malo o lo bueno para obtener los resultados esperados, se convierten en una fuerza impulsora importante para lograr cambios en la empresa y en sentido general contribuyen al éxito de la

---

<sup>28</sup> Ronda Pupo, Guillermo A. Cuáles son los valores finales de la Organización. Publicado en la Biblioteca Virtual del portal. [www.calidad.org](http://www.calidad.org).

<sup>29</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”. Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.

<sup>30</sup> Ídem a 25

misma.

### I.3 La Dirección por Valores. Concepto y aplicación en Cuba

La Dirección por Objetivos (DpO) se expuso en los años 50 por su creador Peter Drucker, para permitir a cada empresa elegir su propia estrategia. Posteriormente a partir de fomentarse un mundo globalizado donde el entorno se hacía cada vez más complejo y dinámico, y donde además, la necesidad de profesionales comprometidos juega un papel más importante, esta forma de dirección ha perdido el papel relevante que jugaba en aquellos años.

Es por ello que la Dirección por Valores (DpV) surge como vía para responder en la actualidad de forma eficiente y con altos niveles de rendimiento, compromiso y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa ante los retos que se imponen.

El término Dirección por valores, aplicado a la dirección de empresas, fue utilizado a finales del siglo pasado por los profesores Salvador García y Shimon Dolan, los que planteaban que "la DpV es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, 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 ilusionantes. Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o los valores son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales".<sup>31</sup>

Ambos autores plantean que la evolución de la Dirección por Instrucciones (DpI) a la DpV pasando por la DpO es la consecuencia de la aparición en las últimas décadas de cuatro tendencias organizativas necesarias para adaptarse

---

<sup>31</sup> García Salvador y Shimon Dolan. (1997). La Dirección por valores. McGraw Hill Interamericana, S.A.

competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible, estas tendencias son las siguientes:

1. Necesidad de calidad y orientación al cliente
2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional
3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.
4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

Cuando se habla de la DpV como forma evolutiva no significa que la DpO quede relegada, ambas deben marchar unidas ya que la DpV complementa la DpO y facilita su puesta en práctica. Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito a través de los cuales debe girar la formulación de los objetivos.

La DpV es algo así como el marco ideológico de la empresa, que orienta las conductas y decisiones cotidianas. Posteriormente, teniendo en cuenta esos valores deberán definirse coherentemente los objetivos estratégicos, los proyectos con sus correspondientes objetivos, los procesos de trabajo, así como, las competencias conductuales específicas necesarias para desempeñar cada una de las funciones en la organización.

Para Carlos Díaz la necesidad que justifica el porqué del uso de los valores en la dirección, es en primera instancia determinada porque mientras los objetivos y las estrategias sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas, los valores sirven para darle sentido a la acción.<sup>32</sup>

Darle sentido a la acción significa que cada persona que desarrolla sus actividades en una organización encuentre y sepa cuál es el significado de su trabajo dentro del conjunto de actividades que allí se desarrollan

---

<sup>32</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”. Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.



Plantea este autor que la DpO únicamente tendrá sentido si está basada en una Estrategia de Valores (EDV) que enuncie las creencias y valores de la organización y es por lo que su necesidad se justifica para la determinación de los objetivos y las estrategias que sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas, mientras que aquellos sirven para darle sentido a la acción.

Varios autores coinciden al plantear que la DpV no debe estar al margen de la DpO sino todo lo contrario. En este sentido, Carlos Díaz plantea: " la EDV no es un sustitutivo de la DpO, sino más bien un complemento previo, que facilita su puesta en marcha y le da mayor sentido, ya que los valores pasan a ser factores críticos de éxito alrededor de los cuales giran los objetivos."<sup>33</sup>

La Dirección por valores es una herramienta sumamente importante para su utilización en las organizaciones modernas y para las empresas cubanas su implementación se ha convertido en algo novedoso; es por ello que constituye un verdadero reto su aplicación.

Comenzar la implementación de la DpV en Cuba es una experiencia que se pretende extender en primera instancia a todas las empresas que apliquen el nuevo sistema de gestión empresarial. Su principal objetivo es generar el compromiso de los miembros de la organización y crear una integración entre la Planeación Estratégica y la Gestión de Recursos Humanos mejorando la eficiencia de la empresa socialista.

La empresa cubana debe utilizar la DpV como una vía que permita lograr el compromiso de los trabajadores con la organización, haciendo que los valores personales contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de esta manera lograr mayor calidad y entrega en el trabajo.

---

<sup>33</sup> Ídem a 28

El introducir esta herramienta de dirección es vital para poder guiar la formación de los valores que se quiere o se entiende necesario impulsar para conformar la cultura más adecuada y deseada dentro de los diferentes grupos sociales. Esta realidad se torna más sutil en estos momentos donde la formación y gestión de valores morales es esencial para la supervivencia del proyecto revolucionario cubano abocado a su más colosal batalla, la de las ideas.

Para trabajar los valores en la dirección es necesario comprender, que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos,

La empresa cubana se ha propuesto buscar a toda costa la eficiencia y la eficacia y son muchos los cambios que está enfrentando para conseguirlo. Entre ellos los más importantes están asociados a la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

En el Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal en Cuba, el artículo 165 plantea que “cada empresa u organización superior de dirección que aplica el sistema de dirección y gestión, deberá implantar, la dirección por valores. Para ello es importante identificar los valores, cuáles de ellos se deben jerarquizar para compartirlos con los trabajadores e ir incorporándolos a la evaluación del desempeño”<sup>34</sup>

Por otra parte en su artículo 187, expone que “las empresas y las organizaciones de dirección que aplican el sistema de dirección y gestión podrán hacer uso de los valores no como un acto impositivo, sino como una necesidad de suma importancia para el logro de sus objetivos. Las empresas y la organización superior de dirección crearán un sistema de valores con la activa participación de sus trabajadores, el que deberá estar jerarquizado y orientado al logro de la estrategia integral.

---

<sup>34</sup> Decreto No 281. (2007) del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal

La dirección por valores, aplicada racional y oportunamente puede constituirse en motivación importante de la acción personal. De conjunto con otros factores que forman parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la empresa. Entre otros métodos de dirección, el uso de valores integrados y representativos de la actividad empresarial, se convierten, de hecho, en fuerza impulsora para realizar el trabajo en una organización determinada, es por ello importante que la dirección y sus trabajadores, sean conscientes de los valores que proclaman”.

## I.4 Estrategia de Valores. Enfoque de Carlos Díaz para la implantación de una Estrategia de Valores.

### I.4.1 Estrategia de Valores.

En los últimos años las técnicas de dirección han tenido un desarrollo vertiginoso, los directivos están cada vez más conscientes de la necesidad del liderazgo estratégico basado en los valores compartidos, pero la realidad es que muchas veces no es posible llevarlo a la práctica correctamente, aún no se logra del todo que los definidos en la estrategia de la empresa sean compartidos debidamente por cada uno de los miembros de la organización.

Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

La EDV, lo que busca es vincular la estrategia global de la organización con la actuación personal, para de esta forma comunicar y alinear a la gente con dicha estrategia global y el logro de resultados fijando metas.

Apoyan la creación de una conciencia estratégica los mecanismos de desarrollo de una cultura asociada a una EDV, como son: los símbolos, las prácticas colectivas, los mitos de la organización, los folletos, boletines y los murales. Puede complementar el apoyo a la

conciencia estratégica de los trabajadores el vínculo de los objetivos personales con los sistemas de pago y reconocimiento.

“Sembrar valores que lleguen a formar parte de las creencias de todos los que trabajan en una organización es todo un proceso, un proceso que tiene como principal promotor aquellas personas que tienen cargos de dirección y que llegan a liderar al grupo. Es decir, no sólo los que tienen la autoridad que les otorga un cargo, sino que, además, tienen la autoridad real que le reconocen los subordinados.

Este proceso puede tener diferentes partes y todas ellas tienen que ir dirigidas a alinear a la gente con los valores que se quieren jerarquizar para que le encuentren un sentido a su puesto de trabajo en función de los objetivos y las estrategias que se trace la alta dirección. Sembrar valores para alinear a la gente es lo que nos define el cómo utilizar una Estrategia de Valores (EDV) en la dirección”<sup>35</sup>

#### I.4.2 Enfoque de Carlos Díaz para la implantación de una EDV

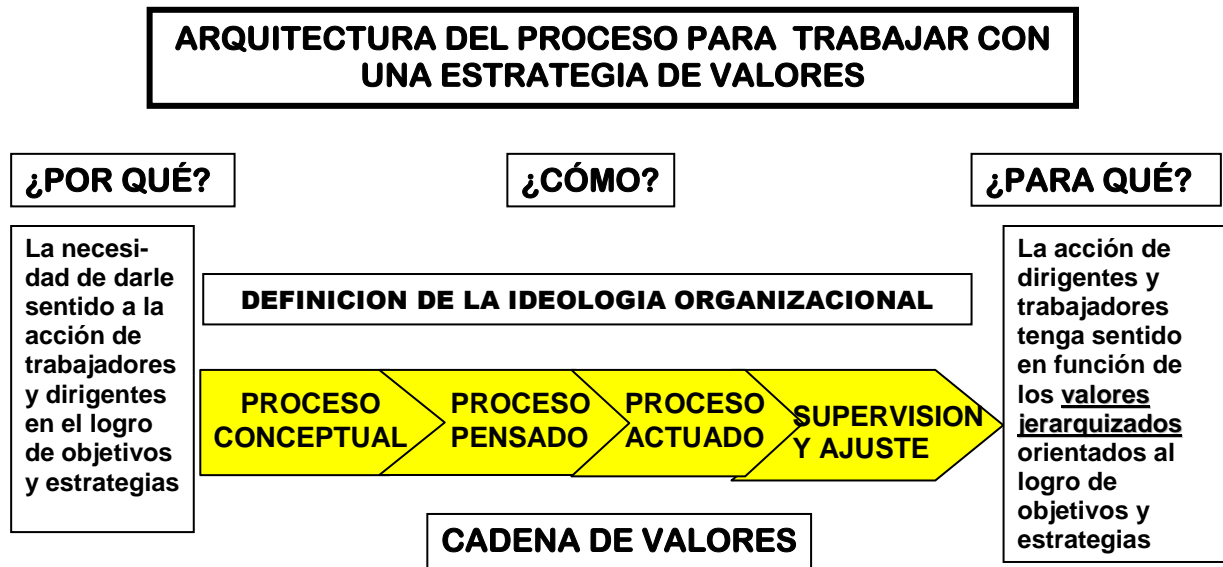
Como se ha expuesto anteriormente aplicar una estrategia de valores es un proceso complejo, es por ello, que se requiere de mucho cuidado ya que se trabaja directamente con lo que piensan los trabajadores y de esa manera buscar la forma de que se alineen con los objetivos de la empresa

El autor Carlos Díaz refleja en su libro “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”, cuáles son los pasos a seguir en una EDV, y a este proceso le llama “Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV”<sup>36</sup>, cuyo gráfico se muestra a continuación:

---

<sup>35</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”. Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.

<sup>36</sup> Ídem a la anterior



En la presente investigación, la autora utiliza como guías principales para la elaboración de la Estrategia, los pasos establecidos por este autor, ya que se considera que está ajustada a la empresa estatal socialista cubana, precisamente por tratarse de un autor que enfoca su teoría, basándose en experiencias obtenidas en consultorías realizadas a empresas de Cuba; además, es una herramienta importante que permite analizar los valores, tanto en lo relacionado con la situación actual (Diagnóstico que se corresponde con los pasos 1 y 2 de la metodología), así como también, se obtiene un diseño de la Estrategia de valores que se aplicará (pasos 3 y 4).

Los eslabones que conforman esta cadena de pasos son los siguientes:

- Paso 1. Proceso de preparación conceptual de todos los que trabajan en la organización.
- Paso 2. Proceso pensado del sistema de valores.
- Paso 3. Proceso de actuación con el sistema de valores diseñado.
- Paso 4. Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado.

De manera resumida se expone a continuación la esencia de cada uno de estos pasos.

- Paso 1. Proceso de preparación conceptual de todos los que trabajan en la organización.

El primer paso a seguir para darle valor al uso de los valores en la dirección es de comunicación y sensibilización de todos en relación con el trabajo que se va a emprender. El proceso conceptual es el primer eslabón en la cadena.

Los objetivos de este paso son los de: a) crear una visión del por qué, para qué y cómo es necesaria una estrategia de valores en la organización; b) dar a conocer los pasos del proceso a seguir; c) definir quienes integran el equipo que va a realizar el trabajo y d) preparar al equipo que va a realizar el trabajo sobre las formas de actuar en el desarrollo del proceso.

Puede considerarse como parte de este paso el establecimiento de un presupuesto que contemple un aproximado del costo de la inversión que puede implicar hacer uso de los valores en la dirección

## Paso 2. Proceso pensado del sistema de valores.

Una vez asegurado el compromiso de la alta dirección organizacional, integrado el equipo que emprenderá el proyecto, potenciadas sus capacidades, formulado un plan de acción y comunicado a todos los trabajadores las acciones que se van a emprender, es que puede pasarse al paso 2 que conlleva a una reformulación de los valores de la organización y que debe realizarse de la manera más participativa posible.

Los objetivos de este paso son los de: a) crear el documento que refleja el sistema de valores que la organización quiere jerarquizar en un horizonte determinado; b) declarar las reglas de actuación a seguir para fortalecer los valores jerarquizados en los procesos cotidianos; c) evaluar la idoneidad de los valores tácticos jerarquizados en función de la misión y la visión; d) traducir la estrategia de valores a indicadores de actuación. Es decir, en este caso el paso 2 está asociado a las etapas 3 y 4 del proceso de organización de una EDV

## Paso 3. Proceso de actuación con el sistema de valores diseñado.

En este paso es imprescindible introducir el sistema de valores, tanto los estratégicos, como los tácticos para que en su desempeño todos los trabajadores de la organización los

pongan en práctica a través de los procesos cotidianos y los mecanismos de desarrollo y consolidación de los valores que se establezcan. Es decir, en cada trabajo y por cada trabajador.

Los objetivos de esta etapa del proceso son: a) crear las bases para la puesta en marcha de toda la estrategia de valores; b) operacionalizar los valores en los procesos cotidianos. Los que podemos identificar con la etapa 5 del proceso de organización de una EDV

En este paso se deben establecer acciones para lograr la alineación de los trabajadores con el sistema de valores definido. "Alinear a los trabajadores en el uso de los valores es como lanzar un nuevo producto, por ello hay que seguir algunos pasos, como son: la de crear una conciencia alrededor de los valores, verificar cuántos la comparte, cuántos son leales a ella y cuántos se vuelven misioneros y se vuelven en factores de multiplicación de los valores jerarquizados como fuente de valor para ofertar un mejor producto o servicio."

37

Una herramienta de trabajo importante para emprender esta etapa es elaborar un Plan de Acción que contemple las diferentes actividades que se van a desarrollar durante la puesta en marcha de la estrategia de valores y por cada actividad, definir quiénes serían los participantes encargados, en qué fecha debe de estar cada tarea y que recursos temporalmente puedan ser necesarios. Se debe elaborar un Presupuesto sobre el costo que implica hacer uso de los valores.

Paso 4. Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado.

Un último paso para el desarrollo del proceso es el de la supervisión y ajuste del sistema de valores. En la misma medida que éste se convierta en criterios de orientación de la conducta, debe ser evaluado para lograr una mejora continua. Por eso es necesario analizar las diferencias que puedan existir entre el sistema de valores asumido y los procesos cotidianos en todos los niveles de la organización. Esta confrontación de datos es el verdadero reto del cambio de cultura y del uso de los valores en la dirección.

---

<sup>37</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores". Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.

Los objetivos de esta etapa del proceso son: a) medir la marcha de la implantación de la estrategia de valores y cómo ésta se operacionaliza en los procesos cotidianos; b) evaluar los ajustes que sea necesario realizar a la estrategia de valores; c) reconocer los mejores desempeños en la realización de la estrategia de valores. De igual forma, este paso está asociado a la etapa 5 del proceso de organización de una EDV.<sup>38</sup>

### I.4.3 Tipos de Estrategia de Valores

Según plantea Carlos Díaz, existen 5 tipos de Estrategias atendiendo a la relación existente entre el interés del equipo de dirección y el grado de desarrollo de los valores de equipos de trabajo.

GRADO DE DESARROLLO DE LOS VALORES DEL GRUPO	ESTRATEGIA DE VALORES		
	<b>Altos</b>		
	<b><u>Aleatoria</u></b> Los valores evoluciona ajenos a una estrategia de valores		<b><u>De desarrollo</u></b> Se proyecta una sólida Estrategia de valores de los grupos
		<b><u>Negociable</u></b> Hay posibilidad de diálogo y aprendizaje de una Estrategia de valores.	
	<b><u>Neutral</u></b> Se elude la responsabilidad de una Estrategia de valores		<b><u>De Orientación</u></b> Se orienta a los grupos una estrategia de valores
	<b>Bajo</b>	<b>INTERÉS DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN</b>	<b>alto</b>

**Estrategia de orientación:** esta Estrategia 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. Se utiliza fundamentalmente en Organizaciones de nueva creación.

**Estrategia Neutral:** En esta estrategia el grado de desarrollo de los valores de los grupos de trabajo no es alto. También puede darse en organizaciones de nueva creación y puede tomar un rumbo diferente en dependencia de la forma en que se desarrollen las

<sup>38</sup> Ídem a 6



condiciones de la misma y las experiencias de los grupos de trabajo; o sea, está en función de qué se desarrolle más rápidamente, el grupo o la alta dirección.

**Estrategia Negociable:** Se utiliza si existe la posibilidad de diálogo y aprendizaje para desarrollar una Estrategia de Valores. Está presente cuando los miembros del grupo van interactuando entre ellos y teniendo nuevas experiencias y se forman proyectos nuevos en función del grupo, también la alta dirección va conociendo las oportunidades que tiene en trabajar una Estrategia de Valores para lograr una diferenciación en el mercado.

**Estrategia Aleatoria:** En este tipo de Estrategia los valores evolucionan ajenos a cualquier estrategia de valores previamente diseñada. Esta es la estrategia más observada en Cuba y otros países del mundo. La alta dirección debe tomar las riendas para que esta estrategia desencadene en algo positivo y guiar a los grupos en los valores que se desea jerarquizar y transitar hacia una estrategia de desarrollo.

**Estrategia de Desarrollo:** Esta es la mejor de las Estrategias. Es difícil de lograr porque deben coincidir y estar altamente desarrollados tanto los valores de los grupos como el interés de la alta dirección. Este es el camino hacia el que deben transitar el resto de las estrategias.

Para llevar a cabo cualquier proceso de cambio en las empresas, el líder juega un rol importante, es por ello que a continuación se expone la importancia que revisten los mismos para la educación de los valores en la organización

## I.5 La importancia del líder, su rol de educador en la enseñanza de los valores en la organización y agente de cambio.

En la actualidad los líderes juegan un papel primordial en la conducción de los diferentes cambios en la empresa, en lo relacionado con la implantación de una estrategia de valores es de suma importancia que ese líder conozca cuales son las preferencias de sus subordinados, cual es el sistema de valores tanto de los recursos humanos como de la organización en sentido general y de esta manera ejercer un liderazgo adecuado.

Si se analiza el concepto de liderazgo definido por Robbins llegamos a una conclusión similar ya que él veía el **liderazgo** como la "habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas"<sup>39</sup>.

El liderazgo puede definirse como una capacidad de influencia sobre la conducta de las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de nuevas metas. Y como plantea la DpV, los valores son un elemento esencial para encauzar tales esfuerzos.

La clave de la DpV radica en el líder, en su capacidad para inspirar a sus subordinados. Un líder es un inspirador de los trabajadores y debe hacerlo desde sus propias creencias y valores, se trata de influir pero practicando con el ejemplo, el líder debe sentir como suyos los valores que declara la empresa y ser promotor de ellos en la práctica.

Salvador García y Shimon Dolan plantean que "un líder ha de asumir y defender valores por los que valga la pena esforzarse, siendo especialmente cuidadoso, en ser coherente entre lo que dice y lo que hace. La credibilidad de un líder que emprenda una DpV empieza en su propia clarificación de valores"<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Robbins Stephen P. (1991). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. San Diego. Estados Unidos. 7ma Edición.

<sup>40</sup> Salvador García y Shimon Dolan La Dirección por valores.

Plantean además que un líder empresarial debe conocer cuáles son los valores colectivos verdaderamente sentidos por los miembros de la empresa formulándolos de forma clarificadora, entusiasta y honesta.

El liderazgo no es una cuestión de personalidad o carisma, sino de lo que se es como persona. Se requiere mucha disciplina. La regla de oro del líder dice: "*Me tengo que comportar con ellos exactamente como quisiera que a mí me trataran*".

Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo. También los miembros del grupo son seres espirituales, quieren encontrar el significado de las cosas, sentir que están haciendo algo importante. La gente no quiere trabajar por una causa poco significativa, quiere tener fines que la eleven, la ennoblezcan y la hagan llegar al máximo de sí mismas.

El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

El líder juega un rol importante como educador de valores en la organización, varios son los autores que coinciden en que es posible aprender los valores, a tales efectos Robbins plantea que "los valores se aprenden, se puede educar a la gente en valores que son necesarios para una organización"

Schein, por otro lado plantea, que el "carisma" del líder es sin dudas la habilidad para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara.

Alexis Codina en su artículo “Los valores como herramientas gerenciales”<sup>41</sup> plantea varios consejos para los líderes definidos por Quigley

- Comparta la definición de sus valores. No existe mejor manera de asegurar el sentido de pertenencia y compromiso que la participación.
- Si fuera necesario, modifique sus valores. Ellos deben ser una fuente de estabilidad en un mundo que cambia con tanta rapidez.
- El sentido de los valores es conmover el corazón, no cerrar la mente. Mantenga una actitud abierta a los valores importantes de su gente.
- Otorgue a los valores la importancia que da a las cifras. Recuerde que todas las personas comprenden los valores, pero no todas comprenden las cifras.
- Exprese sus valores en forma explícita y breve, su gente no tendrá dificultad alguna en recordarlos y transformarlos en acción con mayor facilidad.
- La comprobación de sus valores radica en el efecto que ellos tienen en sus actuaciones en el sitio de trabajo.

Son los líderes los que deben darle sentido a la acción de los trabajadores para alcanzar proyectos nuevos e ilusionantes y en tal sentido deben comunicar y aclarar la misión, la visión, los valores y su vínculo con la estrategia. Esto, en sí mismo, es el uso de una EDV en la dirección, que en este acto se socializa de una manera abierta para hacer lo correcto correctamente.

Resumiendo se puede plantear que los valores de un líder los lleva en su propio ser y los irradia en su forma de actuar, de hablar y de acoger a toda persona en los distintos niveles de una organización, influyendo en los fines que ésta persigue, pero de esa misma manera debe ser capaz de introducir los cambios necesarios en los miembros de la organización e influir en sus valores personales para lograr los objetivos finales de la empresa.

---

<sup>41</sup> Alexis Codina. Los valores como herramientas gerenciales. <http://www.degerencia.com/articulos.php>

## **Capítulo II. Diagnóstico sobre los Valores en la División Inmobiliaria PALCO.**

En el presente capítulo se realizó una caracterización de la División Inmobiliaria y un análisis de la situación actual en que se encuentran los valores en esa organización aplicando los pasos 1 y 2 de la “Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV” del autor Carlos Díaz

Se efectuó un análisis del trabajo realizado por la Empresa de Gestión Empresarial del Conocimiento y la Tecnología (Gecyt), contratada en septiembre del 2009, para la elaboración del Expediente del Sistema de Dirección y Gestión en Inmobiliaria, que refleja, como parte del mismo, la determinación de los valores. Los resultados de la consultora sirvieron para comparar esa información con la obtenida en esta investigación lo cual ayudará a una mejor proyección de la Estrategia a seguir.

### **II.1 Caracterización de la División Inmobiliaria PALCO.**

La dirección del Estado cubano orientó a la empresa para la prestación de servicios a extranjeros, denominada Cubalse, crear en 1994 la Inmobiliaria Siboney, como una unidad independiente, con el objetivo de realizar arrendamiento de inmuebles, mantenimiento y reparación, así como otros servicios vinculados a la actividad, dando atención no solo al Cuerpo Diplomático sino también a otros segmentos del mercado.

Ya en 1996 se crea la Sociedad Mercantil Cubana Inmobiliaria LARES S.A. con la misión de participar en la elaboración de propuestas de asociaciones económicas de negocios inmobiliarios con capital extranjero, aportar el capital que le corresponda a la parte cubana en las que sean aprobadas y velar por su adecuada utilización, así como comercializar los inmuebles que se vayan concluyendo. LARES llegó a tener bajo su supervisión un total de 9 Empresas Mixtas Inmobiliarias.

En 1998 se reorganiza el funcionamiento de la División Inmobiliaria y la Sociedad LARES, siendo constituidos como Sociedades Mercantiles la Inmobiliaria Siboney, los Servicios Inmobiliarios y la Inmobiliaria DIVA, con LARES como sociedad holding en posesión del 99% de las acciones de ellas.

En el 2003 la Sociedad LARES cede al Grupo Corporativo sus acciones en la Sociedad Siboney la cual fortalece su estructura y pasa a tener un papel preponderante sobre la primera, la cual reduce su plantilla para recibir el apoyo funcional necesario de órganos de dirección especializados de la Sociedad Siboney, en lo que a la supervisión y control de las Empresas Mixtas se refiere. Ambas Sociedades mantienen su Objeto Social.

Con la reorganización de la Corporación de Comercio y Servicios, que se produce en el año 2006, la Sociedad de Desarrollo Inmobiliario Siboney se transforma nuevamente en División Inmobiliaria, se perfecciona su estructura y, en correspondencia con las políticas trazadas por la Corporación relacionadas con darle a los territorios mayor protagonismo y la atención más directa a las unidades, se decide que las sucursales de esta División se integren a cada una de las provincias.

Por decisión del Consejo de Estado en mayo del 2009 se extingue la Corporación Cubalse y la División Inmobiliaria pasa a formar parte de la Empresa Inmobiliaria Palco.

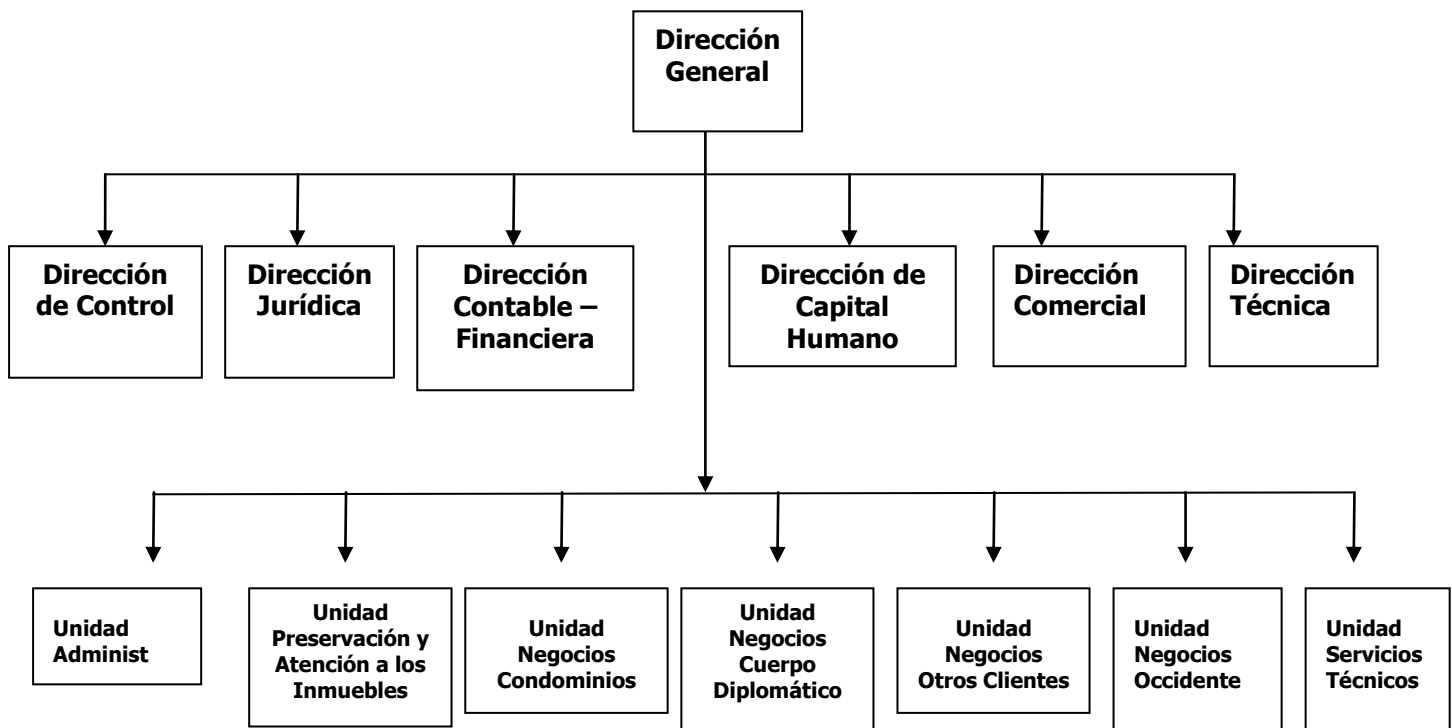
La Inmobiliaria PALCO nace como Empresa perfeccionada, resultante de la unión de la Inmobiliaria de la Dirección de Alojamiento y Comercialización de Palacio de Convenciones, Sucursal FOCSA y de la División Inmobiliaria de la Corporación de Comercios y Servicios, CUBALSE S.A., adquiere los derechos patrimoniales de los mismos y sobre la base de la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Ésta es una empresa estatal socialista cubana, de nueva creación, con personalidad jurídica independiente, subordinada al Grupo Empresarial "Palacio de las Convenciones", con domicilio legal en CALLE 5ta y 44ª, Miramar, Municipio Playa, Ciudad Habana; con

gestión económica, organizativa y contractual autónoma que funciona bajo el principio del autofinanciamiento empresarial.

Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con una estructura organizativa que se representa mediante el organigrama siguiente:

Gráfico No.3: Organigrama General de la estructura organizativa de la Inmobiliaria Palco



En el momento de realizada la presente Investigación algunas de las unidades subordinadas se encontraban en proceso de creación o reorganización.

La División Inmobiliaria Palco brinda los siguientes servicios:

- a) Arrendamiento de inmuebles.
- b) Servicios técnicos de ingeniería y elaboración de proyectos de reparación, mantenimiento, remodelación y rehabilitación de inmuebles

Estos servicios están dirigidos en lo fundamental a:

- a) Sedes y miembros del Cuerpo Diplomático acreditados en Cuba.
- b) Extranjeros Residentes temporales y permanentes.
- c) Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras.
- d) Representaciones de Bancos e Instituciones Financieras Extranjeras.
- e) Organismos Internacionales.
- f) Empresas Mixtas.

## II.2 Diagnóstico de los Valores en Inmobiliaria.

Para realizar el diagnóstico de los valores de la inmobiliaria Palco, se tomó en consideración los resultados del trabajo de consultoría de la empresa Gecyt, que tuvo como objetivo realizar las investigaciones necesarias para elaborar el Expediente del Sistema de Dirección y Gestión y la Estrategia Global. Estos resultados fueron valorados a partir del modelo teórico del Dr. Carlos Díaz Llorca, aplicado en la investigación.

La empresa Gecyt para la determinación de los valores en Inmobiliaria utilizó la metodología que usualmente emplean para la elaboración de un Expediente de Dirección y Gestión, la cual no se ajusta al modelo teórico escogido por la autora de esta investigación.

### II.2.1 Resultados de la empresa Gecyt.

Bajo la consultoría de Gecyt se definieron los valores estratégicos tales como la Misión y la Visión de la División Inmobiliaria Palco recogidas en la Estrategia Global<sup>42</sup>, de la manera siguiente:

#### ***Misión***

“Comercializar, administrar, gestionar y conservar bienes inmuebles para el Cuerpo Diplomático y otros clientes. Prestar servicios técnicos especializados de proyectos e inversiones al Grupo PALCO y otros”.

---

<sup>42</sup> Tomado del documento “Estrategia Global. División Inmobiliaria Palco. 2010-2012”



*Y como **Visión:***

“Somos la Inmobiliaria líder en el mercado, integrada por un colectivo profesional, con experiencia, que satisface las expectativas del cliente y obtiene los máximos beneficios en función del Grupo Empresarial”.

Analizando la misión y visión definidas se puede plantear que en la Misión no se refleja ningún valor, sin embargo en la Visión se observa que están contemplados valores tales como: profesionalidad, satisfacción de clientes y máximos beneficios.

Como se plantea en los fundamentos teóricos, los valores estratégicos se componen de la Misión, Visión y la identidad, ésta última no se encuentra elaborada por la inmobiliaria PALCO.

En el Expediente del Sistema de Dirección y Gestión<sup>43</sup> elaborado por los consultores de Gecyt, también se describen aspectos a cumplir relacionados con los valores, entre los que se encuentran los siguientes:

- a) El expediente en su capítulo III denominado “Métodos y estilos de Dirección” establece varios métodos y actividades que se utilizan para garantizar la participación de los trabajadores en la dirección, entre ellos se encuentra el método administrativo y dentro de este, la Dirección por Valores que la tipifican de la manera siguiente:

**Dirección por Valores:** Los valores de la organización son compartidos e incorporados a la evaluación del desempeño.

- b) En la Estrategia Global<sup>44</sup> se definen los objetivos estratégicos y se hace referencia a los valores organizacionales como se expone a continuación:

---

<sup>43</sup> Tomado del documento “Expediente de Perfeccionamiento. Empresa Inmobiliaria Palco”

<sup>44</sup> Ídem a 37

- El objetivo estratégico No. 4 relacionado con “Diseñar e implementar un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano acorde a las normas NC 3000”, establece que entre las acciones a llevar a cabo se debe Implementar el nuevo sistema de evaluación del desempeño integral por valores en el 2012.
- El objetivo estratégico No. 5 relacionado con “Diseñar e implementar el Sistema de Atención al Hombre de la Empresa”, establece que se debe implementar un Sistema de Atención al hombre, que garantice alto nivel de motivación y participación, enfocado a los valores organizacionales

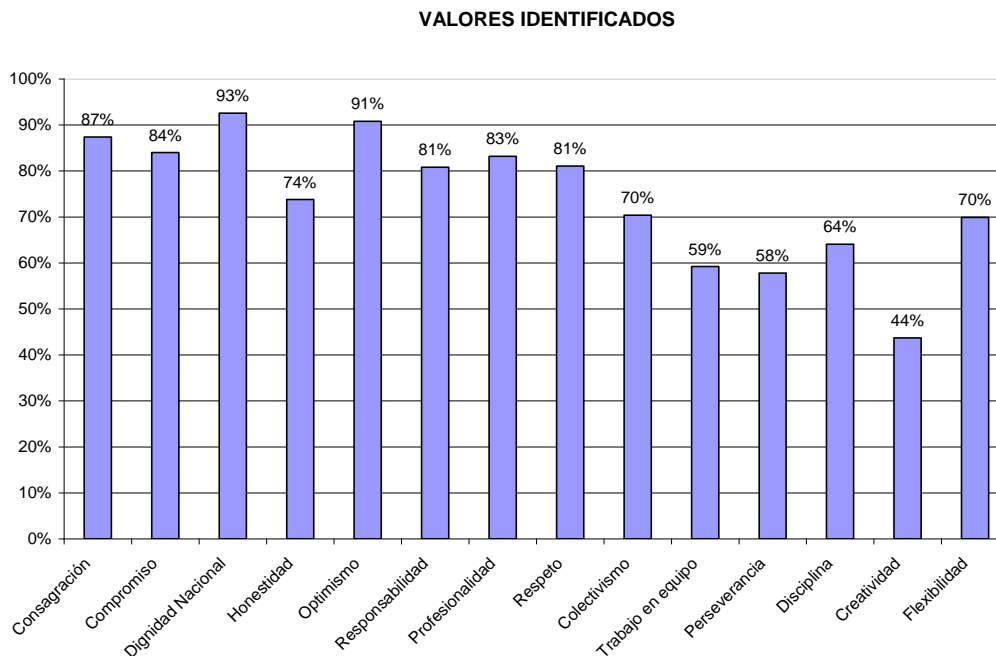
A partir de lo expuesto sobre los valores en la Estrategia Global en los incisos a y b, solo se enfoca la utilización de ellos como algo necesario a la hora de realizar la evaluación del desempeño, no se hace mención a cerca de dirigir la organización basados en los valores presentes en la misma.

En entrevista realizada por la autora a los consultores de Gecyt, estos últimos brindaron información sobre la encuesta realizada para la determinación de los valores, y proporcionaron copia impresa de la misma, se pudo observar que consta de 39 preguntas con 4 criterios de medida cada una. (Anexo No.1),

La cantidad total de encuestados fue 95 trabajadores y dirigentes, de un total de 730 trabajadores con que contaba la División en ese momento. En los documentos revisados por la autora no se pudo apreciar cómo se realizó el cálculo de la muestra ni tampoco los parámetros de la misma.

Para el procesamiento de la encuesta a cada pregunta le fue asignado un valor organizacional (Anexo No.2) y a continuación se muestran los resultados.

Grafico No.4: Relación de valores identificados en la Consultoría Gecyt



Posteriormente se hizo reducción del listado seleccionando los 6 valores que habían obtenido una preferencia por encima del 80 %.

Tabla No.1: Valores con mayor por ciento de selección

Valor	%
Dignidad Nacional	93
Optimismo	91
Consagración	87
Compromiso	84
Profesionalidad	83
Respeto	81
Responsabilidad	80
Honestidad	74

Fuente: Encuesta GECYT

De ahí que definieron 6 valores organizacionales para la División: Dignidad Nacional, Optimismo, Consagración, Compromiso, Profesionalidad, Respeto.

Para la asimilación de estos valores, en la Estrategia Global<sup>45</sup> se describieron las reglas de actuación siguientes:

**Dignidad nacional.**- Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios, y ser fieles a la causa del socialismo.

**Optimismo.** Mostrar una actitud positiva y de confianza en el futuro.

**Consagración**- Dedicación al trabajo de forma efectiva, para lograr mayor productividad en los servicios y cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Compromiso**- Demostrar sentido de pertenencia y del deber

**Profesionalidad.**- Hacer bien lo que se debe hacer desde la primera vez.

**Respeto**- Aprecio a la dignidad, criterios y los bienes de los demás, así como espera que los demás le aprecien a él, sus criterios y sus bienes.

Como se ha expuesto anteriormente, el estudio de Gecyt llegó a una definición de los valores que debían compartir los trabajadores de Inmobiliaria, posteriormente los directivos de Inmobiliaria serían los encargados de que se continuara el proceso de aprendizaje de los mismos, hasta llegar a la asimilación de estos por todos los miembros de la organización. Transcurridos 8 meses el resultado no es positivo en este sentido por las razones que a continuación se exponen:

1. En conversación sostenida con la Directora General de Inmobiliaria se conoció que en la actualidad no se trabaja en función de dichos valores
2. Se han incorporado nuevos trabajadores al centro que ni siquiera conocen cuáles son los valores definidos por la Organización.

Teniendo en cuenta lo anterior se consideró oportuno realizar el **diagnóstico** actual de los valores aplicando el modelo teórico del Doctor Carlos Díaz Llorca, en lo que él ha denominado "Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV".<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Tomado del documento "Estrategia Global. División Inmobiliaria Palco. 2010-2012"

<sup>46</sup> Díaz Llorca, Carlos. (2006) "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores". Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.

## II.2.2 Aplicación de los pasos 1 y 2 del modelo teórico de Carlos Díaz de la "Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV".

En el presente capítulo se explica la aplicación de los pasos 1 y 2 del modelo teórico, ya que son los que se ajustan a la realización de un diagnóstico. Los pasos 3 y 4 se analizarán en el Capítulo III ya que se ajustan al diseño de la Estrategia.

Este Modelo se ejecutó sobre la base de determinar los puntos coincidentes o no, entre la metodología aplicada por los consultores de Gecyt y la que establece Díaz Llorca, para poder dictaminar en qué medida tributa la utilizada por los primeros con lo establecido por este autor

En el análisis de los pasos del Modelo Teórico definidos en la "Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV", se entrevistaron 12 trabajadores y 5 miembros del Consejo de Dirección de la División para conocer la forma en que se llevó a cabo la determinación de los valores por Gecyt. (Ver anexo No. 3)

### **Paso 1: Proceso de preparación conceptual de todos los trabajadores de la División inmobiliaria**

Se establecen 4 objetivos fundamentales a tener en cuenta en este paso, los cuales se comportan de la manera siguiente:

*Objetivo 1: Crear una visión del por qué, para qué y cómo es necesaria una estrategia de valores en la organización.*

Según las entrevistas realizadas se puede plantear que este aspecto se concibió como algo más dentro de la elaboración del expediente del Sistema de Dirección y Gestión, no se vio como una Estrategia diferenciada. No se realizó labor explicativa a los trabajadores sobre la importancia de usar los valores en la dirección a fin de sensibilizarlos con el trabajo que se iba a emprender en función de la determinación de los valores.

*Objetivo 2: Dar a conocer los pasos del proceso a seguir*

Como no se concibió como una Estrategia de valores no se establecieron los pasos a seguir para implementarla.

*Objetivo 3: Definir quienes integran el equipo que va a realizar el trabajo.*

A partir de las indicaciones de los consultores de Gecyt se creó un equipo de trabajo para el estudio de los valores en la Inmobiliaria integrado por:

- Consejo de Dirección
- Consultores de la Empresa Gecyt.

No obstante haberse creado el equipo mencionado, Gecyt asumió el estudio de los valores y se analizaban en el Consejo de Dirección los resultados.

*Objetivo 4: Preparar al equipo que va a realizar el trabajo sobre las formas de actuar en el desarrollo el proceso*

Al frente del equipo de trabajo estaba la Directora de Inmobiliaria, la cual conocía la importancia de utilizar los valores en la dirección, pero como se explicó con anterioridad, la determinación de los mismos formó parte de la elaboración de la Estrategia Global por lo que la atención se centraba más en el chequeo de la Estrategia en sentido general.

No se definieron las funciones del equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados por el Dr. Carlos Díaz para este paso, se puede tomar como positiva la creación del equipo de trabajo para el estudio de los valores, aunque, como se ha planteado, no asumieron las funciones que le correspondían para la determinación de los valores ni tomaron el papel de vanguardia que le pertenecía.

A partir de que no se cumplieron los objetivos para este paso tampoco fue posible lograr la comunicación y sensibilización necesaria hacia los trabajadores con relación al trabajo que se emprendería para la definición del sistema de valores.

## Paso 2: Proceso pensado del sistema de valores.

Este paso consta de cuatro objetivos fundamentales que se reflejan a continuación:

*Objetivo 1: Crear el documento que refleje el sistema de valores que la Organización quiere jerarquizar*

Se definieron los valores a jerarquizar por la organización y aparecen reflejados en la Estrategia Global, en correspondencia con los resultados de la consultoría realizada por Gecyt. En dicho documento se realizó la descripción de los valores pero no se definieron los comportamientos típicos.

En la investigación se aplicó una encuesta diseñada por el Dr. Díaz Llorca (Ver anexo No.4) dirigida a trabajadores para conocer el estado actual en que se encuentran los mismos. Se realizó un muestreo aleatorio simple y se calculó la muestra probabilística de la manera siguiente:

**N** = Población = 500    **n** = Muestra

**SE** = Error Standard = 0.030

**V** = Varianza de la población que es equivalente a  $(SE)^2 = 0,0009$

**S<sup>2</sup>** =  $P(1 - P)$  = Varianza de la Muestra. =  $0.9(1 - 0,9) = 0,09$

Muestra Inicial     $n^1 = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0,09}{0,0009} = 100$

Cuando conocemos la Población (N)

Muestra corregida     $n = \frac{n^1}{1+n^1/N} = \frac{100}{1 + 100 / 500} = 83,3$

La encuesta consta de 5 etapas que abarcan los aspectos siguientes:

Etapas No 1: Selección de valores fundamentales

Etapas No 2: Reducción de listado

Etapa No 3: Trabajo en grupo

Etapa No 4: Alineación

Etapa No 5: Evaluación

En la encuesta se trabajan primero los valores individuales para después analizar el comportamiento de los mismos en los grupos de trabajo y posteriormente se indaga sobre las acciones futuras para lograr alinearlos y de esta manera establecer la estrategia a seguir.

La misma se aplicó a 85 trabajadores seleccionados aleatoriamente y pertenecientes a la División. Se tuvo en cuenta en la selección de los trabajadores, que estuvieran representadas las direcciones y áreas subordinadas como parámetros muestrales. No se consideraron las que se encontraban en proceso de creación y reorganización de acuerdo con la nueva estructura. La distribución de la muestra se detalla a continuación:

<b>Grupos</b>	<b>Encuestados</b>
Dirección de Recursos Humanos	5
Dirección Jurídica	5
Dirección Económica	9
Dirección Técnica	10
Dirección General	4
Dirección Comercial	5
UPAI	27
1ra y B	20
<b>Total</b>	<b>85</b>

Las encuestas fueron aplicadas en coordinación con la dirección de la División Inmobiliaria y al unísono con los integrantes en cada grupo.

Antes de aplicar el instrumento principal se les indicó a los 85 trabajadores que mencionaran los valores establecidos en la Estrategia Global de Inmobiliaria Palco ya que el instrumento de Carlos Díaz no lo recogía. (Ver anexo No. 5)



Las respuestas dadas por los encuestados fueron bastante dispersas en el sentido de que los trabajadores mencionaron un total de 49 valores diferentes. En la tabla No. 2 se observan los 8 valores que más se mencionaron y en ninguno de los casos se logra ni siquiera el 50 %. Los valores con mayor por ciento fueron Profesionalidad con 43,5; Colectivismo con 42,3 y Disciplina y Respeto con 22,3 y 29,4 respectivamente.

Tabla No. 2: Distribución de los valores mencionados por los encuestados y correspondencia con los definidos en la Estrategia Global

No	Valor mencionado	Encuesta Tesis	Encuesta GECYT
		%	%
1	Profesionalidad	43,5	83
2	Colectivismo	42,3	70,0
3	Respeto	29,4	81,0
4	Disciplina	22,3	64,0
5	Cooperación*	21,17	—
6	Ética *	20,0	—
7	Compromiso	18,8	84,0
8	Colaboración*	17,6	—

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

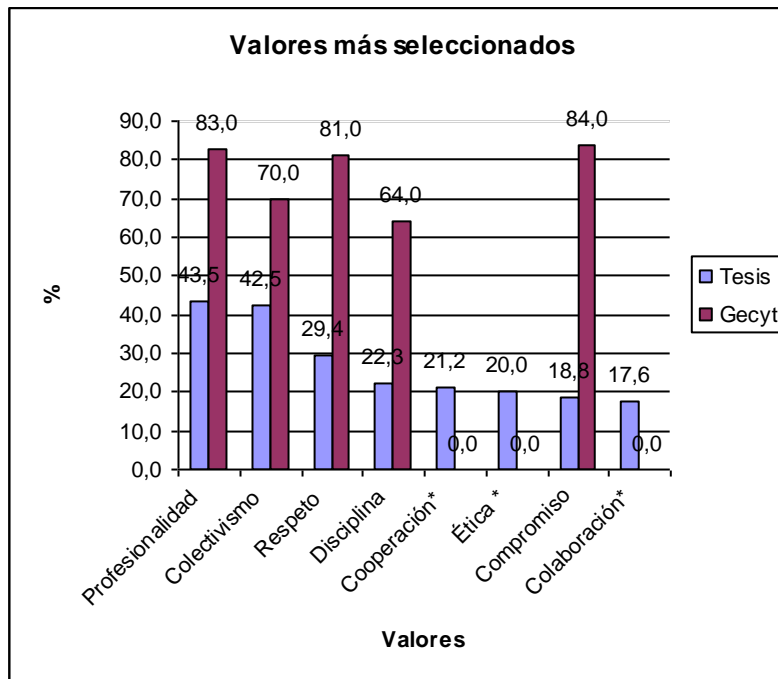
\* Estos valores organizacionales no estuvieron entre los definidos por la consultoría Gecyt. (Ver Anexo No. 2)

Los encuestados identifican valores como Profesionalidad, Compromiso y Respeto que forman parte de los seis valores definidos en la Estrategia Global.

Con estos resultados se muestra que existe desconocimiento por los trabajadores de los valores establecidos en la Estrategia Global de Inmobiliaria.

Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos por la consultoría Gecyt y los obtenidos en esta investigación se observa que valores que habían obtenido por cientos elevados en aquel momento, ahora prácticamente no son identificados por los trabajadores, lo cual evidencia que el reconocimiento de los mismos es bajo. Ver gráfico.

Gráfico No.5: Valores más seleccionados según anexo No.5



Posteriormente, debido a la extensión de la encuesta, ésta fue aplicada en dos partes a los mismos trabajadores, primero la relacionada con los valores individuales y después se realizó lo relacionado con los valores grupales y la alineación con los de la organización. Para la primera etapa de la encuesta, que está relacionada con los valores individuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No.3: Valores más seleccionados de la lista de 100 valores

No	Valor	% del total de encuestados Tesis
1	Disciplina	70,5
2	Discreción	62,3
3	Amor	65,8
4	Profesionalidad	60,0
5	Amistad	56,4
6	Ética	51,7
7	Justicia	49,4
8	Dignidad	49,4
9	Responsabilidad	48,2
10	Honradez	47,0
11	Perseverancia	50,5
12	Activa	50,5
13	Respeto	47,0

Al obtener estos resultados si se comparan con los definidos por la consultoría Gecyt se observa que existe coincidencia entre los resultados de Gecyt y esta investigación en solo tres de los valores definidos en la Estrategia Global. Los otros tres que estaban determinados, no resultaron seleccionados (Optimismo, Consagración, Compromiso). Ver tabla siguiente:

Tabla No. 4 Comparación Consultoría Gecyt/ Investigación actual

Valores según Estrategia Global	Gecyt %	Investigación Actual %
Profesionalidad	83,0	60,0
Respeto	81,0	47,0
Dignidad	93,0	49,4
Optimismo	91,0	-
Consagración	87,0	-
Compromiso	84,0	-

- Etapa 2 de la encuesta: Reducción de Listado

La respuesta sobre los valores seleccionados y su clasificación se reflejan en la Tabla No 5.

Tabla No.5: Clasificación de valores más seleccionados por los trabajadores de la lista de 100.

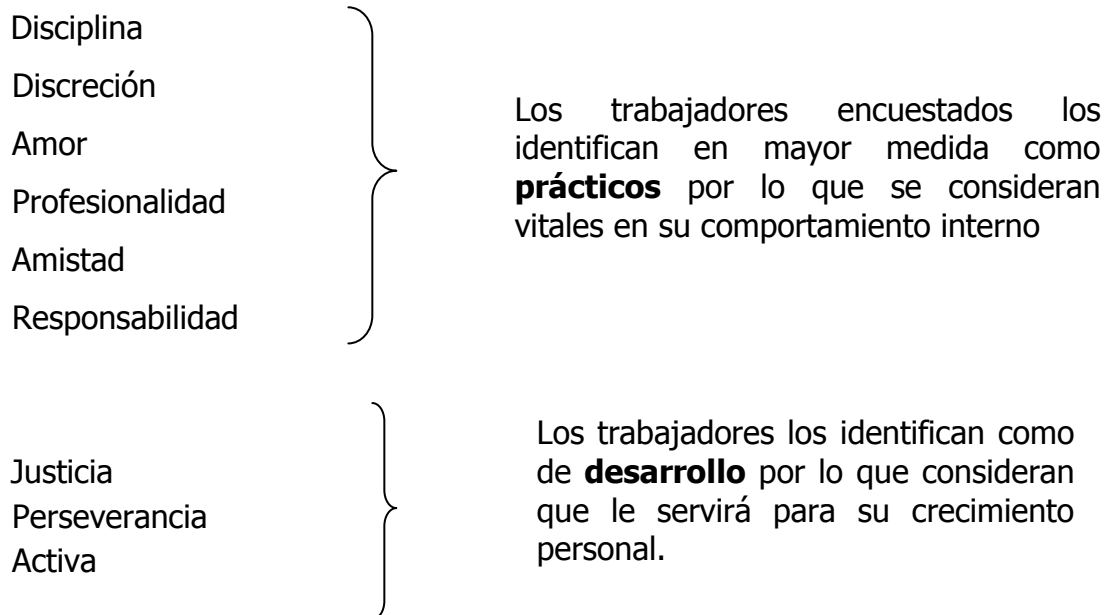
Valor	Clasificación					
	Desarrollo	%	Ético	%	Práctico	%
Disciplina	6	10,1	11	18,3	43	71,6
Discreción	11	20,8	10	18,9	32	60,3
Amor	9	16,1	13	23,2	34	60,7
Profesionalidad	9	17,6	20	39,3	22	43,1
Amistad	8	16,6	17	35,4	23	48,0
Ética	3	6,8	32	72,8	9	20,4
Justicia	18	42,8	9	21,4	15	35,7
Dignidad	0	0	31	73,9	11	26,1
Responsabilidad	3	7,3	12	29,2	26	63,4
Honradez	8	20,0	20	50,0	12	30,0
Perseverancia	39	90,6	4	9,4	0	0
Activa	30	69,8	8	18,6	5	11,6
Respeto	7	17,5	21	52,5	12	30,0

En la tabla anterior las celdas sombreadas se corresponden con las clasificaciones más seleccionadas por cada valor y se observa que:

Ética  
Dignidad  
Honradez  
Respeto



Los trabajadores los identifican como **éticos** que determinan la forma en que cada trabajador se relaciona con los demás



Se aplicó la tercera ronda de reducción de listado según aparece en la etapa dos de la encuesta, de lo cual se obtuvo que los 9 valores más seleccionados fueron:

- |                    |                    |                |
|--------------------|--------------------|----------------|
| 3. Profesionalidad | 4. Disciplina      | 7. Justicia    |
| 4. Dignidad        | 5. Responsabilidad | 8. Amistad     |
| 5. Discreción      | 6. Amor            | 9. Autocontrol |

En esta ronda se observa que coinciden los valores Profesionalidad y Dignidad con los obtenidos por Gecyt.

Para determinar el orden de prioridad se calculó la moda (estadística) mediante el paquete Microsoft Excel, o sea, se aplicó de manera automática la fórmula que brinda este programa que aparece en la categoría estadística, cuyo resultado brinda el valor más frecuente o que más se repite en un rango de datos determinado, que en este caso se correspondían con el orden de prioridad que dio cada persona a los 9 valores escogidos

Tabla No.6: Selección de Valores por orden de prioridad

Valor	Prioridad
Profesionalidad	1
Dignidad	2
Discreción	3
Disciplina	4
Responsabilidad	5
Amor	6
Justicia	7
Amistad	8
Autocontrol	9

Fuente: Encuesta realizada en la investigación

De este resultado se puede plantear que también fueron seleccionados los valores Profesionalidad y Dignidad entre los de mayor prioridad al igual que en la investigación de Gecyt.

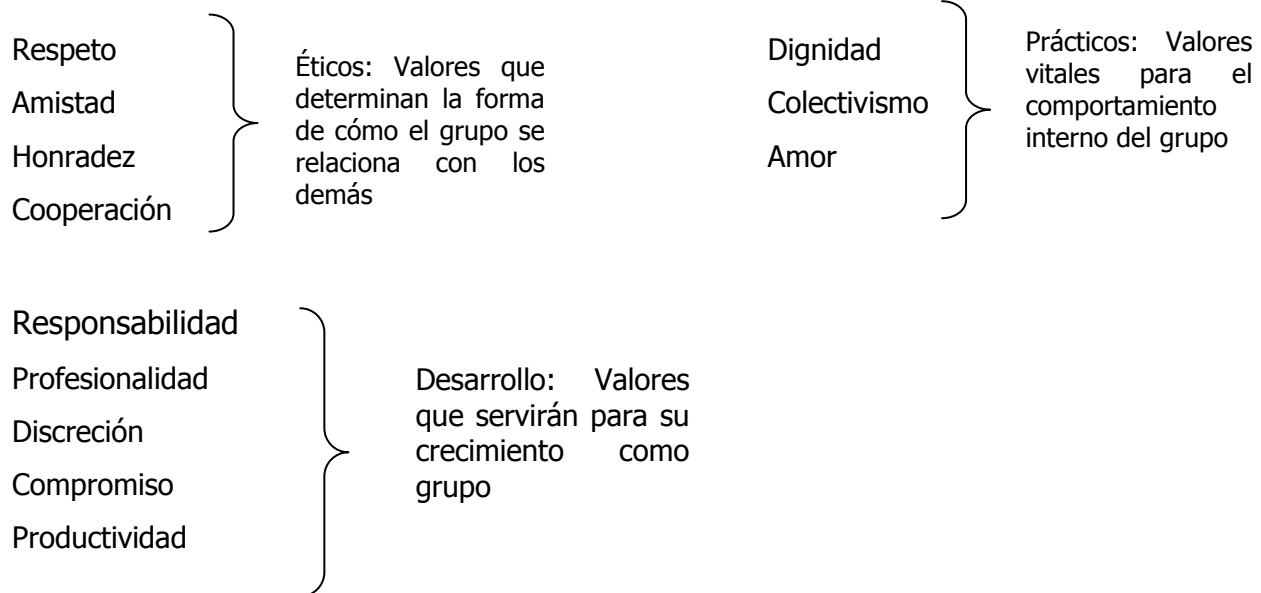
A las preguntas sobre ¿Quiénes y Cómo habían sembrado esos valores en ellos? las respuestas fueron similares, el 100 % plantearon que sus familiares y las enseñanzas escolares primarias, por otra parte el 6 % planteó, adicionalmente, que habían adquirido esos valores en las organizaciones donde habían trabajado.

La pregunta sobre la ética de relación no fue respondida por ningún trabajador.

- Etapa 3 de la encuesta : Trabajo en Grupo

Al día siguiente de aplicadas las etapas 1 y 2 de la encuesta se aplicó a cada Grupo las etapas 3 y 4 correspondientes al análisis grupal.

Del análisis grupal se obtuvo que los valores más seleccionados y su clasificación fue la siguiente:



Siguiendo lo establecido en la encuesta se analizó la importancia de cada uno de los valores, teniendo en cuenta:

- Importancia
  - Beneficio
  - Influencia
  - Ganancia
  - Influye en los objetivos.
  - Para impulsar
- Se indicó a los grupos encuestados que expresaran su criterio sobre si cada una de las características expuestas las evaluaban como **B**: Baja. **M**: Media. **A**: Alta.

Aplicando el método de la media ponderada se aplica lo siguiente:

- A:** Alta: Se le asigna un valor de 3
- M:** Media: Se le asigna un valor de 2
- B:** Baja: Se le asigna un valor de 1

Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo No. 6 y en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla No. 7: Determinación del nivel de importancia de los valores según los grupos.  
Resultados

Valores	Import.	Beneficio	Influencia	Ganancia	Influye Objet.	Para impulsar	Promedio
Responsabilidad	8,00	4,60	4,40	8,00	4,40	4,60	5,67
Respeto	4,60	4,40	4,60	4,60	4,60	8,00	5,13
Amistad	3,83	4,60	4,60	8,00	4,60	4,40	5,01
Amor	4,40	2,83	2,33	2,83	2,50	2,67	2,93
Profesionalidad	6,00	4,60	8,00	4,60	8,00	8,00	6,53
Colectivismo	4,80	4,40	4,60	4,60	4,60	3,50	4,42
Honradez	3,83	4,20	2,83	3,00	2,83	2,50	3,20
Cooperación	3,00	2,67	2,67	3,00	2,67	2,33	2,72
Discreción	2,50	2,67	2,83	3,17	2,83	2,50	2,75
Compromiso	3,00	2,00	3,00	2,67	3,00	2,50	2,69
Dignidad	3,20	8,00	3,67	4,60	4,40	4,60	4,74
Productividad	3,83	3,00	2,83	3,17	2,83	3,00	3,11

Fuente: Encuesta realizada en la presente investigación

Analizando los resultados se puede plantear que en orden descendente los 6 valores a los que los grupos le dan mayor nivel de importancia son:

1. Profesionalidad
2. Responsabilidad
3. Respeto
4. Amistad
5. Dignidad
6. Colectivismo

Los valores subrayados se corresponden con los definidos por Gecyt.

Las etapas 4 y la 5 de la encuesta formarán parte del Capítulo III del presente trabajo ya que están estrechamente relacionados con el diseño de la estrategia.

Observando que los valores definidos por los grupos como de mayor importancia, según la encuesta aplicada, no se correspondían en su totalidad con los definidos por los consultores de Gecyt, se decide realizar otro ejercicio con 11 miembros del Consejo de Dirección encaminado a efectuar una entrevista para conocer fundamentalmente las causas que ellos consideraban estaban influyendo en el desconocimiento de los



trabajadores sobre los valores (Ver anexo No. 6) y por otra parte determinar cuáles debían ser las definiciones y las normas de actuación para cada uno de ellos (mediante una tormenta de ideas).

Los resultados de la entrevista fueron los siguientes.

- El 100 % de los entrevistados conoce que están definidos los valores en la Estrategia Global pero solo el 45 % mencionó algunos de los definidos, lo cual se comportó de la siguiente manera:

Dignidad Nacional: 71 %

Optimismo: 57 %

Consagración: 100 %

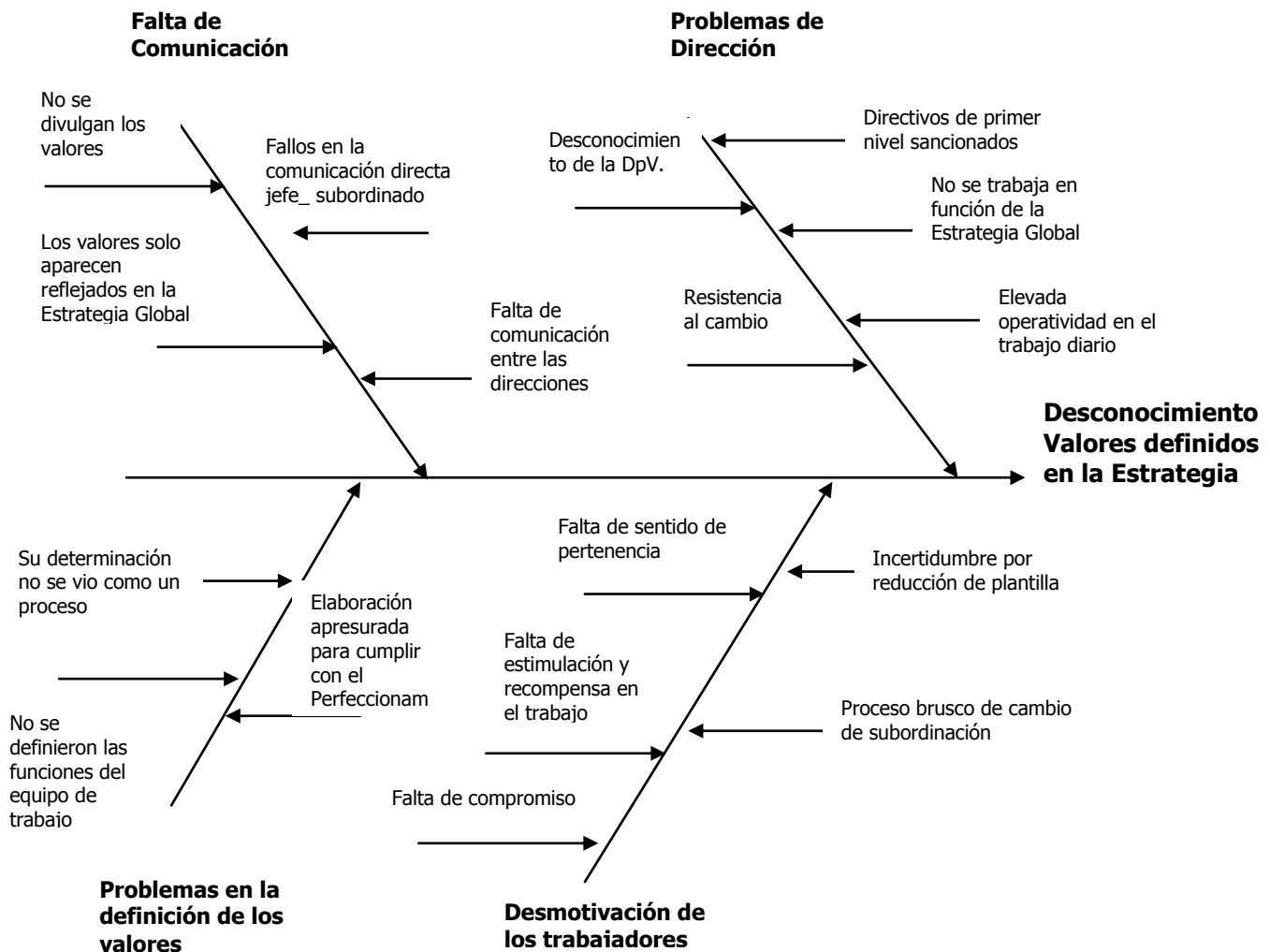
Compromiso: 71 %

Profesionalidad: 65 %

Respeto: 57 %.

A la pregunta sobre las causas que consideran pueden estar influyendo en el poco conocimiento de los Valores en Inmobiliaria PALCO, las respuestas fueron disímiles y partiendo de ella se elaboró el **Diagrama Causa- Efecto** siguiente.

Gráfico No. 6: Diagrama Causa - Efecto



El análisis derivado del Diagrama anterior sirvió también de base para el diseño de la Estrategia.

A partir de los resultados de la pregunta 3 de la entrevista y de otras informaciones obtenidas durante el proceso de investigación se identificaron los puntos fuertes y débiles de los valores existentes en la actualidad.

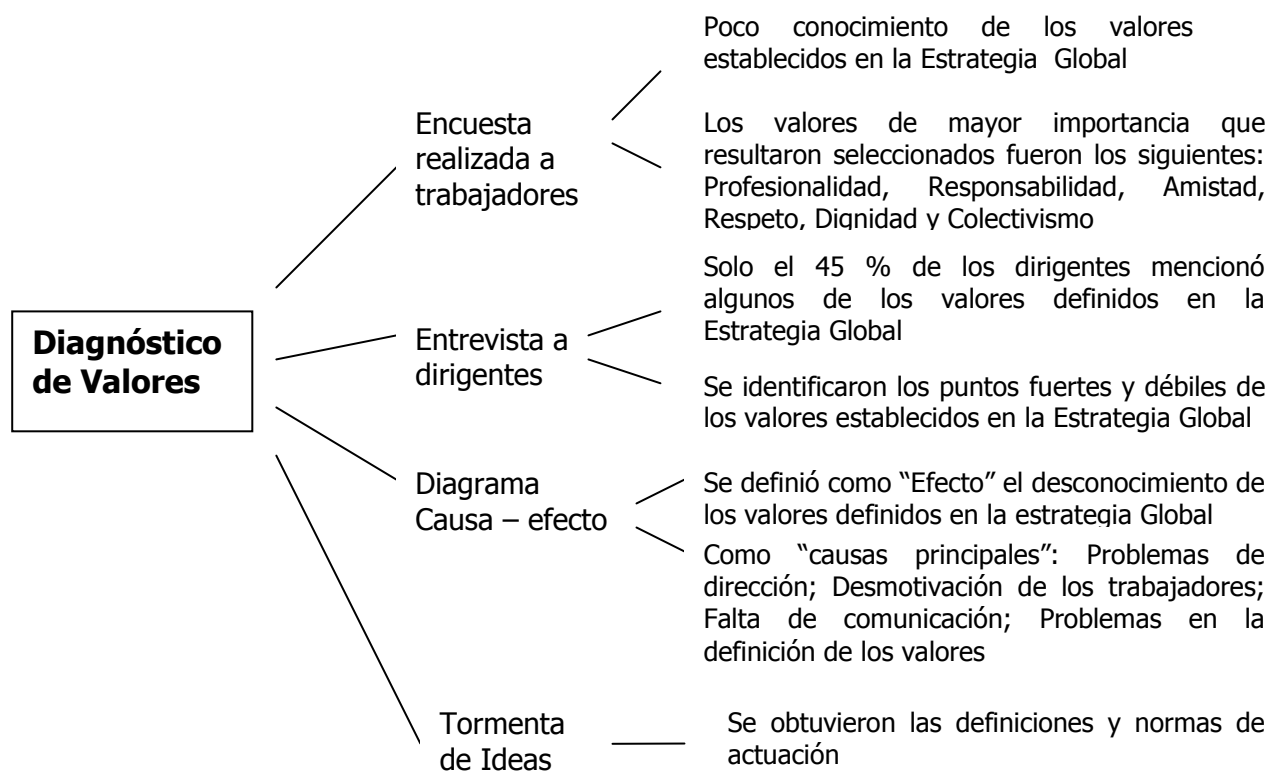
Tabla No.8: Puntos fuertes y débiles de los 6 valores definidos en la Estrategia Global de Inmobiliaria.

Valores	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
• Relacionados con los clientes		
<b>Respeto a los clientes</b> (Cuerpo diplomático, Firmas extranjeras, entre otros)	Equipo Técnico muy profesional que elabora los proyectos en correspondencia con las necesidades de los clientes.	No siempre es posible satisfacer las necesidades de los clientes debido a la carencia de Recursos materiales para lograr inversiones en la mejora de los inmuebles
<b>Consagración</b>	Se trabaja fuerte en función de cumplir con la fecha de entrega pactada con el cliente	Falta de estimulación y recompensa en el trabajo.
• Valores relacionados con la forma de trabajar		
<b>Compromiso</b>	Existe compromiso entre los trabajadores del grupo.	No está definida la Identidad de la Empresa, el sentido de pertenencia es bajo.
<b>Dignidad</b>	Los trabajadores muestran fidelidad al Socialismo	La dignidad de los dirigentes se ve afectada a partir de sanciones que se les imponen.
<b>Profesionalidad</b>	Alto nivel profesional y técnico de los directivos y funcionarios. Experiencia en la actividad Inmobiliaria	No se trabaja en función de la Estrategia Global de la Organización, diseñada a raíz del Sistema de Dirección y Gestión empresarial.
<b>Optimismo</b>	El Sistema de Dirección y Gestión empresarial ha demostrado ser la vía para el mejoramiento de la empresa socialista.	Incertidumbre que genera el Sistema de Dirección y Gestión empresarial, lo cual conlleva a que exista resistencia al cambio.

Fuente: Encuesta realizada en la presente investigación

Los resultados de la pregunta 4 de la entrevista realizada a los dirigentes (Anexo 7) se reflejan y utilizan en el capítulo III de la investigación.

Realizando un análisis de la información obtenida por las diferentes técnicas se obtiene lo siguiente:



Atendiendo al análisis los resultados de la aplicación de los dos primeros pasos de la "Arquitectura del proceso para trabajar con una EDV" se puede decir que de los 5 tipos de Estrategias definidos por Carlos Díaz, Inmobiliaria PALCO se encuentra ante una **Estrategia Aleatoria** donde los valores evolucionan ajenos a cualquier Estrategia de valores previamente modelada o determinada.

Las diferentes direcciones que forman parte de la Estructura de la División, dígame Recursos Humanos, Economía, Jurídico, Comercial, entre otras, actúan de manera independiente en cuanto a sus creencias y valores y no marchan precisamente en correspondencia con los intereses de la dirección. El comportamiento es aleatorio, en ocasiones pueden marchar en la misma dirección y en otras pueden marchar en líneas de trabajo diferentes.

A partir de este análisis la Alta Dirección debe poner énfasis en el trabajo con los valores con vistas a transitar por una estrategia negociable y establecer una estrategia de valores de desarrollo.

## Conclusiones Parciales del Diagnóstico

1. La determinación de los valores para la elaboración del Expediente no se vio como un proceso.
2. No existe un documento que refleje la identidad de la División Inmobiliaria.
3. Los trabajadores no conocen cuales son los valores establecidos en la Estrategia Global.
4. No están definidas las normas de actuación de los valores
5. Los grupos de trabajo practican algunos valores diferentes a los establecidos por la alta dirección.
6. Se definieron los valores como parte de la elaboración de la Estrategia Global de Inmobiliaria, pero no se realizó ningún plan de acción con vistas a comunicar los mismos y que todos los trabajadores los conocieran y los compartieran.
7. Se debe transitar de una estrategia aleatoria a una de Desarrollo  
Estrategia Aleatoria → Estrategia Negociable → Estrategia de Desarrollo
8. Necesidad de diseñar una Estrategia de Valores para la inmobiliaria Palco

## **Capítulo III. Diseño de la Estrategia de Valores a aplicar.**

En el presente capítulo se diseña la Estrategia de valores a aplicar en Inmobiliaria Palco, tomando como guía el cumplimiento de los objetivos que establece la metodología establecida por el autor Carlos Díaz, con vistas a propiciar que los valores sean identificados y compartidos por los trabajadores.

La Estrategia de Desarrollo es la idónea para proyectar sólidamente el trabajo con los valores, pero en la situación actual en que se encuentran los mismos en Inmobiliaria es necesario transitar primero por una Estrategia Negociable, donde tanto los grupos de trabajo como la alta dirección vayan tomando conciencia de la importancia que reviste trabajar en este sentido.

En una primera etapa se debe trabajar en función de implantar una Estrategia de Valores de negociación, lo cual significa que se deben realizar una serie de pasos que contribuyan paulatinamente a que se alcance la conciencia necesaria y propiciar que con el tiempo se pueda transitar a la estrategia de desarrollo. Muchos son los aspectos que hay que tener en cuenta y las acciones que se deben realizar, donde cada cual desde su puesto de trabajo debe aportar un granito de arena a fin de que se logre darle sentido a la acción, como plantea el profesor Díaz Llorca en sus escritos.

Tanto la alta dirección como el resto de los trabajadores tienen que tener presente que llevar a cabo un proceso de esta envergadura significa enfrentarse a un cambio en la forma de actuar de las personas. En este sentido, el trabajo con los valores tiene que ser una voluntad, una obligación y un compromiso de todas las personas que forman parte de esa Organización.

En el capítulo II se planteó que la determinación de valores en Inmobiliaria no se vio como un proceso y se violaron aspectos que se deben tener en cuenta en cada uno de los pasos para la implantación de la Estrategia, es por ello, que en este capítulo se diseña la misma, de manera que sirva de guía para lograr realmente aplicar este estilo de dirección.

Como teóricamente se definió existen cuatro pasos fundamentales para la implantación de la Estrategia:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1. Proceso de preparación conceptual de todos los trabajadores de Inmobiliaria Palco. | } | Asociados a una Estrategia Negociable    |
| 2. Proceso pensado del sistema de valores.  |   |  |
| 3. Proceso de actuación con el sistema de valores.                                    | } | Asociados a una Estrategia de Desarrollo |
| 4. Supervisión y ajuste del Sistema de Valores diseñado                               |   |  |

A continuación considerando los pasos de la “Arquitectura de Valores”, se brindan las alternativas necesarias para corregir los aspectos que no se tuvieron en cuenta para definir los valores y que trajeron como consecuencia que los mismos no se conozcan ni practiquen.

### III.1 Paso 1: Proceso de preparación conceptual de todos los trabajadores de Inmobiliaria Palco.

Durante esta etapa es imprescindible que la alta dirección de esta organización interiorice la importancia de la Estrategia. El Director de la División se convierte en el líder y principal agente de cambio unido a su Consejo de dirección. Cada uno de sus integrantes tiene que ser portador y guía en el trabajo con los valores para incentivar a los trabajadores.

Como se planteó anteriormente existía un equipo de trabajo creado para el estudio y aplicación de la Estrategia de Valores y se definen las funciones siguientes:

- Dirigir y monitorear el proceso de cambio.

- Funcionar como coordinador y facilitador de todas las acciones relacionadas con la implantación de la EDV.
- Llevar mensualmente al Consejo de Dirección un punto del orden del día relacionado con el chequeo del Plan de acciones establecido a tales efectos.
- Ayudar a controlar el presupuesto designado para la implantación de la EDV.
- Velar porque se cumpla el plan de comunicación diseñado.
- Realizar auditoria al Sistema de Valores.

Por otra parte se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- Preparar al equipo de trabajo sobre todo lo relacionado con la Estrategia de valores a aplicar, de manera tal que domine los conceptos claves y adquiera la conciencia suficiente como para llevar adelante el cambio que se quiere lograr, para ello recibirá cursos de capacitación en valores, ver propuesta de Programa del curso en .Anexo No. 8.
- Presentar el equipo de trabajo a todos los trabajadores en una reunión o mitin explicando las funciones fundamentales expuestas anteriormente.  
Responsable: Director de la División
- Definir el Plan a desarrollar con el presupuesto correspondiente.

Responsable: Equipo de Trabajo

(Teniendo en cuenta que el mismo incluye varias de las acciones que serán definidas en la presente investigación, se expone al final del capítulo).

### III.2 Paso 2: Proceso pensado del Sistema de Valores

En este paso se tuvo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado durante la investigación, a partir del cual se definió el sistema de valores que se quiere jerarquizar y compartir.



Como se analizó en el capítulo II, la Misión y Visión actual de la inmobiliaria no reflejaba ningún valor y aquellos que recogía la Visión no se correspondían con los declarados y junto con esto, la Identidad no estaba definida.

Al comenzar el diseño de esta estrategia, se estaban produciendo los cambios en la alta dirección y la reorganización laboral en la misma, por lo que no fue posible para esta investigadora llevar a cabo en esos momentos sus reformulaciones con el consejo de dirección ni el equipo de trabajo designado.

Es imprescindible por tanto que la Estrategia de Valores comience por el rediseño de Los valores estratégicos: Misión, Visión e Identidad y deben ser las primeras acciones a ejecutar por el equipo de trabajo designado junto con la nueva dirección de la Inmobiliaria

Se establecen los valores Tácticos: **Respeto, Dignidad y Profesionalidad** por las razones siguientes:

- Los valores profesionalidad y dignidad fueron seleccionados por los trabajadores como los dos de mayor prioridad (Tabla No.6)
- En la selección de los valores por los grupos estuvieron entre los 6 más seleccionados.
- Se obtuvieron también como resultado del trabajo realizado por los consultores de Gecyt.

Estos valores en el Diagnóstico quedaron clasificados de la manera siguiente:

**Respeto:** Valor Ético que expresa cómo debe ser la relación con los clientes externos

**Dignidad:** Valor Práctico que expresa cómo debe ser la relación entre los trabajadores de Inmobiliaria

**Profesionalidad:** Valor de Desarrollo que expresa la manera de crear, crecer y desarrollar la organización

A continuación se muestran la definición y las normas de actuación que se determinaron en el diagnóstico para los valores seleccionados

Tabla No.9: Definición y normas de actuación de los valores seleccionados.

<b>Valor</b>	<b>Definición</b>	<b>Normas de actuación</b>
Dignidad.	Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios, y ser fieles a los principios de la Revolución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder positivamente ante cualquier llamado de la Revolución</li> <li>• Combatir lo mal hecho siendo críticos y autocríticos</li> <li>• No condicionar nuestra actuación al recibimiento de beneficios personales.</li> <li>• Obrar con honradez y honestidad.</li> </ul>
Profesionalidad	Cumplir las funciones y obligaciones con calidad, para alcanzar los objetivos propuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje constante para brindar un mejor servicio.</li> <li>• Conocer y Cumplir disciplinadamente con los objetivos propuestos en la Estrategia Global de la División.</li> <li>• Ejercer la profesión con capacidad y eficiencia.</li> <li>• Utilizar las nuevas tecnologías</li> </ul>
Respeto	Mantener una conducta de cortesía hacia los clientes internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar los criterios de los demás</li> <li>• Mostrar amabilidad en la atención a los clientes.</li> <li>• Disposición a cooperar siempre con todos.</li> <li>• Buscar las mejores variantes de utilización de los recursos en función de la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Establecer relaciones basadas en la buena educación y amabilidad</li> </ul>

Es necesario en esta parte del proceso dejar plasmado en un documento los valores que se quiere jerarquizar y sus normas de actuación.

Otro aspecto a tener en cuenta en este paso es la comunicación de los valores tanto tácticos como estratégicos a todos los niveles de la organización para ello se ha diseñado el plan de comunicación como se muestra a continuación:

### **Plan de Comunicación**

Tabla No. 10: Plan de Comunicación

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Elaborar la Política de Comunicación en función de los valores que se quiere jerarquizar	Dirección Comercial	Inmediata, una vez que sea aprobada la Estrategia
Diseñar y elaborar postit o pancartas donde se expongan los valores en lugares visibles tanto para clientes como para trabajadores. Costo aproximado: \$ 500.00 CUC	Dirección Comercial	Inmediata, una vez que sea aprobada la Estrategia según cronograma
Diseño y elaboración de sueltos promocionales para entregar a clientes y proveedores Costo aproximado: \$ 500.00 CUC	Dirección Comercial	Inmediata, una vez que sea aprobada la Estrategia de Valores
Confeccionar pequeños libritos de bolsillo con la formulación de los valores y sus normas de actuación. Costo: \$ 200 CUC	Dirección Comercial	Un mes de aprobada la Estrategia de Valores
Entregar cartas de reconocimiento cada vez que se destaque la actuación de un trabajador en función de algunos de los valores jerarquizados. Leer dicha misiva en los matutinos delante del resto de los trabajadores.	Dirección RRHH	En actos de conmemoración de efemérides o reuniones sindicales, matutinos mensuales

Utilizar la red de computación para divulgar los valores y sus normas de actuación, emitir mensajes cortos por esta vía, de una manera afable y fácil de comprender y posicionar en la mente de los trabajadores.	Dirección RRHH y Jefe de Informática	
Elaborar tarjetas de felicitación de fin de año para entregar a clientes y proveedores con pequeños mensajes donde se resalten los valores de Inmobiliaria.  Costo aproximado: \$ 200.00 CUC	Dirección Comercial	En noviembre de cada año
Elaborar boletines trimestrales donde se resalten actitudes o anécdotas destacadas de los trabajadores.  Costo aproximado: \$ 100.00 CUC	Dirección RRHH	Trimestral
En las reuniones de Balance Anual de la División se deben relacionar los logros con los valores seleccionados.	Director de la División	Una vez al año
Costo Total para aplicar el Plan de comunicación	\$ 1500.00 CUC	

En cuanto a la comunicación, debido al desconocimiento que existe hoy de los valores en Inmobiliaria, en la investigación se pone especial énfasis en que se deben transmitir mensajes directos sobre los mismos, pero nunca descuidar la retroalimentación necesaria. Para lograr trabajar en función de una Estrategia de Valores la comunicación debe ser fluida en ambos sentidos, tanto ascendente como descendente

De los grupos de trabajo o de las Direcciones que componen la estructura de Inmobiliaria Palco pueden surgir ideas que enriquezcan la Estrategia de Valores, es por ello que los dirigentes de la misma deben practicar diálogos con sus subordinados y desarrollar habilidades de comunicación interpersonales.

La comunicación de los valores debe estar dirigida no solo a dar a conocer los mismos, sino a lograr que sean aprehendidos y compartidos por todos los miembros de la Organización.

### III.3 Paso 3: Proceso de actuación con el Sistema de Valores.

En este proceso se debe introducir el sistema de valores, que se quiere jerarquizar, en los procesos cotidianos de la División Inmobiliaria, tanto los tácticos como los estratégicos.

Entre los procesos cotidianos en los que se puede ejercer influencia en la introducción de los valores, se encuentran los relacionados con el Modelo de Gestión de Capital Humano (NC: 3000 – 3001)

- Selección e Integración
- Idoneidad demostrada y competencias laborales
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Ingresos monetarios y estimulación moral
- Comunicación empresarial.

#### III.3.1 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Selección e Integración

Para llevar a cabo este proceso se deben adecuar los valores compartidos definidos a cada área o puesto de trabajo.

Una vez definidos los valores a desarrollar en cada área de trabajo, el proceso de selección e integración debe velar porque se cumpla lo siguiente:

- La elaboración de los métodos y técnicas de selección deben tener incorporados criterios relacionados con los valores que se desea desarrollar en cada área o puesto de trabajo.
- El candidato que se seleccione debe demostrar en los test o encuestas que se realicen que posee valores personales en correspondencia con los que quiere jerarquizar la organización para cada puesto o área de trabajo.
- Debe hacerse un recibimiento oficial a los trabajadores seleccionados que ingresan a la División donde se les explique la Misión y Visión de la Inmobiliaria, los valores que en la misma se comparten y con los cuales hay que ser consecuentes.
- En el recibimiento se les debe presentar el Consejo de Dirección y a todos los compañeros que trabajan en su área.
- Dar a conocer el documento que muestra la Identidad de la División cuando se elabore.
- Dar un recorrido a los nuevos ingresos por todas las áreas de trabajo de la División a fin de que se familiaricen con la misma y vayan adquiriendo un sentido de pertenencia y a la vez estrechando relaciones con todos los compañeros de trabajo.
- Al iniciar su trabajo en la División inmobiliaria debe estar acompañado de un compañero de experiencia que esté identificado con los valores que se desea desarrollar, para que vaya transmitiendo la cultura de la Inmobiliaria y orientándolos en el desempeño de acuerdo con estos valores.
- Definir en cada Dirección de la División o en cada Unidad subordinada, cuáles son las prácticas colectivas a desarrollar para cumplir con los valores definidos

### III.3.2 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Idoneidad Demostrada y competencias laborales

La idoneidad demostrada debe ser utilizada por los directivos de Inmobiliaria Palco tanto para el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción del puesto de trabajo, así como también para decidir qué cursos debe realizar cada empleado. Es por ello que se plantean las medidas siguientes:

- Cuando se valore la idoneidad demostrada se debe tener en cuenta si el trabajador posee valores personales en correspondencia con los que se quiere desarrollar.
- Cuando se apliquen técnicas para determinar la Idoneidad demostrada y las competencias laborales en cada puesto de trabajo se deben tener en cuenta los valores a jerarquizar.
- Se debe analizar si tiene los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto que ocupa.
- Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en Inmobiliaria Palco, las cuáles están plasmadas en el reglamento disciplinario y que debe tener incorporado los valores de Inmobiliaria.
- Analizar si reúne las características personales que se exigen en determinados puestos de trabajo.

### III.3.3 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Capacitación y desarrollo

Para este proceso se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Las acciones de capacitación deben considerar los valores de la organización y la cultura en Inmobiliaria Palco.
- El Consejo de Dirección debe ser capacitado a partir de lo que se estableció en la propuesta de Programa del Curso ( Anexo No. 8) de la presente investigación
- Cuando se realicen entrenamientos en el puesto de trabajo se deben enseñar cómo se aplican los valores a desarrollar en cada área.

### III.3.4 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Evaluación del desempeño.

- Establecer reuniones de trabajo que promuevan la participación de los trabajadores en el conocimiento de informaciones referentes al desempeño de la Organización y en la toma de decisiones, evaluando el nivel de desarrollo alcanzado por los valores.
- Cumplir con lo establecido en la Estrategia Global relacionado con que se debe implementar el nuevo sistema de evaluación del desempeño por valores

A continuación se ofrecen algunos aspectos a tener en cuenta en el diseño de la Evaluación del desempeño en correspondencia con los valores:

1. Se debe hacer un análisis en cada área del estado actual de cada uno de los valores y definir las creencias a aprender o desaprender así como también las competencias a desarrollar por cada puesto de trabajo. Para ello se puede tomar como ejemplo el siguiente esquema elaborado para el área comercial.



Tabla No: 11. Ejemplo de los valores a desarrollar en un área de trabajo de la División Inmobiliaria

Área	Valores Tácticos	Creencias a aprender o desaprender	Conocimientos y habilidades a desarrollar
Dirección Comercial	Profesionalidad	La profesionalidad implica aprendizaje constante sobre la actividad comercial, no es solo conocer la profesión a la que se dedica el trabajador, es también calidad y buen trato al cliente.	Conocimientos de Contratación comercial, negociación y formas de cobro que se utilizan en la División
	Respeto	El respeto no se practica solo hacia los demás, también consiste en escuchar de los demás otros criterios aunque no coincidan plenamente con lo que consideremos correcto.	Habilidades de comunicación interpersonal.  Practicar las normas de cortesía hacia clientes internos y externos.
	Dignidad	La dignidad se manifiesta en el quehacer diario, en la actitud hacia los clientes, de esa forma se defienden los preceptos de la revolución en su puesto de trabajo.	Nociones básicas de ética empresarial  Definición de este concepto para su puesto de trabajo.  Conocer de las prohibiciones para el personal vinculado al arrendamiento de Inmuebles

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación debe ser analizada individualmente con el trabajador a fin de que entienda los aspectos que se le señalan. Este es un momento importante para el

intercambio del directivo con el subordinado para conocer y evaluar el estado en que se encuentra el sistema de valores en su área.

### III.3.5 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Ingresos Monetarios y estimulación moral.

- Los indicadores formadores que se establezcan en los sistemas de pago proyectados en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial deben tener en cuenta la aplicación de los valores que se quiere jerarquizar
- Entrega de reconocimientos a los trabajadores que se distinguen en el cumplimiento de su labor
- Se debe hacer una combinación de los estímulos morales con los materiales de manera que estos últimos no se conviertan en un motor impulsor para la aplicación de los valores, ya que se deformaría la actitud de los trabajadores.
- Utilizar las facilidades que brinda el Sistema de Dirección y Gestión en cuanto a la remuneración y el reconocimiento a los mejores trabajadores, resaltando acciones destacadas en el uso de los valores.

### III.3.6 Conjunto de medidas a aplicar para introducir los valores en el proceso de Comunicación empresarial.

En este paso se debe tener en cuenta el plan de comunicación diseñado en el acápite 3.2. Proceso pensado del Sistema de Valores de la "Arquitectura de Valores"

## III.4 Paso 4. Supervisión y ajuste del Sistema de Valores diseñado

En este paso del proceso es de vital importancia la Evaluación del desempeño, para ello es necesario que se evalúe en cada puesto de trabajo según lo que se estableció en el

acápito 3.3.4 cuáles son las formas de medir los valores diseñados en función de alcanzar los objetivos planteados en cada área.

Es necesario destacar que la implantación de una Estrategia de Valores es un proceso largo que no se logra en poco tiempo, es por ello que en los libros consultados se establece que se necesitan al menos dos o tres años para lograr resultados. Se recomienda que se comiencen a medir los valores en la evaluación del desempeño a finales del año 2013.

La evaluación debe realizarse anualmente y en cada una de ellas debe aparecer el cumplimiento de los indicadores fundamentales y analizar el avance que se ha obtenido en comparación con la evaluación anterior.

Es importante definir cuáles son los conocimientos o habilidades que no ha alcanzado el trabajador con vistas a tenerlas en cuenta y trabajar en función de ello para la próxima etapa.

Otra forma de evaluar el sistema de Valores es a través de una Auditoría en la cual se compruebe si todo el diseño realizado en la Estrategia se corresponde y es coherente con el quehacer diario de Inmobiliaria, analizar si está en correspondencia con la misión, visión y valores establecidos. Este tipo de evaluación debe lograr el compromiso a todos los niveles de la organización y realizar los ajustes necesarios a favor de dicha Estrategia.

Para buscar información sobre la coherencia existente entre el diseño realizado y la cotidianidad de la organización se pueden emplear varias vías:

- Resultados de controles, auditorías internas y externas realizadas a cada área

- Informes realizados de la actividad fundamental de la División.
- Resultados de entrevistas directas que se le realicen a los directivos, trabajadores y clientes
- Resultados de intercambios, reuniones y asambleas que se realicen
- Revisar correspondencia entre las acciones cotidianas de la empresa y los valores establecidos.
- Identificar reacciones y costumbres de los trabajadores ante un determinado hecho.
- Encuestas dirigidas a conocer de qué forma se están aplicando los valores por los trabajadores en la organización.

Se puede también aplicar una lista de chequeo donde se evalúen aspectos tales como:

Tabla No. 12: Lista de chequeo

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Existe el documento que refleje los valores de la Organización?		
¿Aparecen reflejados los valores en lugares visibles?		
¿Se recompensan acciones relevantes en función de los valores?		
¿La evaluación del desempeño está elaborada en base a los valores diseñados?		
¿Los trabajadores conocen los valores formulados en la Estrategia Global?		
¿Se tienen en cuenta los valores en el proceso de selección del personal?		
¿Se le dan a conocer los valores a los trabajadores de nuevo ingreso?		
¿Se divulgan los valores a clientes y proveedores?		

Estas y otras acciones son posibles realizar para conocer en qué medida se está cumpliendo con lo establecido en la Estrategia diseñada, de aquí se puede llegar a la conclusión de la necesidad o no de corregir algunos de los aspectos concebidos inicialmente, siempre con la premisa de que no deben realizarse cambios constantes al sistema de valores ya que mismo debe convertirse en una de las bases fundamentales del desarrollo de la cultura de la Organización.

### III.5 Plan de acciones diseñado para aplicar la Estrategia de Valores.

Tabla No. 13: Plan de acciones para la implantación de la EDV.

No	Acción	Responsable	Participan	Costo
1	Preparación del equipo de trabajo seleccionado	Jefe del equipo	Equipo de trabajo	Costo de cursos, reproducción de materiales  Costo estimado: \$200.00 MN y 20.00 CUC.
2	Impartir conferencias a los trabajadores sobre cambio y valores	Jefe del equipo	Equipo de trabajo y trabajadores	8 horas dedicadas , una por cada Unidad Organizativa  Costo estimado: \$6250 .00 MN
3	Proyectar videos a los trabajadores sobre Organizaciones que aplican la DpV tanto en Cuba como en otros países	Un miembro designado por el equipo	Trabajadores	8 horas dedicadas, una por cada Unidad Organizativa.  Costo estimado: \$6250 .00 MN

4	Crear el documento que refleje el sistema de valores que se quiere jerarquizar incluyendo las reglas de actuación, según la propuesta realizada en la presente investigación	Un miembro designado por el equipo	Equipo	1 hora dedicada por los miembros del equipo  Costo estimado: \$352.00 MN
5	Elaborar la identidad de la División	Jefe del equipo	Equipo	8 horas dedicadas por el equipo  Costo estimado: \$2816.00 MN
6	Aplicar el Plan de Comunicación diseñado en la presente Investigación.	Jefe del equipo	Equipo	\$ 1500.00 CUC
7	Establecer en la evaluación del desempeño los indicadores de actuación en correspondencia con la presente investigación	Jefe del Equipo	Equipo Dirección de Recursos Humanos	40 horas de trabajo de los especialistas de Recursos Humanos.  Costo Estimado: \$82.00 MN
8	Evaluación del estado actual de los valores en cada área de la División	Director de cada área	Los trabajadores del área	14 horas de trabajo, una hora por cada Dirección o Unidad subordinada.  Costo estimado: \$ 10937,5 MN
8	Selección del personal de nuevo ingreso en correspondencia con los valores establecidos	Jefe del equipo , Director de Recursos Humanos	Especialistas de selección de personal y empleo	-
9	Aplicar sistema de recompensa	Jefe del equipo	Equipo y trabajadores	-

10	Realizar auditoria al Sistema de Valores	Jefe del equipo	2 miembros designados por el Equipo	20 horas de trabajo del miembro del equipo  Costo estimado: \$45.00 MN
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 26 932.00 MN</b>  <b>\$ 1520.00 CUC</b>

Este plan de acción debe ser aplicado en un período de dos años para lograr alcanzar el resultado esperado, como se dijo anteriormente este cambio no debe ser algo apresurado sino que se debe llevar a cabo con la debida cautela ya que se trata de cambiar creencias o convicciones que tenían los trabajadores que puede ser necesario cambiar a partir de esta estrategia.

## Conclusiones

1. Se diseñó la Estrategia de Valores de desarrollo para la División Inmobiliaria Palco
2. En el Diagnóstico se obtuvo que:
  - La formulación de los valores para la elaboración de la Estrategia Global no se vio como un proceso.
  - Los trabajadores y directivos no conocen cuales son los valores expresados en la estrategia Global.
  - Los grupos de trabajo actúan de manera independiente en cuanto a sus valores.
  - No está definida la identidad de la organización
  - Los valores plasmados en la Estrategia Global no se divulgan.
3. Los procesos cotidianos relacionados con el Modelo de Gestión de Capital Humano son indispensables para la introducción del Sistema de valores de la organización.
4. Se establecieron como valores tácticos: Respeto, Dignidad y Profesionalidad. Se deben rediseñar los valores estratégicos la misión y visión definidas en la actualidad
5. Los nuevos valores seleccionados se corresponden con 3 de los definidos por Gecyt
6. La evaluación del desempeño puede convertirse en una herramienta importante para el análisis del sistema de valores existente.
7. Al diseñarse la Estrategia de Valores se posibilita que los trabajadores los identifiquen y puedan ser compartidos.



## Recomendaciones

1. Implementar la Estrategia de Valores diseñada en la investigación.
2. Dar a conocer al Consejo de Dirección de la División los resultados de este trabajo.
3. Continuar el estudio de los valores en la División Inmobiliaria Palco y realizar una evaluación de su impacto en la Organización.
4. Se debe realizar revisión de la misión y la visión establecidas teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación y elaborar la Identidad.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Baxter Pérez. Esther (2003) ¿Cuándo y cómo educar en valores? Editorial Pueblo y Educación. La Habana Cuba
2. Díaz Llorca, Carlos. (2006) "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores". Ediciones Balcón. La Habana. Cuba.
3. García Salvador y Shimon Dolan. (1997). La Dirección por valores. McGraw Hill Interamericana, S.A.
4. Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. (1997) Metodología de la Investigación. McGraw - Hill
5. Ken Blanchard. Michael O' Connor. (1997). Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y valores compartidos. Editorial Gestión 2000.
6. Menguzzatto. M. (1996). La Dirección Estratégica de Empresas. Un enfoque innovador del Management.
7. Morales Cartaya Alfredo. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de Gestión en la empresa cubana. Editora Política. Cuba.
8. Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1984). En busca de la Excelencia. Experiencias de empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Editorial Norma, Bogotá.
9. Robbins Stephen P. (1991) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. San Diego. Estados Unidos. 7ma Edición
10. Schein, Edgar H. (1972) Psicología de la Organización. Ediciones del Castillo, S.A. 2da Edición
11. Schein, Edgar H. (1984) La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Editorial Paidós. Barcelona. España.
12. Stoner, James. (1997). Administración. La Habana. MES. 5ta. edición.
13. Strategor (Seudónimo literario de un colectivo de autores). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política General de empresa.

14. Trelles Rodríguez Irene (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, La Habana.

### **Otros documentos consultados**

15. Agüero Torres, María Teresa (Julio 2005) [citado en Septiembre 2005]. "Lo teórico y lo práctico en el proceso de investigación. Reflexiones para tutores y estudiantes". [En línea]. Disponible en Biblioteca virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad. (FLC). [http:// www.calidad.org](http://www.calidad.org).
16. Codina Alexis. Los valores como herramientas gerenciales. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php>
17. Decreto No 281 del CECM. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
18. Díaz Llorca, Carlos. (2001) Cómo utilizar los valores en la dirección. Publicado en la Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad. (FLC) disponible en [http:// www.calidad.org](http://www.calidad.org).
19. \_\_\_\_\_. (2002) ¿Qué hacer con los valores? Disponible en [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que\\_hacer\\_con\\_los\\_valores.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_hacer_con_los_valores.pdf)
20. \_\_\_\_\_. (2006). Valores y ética. Algo para meditar. Disponible en [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores\\_y\\_etica\\_algo\\_para\\_meditar.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_y_etica_algo_para_meditar.pdf)
21. \_\_\_\_\_. (2006). Hacia una estrategia de desarrollo de valores. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos74/estrategia-desarrollo-valores/estrategia-desarrollo-valores2.shtml>
22. Estrategia Global. División Inmobiliaria Palco. 2010-2012
23. Expediente de Perfeccionamiento. Empresa Inmobiliaria Palco
24. Ind. Nicholas. (1990) La imagen Corporativa. Disponible en <http://books.google.com.cu/>
25. Martín Fors Daylenes. (2001) Los valores en el Centro de la Cultura. CETED. Universidad de La Habana.

26. Molero Fernando. Cultura y Liderazgo. Una relación Multifacética disponible en <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76.htm>
27. NC 3000. Sistema de Gestión integrada de capital humano – Vocabulario
28. NC 3001. Sistema de Gestión integrada de capital humano – Requisitos
29. NC 3002. Sistema de Gestión integrada de capital humano– Implementación.
30. Plá León Rafael. La filosofía y los valores. Notas polémicas para un tema de actualidad.
31. Ronda Pupo, Guillermo A. Cuáles son los valores finales de la Organización. Publicado en la Biblioteca Virtual del portal. [www.calidad.org](http://www.calidad.org).
32. Salazar Guzmán, Roberto (2006) "Los valores como parte de la Cultura Organizacional". Disponible en Secretos en Red. ¡Porque el saber si tiene lugar! <http://www.secretosenred.com/valores>
33. Vázquez Lema, Marcelo. (2008). Cualidades del líder de hoy. Publicado en <http://www.gestiopolis.com/liderazgo>.
34. Yarse Jorge. (2007) Valores y liderazgo empresarial. Disponible en [http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider\\_va/](http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/)

## Anexo No.1

### Cuestionario de valores (Gecyt)

El presente instrumento tiene la intención de ofrecer herramientas valiosas para el mejoramiento continuo del proceso administrativo de su institución por lo que se le pide contestar con total honestidad y tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Este cuestionario NO pretende evaluarlo a usted en lo personal.
- El instrumento es contestado de manera anónima
- Seleccione la opción que mejor corresponda con su forma de pensar
- Conteste todas las preguntas sin excepción
- Conteste cada pregunta de acuerdo con lo que piensa en este momento, no como le gustaría pensar.

**A** = Totalmente en desacuerdo (de ninguna manera típico de mí).

**B** = Parcialmente en desacuerdo (no muy típico de mí).

**C** = Parcialmente de acuerdo (bastante típico de mí).

**D** = Totalmente de acuerdo (mucho muy típico de mí).

### CUESTIONARIO

1. Procuro tener un espacio para evaluar mis acciones porque sé que ello va a mejorarlas.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

2. Considero importante el trabajo a favor de mi país.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

3. Sé cuáles son las metas de mi organización.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

4. El cumplir con mis deberes no me hace mejor persona.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

5. En mi institución a menudo las ideas y los proyectos se abandonan con el tiempo.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

6. La organización se preocupa por el carácter verdadero del planteamiento de los problemas y el de sus soluciones.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

7. Me intimidan los procesos de evaluación.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

8. Mi organización da muestras claras con los hechos que lo más importante son las personas.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

9. Me consta que en la organización hay mucha gente trabajadora.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

10. Considero que mi institución se mantiene al margen de actos de corrupción.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

11. En mi organización existe una excelente comunicación.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

12. Mi organización promueve la capacitación de su personal en todos los ámbitos.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

13. En mi organización las reuniones o ceremonias nunca empiezan puntuales.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

14. La organización fomenta actividades en apoyo a la comunidad.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

15. Creo que los símbolos patrios no tienen un significado esencial.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

16. Creo que en ocasiones no sólo es necesario el esfuerzo para resolver los problemas sino también saber resistir.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

17. En mi organización no existen estructuras que faciliten el ahorro.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

18. El secreto de hacer las cosas bien y de hacerlas todas, es el orden.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

19. Mi organización promueve los valores patrios.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

20. En mi organización se promueve la creatividad y se premian las buenas ideas.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

21. La actualización permanente me permite crecer en todos los ámbitos.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

22. En mi organización se trabaja mejor bajo presión.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

23. En general mis compañeros piensan que mi organización aún tiene mucho potencial de desarrollo que logrará en el futuro.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

24. Soy rígido e inmutable en las cosas que creo.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

25. Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

26. Creo que hay que difundir la verdad y combatir el error.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

27. En mi organización se respetan todas las posturas porque cada quien tiene su verdad.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

28. En mi organización se toma más en cuenta que hagas las tareas, no como las hagas.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

29. En mi organización frecuentemente tienes que adivinar lo que hay que hacer.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

30. Cuando tengo un problema sé que no cuento con el apoyo de mis compañeros.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

31. Considero muy importante ser puntual y entregar las cosas en tiempo y forma.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

32. Práctico en mi institución el dicho veo, oigo y callo.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

33. Si a mí no me pagan lo que merezco, entonces no debo lealtad a la institución.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

34. En mi organización no se promueven acciones a favor del medio ambiente.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

35. Ser optimista nos permite tener la confianza de que podremos resolver cualquier dificultad

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

36. Colaboro gustoso al éxito de las personas que me rodean.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

37. Siempre estoy dispuesto a defender a mi institución de quien pretenda ofenderla

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

38. Los principios que profeso son congruentes con mi obrar y con los de mi organización.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

39. Cumplo siempre con mis tareas a pesar de los obstáculos.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

## Anexo No.2

Asignación de valores por cada pregunta

Pregunta	Valor asignado
1	Responsabilidad
2	Dignidad Nacional
3	Responsabilidad
4	Disciplina
5	Perseverancia
6	Compromiso
7	Honestidad
8	Colectivismo
9	Consagración
10	Honestidad
11	Trabajo en equipo
12	Profesionalidad
13	Disciplina
14	Colectivismo
15	Dignidad Nacional
16	Perseverancia
17	Responsabilidad
18	Profesionalidad
19	Dignidad Nacional
20	Creatividad
21	Profesionalidad
22	Flexibilidad
23	Optimismo
24	Flexibilidad
25	Respeto
26	Honestidad
27	Respeto
28	Disciplina
29	Creatividad
30	Colectivismo
31	Disciplina
32	Honestidad
33	Compromiso
34	Responsabilidad
35	Optimismo
36	Colectivismo
37	Compromiso
38	Compromiso
39	Responsabilidad



### **Anexo No. 3**

#### **Resultados de la entrevista realizada**

- Durante el proceso de elaboración del expediente de Perfeccionamiento, ¿se realizó alguna explicación de la importancia de los valores de la organización y la Estrategia?

**R/** Si 7 %  
No 93 %

- ¿Conoce el documento que refleja el Sistema de valores de la División?

**R/** Si 20 %  
No 80 %

- Explique brevemente lo que usted recuerda sobre la forma en que se realizó el proceso de determinación de valores por Gecyt

**R/** El 35 % planteó que se habían aplicado encuestas  
El 24 % planteó que se había analizado en el Consejo de dirección los resultados del estudio sobre los valores  
El 18 % planteó que se habían entrevistado a los trabajadores  
El 18 % planteó que no recordaba cómo se había realizado  
El 6 % planteó que no trabajaba en la división en ese tiempo.

**Anexo No. 4**  
**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**  
**HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES**  
**INSTRUMENTO PARA ALINEAR VALORES<sup>47</sup>**

Observemos esta lista de 100 valores de tipo personal que pueden estar presentes en usted o en muchos de nosotros.

1. ABIERTO MENTALMENTE	37. ENTUSIASMO	73. PAZ
2. ACTIVA	38. EQUIDAD	74. PERDÓN
3. ALEGRÍA	39. ESCUCHA	75. PERSEVERANCIA
4. ALINEACION	40. ESPERANZA	76. PERSISTENCIA
5. ALTRUISMO	41. ESPIRITUALIDAD	77. PRAGMATISMO
6. AMISTAD	42. ÉTICA	78. PRIVACIDAD
7. AMOR	43. EXCELENCIA	79. PROACTIVIDAD
8. ARMONÍA	44. FELICIDAD	80. PRODUCTIVIDAD
9. AUSTERIDAD	45. FIRMEZA	81. PUNTUALIDAD
10. AUTOCONTROL	46. FRANQUEZA	82. RENTABILIDAD
11. BENEVOLENCIA	47. GENEROSIDAD	83. RESPETO
12. BONDAD	48. GRATITUD	84. RESPONSABILIDAD
13. CALIDAD	49. HERMANDAD	85. SACRIFICIO
14. CARÍÑO	50. HONESTIDAD	86. SENCILLEZ
15. COLABORACIÓN	51. HONRADEZ	87. SEGURIDAD
16. COLECTIVISMO	52. HUMILDAD	88. SINCERIDAD
17. COMPASIÓN	53. IGUALDAD	89. SOLIDARIDAD
18. COMPRENSIÓN	54. INDULGENCIA	90. TENACIDAD
19. COMPROMISO SOCIAL	55. INDEPENDENCIA	91. TERNURA
20. COMUNICACIÓN	56. INFLUENCIA	92. TRADICIONALISTA
21. COMPRENSIÓN	57. INICIATIVA	93. TRANQUILIDAD
22. CONFIABILIDAD	58. INNOVACIÓN	94. TRANSPARENCIA
23. CONFIANZA	59. INTEGRIDAD	95. TOLERENCIA
24. CONSISTENCIA	60. INTERÉS	96. UNIDAD
25. CONSTANCIA	61. JUSTICIA	97. VERACIDAD
26. COOPERACIÓN	62. LABORIOSIDAD	98. VERDAD
27. CREATIVIDAD	63. LEALTAD	99. VIRTUD
28. CREDIBILIDAD	64. LIBERTAD	100. VOLUNTAD
29. DEMOCRACIA	65. LIDERAZGO	
30. DESPRENDIMIENTO	66. MEJORA	
31. DETERMINACIÓN	67. MODESTIA	
32. DIGNIDAD	68. MORALIDAD	
33. DISCIPLINA	69. OPTIMISMO	
34. DISCRECIÓN	70. ORGULLO	
35. DIVERSIÓN	71. PACIENCIA	
36. EMPATÍA	72. PARTICIPACIÓN	

<sup>47</sup> Instrumento elaborado para Proyecto de Investigación por Dr. Carlos Díaz Llorca

¿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 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:

Valores	Importancia	Daño o beneficio	Influencia	Ganancia	Influye en objetivos	Para impulsar	Para erradicar
Otros valores a agregar							

Una vez identificado aquellos valores que aceptarían como grupo porque son capaces de alinearse alrededor de ellos, póngalos en orden de prioridad y tome aquellos 6 que son más importantes para el grupo. Para esto, pregúntese:

- ¿En qué orden de prioridad deben estar los valores para lograr los objetivos del grupo?
- ¿Qué gana el grupo teniendo estas prioridades en su sistema de valores?
- ¿Qué tendría que lograr el grupo para mantener estas prioridades dentro de sus valores?

Puede auxiliarse de la tabla siguiente:

Valor por orden de prioridad	Ganancias derivadas	Retos para mantener prioridades

#### **ETAPA 4.- ALINEACION.**

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. 6.			

En los casos que no haya alineación entre los valores, auxílese de las preguntas y esquema del siguiente Plan de Acción.

Para esta parte del trabajo,

¿QUÉ HAY QUE HACER PARA ALINEAR NUESTROS VALORES A LOS DE LA ORGANIZACIÓN?

---

¿Qué acciones hay que tomar para respetar los valores de la organización?	¿Cuándo debo empezar a trabajar en estas acciones?	¿Quiénes debemos participar para conseguirlo?	¿Qué barreras son necesarias eliminar?	¿Quiénes pueden ayudarnos?

- Complemente este trabajo describiendo cuál sería el modo de vida que usted propondría para alinear su trabajo y forma de actuación con los objetivos estratégicos de la organización. ¿Cuál debe ser nuestro lema de trabajo?

## ETAPA 5.- EVALUACIÓN.

Transcurrido un período de 3 o 6 meses compruebe los resultados alcanzados según el compromiso de todos reflejado en el Plan de Acción. Para ello responda las preguntas siguientes:

- ¿En qué medida se ha puesto en evidencia que hemos honrado con nuestros comportamientos los valores estratégicos y tácticos de la organización?
- ¿En qué medida se han logrado nuestros objetivos como organización, como grupo y como persona?
- ¿Qué comportamientos debemos reconocer y premiar? ¿Cuáles debemos sancionar y desechar?
- ¿Qué debemos superar y qué nuevas metas debemos proponernos?

Puede auxiliarse de la tabla siguiente:

Valores	Evidencias de lo logrado	Medida logro de objetivos	Reconocer y premiar	Sancionar y desechar	Nuevas metas

### Anexo No. 5

Pregunta adicional al cuestionario de Carlos Díaz

**Mencione los valores establecidos en la Estrategia Global de Inmobiliaria Palco**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

**Anexo No. 6**  
**Determinación del nivel de importancia**

Valores	Importancia			Beneficio			Influencia			Ganancia		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Respons	8			7	1		6	2		8		
Respeto	7	1		6	2		7	1		7	1	
Amistad	6	2		7	1		7	1		8		
Amor	4	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2
Profesión.	8			7	1		8			7	1	
Colectivis.	7	1		6	2		7	1		7	1	
Honradez	4	2	2	5	3		3	3	2	3	2	3
Cooperac	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	2
Discreción	4	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3	1
Comprom	3	2	3	3	1	4	4	2	2	3	2	3
Dignidad	7	1		8			6	2		7	1	
Productiv	3	2	3	4	2	2	3	3	2	5	1	2

Valores	Influye en objetivos			Para impulsar		
	A	M	B	A	M	B
Respons	6	2		7	1	
Respeto	7	1		8		
Amistad	7	1		6	2	
Amor	2	3	3	3	2	3
Profesión.	8			8		
Colectivis.	7	1		6	1	1
Honradez	3	3	2	2	3	3
Cooperac	3	2	3	2	2	4
Discreción	3	3	2	3	1	4
Comprom	4	2	2	2	3	3
Dignidad	6	2		7	1	
Productiv	3	3	2	3	2	3

Aplicando el método de la media ponderada se obtiene lo siguiente:

**A:** Alta: Se le asigna un valor de 3

**M:** Media: Se le asigna un valor de 2

**B:** Baja: Se le asigna un valor de 1



Valores	Importancia			Media Pond.	Beneficio			Media Pond.	Influencia			Media Pond.
	A	M	B		A	M	B		A	M	B	
Respons	24,00			8,00	21,00	2,00		4,60	18	4		4,40
Respeto	21,00	2,00		4,60	18,00	4,00		4,40	21	2		4,60
Amistad	18,00	4,00		3,83	21,00	2,00		4,60	21	2		4,60
Amor	12,00	4,00	2,00	4,40	9,00	6,00	2,00	2,83	6	4	4	2,33
Profesión.	24,00			6,00	21,00	2,00		4,60	24			8,00
Colectivis.	21,00	2,00		4,80	18,00	4,00		4,40	21	2		4,60
Honradez	12,00	4,00	2,00	3,83	15,00	6,00		4,20	9	6	2	2,83
Cooperac	6,00	6,00	3,00	3,00	9,00	4,00	3,00	2,67	9	4	3	2,67
Discreción	12,00	4,00	2,00	2,50	9,00	4,00	3,00	2,67	9	6	2	2,83
Comprom	9,00	4,00	3,00	3,00	6,00	2,00	4,00	2,00	12	4	2	3,00
Dignidad	21,00	2,00		3,20	24,00			8,00	18	4		3,67
Productiv	9,00	4,00	3,00	3,83	12,00	4,00	2,00	3,00	9	6	2	2,83

Ganancia			Media Pond.	Influye en objetivos			Media Pond.	Para impulsar			Media Pond.	Promedio
A	M	B		A	M	B		A	M	B		
24			8,00	18	4		4,40	21	2		4,60	6,03
21	2		4,60	21	2		4,60	24			8,00	4,83
24			8,00	21	2		4,60	18	4		4,40	5,27
9	6	2	2,83	6	6	3	2,50	9	4	3	2,67	3,07
21	2		4,60	24			8,00	24			8,00	6,51
21	2		4,60	21	2		4,60	18	2	1	3,50	4,72
9	6	3	3,00	9	6	2	2,83	6	6	3	2,50	3,42
12	4	2	3,00	9	4	3	2,67	6	4	4	2,33	2,88
12	6	1	3,17	9	6	2	2,83	9	2	4	2,50	2,88
9	4	3	2,67	12	4	2	3,00	6	6	3	2,50	2,82
21	2		4,60	18	4		4,40	21	2		4,60	4,93
15	2	2	3,17	9	6	2	2,83	9	6	3	3,00	3,23

Fuente: Encuesta realizada en la presente investigación

## **Anexo No. 7**

### **Entrevista a Dirigentes**

1. ¿Los valores para la Inmobiliaria PALCO están establecidos en la Estrategia Global?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

De ser positiva la respuesta mencione los mismos.

2. ¿Cuáles son las causas que considera han influido en el desconocimiento por los trabajadores de los valores establecidos?
3. ¿La División Inmobiliaria trabaja en la actualidad en correspondencia con los valores definidos?
4. ¿Cuáles considera serían las mejores vías para alinear los valores de los trabajadores con los definidos en Inmobiliaria?

## **Anexo No. 8**

### **Propuesta de Curso de Superación**

#### **TÍTULO: DIRECCIÓN POR VALORES**

#### **FUNDAMENTACIÓN:**

Dirigir estratégicamente se vuelve una necesidad para quienes asumen tal responsabilidad de una organización, de lo que se trata es de integrar la Dirección por Valores en la gestión empresarial. Imprescindible resulta cambiar mentalidades en aras de desarrollar valores en el trabajador y lograr el compromiso de este con los objetivos de la organización. Brindar herramientas para desarrollar la DPV en la organización y sustentarla en una estrategia funcional de recursos humanos, entre otras, es un punto de partida importante para el éxito de la organización.

#### **OBJETIVOS GENERALES DEL CURSO:**

- Desarrollar habilidades en el manejo de la Dirección por Valores. Conocer sobre la aplicación de una Estrategia de Valores.

#### **OBJETIVOS CURRICULARES**

- Conocer la importancia del proceso de valoración y de formación de los valores.
- Analizar la importancia de la aplicación de la Dirección por Valores y su integración con la Dirección estratégica y la Dirección por Objetivos en la gestión empresarial.
- Desarrollar habilidades para la identificación, conceptualización y clasificación de los valores de la organización.
- Analizar la Estrategia de valores como una vía para implementar los valores que se desea en la organización.
- Pasos para desarrollar una Estrategia de Valores
- Brindar técnicas y herramientas para el manejo, aplicación y control de la Estrategia de Valores

**DIRIGIDO A:** Directivos de Inmobiliaria Siboney.

**REQUISITOS DE ENTRADA:** Nivel medio superior

#### **TOTAL DE HORAS:**

- horas totales: 48
- horas lectivas: 20
- horas de trabajo independiente: 28

### **PERFIL DEL EGRESADO:**

Una vez concluido el curso los participantes serán capaces de:

- Valorar la importancia y necesidad de aplicar la DPV para el desarrollo de la organización.
- Identificar los Valores de la organización
- Conceptualizar los Valores de la organización.
- Clasificar los valores.
- Dominar los pasos a seguir para aplicar una Estrategia de valores.
- Dominar técnicas y herramientas a utilizar para el manejo, aplicación y control de la DPV

### **FRECUENCIA DE CLASES:**

- **Primera opción:** las mañanas de una semana
- **Segunda opción:** las tardes de una semana
- **Tercera opción:** por encuentros semanales

### **FECHA DE INICIO:**

En dependencia de la programación que realice Inmobiliaria

### **FECHA DE TERMINACIÓN:**

En dependencia de la fecha de inicio

## **PROGRAMA ANALÍTICO**

No.	PLAN TEMÁTICO	HORAS	
		Lectivas	Trabajo independiente
1.	<b>La valoración como componente de la conciencia y condición necesaria de la relación activa del hombre con el mundo.</b> Naturaleza del reflejo valorativo. El reflejo valorativo y el conocimiento. Reflejo valorativo y práctica social. Objetividad de los valores. Su significación social. Los valores como fruto de la actividad práctica de los hombres. El carácter histórico concreto de los valores. Jerarquía de los valores. Valores y convicciones.	4	
2.	<b>La Dirección por Valores como herramienta del liderazgo estratégico.</b> La Dirección por Valores y la cultura organizacional. La Dirección por Valores y la Dirección estratégica; su relación con la estrategia de la organización, la Misión y la Visión. La Dirección por Valores y la gestión de los RRHH. La Dirección por Valores y el liderazgo.	8	4
3.	<b>La Estrategia de valores como una vía para implementar los valores que se desea en la organización.</b> Pasos a seguir para implementar una Estrategia de Valores.	8	24
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>48</b>	

### **MÉTODOS:**

Se utilizarán los métodos: explicativo – ilustrativo, el reproductivo, revisión bibliográfica, el de exposición problémica, y trabajo en equipo.

### **FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA:**

Conferencia–Taller, Trabajo Independiente.

### **MEDIOS DE ENSEÑANZA:**

Pizarra, computadora, libros y revistas.

### **EVALUACIÓN:**

Para la misma se tendrá en cuenta:

- La participación en clases.
- Los resultados de trabajos en equipos, en el cual tendrán que identificar, conceptualizar, e instrumentar la aplicación y control de la Dirección por Valores y la Estrategia de valores en la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

- La Dirección por Valores; Salvador García y Simón Dolan
- Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores de Carlos Díaz Llorca
- La filosofía y los valores. Notas polémicas para un tema de actualidad, Rafael Plá León.