

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

“CAMILO CIENFUEGOS”

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL

“Aida Pelayo Pelayo”

CÁRDENAS

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: “Diagnóstico de los valores organizacionales tácticos en el Equipo de Buceo en la UEB Centro, de la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin, Varadero”.

Autor: Ahmed E. Ortega López

Tutora: M.Cs. Jhanes Ladys Ojeda González

MATANZAS

~2014~

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Ahmed E. Ortega López, estudiante de la Carrera de Psicología de la Filial Universitaria Municipal “Aida Pelayo Pelayo”, declaro que soy único autor de la presente investigación y la pongo a disposición de la Filial y de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

DEDICATORIA

- ¡A mi tutora Jhanes, por demostrarme, un mundo lleno de amor y sabiduría!
- ¡Al ejemplo del Guerrillero Heroico, Ernesto Guevara, que me muestra con sus ideas, que hay que crecerse antes los errores!
- ¡A mi firmeza, entrega y esfuerzo por terminar la carrera!
- ¡A la Revolución, sin ella, este logro no hubiera sido posible!
- ¡A Fidel Castro Ruz, autor intelectual del programa de “Universalización”!
- ¡A Hugo Rafael Chávez Frías; con el legado de sus valores, podemos crear una sociedad más justa y equitativa!

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, a mi amor, a mi amigo Jorge Mario Fiallo, a mis profesores, a mis compañeros de aula, que de una forma u otra influyeron en mi para lograr estos resultados y poder ayudar a los necesitados, gracias.

Puede ser que este hombre sea absurdo. Sin embargo, es menos absurdo que el rey, que el vanidoso, que el bebedor y que el hombre de negocios.

***Por lo menos, su trabajo tiene sentido.* Cuando enciende su farol, es como si hiciera nacer una estrella más, o una flor. Cuando apaga su farol, hace dormir a la flor o a la estrella. Es una ocupación muy linda. Es verdaderamente útil (...).**

(...) Este, será despreciado por otros (...). Sin embargo, es el único que no me parece ridículo. Es tal vez porque se ocupa de cosas ajenas a sí mismo”

**El principito,
Antoine de Saint- Exupéry.**

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 Fundamentos Teóricos.	6
1.1 Una aproximación a la teoría de los valores.	6
1.2 Un abordaje de la existencia del valor en el plano psicológico	11
1.2.1.Las esferas laboral y moral en la edad adulta.	17
1.2.2.El grupo: Espacio de expresión y subjetivación de los valores.	20
1.3 La Dirección por Valores como herramienta de dirección contemporánea.	22
CAPITULO 2 Fundamentos Metodológicos.	29
2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Centro.	29
2.2 Supuestos Metodológicos de la Investigación	31
2.3 Descripción de las técnicas e instrumentos que se utilizan.	33
2.4 Procedimiento de la investigación.	38
CAPITULO 3. Análisis de los Resultados.	44
3.1 Definición de los Valores Organizacionales Tácticos.	44
3.2 Análisis de los resultados del estudio de los valores según los componentes.	46
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general: diagnosticar cómo se manifiestan los valores organizacionales tácticos en el Equipo de Buceo en la UEB Centro perteneciente a la Empresa de Marina y Náuticas Marlín, Varadero. Se describe de manera cualitativa la problemática de los valores en el ámbito organizacional, con un abordaje teórico de la existencia de los mismos en el plano psicológico. Para ello se seleccionó de manera intencional, el 100% del total de los trabajadores de este grupo.

Se aplican métodos y técnicas investigativas como: la entrevista psicológica semi-estructurada, la observación participante, el cuestionario, el Paquete estadístico SPSS (versión No.20), situación de prestación de estímulos, la revisión o análisis documental.

Los resultados obtenidos en la investigación permiten un acercamiento a cómo se manifiestan los valores organizacionales tácticos en el Equipo de Buceo de la UEB Centro. Se derivan las conclusiones y se brindan recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

A principios del siglo XX se consideraba que la dirección por instrucciones era una buena manera de dirigir una organización. Hacia 1960, los directivos se dieron cuenta de que necesitaban una mayor flexibilidad en su actuación: la introducción de la dirección por objetivos les permitía elegir su propia estrategia. Pero, con la llegada de la globalización y el impacto de la tecnología, la dirección por objetivos demostró ser insuficiente en un mundo en continuo cambio. Las empresas comenzaron a verse como sistemas dinámicos y complejos en continua interacción con su entorno. Años de investigación han confirmado que la llave para comprender el comportamiento de las organizaciones está en entender los valores que las rigen. Los valores son los responsables del comportamiento de las personas, las organizaciones y la sociedad. De ahí la emergencia de la dirección por valores. Este término aplicado a la dirección de empresas fue acuñado en España, en 1997, por Dolan y García (1997), el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor "*Managing by Values*".

El tema de los valores se ha colocado en los últimos años en el centro del debate del pensamiento social y a partir de su análisis han surgido muchas interrogantes, algunas no han encontrado respuesta; pero hay un aspecto que queda claro para todos; los valores se desarrollan en condiciones muy complejas y son necesarios para producir cambios en favor del progreso.

La Dirección por Valores es una herramienta de liderazgo para la realización de un proyecto humanista y participativo conscientemente impulsado desde la propiedad y la dirección de la empresa y cuyo objetivo es hacer explícitos los valores intangibles finales e instrumentales a construir por el conjunto de la organización, seguido de acciones de coherencia igualmente explícitas para poner en práctica, evaluar y mejorar la efectividad organizativa de esta construcción cultural.

Los valores no sólo sirven para gobernar la cotidianeidad, sino que permiten la toma de decisiones de alto rendimiento en contextos de alta complejidad e incertidumbre. Gobernar quiere decir orientar el rumbo, cohesionar dinámicas

de poder y consensuar y legitimar reglas del juego. Los valores compartidos son mecanismos de compromiso y gobierno organizativo y social tan potentes, o más, que las leyes de mercado o las estructuras de poder burocráticas.

En Cuba es significativo este asunto, dado que la Dirección por Valores (DpV) pretende introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo. Es una herramienta conceptual idónea para integrar la planeación estratégica con la gestión de recursos humanos. Como función genérica la DpV tiene la finalidad de simplificar la complejidad organizativa, orientando la organización a encauzar su visión estratégica.

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. Para trabajar los valores en la dirección es necesario comprender que estos permiten el rediseño continuo de la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo y en la práctica diaria.

La inserción de la Dirección por Valores como complemento de la Dirección Estratégica por Objetivos es una experiencia que se aplica actualmente en Cuba, que se pretende extender a todas las empresas del país cuando estas tengan las condiciones necesarias. Sus principales objetivos en la empresa cubana son: generar conocimientos y competencia, integración y sinergia con la planeación estratégica y la GRH, mejorar la eficiencia, la productividad y calidad del trabajo así como la atención al hombre (Cabrera, 2004).

En este marco es que la dirección por valores se hace una necesidad, que en nuestra sociedad socialista adquiere una significación especial por la proyección como País, de asumir los valores como elemento primordial de los nuevos métodos y estilos de trabajo, respaldado por el Decreto Ley 252 de agosto del 2007, que plantea en su artículo 187: 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 están en la obligación de crear un sistema de valores con la activa participación de sus trabajadores, el que deberá estar jerarquizado y orientado al logro de la estrategia integral.

La Dirección por Valores constituye un reto para la empresa cubana su implementación y puesta en marcha. La poca identificación de los trabajadores con su organización resulta una problemática que generalmente se plantea al interior de las distintas entidades, ya que esta situación puede acarrear implicaciones sobre el aumento o mantenimiento de los estándares de eficiencia y eficacia productiva. De la misma manera tiene una directa repercusión en la comunicación de la empresa con su entorno, que parte no sólo de la imagen física que proyecta, sino de la imagen subjetiva proveniente de las relaciones sociales de los empleados.

Aunque presupone un gasto económico, éste no es superior al presupuesto destinado para estímulos laborales, por otra parte la formación de valores en los individuos garantiza la permanencia del comportamiento deseado, relacionando así los valores que los empleados poseen con los valores definidos por la organización laboral. Los trabajadores poseedores de estándares comportamentales deseados por la entidad funcionan como miembros activos de la cultura empresarial, afianzando su sentido de pertenencia y garantizando la unicidad de la comunicación de la imagen de la organización (Ramos, 2008)

La mejor forma para establecer el ambiente adecuado para la estrategia de valores, es alineando a todos alrededor del sistema de valores y para esta alineación es vital la información y la comunicación que se establezca a todos los niveles. Dirigir con una estrategia de valores es crear un ambiente de confianza, de respeto, de honestidad, de lealtad, de franqueza, de camaradería y para ello lo mejor es brindar y recibir información, todos tienen que estar claros de cuál es su papel en la estrategia de valores. (Díaz, 2009)

Para la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin, Varadero a la que pertenece la UEB Centro, se aprueba mediante Resolución el Sistema de Dirección por

Valores, a partir de la Res. No.64/09, la que constituye un procedimiento escrito para su implementación. Sin embargo, aún no está identificada la propuesta organizacional de los Valores, y por tanto, no existe un diagnóstico que sirva como punto de partida para la alineación de los valores de los trabajadores con la propuesta organizacional.

En estos momentos se constatan elementos que permiten inferir la necesidad del trabajo con el Sistema de Valores en la Organización en términos de diagnóstico, formación y desarrollo de los mismos. Durante el pasado proceso de reordenamiento laboral al que estuvo sujeto la entidad se detecta que existían trabajadores que no cumplían con requisitos exigidos para ocupar el cargo como: dominio idiomático; no poseían dominio de la técnica de la actividad que realizaban; trabajadores menos idóneos por estar sujetos a medidas disciplinarias; presencia de ausentismo (certificados médicos), evaluaciones del desempeño cualitativas de regular, no logrando satisfacer las expectativas de la organización.

Se entiende necesario estudiar específicamente este fenómeno en el equipo de Buceo al tratarse de trabajadores que son directos a los servicios teniendo un alto impacto en los resultados de la eficiencia organizacional. Esta escuela genera el 56% de los ingresos de la Marlin a nivel nacional. De su gestión de instrucción no solo depende la imagen de la organización, que se erige en el campo de las marinas y náuticas como una escuela de prestigio internacional, sino de la experiencia del turista sobre nuestro país. El equipo de instructores es el único del país homologado internacionalmente para preparar instructores de diferentes niveles, ya sea para clientes nacionales o internacionales.

La dirección por valores, aplicada racional y oportunamente puede constituirse en motivación importante de la acción personal. De conjunto con otros factores forman parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la empresa. Tomando en cuenta el rol trascendental que juega el sistema de valores en el éxito del desempeño laboral del factor humano, en el incremento de su desarrollo personal, de la satisfacción del cliente tanto interno como externo y la productividad, resulta de interés para la dirección de esta

organización conocer cómo se manifiestan los valores organizacionales tácticos en sus trabajadores. Por lo cual se formula el siguiente:

Problema Científico: ¿Cómo se manifiestan los valores organizacionales tácticos en el Equipo de Buceo en la UEB Centro, de la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin, Varadero?

Preguntas Científicas:

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan el diagnóstico de los valores organizacionales tácticos?
2. ¿Cuáles son los valores organizacionales tácticos que deben estar presentes en la UEB Centro, de la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin, Varadero?
3. ¿Cómo se manifiestan los valores organizacionales tácticos en el Equipo de Buceo en la UEB Centro, de la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin, Varadero?

Objetivo general:

- Diagnosticar los valores organizacionales tácticos en el Equipo de Buceo en la UEB Centro, de la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin, Varadero.

Objetivos específicos:

- Determinar los referentes teóricos que sustentan el diagnóstico de los valores organizacionales tácticos.
- Identificar los valores organizacionales tácticos de la UEB Centro, de la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin, Varadero.
- Caracterizar los valores organizacionales tácticos en el Equipo de Buceo en la UEB Centro, de la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin, Varadero.

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

1.1 Aproximación a la teoría de los valores.

En la antigua Grecia, para los hombres amantes del saber, la palabra *axíós*, de donde proviene la "axiología" o estudio de los valores, significaba diferentes cosas relacionadas entre sí: aquello que es estimable y digno de ser honrado; lo que tiene peso, o que cuenta; eje, alrededor del cual giran las cosas y; llevar, arrastrar, guiar, conducir. A su vez, la palabra valor proviene del verbo latino *valere* que significa estar bien, tener salud, vigor, fuerza y energía.

Así pues, axiología significa estudio de los ejes o valores alrededor de los cuales gira la acción humana subjetivamente estimable. Es la ciencia independiente que da continuidad, a la parte de la Filosofía que estaba consagrada a la doctrina de los valores. Desde su mismo nacimiento representa un escenario de agudas discrepancias entre las concepciones de la axiología burguesa, (cuyos principales representantes en los comienzos del siglo XX fueron: Rickert, Max Scheller y otros) que ignoraron la naturaleza social de los valores y la axiología marxista leninista, que concede un papel decisivo a la sociedad, al postular su carácter objetivo.

En Cuba existen especialistas que han profundizado en esta línea a lo largo del siglo XX, lo que generó nuevos enfoques y concepciones, que fueron desarrolladas por un conjunto de estudiosos de esta problemática, entre los que se destaca Fabelo (1989), quien considera que si bien es cierto que dentro del marxismo no cabe hablar de una axiología en el sentido en que esta es entendida por la filosofía burguesa contemporánea, es decir, con absoluta independencia del conocimiento de las regularidades objetivas, sí es necesario reconocer su existencia teniendo en cuenta el todo integral que representa la filosofía marxista leninista y en este sentido, puede hablarse de una axiología marxista leninista de la misma forma en que se utilizan los términos de Teoría del reflejo, Teoría marxista leninista de la verdad, Teoría marxista leninista del conocimiento, entre otros. Este autor, reconoce la existencia de tres dimensiones fundamentales para los valores y su correspondencia con tres planos de análisis de esta categoría.

Al respecto González (1996), refiere que a diferencia de otras formas de información aprendidas, los valores no se fijan por un proceso de comprensión;

por lo tanto no son una expresión directa de un discurso que resulta asimilado, sino el resultado de una experiencia individual, a partir de las situaciones y contradicciones que la persona presenta en el proceso de socialización, del que se derivan necesidades que se convierten en valores a través de las formas individuales en que son asumidas y desarrolladas dentro del propio proceso. Señala además que los valores representan verdaderas construcciones del sujeto a nivel individual y su constitución pasa por diversas etapas. Los elementos dinámicos, configuradores de un valor concreto, son resultantes de complejas interacciones del sujeto con su medio, las que no siempre están bajo su capacidad consciente de construcción. La formación de los valores es un complicado proceso íntimo, personal, que no puede ser impuesto por fuerzas externas que exijan respuestas inmediatas a nivel conductual. Los valores se integran profundamente en toda la individualidad del sujeto, y no son ajenos a ninguna de las esferas de sus compromisos personales. A mayor riqueza y complejidad de la personalidad, mayor riqueza de su esfera valorativa.

Ambos autores coinciden en que es importante el establecimiento de la relación entre estos dos planos, pues es lo que permite fundamentar o justificar una educación valorativa.

Al referirse al tercer plano de análisis: el de los valores instituidos y oficialmente reconocidos, Fabelo (1989: 43) expresa que “es el resultado de la generalización de una de las escalas subjetivas existentes en la sociedad o de la combinación de varias de ellas”.

A esta multifactorialidad de los valores es a la que se refirieron Alfonso (2009), Fabelo (2001) y González (1996) cuando señalan un plano social con existencia objetiva y un plano personal, con existencia subjetiva. Sin embargo, la axiología materialista dialéctica le ha prestado más atención al plano objetivo. Lo anterior se explica, por las exigencias de la lucha de clases, que ha ocupado siempre (dada su intensidad e importancia) un plano amplio y abarcador.

Por medio de este análisis se llega a la conclusión de que los diferentes planos de existencia de los valores, no se presentan como excluyentes entre sí, sino

que se complementan. Es lo que Fabelo (2001) y Chacón (2003) consideran como la pluridimensionalidad de los valores. Además, debe tenerse en cuenta que las necesidades sociales surgen en las relaciones que se establecen entre los hombres. Estas son expresión de las tendencias reales de desarrollo social y constituyen el resultado de la necesidad histórica.

Los criterios y nociones éticas siempre han formado parte de la concepción del mundo, incluso puede afirmarse que son uno de los componentes más importantes. Este hecho se ha evidenciado en la misma medida en que han ido desprendiéndose del saber propiamente filosófico ámbitos más concretos de la ciencia y en que dentro de la propia conciencia social y filosófica han ido ocurriendo diferenciaciones de sus formas. Van apareciendo distintas esferas o regiones de especialización, y la propia concepción del mundo va adquiriendo cada vez más una diversidad de planos y matices distintivos. (López, ob. cit. Fernández, 2005).

Existe una estrecha relación entre la “conciencia moral”, los “valores” y la “ética”, que en ocasiones generan confusión, llegando a ser considerados sinónimos.

López (ob. cit., 2005: 265) refiere: “la ética adquiere su propio sentido específico en el ámbito de la concepción del mundo, pues su base se configura a partir de ideas generales sobre la naturaleza, la sociedad y también sobre el hombre, su conciencia, su conducta moral. En el quehacer actual, este sistema incluye ideas y valores morales y, por lo mismo, también concepciones éticas que lo explican y fundamentan. El propio proceso valorativo de la ética es reflejo y producto del carácter valorativo de la conciencia moral”.

I.S. Kon (ob. cit., Fernández, 2005: 266) plantea que: “la conciencia moral es un conjunto de vivencias emocionales basadas en la comprensión que el hombre tiene de la responsabilidad moral por su conducta en la sociedad, estimación que hace el individuo de sus propios actos y de su comportamiento moral”.

El sentido de los juicios de valor que emanan de la conciencia moral reside en estimular la actividad del hombre, de impulsarlo a realizar determinados tipos

de acciones, cumpliendo, a su vez, una función orientadora, reguladora en el plano de la actividad social.

Es por ello que la conciencia moral, aproxima la ética a la axiología; a los valores en cuanto al estudio de su origen, estructura, clasificación, esencia y funcionamiento en distintas esferas de la vida social.

En este sentido, cabe señalar las ideas de Gallo y Melé (ob. cit. Dolan, 2009) sobre este tema, quienes refieren que la ética no es un conjunto de normas prohibitivas sino una guía para la excelencia humana, que también aplica a las empresas. Entienden que para llevar las empresas adelante hace falta tener valores. Sin embargo, aunque son una condición necesaria, los valores no bastan para lograr el éxito empresarial. Hace falta preparación, idoneidad y esfuerzo.

Desde la perspectiva de la Dirección por valores (DpV), “preparación, idoneidad y esfuerzo” también son valores. García y Dolan (2003) consideran que la capacidad valorativa es la capacidad de elegir estratégicamente, de estimar, de desestimar, de valorar, de elegir, de ponderar, de sopesar, de guiar la acción, de darle sentido a la existencia.

Plantea que a pesar de su popularidad como término, existe una falta de consenso sobre la naturaleza de los valores. Entre otras cosas, los valores se han considerado como principios éticos, necesidades, objetivos, actitudes, tipos de personalidad, intereses, hábitos o competencias.

Según Rockeach (ob. Cit. Dolan, 2009), un valor es una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia, mientras que para otros autores, un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye sobre la selección de los modos, medios y fines de acción accesibles. O también metas transituacionales deseables, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de las personas.

Cuando se habla de “valores” de empresa, tanto a nivel popular como incluso académico se acostumbra a restringir el término a los valores éticos o morales,

tales como la integridad, la sinceridad, la honestidad, la justicia, la dignidad o el respeto. Por supuesto, estos valores éticos son esenciales para la supervivencia y evolución de la especie humana, y corresponden a la dimensión social y medioambiental del discurso actual de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Sin embargo, en un sentido amplio, un valor es algo digno de estima, lo cual abre el campo de los valores, por ejemplo, a la creatividad, la alegría o la misma eficiencia.

Entre las aportaciones teóricas metodológicas propuestas en diferentes investigaciones consultadas, los criterios de Chacón (1999) revisten gran importancia para esta investigación. La autora señala que como parte esencial de la personalidad del individuo se encuentran un sistema de valores políticos, jurídicos, estéticos, filosóficos e incluso religiosos, los cuales, rectorados por los valores morales, tienen una función personificadora y movilizadora de la personalidad. El valor moral, según lo define, refleja la significación social positiva, buena, en contraposición al mal, de un fenómeno, hecho, normativa; a nivel de conciencia moral orientan la actitud y conducta del hombre hacia el progreso.

Para González (1995), los valores son todos los motivos que se constituyen, se configuran, en el proceso de socialización del ser humano. Un valor se instaura a nivel psicológico de dos formas: los valores formales, que regulan el comportamiento de la persona ante situaciones de presión o control externos, y los valores personalizados, expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, los valores que se deben fomentar.

Los valores, como cualidades que se polarizan y jerarquizan, dependen de la significación y la preferencia que los refrendan en un espacio y un tiempo determinados: “los valores son un proceso histórico que tienen especificidades en los distintos momentos del desarrollo de la persona. El valor es el arma que tenemos que utilizar para legitimar lo diferente dentro del espacio social en que tiene lugar.” (González, 1996: 45). La presente investigación utiliza como referente teórico las concepciones, en torno a esta dimensión del proceso, que adquieren sustento en los preceptos psicológicos y epistemológicos del enfoque histórico-cultural de Vigotski, a partir del cual los valores se cimientan

y estructuran en la práctica desde la óptica de las condiciones históricas, naturales y socioculturales que los proyectan. Es en esta realidad, espacial y temporalmente definida, en la cual los valores operan como elementos de regulación e interacción social, que orientan el comportamiento de individuos, grupos y sociedades en diferentes propensiones: interpersonal, sociopolítico y medioambiental.

1.2 Abordaje de la existencia del valor en el plano psicológico.

Desde el punto de vista psicológico los valores son entendidos como un reflejo y expresión de las relaciones verdaderas y reales que sirven de guía a los hombres en la vida. El psicólogo cubano González (1996) realiza aportes teóricos, sin separarlo de lo sociológico y educativo; valiosos para la comprensión cabal de la naturaleza de los valores:

- En la personalidad debe integrarse lo racional y lo emocional, lo cognitivo y lo afectivo, como expresión de la unidad de la inteligencia y los nobles sentimientos humanos.
- El valor se expresa en las actitudes en ser un modelo para quien interactúa con uno.
- La configuración del valor en la personalidad, así como su representación consciente, se desarrolla en la comunicación del sujeto con los distintos sistemas de relaciones. De ahí que el tema valores sea circunstancial al tema de la comunicación: necesidad de crear un espacio para compartir necesidades, reflexiones y hasta errores, porque comunicar no es convencer, es ubicar a alguien en el espacio de nuestra reflexión a través sus posiciones.
- La comunicación no comprendida como información, orientación o transmisión, sino como diálogo donde cada cual se encuentra con los demás a través de su verdad, su comprensión personal, donde influya sobre los otros y resulte influido.
- El valor a nivel psicológico se instaura de dos formas: las “formales” que regulan el comportamiento bajo presión o control externo y los valores “personalizados” como expresión auténtica del sujeto que los asume. Estos últimos son los que debemos fomentar y para ello debemos

provocar emociones, estimular la identidad, provocar el debate y mover las fibras afectivas.

- A nivel de individuo, las orientaciones valorativas son componentes importantes de la estructura de la personalidad y es el valor hecho consciente y estable para el sujeto que valora, que le permite actuar con un criterio de evaluación como expresión del significado que tienen los objetos y fenómenos de la realidad para él, hasta ordenarlos jerárquicamente por su importancia, conformando así la escala de valores a la que se subordina la actitud ante la vida.

Báxter (1999), distingue la acepción personal de los valores, destacando su existencia a escala individual, a partir fundamentalmente de su función reguladora. Se entiende que a escala de individuo, cuando se aborda esta problemática, se hace referencia a las orientaciones valorativas, que es el valor hecho consciente y estable para el sujeto que valora, que le permite actuar en un criterio de evaluación, revelando el sentir que tienen los objetos y fenómenos de la realidad para él, hasta ordenarlos jerárquicamente por su importancia, conformando la escala de valores a la que se subordina la actitud ante la vida.

La expresión reguladora se encuentra en la subjetividad individual o interiorización del valor, cuando este alcanza una significación personal, es decir, el individuo conoce qué defender, cómo actuar, pero además este conocimiento genera vivencias, emociones, sentimientos favorables en esta dirección. (López, ob. cit., 2005).

Para la comprensión de la subjetivación individual del valor resulta necesario entender el vínculo entre lo social y lo individual. Al respecto López (ob. cit., 2005: 267) plantea que: “no podemos obviar el impacto de lo social sobre el hombre en cuestión, ni podemos minimizar la impronta de la subjetividad en la acción del hombre sobre lo social. Si subestimamos el papel de la subjetividad en el proceso de regulación social, de hecho estamos incorporando una posición mecanicista en su comprensión”.

Desde el punto de vista cognoscitivo, el sujeto desde la juventud, vista como edad psicológica, tiene convicciones que le permiten sostener, fundamentar, y

argumentar puntos de vista que constituyen una concepción del mundo. También profundiza en el conocimiento de sí mismo, y alcanza la formación de la autoconciencia, la autovaloración y la autoestima de forma objetiva.

En la configuración individual del valor es imprescindible la imbricación de información y vivencias, pues la sola información o conocimiento puede originar formalismo o restar implicación emocional y personal, que caracteriza expresiones, comportamientos típicos de reproducción pasiva del valor como mimetismo, determinismo externo, pasivismo, rigidez, acriticidad, insuficiente eficacia reguladora del valor.

La configuración subjetiva de los valores se caracteriza por la integración de lo cognitivo (concepción del mundo, cultura de la época, normas morales vigentes, el contenido de los valores), lo que implica identificarlos en actos de la vida cotidiana, argumentar, explicar, analizar. A este proceso Álvarez (1996) le denomina “Conceptualizar” y lo considera esencial para cualquier proceso formativo, atendiendo a que ninguna persona puede darle significado a aquello que no conoce; y lo afectivo volitivo (sentimientos, emociones, motivos, voluntad). La autora argumenta que en la formación de valores confluyen las emociones y reflexiones que el sujeto experimenta en sus relaciones con los otros a partir de las distintas emociones y reflexiones que aparecen en la expresión emocional de los valores.

El sujeto comienza a seguir de forma intencional el proceso, su intento de construirlo y seguirlo conscientemente. Todo este proceso debe tener una respuesta en el plano de la conducta.

En la presente investigación, se retoman para el diagnóstico y se enriquecen desde el punto de vista teórico los cuatro elementos esenciales que deben tomarse en cuenta al trabajar con este fenómeno, pues subyacen en su integración, como subsistema motivacional que interviene en la regulación del comportamiento humano (Barreras, 2003; González, 2003). Estos son:

a) Componente cognoscitivo:

El individuo posee la información necesaria sobre el contenido del valor, conoce su significación social, así como el comportamiento asociado que

espera la sociedad. Es el resultado de un proceso de interiorización de la información sobre la significación social que tiene dicha forma de comportamiento, a la vez que el sujeto la interioriza sienta las bases de la formación de significaciones personales en correspondencia con las aceptadas por la sociedad, llegando a asumirlas como convicciones. En este sentido, llega a resultados de naturaleza cognoscitiva, obtenidos del proceso de razonamiento propio y la formación de juicios morales, derivados del enfrentamiento a situaciones y conflictos concretos, vivenciados y razonados hasta llegar a la toma de decisión. El valor es expresión de la asimilación activa del conocimiento, del significado social que posee, que le permite al sujeto asumirlo e interiorizarlo. Mediante la utilización de los procesos lógicos del pensamiento establece las relaciones del contenido con la vida, vinculado directamente con su contexto más inmediato, con sus necesidades y vivencias

En este sentido López (2005) considera que todo hombre está integrado a la vida social y toda sociedad tiene un sistema de valores que las personas incorporan de una manera u otra. Al hacer referencia a la subjetivación individual del valor, implica la integración a la personalidad del sujeto de cierto contenido valorado socialmente. Un contenido que se convierte en sentido personal y actúa en el sistema de regulación comportamental en forma de auténticas configuraciones motivacionales. Según el autor, esto es de vital importancia para comprender los valores y su expresión en el medio social.

b) Componente afectivo:

Es el componente que involucra la esfera afectiva del sujeto, que aporta la motivación para la actividad y garantiza que le sea significativo. Constituye el creador de la necesidad, de un marcado carácter motivacional y de sensibilización con el valor, fomentador de ideales.

Según López (2004) para que el valor se incorpore a la subjetividad individual y se exprese eficazmente en la regulación del comportamiento del sujeto, es imprescindible que el mismo no solamente posea cierto grado de información, comprensión y reflexión acerca de los contenidos constitutivos del valor, sino que además estos contenidos signifiquen algo para el sujeto, despierten en él

sentimientos, emociones, lo que es lo mismo, la necesidad, el disfrute, el placer de vivir, comportarse, hacer patentes tales valores.

Resulta imprescindible retomar la concepción de la vivencia como “experiencia emocional” (Vygotski, 1935). Vista como una unidad en la que por un lado se representa al entorno, relacionado siempre con lo que se encuentra fuera de la persona y por otro lado la forma en que se experimenta ese entorno, lo que implica todas las características.

“La personalidad constituye una subjetivación de la realidad en forma de sentidos psicológicos y opera en el plano de los sentidos psicológicos. Es una configuración de sentidos psicológicos, un espacio subjetivo donde se constituye progresivamente sentidos de modo diferenciado, los cuales adquieren mayor intensidad en la medida que se van articulando entre sí, formando reales configuraciones”. (Fernández, 2003: 229).

c) Componente volitivo:

Al realizar una revisión de las concepciones de diversos autores (González, 1996; Álvarez, 1996; López, 2005), se aprecia de modo implícito la consideración del elemento volitivo. Su abordaje permite un acercamiento a la eficacia reguladora del valor en el comportamiento individual, que supone una regulación desde la reflexión y valoración flexible, esto es, erigida desde los sentimientos propios. Supone la asunción personal, implicada, comprometida emocionalmente, de modo creativo, propio de cierto contenido, lo que garantiza la autonomía y el auto determinismo moral.

d) Componente comportamental:

Este componente llama la atención acerca de que los valores se realizan en la práctica. La práctica (o lo más cercano a la práctica), es la única vía de observar la apropiación del valor. No basta con definir teóricamente los valores y dominar las nociones cognoscitivas que ellos implican, es necesario que todo esté complementado en conductas concretas que muestran y manifiestan la posesión del valor.

Es necesario explorar si los proyectos ideales de comportamiento se concretan en modos de actuación ante la realidad, ante cada situación y en el contexto laboral específico. Si sus modos de actuación son el resultado del propio razonamiento moral del individuo, que al enfrentarse a situaciones concretas,

en las que no intervienen presiones de ningún tipo, decide actuar correctamente y en correspondencia con sus valores morales. Al abordar este componente no debe soslayarse que la conducta humana se convierte en auténticamente moral cuando su correspondencia con el interés social se afianza en la convicción personal y expresa la voluntad plena del sujeto, si se convierte en una decisión libre y consciente (González, 1996; Álvarez, 1996; González, 2003; García, 2003; Dollan, 2003; López, 2005).

González (2003) destaca la necesidad de diferenciar indicadores de contenido y funcionamiento. Referido el primero a la definición misma del valor, es decir a su significación social y cómo ésta es reproducida por el sujeto. Se expresa a través del conocimiento que tiene el sujeto del valor en cuestión. Los indicadores funcionales expresan cómo los valores regulan la actuación del sujeto en el proceso de satisfacción de sus necesidades.

Además de los componentes antes mencionados, incorpora:

e) La autocrítica y tendencia al auto perfeccionamiento con relación a la expresión de los valores.

Se refiere a la posibilidad del sujeto de valorar cuánto se acerca o se aleja su actuación de una actuación acorde con los valores que se estudian. La autocrítica es un indicador de la autovaloración del sujeto, que como se refiere anteriormente constituye una formación psicológica esencial para la autodeterminación. A través de este indicador se puede constatar en el diagnóstico en qué medida el sujeto es consciente de cómo se manifiestan los valores estudiados en la regulación de su actuación.

Un sujeto puede ser autocrítico y expresar cuánto le falta para llegar a actuar con estos valores; sin embargo, eso no significa que el sujeto directamente elabore planes y proyectos para elevar los valores. Muchos trabajadores pueden ser autocríticos y reconocer su actuación alejada en cuanto a los valores ante una actividad determinada y sin embargo no hacer nada por eliminar sus insuficiencias, es por ello que es necesario en el diagnóstico conocer qué hace el sujeto para cambiar, qué planes y proyectos se plantea para lograr acercarse a lo que significa cada valor, es decir, cómo se manifiesta en él su tendencia al auto perfeccionamiento.

La psicología de enfoque histórico-cultural desarrollada por Vigotsky (1987) y continuadores constituye un marco teórico y metodológico adecuado para la comprensión y diagnóstico de los valores, ya que, a partir de sus principios, categorías y métodos fundamentales, en particular los que abordan la problemática del desarrollo socio-cultural del hombre, posibilita un análisis científico acerca de qué son los valores, el lugar que ocupan en la personalidad y cómo operan en el proceso de la relación individuo-sociedad.

En el estudio de los valores es González (1995), quien considera que el valor no tiene un sentido estático. Su contenido no define un sentido absoluto fuera de su personalización por un sujeto concreto. Es imposible buscar el valor real de un contenido moral fuera del sentido subjetivo que tiene para el sujeto que debe asumirlo, por tanto la esencia de la educación moral no puede estar en la transmisión de contenidos y valores estándares, sino en el proceso de configuración conjunta con el educando, de un sistema de valores personalizados portadores de un sentido moral para él, realmente vivenciado y asumido, lo que conduce a la diferenciación individual en la apropiación de la moral.

Los valores se encuentran en la cima de la personalidad, de la espiritualidad humana. Ello guía el desarrollo de las personas, tomadas estas como individuos o como grupos, hacia el bien o el mal, en todos sus matices y expresiones en las diferentes esferas y contextos de la vida. (González, 1995).

Los valores como formaciones psicológicas complejas de la personalidad, regulan de forma individualizada la actuación del sujeto. Es por ello que los valores en la subjetividad tienen una existencia individual, en la medida que expresan el sentido personal que tiene para el individuo el hecho a valorar, en función de su historia personal, de sus conocimientos y motivos. (Ojalvo, 1982).

1.2.1. Las esferas laboral y moral en la edad adulta.

El trabajo es fuente de ingreso y, por tanto, subyace la motivación de bienestar material, se observan otros sentidos que empiezan a valorarse adecuadamente como son la necesidad de continuar moviéndose desarrollándose (psíquica y físicamente), la autoestima, la aprobación de los compañeros de trabajo y la consideración social en general, destacándose sentimientos de utilidad, proyección y contribución social.

Con referencia a la esfera laboral (Febles, 2006:12) plantea que “los espacios laborales constituyen espacios potenciadores u obstaculizadores de la

satisfacción de necesidades altamente jerarquizadas que se enrolan en proyectos y aspiraciones futuras del adulto”. También expresa: “En la esfera laboral el adulto puede desarrollar más sus motivaciones profesionales, mejorar sus relaciones interpersonales y destacarse en su responsabilidad, independencia y seguridad. Y hace énfasis en la idea referida a que “En la motivación laboral o profesional encontramos una elaboración más personal y consolidada lo que garantiza su relación personal. En las relaciones interpersonales laborales se es más tolerante más flexible y comprensivo”.

En la esfera laboral también el individuo concientiza sus relaciones interpersonales: la calidad de la relación jefe-subordinado, compañeros de trabajo, compañeros de otros centros afines, pueden analizarse, profundizándose o ampliándose el círculos de amigos, o, empezar a reducirse como resultado de la concentración en los principales eventos vitales. También el individuo percibe los resultados de su labor, valorándose positiva o negativamente, reconociéndose en ellos, con su nivel de realización o frustración, lo que puede provocar vivencias positivas o negativas, que lo lleven o no a tomar decisiones que antes no se atrevió, como propone nuevas metas laborales o profesionales, cambiar de trabajo, peritaje médico o jubilación (Febles, 2006).

La esfera moral de la personalidad está íntimamente relacionada con el sistema de relaciones de sentido del sujeto, de este tema expresa Febles (2006:39 citando a Bratus y Zeigarnik, 1980) “Este sistema tiene como unidad de análisis las formaciones de sentido y las mismas expresan las formas particulares en que los hombres se relacionan con la realidad, a diferencias de los significados que expresan las formas en que la conoce”.

La verbalización por un sujeto de sus valores deberá estar bien respaldada, garantizada por una “reserva de oro” de sentidos (uniones realmente existente a nivel inconciente en la personalidad), ya que en caso contrario lo que se ofrece es una falsa apariencia que enmascara otras aspiraciones. La formación de los sentidos más generales, en particular de los valores, constituye la unidad básica de la personalidad y de ella van a depender las relaciones fundamentales de los hombres con el mundo, con las otras personas y consigo mismo, tanto desde el punto de su dinámica, como de su contenido. Estas relaciones son

particularmente sólidas cuando son conscientes. Es decir, cuando se presentan en formas de valores que conscientemente regulan su actividad (Febles, 2006)

Es precisamente, a partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización, que se puede encontrar la existencia de valores compartidos y valores distanciados. Se entiende por valor compartido, aquel que la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado.

Así mismo, los valores organizacionales operan como puntos de referencia o "luces de señal" que le permiten al individuo actuar debidamente en la organización. Para Marx, el valor, en cualquiera de sus acepciones no puede ser visto fuera de la dimensión subjetiva, es esencialmente una relación cuyo significado se potencia a través del sentido que encarne, como objeto o fenómeno, en la vida del sujeto.

Por tanto los valores son relaciones especiales, objetivas y subjetivas. Son objetivas por cuanto derivan en acciones materiales, redes que afectan los intereses de otros hombres, puesto que se forman independientemente de la voluntad del individuo; y son subjetivos por cuanto expresan motivos, preferencias, representaciones acerca de lo moral y lo amoral, de lo correcto y lo incorrecto, derivados de los imperativos del deber y la conciencia.

Desde la Psicología, entonces, el valor es comprendido como una determinada relación social y dialéctica, que se verifica en el marco: subjetividad-intersubjetividad micro-intersubjetividad societal, y que orienta la conducta del individuo; que aunque tienen un carácter objetivo no son un reflejo idéntico del objeto, de la realidad; son un reflejo subjetivo en tanto dependen de las necesidades, intereses y motivos del sujeto, así como del sistema de relaciones sociales en que el individuo se desarrolle.

De esta forma, los valores se desarrollan en el sujeto en la dinámica determinante descrita por Vigotsky, según la cuál, todo antes de ser intrapsicológico, fue y es primeramente interpsicológico. Es decir, que los valores se forman y educan en el individuo a través del proceso de comunicación interpersonal, donde se propicia no sólo la determinación social de la personalidad sino además el proceso de autorregulación personal del individuo (Vigotsky, 1987).

En la medida que la persona asume e interioriza un valor determinado va experimentando un sentimiento moral con relación al mismo que termina regulando su conducta, y cuando esto sucede, el valor se ha convertido en motivo de actuación y de conducta, el valor se ha personalizado.

De lo que se puede concluir que la psiquis se va estructurando como sistema a lo largo de todo el desarrollo ontogenético del individuo, por lo que las conductas complejas del ser humano sólo pueden ser comprendidas desde una noción histórica, lo cual significa que el comportamiento del sujeto debe ser estudiado en su contexto, en su real continuidad y devenir, en tanto el hombre refleja el medio selectivamente, de acuerdo con sus intereses, inclinaciones, necesidades, motivos y valores.

En fin, que toda conducta del ser humano es motivada, y son precisamente estos motivos, al estructurarse y combinarse los que impulsan y movilizan al sujeto a realizar determinada actuación o comportamiento, teniendo como trasfondo y sustento las creencias, convicciones y valores del individuo, por lo que puede aseverarse que los valores funcionan como reguladores reales de la conducta del sujeto.

1.2.2. El grupo: Espacio de expresión y subjetivación de los valores.

Cada grupo posee una organización determinada, es decir, una estructura más o menos evidente dentro de la cual cada integrante ocupa una posición (status), que abarca un conjunto de deberes, derechos, expectativas y obligaciones. En el grupo laboral es posible identificar en su estructura funcional o formal al jefe inmediato y los restantes miembros del grupo. Sin el conocimiento y aceptación de esta estructura sería más difícil lograr los objetivos grupales. No obstante, en un grupo, existen miembros que ocupan otras posiciones no tan formales, aunque sí habituales. Cada miembro del grupo, según la posición que ocupa, el estilo con que asume esta posición y lo que se espera de él, desempeña un rol determinado. O sea, desempeña un conjunto de acciones (roles) en correspondencia con la posición que ocupa. (Ramayo, Torralba, Ulloa, León, 2006).

A medida que transcurre el tiempo de interacción entre los miembros de un grupo va surgiendo un componente de carácter psicológico que más allá de la voluntad de cada miembro. La dinámica interna en la que lo individual y lo grupal se

conjugan da lugar a que emerja la cohesión grupal, entendida como una singular expresión de la integración afectiva que ha sido capaz de lograr la membresía, condicionada por la conducta y las actitudes de cada miembro dentro del grupo, la intensidad de las relaciones que establecen, la forma en que se implica en las tareas, el sentido de pertenencia, la armonía, las valoraciones recíprocas que se van construyendo, la confianza, el cumplimiento de las metas grupales y la construcción de la unidad como valor primordial. (Fuentes, s.a, ob. cit. Ramayo, Torralba, Ulloa, León, 2006)

Un alto nivel de cohesión permite que el camino hacia el cumplimiento de las metas grupales encuentre menos obstáculos e implica una elevada identificación e interrelación entre los intereses colectivos y los personales. En estas condiciones, el grupo se convierte en un espacio de realización personal y de satisfacción de necesidades comunes, ubicándose en un nivel superior de desarrollo grupal.

En los marcos de un grupo surge un sistema interno de relaciones interpersonales donde el comportamiento y la proyección de cada miembro afectan la cohesión grupal. En este proceso ocupan una posición angular los valores que se definen y comparten grupalmente ya que ellos actúan como elemento regulador del comportamiento en las actividades grupales y las relaciones interpersonales.

En todos los grupos se va conformando un sistema de valores que garantiza la permanencia, estabilidad y el funcionamiento grupal. En el contexto grupal puede ser que “existan” valores que sólo son expresados en el discurso y no se reflejan en el actuar de sus miembros. O puede ser también que sólo se evidencien y manifiesten ante determinada presión que puede ser ejercida externa o internamente. (Ramayo, Torralba, Ulloa, León, 2006)

Los valores dentro de un grupo pueden catalogarse como no personalizados (formales) y valores personalizados, considerando la existencia de los primeros cuando se produce una formalización de los valores que conduce a la separación entre su expresión conductual y su configuración subjetiva. Los valores formales resultan fuentes de comportamiento sólo en situaciones y atmósferas donde su potencial normativo es dominante, y no moviliza el comportamiento individual, fuera de este tipo de coyuntura. Se expresan por tanto, sólo ante condiciones externas de presión social, nunca por la autodeterminación.

Cada grupo establece de forma más o menos evidente mecanismos que regulen y orienten el actuar de cada uno de los integrantes y que garantizan la perdurabilidad y legitimidad de los valores grupales. Estas son las normas grupales.

Las normas grupales son ideas que pueden expresarse en forma de juicios, los cuales especifican lo que los miembros del grupo en determinada circunstancia debieran hacer, deben hacer o se espera que hagan. Las normas son ideas, exigencias que establecen pautas de comportamiento, no constituyen la conducta misma sino como la gente piensa que debería ser la conducta. (Homans, 2003).

1.3 La Dirección por Valores como herramienta de dirección contemporánea.

Al enfatizar en las definiciones y conceptos de cultura organizacional, se observa que un elemento común y fundamental para la formación de todas ellas, lo constituye los valores. Los valores principales son aquellos que son sostenidos más profundamente, más fuertemente gobiernan el comportamiento de la cultura y por lo tanto, son aceptados y compartidos más ampliamente por más personas.

La mayoría de las organizaciones están inmersas en entornos turbulentos, de ahí la necesidad de desarrollar estrategias adaptativas de sobrevivencia y desarrollo. Como respuesta a esta necesidad, los valores organizacionales se entienden como herramientas que ayudan a hacer frente a la incertidumbre. Lewin (1951) considera que “poseen el carácter de campos de fuerza, o mejor dicho, inducen campos de fuerza y actúan como preceptos.”

“De la misma forma como lo hacen otros valores, los valores organizacionales emergen para hacer frente a la incertidumbre y obtienen su autoridad gracias a la atención que prestan a las necesidades de los sistemas. Los valores organizacionales son altamente concordantes con los intereses de la gente que forma parte de éstos”. (Churchman y Emery, 1965).

“Cuando existe correspondencia entre los valores que comparten los miembros de la organización y los valores que logran un óptimo desempeño de ésta, se obtiene una armonía que influye directamente en el buen trabajo de la entidad”. (Parera y González, 1999). El autor del presente estudio coincide con este criterio ya que resulta importante lograr la interrelación entre los valores personales y los de la organización como premisa para consolidar los valores compartidos.

Los valores compartidos son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros, significan fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos y cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado. Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, ellos proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspiran la razón de ser de cada institución, están explícitos en la voluntad de sus fundadores así como en la formalización de la misión y la visión de la organización. Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera existe un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos.

Sobre el tema Barreras (2007), considera que transmitir los valores organizacionales es un asunto muy tratado, sin embargo hay coincidencia en que no siempre se logra con originalidad y transparencia, para transmitir algo hay que poseerlo y exhibir una conducta observable de acuerdo a ello para que tenga credibilidad. Para que los valores se legitimen en la organización hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la gestión; se inculcan en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el directivo debe dar el ejemplo porque nada es más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

Las empresas del siglo XXI y sus líderes buscan un modelo de gestión que supere la creciente complejidad del entorno y retos como la orientación a la calidad y el cliente, la exigencia de motivación, autonomía y desarrollo profesional de los miembros de la organización, la evolución hacia estructuras organizativas más ágiles y menos jerarquizadas, y el creciente papel de la responsabilidad social corporativa. Por ello se ha impulsado el desarrollo de modelos de dirección

de negocios basados en una visión integradora y compartida, que tratan de complementar y enriquecer la gestión orientada a objetivos o la gestión por instrucciones para superar algunas de sus carencias, como la visión cortoplacista, la excesiva competencia interna y la falta de colaboración en los equipos de trabajo, y la pérdida del compromiso y ánimo de los trabajadores. Estos modelos colocan en una posición central los valores (dirección por valores) o la misión (dirección por misiones) de la empresa.

Según Díaz (2000: 14) podemos ver que “la DpV 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.”

Ambos enfoques están interrelacionados: comparten puntos de partida y son en buena medida complementarios, y son aplicables en organizaciones maduras. Los valores funcionan en un estrato más básico que la misión, y le dan sentido. Dirección por valores y dirección por misiones pueden ser consideradas dos grados distintos en la evolución de un mismo modelo (Dolan, 2009).

Según Dolan (2009: 67) existen algunos elementos clave de la dirección por valores:

- La destilación de los valores esenciales de la empresa: su integración en la visión y la misión de la organización.
- El paso de los valores esenciales a los objetivos de acción.
- La dirección de personas basada en valores.

Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos. Sin duda son aprendizajes estratégicos que conforman la base de principios de la empresa.

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de

determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. En fin, en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos (Robbins, S. P. 1994).

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, esto cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma. Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, la energía y el tiempo, cuestiones que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización (Rokeach, citado por García y Dolan, 1998).

La Dirección por Valores es algo así como la Constitución o marco ideológico de la empresa, el cual ha de orientar las conductas y decisiones cotidianas. Por supuesto, posteriormente han de definirse de forma coherente los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, los diferentes proyectos con sus correspondientes objetivos, los procesos de trabajo y los sistemas de información subyacentes, así como las competencias conductuales concretas para desempeñar cada una de las funciones dentro de la empresa.

La DpV pretende esencialmente:

- 1) El equilibrio entre la salud económica, la salud emocional y la salud ética de la empresa, generando así una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor
- 2) Construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego.
- 3) Humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas como fines a potenciar y no como meros “recursos humanos a optimizar”

4) Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

La propuesta de una "Dirección por Valores" está emergiendo con fuerza – y con no pocos retos de coherencia- en muchos contextos de todo el planeta.

Resumidamente, puede entenderse desde diferentes dimensiones (Díaz, 2009):

- Una herramienta de dirección estratégica y liderazgo participativo no convencional para la construcción de empresas que podemos denominar “eutópicas”, situadas entre la utopía humanista y el pragmatismo económico.
- Una determinada metodología de consultoría para ayudar a construir los valores finales (visión-misión) e instrumentales de la empresa.
- Una forma de entender tanto la vida como la empresa y la vida basada en la confianza y que trata de armonizar los valores económicos con los valores éticos y los valores emocionales.
- Un estado de conciencia moral de que la persona ha de ser el fin de toda actividad empresarial plenamente legitimada, siendo el beneficio económico un medio de desarrollo, así como la consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean empleados, clientes, proveedores o ciudadanos en general.

Sólo cuando los valores llegan a ser prácticos a través de experiencias vividas colectivamente es que pasan a ser aceptados y gradualmente se convierten en creencias. Es que dejan de ser conscientes y pasan al inconsciente y, como las costumbres, se vuelven espontáneas. (Díaz, 2009)

Un factor clave para el éxito es la necesidad de tener una cultura organizacional bien diseñada. Al emitir su concepción de los Valores Organizacionales, brinda su clasificación atendiendo al tiempo en el que operan.

A aquellos que operan a largo plazo, les confiere un carácter estratégico (Díaz, 2009), destacando entre ellos:

- La identidad, referido al comportamiento que se ha tenido, tributa a la pregunta: ¿cómo somos?

- La misión, referida a la razón de ser o ¿para qué existimos?,
- La visión global, que dice a qué se quiere llegar a ser o ¿qué queremos ser?

Existe un segundo grupo, referido a los que operan durante los procesos cotidianos, por lo que les reconoce un carácter táctico. Son los medios para alcanzar la misión y la visión global, por tanto, nos responden a la pregunta de ¿con qué o cómo vamos a llegar? En este sentido, considera que:

- Los valores éticos son aquellos que nos expresan cómo se relaciona el trabajador con su entorno;
- Los prácticos son los que definen la relación de los miembros del equipo en los marcos del proceso o actividad laboral;
- Los de desarrollo son aquellos que les orientan hacia la creación, el crecimiento y el desarrollo de la organización.

Este autor cubano, hace referencia a la "cadena de valor", como procedimiento para este modelo de gestión, la misma está formada por un proceso conceptual, otro proceso pensado y finalmente un proceso actuado:

- El proceso conceptual parte de que ninguna herramienta podrá ser aplicada, ni se podrán adquirir las habilidades necesarias, si no se está claro cuáles son las bases conceptuales en que se fundamenta.
- El proceso pensado parte de definir cuáles son los valores que tienen que impulsar las organizaciones en particular y cómo se estructuran los mismos. En este ámbito la concepción que se tiene es la de clasificar los valores en dos categorías, los Valores Estratégicos y Valores Tácticos.
- El proceso actuado es el último proceso de la cadena y trata de dar los principales criterios para utilizar los valores en la dirección derivado de una Estrategia de Desarrollo de Valores, que va a depender de la relación existente entre el Interés del Equipo de Dirección y el Grado de Desarrollo de los Valores de los Equipos de Trabajo.

A modo conclusivo, cabe señalar que el auténtico reto del siglo XXI consiste en saber mantener y mejorar el funcionamiento y equidad del sistema productivo sin generar a su vez pérdidas irreparables en otras dimensiones de valores: pérdidas de tiempo para vivir, pérdidas de salud física y mental, pérdidas de conciencia

social, pérdidas de relación con la pareja y los hijos, pérdidas de vínculos de amistad, pérdidas de identidad cultural, pérdidas de paisajes naturales, pérdidas de cortesía, pérdidas de aire limpio. En definitiva, sin que el denominado “progreso” sea a costa de la pérdida del sentido emocional intrínseco y trascendente del trabajo y de la empresa.

La nueva ventaja competitiva del siglo XXI se basará en el desarrollo de organizaciones sanas compuestas por personas psicológicamente positivas y resistentes, comprometidas, creativas y flexibles, cuidadas por su organización, capaces de activar a su alrededor un buen apoyo social, suficientemente conocedores de sí mismo y de la naturaleza humana como para ser buenos comunicadores y buenos negociadores, con una vida familiar y personal suficientemente nutritiva como para permitirles estar en forma a la hora de integrar las tensiones internas de la organización y afrontar grados crecientes de incertidumbre y cambio en su entorno. Emerge así la Dirección por Valores como herramienta de liderazgo eficaz para la realización de un proyecto humano y participativo conscientemente impulsado.

CAPITULO 2 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS.

2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Centro.

La Empresa Marina Marlin Varadero, subordinada al Grupo Empresarial de Marinas y Náuticas Marlin S.A. se localiza en el municipio Cárdenas, Carretera Matanzas – Varadero Km 31, perteneciente al MINTUR.

El alcance de esta empresa involucra a los servicios de excursiones de turismo náutico, de aventura, servicio de ferretería, recreación de playa y buceo, con 2 Unidades Empresariales de Base (UEB) - la Centro y la Este; enclavadas en el territorio de la provincia de Matanzas.

En los años transcurridos desde la creación de la empresa, se ha acumulado una enorme experiencia profesional y cada vez más se propone desarrollar el turismo náutico ofreciendo a sus clientes servicios atractivos y variados al nivel de los más importantes destinos turísticos del Caribe. Tiene como visión ser una empresa de excelencia en el Caribe en el sector de Marinas y Náuticas, ofreciendo un producto turístico de alta calidad y diversificando las ofertas para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, propiciando el desarrollo sostenible de los fondos marinos y de la zona marino-costera de Cuba.

En la empresa existen 308 trabajadores predominando los tripulantes de las embarcaciones, capitanes, maquinistas y marineros, y los instructores de buceo y deportes náuticos, certificados y con años de experiencia. Opera una flota de 37 embarcaciones compuesta por catamaranes veleros, veleros monocascos, yates de pesca y lanchas para el buceo, para las actividades de la playa y del Boat Adventure.

Tiene como objeto social operar marinas, bases náuticas y fluviales, prestar servicios especializados en CUC a clientes de naves y embarcaciones deportivas, de recreo. Desarrollar, promover y prestar servicios de actividades turísticas, náuticas y recreativas en general, en CUC. Comercializar de forma mayorista y minorista equipos, embarcaciones, mercancías, alimentos, medios e insumos vinculados directa o indirectamente con la actividad náutica, a personas naturales y jurídicas extranjeras y jurídicas cubanas en CUC. Proyectar, organizar, elaborar y vender en plaza y en el exterior los paquetes

y/o servicios individuales o colectivos de la náutica en su conjunto, entre los que se encuentran:

1. Actividades Subacuáticas en todas sus modalidades.
2. Marina y Puerto Internacional.
3. Centro de actividades recreativas y deportivas de playa, costas y riveras.
4. Excursiones y Paseos Náuticos en aguas nacionales e internacionales.
5. Vida a Bordo.
6. Parques Recreativos Acuáticos.
7. Eventos y Torneos nacionales e internacionales.
8. Pesca recreativa en todas sus modalidades.
9. Prestar servicios de Alojamiento y Gastronomía asociados a su actividad.

Para el presente estudio se toma como referencia el Equipo de Buceo, que forma parte de la Unidad Empresarial de Base Centro. Dada la importancia vital que esta área tiene para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Criterios de selección de la muestra:

- Ser trabajador contratado por tiempo indeterminado (fijo).
- No estar cumpliendo Medida disciplinaria o encontrarse en periodo de rehabilitación de la misma.
- No encontrarse ausente por Licencia sin sueldo, de maternidad o Certificado Médico.
- Participar de manera voluntaria.

Al cumplir con los criterios de selección los 20 trabajadores que conforman el Equipo de Buceo, se escoge de manera intencional el 100% de los instructores. Partiendo de que resulta viable y factible desde el punto de vista metodológico y económico.

El presente diagnóstico permitirá trazar acciones para potenciar los procesos de formación y desarrollo de los valores organizacionales tácticos en el Equipo de Buceo esta entidad.

En el Gráfico 2.1 aparece una caracterización de la muestra, en relación con diferentes variables sociodemográficas.

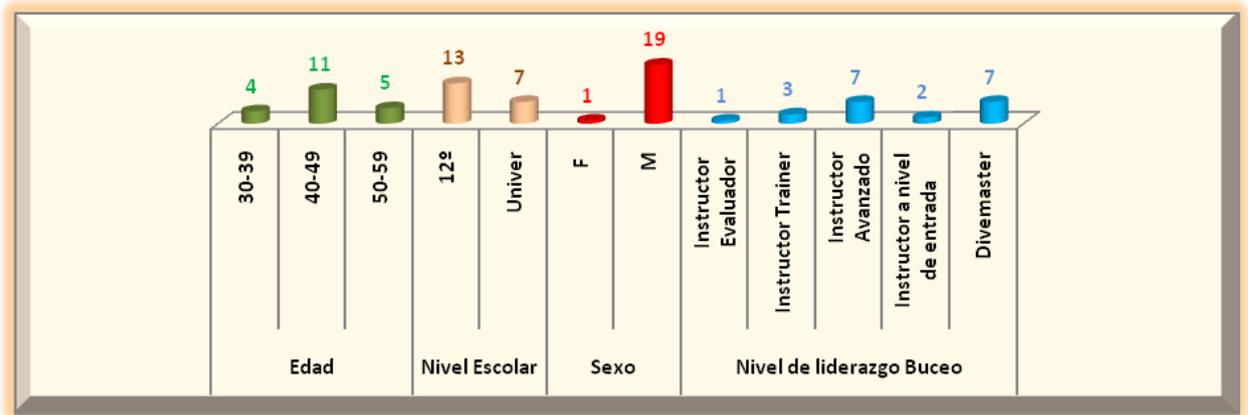


Gráfico 2.1 Distribución de la muestra por variables socio demográficas. Fuente: Elaboración propia

2.2 Supuestos Metodológicos de la Investigación:

Tipo de investigación: Se realiza un estudio de carácter descriptivo desde la perspectiva cualitativa.

📖 Concepción de la producción teórica:

La teoría se expresa como un sistema abierto, que conjuntamente con las representaciones teóricas más generales asumidas por el investigador desde un marco teórico establecido, integra localmente las ideas del investigador, así como el momento empírico particular que caracteriza el momento actual de una investigación.

La teoría existe en dos niveles estrechamente vinculados entre sí, un nivel macro, que organiza representaciones de una cierta estabilidad y abarcabilidad, que no diluyen de forma inmediata en lo empírico; y en un nivel local que, comprometido de forma más inmediata con lo empírico, va generando sus propias representaciones y conceptos, y ganando una inteligibilidad que le permite confrontarse con el nivel macro.

El proceso de construcción teórica es un proceso vivo donde el investigador se convierte en un núcleo generador de pensamiento que es parte inseparable del curso de la investigación. Las construcciones particulares de la presente investigación representan, en sí mismas, una producción teórica significativa, sin embargo, son sus nexos, relaciones y contradicciones con el nivel macro las que hacen posible dicha significación para la producción teórica general de la ciencia.

La teoría es siempre una producción sistémica; implica la renuncia a lo empírico como lugar de legitimación y producción del conocimiento, y se orienta a la recuperación de la cualidad de lo estudiado, especificando sus

características ontológicas; lo que, de hecho, demanda una definición teórica a la cual deberían subordinar los principios metodológicos.

La producción de conocimiento es un proceso teórico comprometido con una realidad que desafía al investigador constantemente desde lo empírico, que es una vía de confrontación entre lo estudiado y el modelo teórico usado en su significación. De esta confrontación van a depender tanto el desarrollo del modelo teórico como el aumento de su capacidad para generar nuevas zonas de sentido sobre la realidad estudiada. En esta definición de teoría como proceso en desarrollo y confrontación permanente, no existe espacio para los dogmas, que consideran a las categorías como un conocimiento preexistente invariable.

 El reconocimiento del carácter activo del investigador. La emergencia del sujeto, tanto del investigador como del sujeto investigado.

Es un momento esencial en la metodología que se utiliza. Su participación activa, de una forma reflexiva en el curso de la investigación, está estrechamente relacionada con el hecho de que la recuperación de lo teórico pasa por la recuperación del investigador como sujeto.

Uno de los elementos que define la condición de sujeto es la reflexividad, la capacidad de producción intelectual permanente en el curso de la vida y, en este caso, en el proceso de investigación. La producción teórica en esta investigación compromete al investigador de forma permanente e implica su reflexión constante sobre las informaciones que van apareciendo en este proceso. El investigador como sujeto no se expresa solo en el campo cognitivo, su producción intelectual es inseparable de procesos de sentidos subjetivos marcados por su historia, creencias, representaciones, valores y todos aquellos aspectos en que se expresa su constitución subjetiva.

La emergencia del sujeto, tanto del investigador como el sujeto investigado, se legitima en la consideración de la investigación como proceso de comunicación, que persigue facilitar la expresión auténtica de los sujetos estudiados.

Las teorías existen en el pensamiento y reflexión de los investigadores, sin lo cual una teoría se convierte en un conjunto de categorías estáticas y naturalizadas, que impide el contacto con los problemas a investigar.

Es importante destacar, que en la presente investigación se reconoce que el sentido subjetivo no es algo que aparece directamente en las respuestas de las personas, ni en las representaciones que en ellas subyacen, sino que aparece disperso en la producción total de la persona, por lo que necesitamos de la interpretación y de nuestras construcciones para producir entendimiento sobre ellos. Es por ello, que se considera que lo metodológico se torna necesariamente teórico, pues ninguna manifestación parcial del sujeto refleja de forma directa y lineal el sentido subjetivo, el cual se construye siempre.

 Los instrumentos: vía legítima de estimular la reflexión y la construcción del sujeto desde perspectivas diversas.

En la presente investigación los instrumentos son comprendidos como formas diferenciadas de expresión de las personas que adquieren sentido subjetivo en el contexto social donde se desarrolla la misma; son facilitadores de una información más compleja y comprometida con el tema de la investigación.

El uso de los instrumentos se produce siempre dentro de un contexto de comunicación que es decisivo en el sentido que toma el instrumento para el sujeto, así como en sus posibles desdoblamientos, los que llevaron a nuevas situaciones instrumentales. El proceso de investigación es un proceso de comunicación que va organizándose de forma progresiva y que permite y estimula la expresión de los sujetos desde el lugar que ocupan en este proceso y a través de las vías más significativas para el sujeto, las que se fueron conociendo en el curso de la investigación.

Se utiliza la definición de instrumento de González (1997:80; 2007:30): “El instrumento es una herramienta interactiva, no una vía objetiva generadora de resultados capaces de reflejar directamente la naturaleza de lo estudiado independientemente del investigador”.

2.3 Descripción de las técnicas e instrumentos que se utilizan.

Observación participante.

Es considerada como técnica de recogida de datos en la investigación cualitativa.

Se considera que tal técnica ofrece mayor profundización en la actividad de los sujetos al permitir acopiar datos de lo que dicen y hacen, y también los juicios acerca de las determinadas conductas; facilita la obtención de datos internos de los sujetos que resultarían inasequible utilizando otros procedimientos,

permite un mayor número de oportunidades de observación con lo que se aumenta la validez de los resultados. (Álvarez, 1997)

Se utiliza como una técnica que va a estar presente en cada una de las interacciones con los sujetos, que mediatiza la obtención del conocimiento sobre nuestro objetivo; considerándola de valor “como construcción del investigador, no por ser fiel al objeto observado, pues cada una de sus expresiones se asocian de forma inseparable a las ideas del investigador como resultado de su confrontación con lo observado. Esto permite al conocimiento ir más allá de su expresión aparente”. (González, 1997:197)

En la investigación se desarrolla fundamentalmente la observación participante como técnica para corroborar y profundizar en los conocimientos y características de los sujetos estudiados en torno a los valores tácticos que se exploran con fines diagnósticos.

La entrevista grupal psicológica cualitativa.

La entrevista representa uno de los principales instrumentos de carácter general en psicología, ya que abarca diversos ámbitos de diagnóstico y de la investigación psicológica y es necesaria en toda la evaluación psicológica para la recogida de datos del sujeto. (Fernández, 1981)

La entrevista en la investigación cualitativa tiene siempre el propósito de convertirse en un diálogo, en cuyo curso las informaciones van apareciendo en la compleja trama en que el sujeto las experimenta en su mundo real. La investigación es un diálogo permanente en el que las opiniones, cosmovisiones, emociones, en fin, la subjetividad de los sujetos estudiados es elemento relevante para el proceso, lo que resulta imposible predecir en los momentos iniciales. La conversación espontánea en la cual crece la intimidad entre los sujetos participantes crea una atmósfera natural, humanizada, que estimula la participación. En este proceso los sujetos construyen de forma progresiva sus experiencias a través del diálogo que establecen con el investigador o con otros sujetos en el grupo estudiado. (González, 2007)

La introducción al tema se presenta a través de un diálogo del investigador con los sujetos que participan en la investigación; el investigador propone temas de interés para aquellos e intenta que participen, se motiven y generen una atmósfera de reflexión sobre las cuestiones tratadas. El interés del investigador

y sus preocupaciones aparecen naturalmente dentro de la conversación en el grupo, lo que de hecho se convierte en el primer momento de la investigación. (Anexo: 1)

Para su diseño se tuvo en cuenta la tipología que propone Patton (1984 ob. cit. Álvarez, 1997):

- Preguntas sobre experiencias y comportamientos: Con el objetivo de describir experiencias, conductas, acciones y actividades que podrían ser observadas.
- Preguntas sobre opiniones y valores: Pretenden averiguar lo que el sujeto piensa acerca de sus comportamientos y experiencias. Informan sobre las metas, intenciones, deseos y valores de las personas. Conllevan una implicación racional y una toma de decisiones por parte del entrevistado.
- Preguntas sobre sentimientos y emociones: Se orientan a conocer las respuestas emocionales de las personas a sus pensamientos y experiencias.
- Cuestiones de conocimiento: Su fin es descubrir información que posee el entrevistado.
- Cuestiones ambientales: Pretenden conocer las características socio-demográficas de los informantes (ocupación, educación, edad, etc.).

Entrevista no estructurada al Jefe inmediato superior del Equipo de buceo.

Con el objetivo de profundizar en contenidos, datos que emergieran en el proceso de diagnóstico. La utilización del jefe inmediato superior como fuente de información permite triangular los datos obtenidos a través del resto de las técnicas e instrumentos utilizados.

Cuestionario.

Se reconoce como el conjunto de preguntas que se presentan a los sujetos de estudio para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar.

En la presente investigación se utiliza para diagnosticar los valores organizacionales tácticos en los sujetos, partiendo de la elaboración de Barreras (2003), se realiza su ajuste de acuerdo a los fines de la presente

investigación y se somete a validación. Se utiliza el cuestionario para explorar el componente conductual. El mismo es aplicado a cada sujeto, al jefe inmediato y a dos compañeros de trabajo. Con vistas a obtener una triangulación de 360°. Los resultados son promediados, arrojando la frecuencia media con la que se manifiesta en la conducta de los sujetos de la muestra el valor táctico en cuestión. Las frecuencias son: Nunca, A veces y Siempre. (Anexo 2; Anexo 3)

Para el procesamiento se utiliza según la pertinencia el Paquete estadístico SPSS (versión No.20): se toma específicamente para el análisis de la frecuencia de los resultados obtenidos en los cuestionarios, luego de determinar la validez del instrumento, así como realizar el análisis del Alfa de Crombach para verificar su fiabilidad.

Situaciones de presentación de estímulos acompañados de un diálogo permanente entre los participantes.

En la presente investigación se le brinda la mayor información posible a los sujetos y se solicita su voluntad para cooperar en el trabajo. La primera sesión de trabajo caracteriza de manera general la forma en que serán desarrolladas, las diferentes sesiones, las cuales tanto en el intercambio con los sujetos de modo individual, como en las dinámicas grupales: siempre comenzarán con intercambios informales y flexibles, que favorezcan la disposición de los participantes para expresar reflexiones y problemas que son utilizados para estimular las producciones de los sujetos estudiados. En caso de que no surjan temas de parte de ellos, el diálogo facilitará al investigador el intercambio de ideas con los sujetos. (González, 2007)

Este tipo de investigación que se apoya en la participación y el compromiso creciente de quienes participan en ella, ha de tener un sentido para los participantes sin el cual es poco probable que se produzca el tipo de información que se necesita.

En la presente investigación se hace uso de: cine debate, fotografías. Se utiliza el archivo: “GUNG HO”, un documental que describe a través de una historia que se desarrolla en el marco empresarial, la importancia de poseer un sistema de valores organizacionales compartidos por el equipo para lograr cumplimentar los objetivos de trabajo. Se pretende con el mismo sensibilizar,

familiarizar al consejo de dirección con las posibilidades y aplicabilidad de la dirección por valores para el logro de los objetivos y desarrollo de la organización. Como técnica de descongelamiento. También se le muestra a los sujetos de la muestra en la primera sesión de trabajo, con similar propósito.

Revisión o análisis documental.

Se realizó la revisión y extracción de los datos de interés para el estudio.

Se utilizan documentos internos, externos: Revisión y lectura analítica de expedientes laborales, evaluaciones del desempeño de los sujetos que participan en el estudio, revisión de informes de balance de la Unidad Empresarial de Base Centro, Planeación Estratégica, Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, actas de Consejo de Dirección, Comité de calidad y Comité de expertos.

Fotografías de hechos: situaciones que por su carácter abierto, contextual y subjetivo abre grandes posibilidades en la recogida de datos al ofrecer una interpretación histórica de una situación y de sus participantes. Su particularidad metodológica estriba en su utilidad para simplificar la recogida de información factual. Resulta ser un recurso especialmente económico en las descripciones. (Anexo 4)

Se pretende con el uso de estas técnicas:

- Recopilar datos que aporten en el acercamiento o familiarización con la organización.
- Triangular a través de otras fuentes la información obtenida de las técnicas directas.

 Para la integración de la información se realiza el Análisis de Contenido, el Cruzamiento de Información o Triangulación.

Se utilizan las diversas informaciones obtenidas en las técnicas aplicadas, que estuvieron presentes durante todo el proceso de investigación; el taller con otros investigadores participantes (colegas de la ciencia psicológica) y las fuentes de información. Del mismo modo se constata la frecuencia, estabilidad temporal de los trechos de información que se fueron obteniendo.

La triangulación es utilizada en todos los procedimientos que dan lugar a que el estudio cualitativo sea válido y fiable acorde con los criterios antes abordados. Para ello, fueron recogidos y analizados los datos desde distintos ángulos y posteriormente contrastados e interpretados. Se tuvo en cuenta la triangulación

de fuentes, la interna, la metodológica y la temporal. La recogida del material referencial fue a través de grabaciones de videos y de documentos con la finalidad de contrastar los resultados con situaciones y vivencias reales. No obstante, fueron tomadas notas sobre impresiones, hechos y otros signos importantes.

El análisis de contenido se suscribe a un contexto de interacción y comunicación, que está constituido por un sistema de técnicas para el análisis de la comunicación, y se utilizan procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contexto de los mensajes, con la intención de inferir los conocimientos de su producción. Inferencias que recurren a indicadores, con un carácter cuantitativo y cualitativo. Es tomado como contenido todos los datos que nos aportan información sobre las actitudes, la conducta, y de la subjetividad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas) de los miembros de esta área, como también de la situación laboral y de la organización. Para la selección de los datos que aportan informaciones significativas para este estudio se consideran las reglas de la exhaustividad, la representatividad, la homogeneidad y la pertinencia. (Bardin, 1977 ob.cit. Álvarez, 1997).

Luego de este análisis sistémico se establecen categorías, partiendo de modo exclusivo de la interrelación entre los elementos que se hallen en el análisis de contenido. Ello permitirá dar una explicación a la lógica interna para el diagnóstico de los valores organizacionales tácticos en este equipo estudiado y efectuar las inferencias, las cuales no se limitarán solamente al contenido manifiesto sino que se extenderán al contenido implícito de manera indirecta.

2.4 Procedimiento de la investigación.

La investigación se realizó en dos etapas:

1ra Etapa. Inicial.

En esta etapa inicial se produce un acercamiento al consejo de dirección de la UEB Centro, donde refieren su necesidad de implementación con objetividad la dirección por valores.

Se ajustan las expectativas con relación al estudio que se realiza.

Se delimitan los objetivos a la identificación de los valores organizacionales tácticos y el diagnóstico de los mismos en el equipo de Buceo.

2da Etapa. Identificación de los Valores Organizacionales tácticos de la UEB Centro.

Se lleva a cabo un seminario - taller de 3 sesiones con el consejo de dirección. Se llevaron a cabo fuera de la entidad, en un salón de la Escuela de hotelería y turismo de Varadero (EHTV) y se estructuraron de la siguiente forma:

■ Sesión 1.

Objetivo: Sensibilizar, familiarizar con la Estrategia de valores que propone el Dr. Carlos Díaz Llorca, como una herramienta de dirección factible y ajustada a empresas cubanas.

Duración: 1 hora y 45 minutos.

Materiales: Pizarra, Video Vin, Pancartas, plumón.

Participantes: Consejo de dirección, los representantes de los factores políticos y de masas y los miembros del Comité de expertos de la UEB Centro.

Desarrollo:

- Técnica de presentación: "Presentación por parejas."-

Se da la indicación de que se van a presentar por parejas y que estas deben intercambiar determinado tipo de información que sea de interés para todos, por ejemplo: el nombre, el interés por este trabajo, sus expectativas, información sobre sus estudios.

Se procede a formar las parejas, se da el intercambio de datos con la pareja y se realiza la presentación en plenaria, de manera dinámica, no más de tres minutos por pareja.

Objetivo: Sentar las bases para comenzar con el grupo, en la medida en que proporcionan un conocimiento del grupo, de su comunicación y relaciones interpersonales. Movilizar procesos cognitivos, favorecer la motivación y disposición al trabajo grupal.

- Proyección y debate del video: "GUNG HO".

Objetivo: Sensibilizar a los participantes con la importancia de la dirección por valores y explorar los referentes grupales e individuales sobre el tema. Fomentar a través del proceso de comunicación el intercambio y enriquecimiento de representaciones, ideas, asociadas a la dirección por valores, análisis de sus bondades y propiciar un descongelamiento,

sensibilización, motivación con vistas a la preparación de la alta dirección de la UEB Centro para el cambio que implica la asunción de la dirección por valores en esta entidad.

Preguntas guías del debate:

- ¿En qué situación se encontraba la directiva nueva? ¿Cómo se sintió ante la nueva situación? ¿Qué vimos que pasaba en su planta? ¿Qué sentimos?
- ¿Qué hizo? ¿Qué se puso a apreciar en la planta que aplicaba el Gung Ho?
- ¿Qué sentimos?
- ¿Qué piensan ustedes sobre el espíritu de la ardilla?
- ¿Qué piensan del espíritu del castor?
- ¿Qué piensan del espíritu del ganso?
- ¿Qué relación tiene esto con nuestra realidad? ¿Cómo se da en la UEB Centro?
- ¿A qué conclusión podemos llegar?

Para concluir la sesión se utiliza la técnica de cierre: PNI (lo positivo, lo negativo y lo interesante).

En respuesta circular se le pide a los participantes que en breve expongan los aspectos que consideran positivos, negativos o interesantes de la sesión. Para sostener la dinámica, se puede alternar que uno mencione lo positivo, el siguiente lo negativo y el tercero lo interesante y así sucesivamente en el orden circular hasta que todos hayan hablado al respecto.

Objetivo: Mantener la motivación y la disposición al trabajo grupal para la próxima sesión. Ganar retroalimentación con relación a sus expectativas, intereses y preferencias en cuanto a formas de trabajo o con respecto a cualquier información emergente que pueda ser propicia al trabajo grupal.

■ Sesión 2.

Objetivo: Dotar al grupo de conocimientos técnicos para la identificación de los valores tácticos de la UEB Centro.

Duración: 1 hora y 45 minutos.

Materiales: Pizarra, Video Vin, Pancartas, plumón.

Participantes: Consejo de dirección, los representantes de los factores políticos y de masas y los miembros del Comité de expertos de la UEB Centro

Desarrollo.

- Técnica de Inicio: “El alambre pelado”.

Se le pide a un compañero que salga del salón. El resto de los compañeros se forman en un círculo de pie y tomados de la mano, se les explica que el círculo es un circuito eléctrico, dentro del cual hay un alambre que está pelado, que se le pedirá al compañero que está afuera que lo descubra tocando las cabezas de los que están en el círculo. Se ponen todos de acuerdo que cuando toque la cabeza del compañero X (que es el que representa el alambre pelado), todos al mismo tiempo y con toda la fuerza posible pegarán un grito. Se llama al compañero que estaba afuera, se le explica solo lo referente al círculo eléctrico y se le pide que se concentre para que descubra el alambre pelado.

Esta dinámica es muy simple pero muy impactante; debe lograrse un clima de concentración de parte de todos.

Objetivo: animación, concentración.

- Exposición breve de la propuesta de la Dirección por valores del Dr. Carlos Díaz Llorca.

Objetivo: Clarificar los conceptos claves de la estrategia de Valores y homogenizar saberes en el grupo.

Presentación de una experiencia práctica de aplicación en una empresa cubana: Hotel Palco.

Objetivo: Mostrar la unidad de lo teórico práctico como un hecho factible y viable en nuestro contexto social.

- Técnica de cierre: “Palabras Claves”

Se le pide a los participantes que expresen de manera gráfica la palabra clave o frase, que sintetice o resuma, lo que piensa sobre el tema tratado. Luego, en círculo mostrará su gráfico y mencionará la palabra o frase que ha representado para resumir la temática.

Objetivo: Sintetizar o resumir los aspectos centrales del tema abordado, comprobar el conocimiento alcanzado por el grupo sobre el mismo. Preparar al grupo en cuanto a disposición para la próxima sesión. Mantener la motivación.

■ Sesión 3.

Objetivo: Identificar los valores tácticos de la UEB Centro.

Duración: 6 horas. (Mañana: 3 horas, Tarde: 3 horas)

Materiales: Pizarra, Video Vin, Pancartas, plumón.

Participantes: Consejo de dirección, los representantes de los factores políticos y de masas y los miembros del Comité de expertos de la UEB Centro Desarrollo.

Técnica del brainstorming (en nuestro contexto también se le conoce con los nombres de LLUVIA DE IDEAS y TORMENTA DE CEREBROS). Esta técnica fue diseñada por Alex Osborn antes de la Segunda Guerra Mundial. La misma ha tenido gran éxito debido a su eficacia y a lo sencillo que resulta su aplicación. Se apoya en el principio del juicio diferido.

Se utiliza para la búsqueda de los valores tácticos: Éticos, prácticos y de desarrollo, con sus indicadores funcionales correspondientes. Se emplea en dos tiempos (FASE 1 y FASE 2) claramente separados: Búsqueda de ideas y crítica y evaluación de ideas. Se siguen las reglas de funcionamiento propuestas por el autor. (Demory, 1997)

- En el horario de la Mañana: Se anotan en las hojas de papel (pancartas) todas las ideas producidas, en la forma exacta en que se producen. Estas son mostradas en el pizarrón, fijadas con chinchas, a fin de que los participantes puedan tener ante sus ojos el conjunto de las ideas emitidas. Se alienta constantemente a los participantes a jugar con las ideas, a combinarlas, a “delirar”.

Llegado este momento se divide el grupo en 3 subgrupos en la sesión de la tarde con vistas a que cada uno desarrolle y profundice las ideas desde el punto de vista crítico y de evaluación. El primer grupo trabajará el valor ético, el segundo el valor práctico y el tercero el valor de desarrollo, con los valores que lo integran y los indicadores funcionales que constituirán su expresión.

- En el horario de la Tarde: Se reúne el grupo y cada subgrupo expone las ideas que seleccionó y de conjunto todos los participantes se esfuerzan en enriquecerlas y en desarrollarlas, conservando al mismo tiempo su originalidad. Cada idea así enriquecida debe dar lugar a la identificación de los valores organizacionales Tácticos de la UEB Centro. Esta parte de la búsqueda se realiza tomando en consideración lo que cada idea tiene de

interesante, incluso aunque ésta se presente bajo una forma insólita o irracional.

Los valores quedan conceptualizados de acuerdo a las elaboraciones de los participantes y se respeta en el curso de la presente investigación dicha propuesta.

3ra Etapa. Diagnóstico de los Valores Organizacionales tácticos.

Variable a investigar:

- a) Valores organizacionales tácticos.

Para ello se parte del criterio de Díaz (2009) en cuanto al sistema de valores Tácticos en las organizaciones que según este autor incluye:

- ❖ Valores Éticos
- ❖ Valores Prácticos
- ❖ Valores de Desarrollo.

Así como del abordaje de la composición psicológica del valor que proponen Barreras (2003) y González (2003). Ellos sugieren cuatro elementos esenciales, los cuales se enriquecen desde el punto de vista teórico con la autocrítica y tendencia al auto perfeccionamiento:

- a) Componente Cognoscitivo.
- b) Componente Afectivo.
- c) Componente Volitivo.
- d) Componente Conductual.
- e) La autocrítica y tendencia al auto perfeccionamiento.

CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

3.1 Definición de los Valores Organizacionales Tácticos.

A partir de la Sesión Grupal con el Consejo de Dirección de la U.E.B Centro, se obtienen los siguientes Valores Organizacionales;

Como Valor Ético el grupo establece **Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático**. Lo que comprende los siguientes indicadores:

- Calidad en el servicio: Tiene una amplia gama de conocimientos de la actividad e integración de los mismos. Actúa con profesionalidad y se interesa por brindar un servicio acorde a los estándares de los clientes. Mantiene el contacto íntimo y constante con ellos, para captar plenamente sus necesidades, intereses por el mundo subacuático y satisfacerlos agregando valor por encima de lo que esperan. Tiene facilidad para brindar alternativas a situaciones críticas que se presentan. Mantiene una orientación permanente hacia la seguridad del cliente cuando realiza la actividad de buceo y snorkeling.
- Profesionalidad: Realiza promoción de ventas facilitando un alto nivel de información al cliente en lo referente a la calidad, precios y características de las diferentes actividades ofertadas. Está motivado y reconoce la utilidad de la tarea que realiza. Tiene altos niveles de desempeño logrando satisfacción interna y el reconocimiento de los clientes. Se preocupa por el desarrollo eficiente de sus tareas. Es capaz de desarrollar la crítica y la autocrítica. Se retroalimentan de la evaluación del cliente.
- Servicio centrado en el cliente: Es atento, amable, se interesa en identificar las características de los clientes, para personalizar las actividades acorde a sus gustos, preferencias y posibilidades. Muestra dominio de las reglas de cortesía y educación formal brindando un trato cordial al cliente, manteniendo la estabilidad emocional durante la interacción con este

Como Valor Práctico el grupo establece el **Compromiso con la Organización**. Lo que comprende los siguientes indicadores:

- Laboriosidad: Muestra interés y satisfacción por la actividad que realiza y mantiene una buena disciplina, asistencia y puntualidad. Asume actitudes que tributan a la eficiencia y la productividad de la empresa. Mantiene organización y limpieza en su

área de trabajo y ayuda con el mantenimiento de los equipos del centro. Fomenta un ambiente agradable en la unidad, acorde a los recursos disponibles y pone en práctica las normas y reglamentos para la práctica del buceo y snorkeling. Posee elevado y constante nivel de energía aplicado a las tareas.

- Espíritu colaborador, incondicionalidad: Manifiesta espíritu alentador, entusiasta y disposición constante para colaborar. Transmite y genera la cooperación y unidad al resto de los miembros de su grupo de trabajo, les comparte sus experiencias y conocimientos de la actividad. Con su actitud contribuye a facilitar los cambios y el compromiso de estos con la organización. Tiene un alto sentido de pertenencia hacia ella, contribuye al cumplimiento de sus objetivos y se siente identificado con los éxitos de la misma.
- Fidelidad a los principios revolucionarios: Está atento a comportamientos inadecuados de algunos clientes y actúa consecuentemente en este sentido, demostrando sentimientos de amor a la patria defendiendo su integridad. Trabaja honestamente en el ambiente de servicio. Reconoce la utilidad de la actividad que realiza y se manifiesta por la protección del medio ambiente y por el respeto al cliente.

Como valor De Desarrollo el grupo establece **Vanguardias de la excepcionalidad**. Lo que comprende los siguientes indicadores:

- Creatividad- Innovación: Genera ideas con originalidad que contribuyen a mejorar la calidad en el servicio. Busca soluciones, estrategias. Añade ingenio y lógica a las ideas y acciones. Acepta riesgos, es flexible e imaginativo. Expresa placer al invertir tiempo en movimiento intentando cosas nuevas, experimentando haciendo que funcionen en pos del desarrollo de la actividad que realiza.
- Aprendizaje permanente: Está abierto al aprendizaje constante. Estudia los procedimientos de vanguardia, lo que hacen los mejores y tienen éxito en esta actividad. Enfoca su aprendizaje integrando lo que sea pertinente para ayudar ahora mismo a hacer mejor el trabajo y lo que sea interesante que alimente la creatividad y perspicacia. Desaprender comportamientos o formas de hacer adquiridas cuando dejan de ser válidas.
- Espíritu de Cambio - Transformación: Mantiene alerta constante a todo lo cotidiano, se lo cuestiona buscando información base para enriquecer o crear

nuevas actividades/productos. Se comunica con los clientes buscando retroalimentarse de sus propuestas o nuevas ideas. Disposición a la acción emprendiendo sistemáticamente experiencias prácticas que conducen al éxito. Reúne recursos e intenta dar energía a todos para poner en práctica los cambios.

3.2 Análisis de los resultados en el estudio de los valores según los componentes.

Valor Ético

Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático.

a) Componente cognoscitivo:

Se constata cómo estos sujetos han logrado una asimilación cognitiva activa del valor ético, incorporando su significado social, asumiéndolo e interiorizándolo. Una muestra de cómo han llegado a establecer relaciones de este contenido con sus vivencias y experiencias laborales son las verbalizaciones obtenidas durante la entrevista grupal. *“Hay que conocer qué quiere el cliente, su experiencia, su nivel de preparación, todos estos puntos nos conllevan a dar un buen servicio, siempre respetando la seguridad de las inmersiones, ejemplo de esto, lo tuve ayer, con un padre que quería que enseñara a su hijo, y el mismo no tenía la edad requerida, lo reorienté hacia snorkeling que estaba acorde a su edad y quedaron satisfechos, eso es parte de buen servicio”.*

Con relación a este valor aportan otros elementos directos que permiten inferir que se ha subjetivado, que se ha integrado el contenido del mismo adquiriendo un sentido personal para estos sujetos llegando a convertirse en verdaderas configuraciones motivacionales, capaces de regular sus juicios, valoraciones y modos de actuación. Durante la entrevista grupal refieren: *“La calidad lo implica todo, hay que tener conocimiento de la actividad, por ser atípica, se necesita de material promocional, carteles de precios y otros, que nos ayudan con las ventas. Esta actividad implica riesgo, de hecho, hay que saber cuando un cliente puede realizar un buceo o no, el saber lograr que un buceador entienda que cierta actividad no está en sus límites de práctica, es parte de la calidad del servicio”.*

Dominan la información referente a este valor y poseen intereses y necesidades asociadas al mismo, logrando configurarse a nivel subjetivo. A través de entrevista grupal se constata el sentido profundo que posee: *“El cliente siempre quiere encontrar esto en lo que compra, tener todo lo que se necesita para este objetivo es primordial, la seguridad en los buceos, por ejemplo, juega un papel fundamental en la calidad”;* *“(…) El pasado*

año se realizaron más de 16 000 inmersiones en Barracuda, sin ningún accidente de buceo, entonces podemos hablar de calidad en el servicio”; con respecto a la profesionalidad: *“Garantiza un servicio profesional el hecho de dominar varios idiomas, conocer las posibilidades de los clientes, los sitios de buceos, precios de las actividades (...), “Cuando se imparte un curso internacional con profesionalidad, calidad, motivas al cliente, creas en él conciencia de protección del mundo subacuático; o cuando le enseñas a nadar, y este cliente nunca ha visto el mar, es una sensación para él inexplicable, te tiene como un dios!”* continúa relacionando este conocimiento con sus vivencias más adelante: *“Esto lo pude ver la pasada semana con un español, hizo hasta una carta de gratitud y la envió a ACUC en España, eso es calidad”*, otro de los sujetos plantea: *“Conocer qué quiere el cliente, sus posibilidades, brindarle un servicio de calidad, amar la naturaleza, crear conciencia ecológica, todo esto es parte del servicio”*.

Es evidente la presencia de una noción acertada en cuanto a la significación social de este valor, el arribo a reflexiones críticas, que les ha hecho posible concientizarlo y adquirir nuevos recursos para un mejor desempeño de su rol como instructores de buceo.

b) Componente afectivo:

Existe un nivel de implicación emocional tal que los sujetos realizan valoraciones, y arriban a elaboraciones personales sobre cómo dar solución a las problemáticas que se les presentan.

Se accede a vivencias emocionales positivas en torno al valor ético en cuestión (Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático), que se integran a la regulación del comportamiento, se observa disfrute por la actividad que realizan.

A partir de la técnica de presentación de estímulos se evidenció la sensibilización de los sujetos con los indicadores de este valor. El estímulo presentado hace referencia a una misión de trabajo donde este valor matizó sus modos de actuación; los criterios emitidos adquieren un sentido vital concreto: *“... el proceso se hizo, estuvimos horas ahí, peinando el río, hasta que se hizo difícil (mira hacia abajo), fue una situación en la que uno se siente mal, es una persona que murió allí, uno quiere encontrarlo aunque la situación es difícil...”*. Se manifiesta cómo los contenidos despiertan emociones y la necesidad de actuar en coherencia con el valor. El placer de llevar a cabo la actividad de buceo con una actitud profesional ha favorecido que adquiera para ellos un significado profundo, en

este sentido ante la presentación de estímulos refieren: “... es una actividad bonita, es un actividad en la que uno siente satisfacción, porque te encuentras con personas que en ocasiones no tienen experiencia ninguna con el mar y logran sentirse contentos, logran sentirse complacidos de llegar a realizar una actividad que en su vida habían llegado a hacer y uno es parte de ello”; “(...) en la actividad subacuática ciertas personas sienten limitación, sienten ciertos temores, dado todo lo que se habla acerca del mar y los peligros del mar, y de las cosas que suceden y es muy interesante la sensación que se siente cuando uno logra que personas como estas, quizás incluso con miedos, estresados, con ciertas preocupaciones logran hacer la actividad y logran sentirse felices, eso es gratificante”. En la entrevista grupal se obtienen indicadores directos de vivencias positivas al referir que: “Existe una satisfacción plena al influir, enseñar, al mostrarles un nuevo mundo, que es el mundo subacuático”, “(...) realmente es sumamente interesante”. Existen niveles de elaboración personal en estos sujetos al emitir sus experiencias, al evocar situaciones en las que su actuación ha estado matizada por el valor **Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático**. En las reflexiones que establecen se aprecia un compromiso emocional positivo ante dichos contenidos, ello se manifiesta durante la entrevista grupal a través de verbalizaciones como: “(...) es un mundo desconocido para la gran mayoría de las personas y que al ver una cantidad de riquezas y coloridos en cuanto a corales, fauna, que realmente uno se debe a ellos (se refiere a los clientes y su satisfacción)”. Ante la situación de presentación de estímulos se obtienen indicadores directos como: “Practico la actividad desde hace más de 15 años, me motiva ver los clientes contentos con los fondos marinos. Hoy, terminé un curso internacional con un cliente inglés y me comentó: - adoro lo que aprendí en Cuba, nunca pensé que me fuera a marcar tanto, ¡si se eso, no hubiera perdido tanto tiempo!- ¿Qué mejor regalo que ese comentario?”.

Estos sujetos no solamente poseen información, dominio del valor, y de los contenidos que lo integran, sino que se ha configurado con una profunda significación y sentido personal para ellos en el plano subjetivo, despertando sentimientos de amor al trabajo, identificación – empatía con el cliente, satisfacción, placer, disfrute con las actividades que realizan.

c) Componente volitivo:

Se pone de manifiesto el componente volitivo de este valor en los sujetos estudiados ya que se constata la regulación desde la reflexión y valoración flexible. Durante la entrevista

grupal refieren: “ ... el cliente debe cumplir con los estándares establecidos dado los niveles de los cursos que se imparten, y bueno es nuestro compromiso con que entienda y aprenda el por qué de cada habilidad, primero porque durante el curso soy responsable de su seguridad, pero una vez que este cliente ya tenga su licencia él será responsable de sus propios actos; entonces de una forma o de otra yo tengo cierta influencia y cierta responsabilidad sobre esas cosas” “(...) la función del instructor no es más que motivar, enseñar (utiliza un tono enfático en las palabras subrayadas) y después llevar a mar abierto a esos estudiantes (se refiere a los clientes), (...) te hace sentir muy contento, es un logro cuando tus alumnos ganan confianza, ellos confían en ti porque realmente la vida de ellos depende de ti cuando tú estas en el mar abierto, ellos se sienten protegidos por su instructor y yo por supuesto me siento muy valorado y muy contento de que ellos puedan realizar su sueño de disfrutar una inmersión en mar abierto guiado por su instructor ”, con estas verbalizaciones se pone de manifiesto la autonomía y el determinismo moral que ha adquirido este valor para ellos, luego de su asimilación. El modo en el que se ha incorporado e integrado como un sólido sistema conceptual – valorativo y su regulación comportamental se identifica al acceder a unidades de sentido donde está implícito el mismo. Los sujetos, a través de las técnicas utilizadas expresan sus ideas, reflexiones, juicios, sentimientos y argumentos; lo que hizo posible conocer las experiencias y conocimientos de cada uno, en un contexto en el que se expresaron con autenticidad y con una relación personal comprometida. Durante la entrevista grupal se obtiene: “ (...) En ocasiones ocurre algo diferente... o algo nuevo, porque tú te encuentras a veces con situaciones en mar abierto que no son las más idóneas, puedes encontrarte con aguas frías, puedes encontrarte con una corriente muy fuerte, puedes encontrarte la visibilidad muy reducida, y esto a veces te conlleva a que no te sientas tan cómodo como cuando tú buceas en un agua que es cálida o un agua que es transparente, esto conlleva a extremar las medidas de precaución para los clientes que te acompañan y para ti, esto te hace sentir inseguridad que conlleva a aumentar las medidas de seguridad y de control con respecto al resto del grupo”, “ la actuación profesional es cuestión de preservar vida en nuestra actividad, en la que se requiere de algunas medidas de seguridad, teniendo en cuenta de que muchos de los clientes no tienen experiencia desde el punto de vista de la natación, desde el punto de vista subacuático, y entonces se les provee de chalecos, enseñándoles como hacer la actividad de la forma más segura”.

Durante el proceso de diagnóstico fue posible constar la posibilidad de argumentación, reflexión, valorativa de los sujetos asociada a este valor.

d) Componente comportamental:

A través del cuestionario aplicado con vistas a la evaluación de 360° desde la perspectiva de los compañeros del equipo, de su jefe inmediato y de sí mismos fue posible constatar que prevalece la frecuencia asociada a que *Siempre* está presente este valor en el comportamiento de los sujetos que componen la muestra, en un 66,76%. (Anexo 5)

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de dicha triangulación en cada uno de los indicadores funcionales propuestos.

COMPONENTE COMPORTAMENTAL	RESULTADO TRIANGULACION 360 grados		
	Nunca	A veces	Siempre
ÉTICOS: Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático.	6,16	26,76	66,76
Calidad en el servicio	7,92	22,50	67,50
Profesionalidad	7,22	24,44	69,44
Servicio Centrado en el cliente	3,33	33,33	63,33

Tabla 3.1. Resultados de la triangulación del Componente comportamental del Valor Ético: Alto Desempeño-profesionales del mundo subacuático.

De los valores que lo integran el de mayor frecuencia observada en *Siempre* es el de Profesionalidad con un 69,44%, en este sentido tuvo una incidencia muy positiva el indicador funcional: *Está motivado por la tarea que realiza*, con una frecuencia de *Siempre* de 73,33%. El valor más afectado es el Servicio centrado en el cliente con un 63,33. El indicador funcional que tributa de manera negativa en estos resultados es: *Establece adecuadas relaciones interpersonales y consigue la cooperación*, con una frecuencia de 58,33%, pues es el más afectado no solo en cuanto a Servicio centrado en el cliente, sino de todos los indicadores funcionales propuestos para este valor.

Este resultado guarda correspondencia con los niveles de satisfacción de los clientes que se obtienen en esta UEB, a partir de las encuestas que realizan, para evaluar la calidad del servicio al cliente. A partir de la revisión documental se constata que en primer semestre del 2014 se obtiene un índice de satisfacción de 93,8% en la actividad de snorkeling y en la actividad de buceo un 93,66%.

El siguiente gráfico permite observar la salida comportamental del valor ético: Alto Desempeño-profesionales del mundo subacuático.

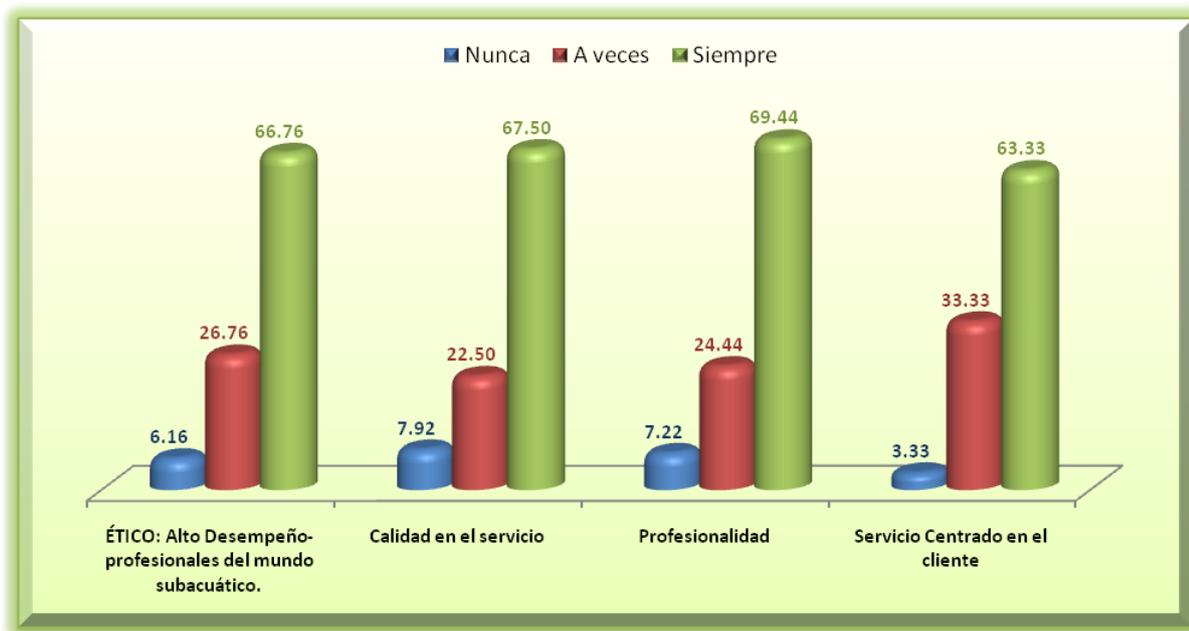


Gráfico 3.1. Resultados de la triangulación del Componente comportamental del Valor Ético: Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático.

Puede identificarse que de los 3 valores tácticos es este el que muestra una mayor frecuencia en *Siempre* en cuanto a salida comportamental de los valores que lo integran, excepto al compararlo con el valor *Fidelidad a los principios revolucionarios*, inherente al valor práctico.

e) La autocrítica y tendencia al autoperfeccionamiento.

Se constata la existencia de reflexiones críticas y tendencia al auto perfeccionamiento en el equipo estudiado, los trabajadores reconocen la existencia de niveles más elevados de actuación asociados a este valor y refieren de manera concreta la necesidad de elevar las expresiones de los valores en su comportamiento. Esta tendencia apunta hacia el desarrollo de valores como la profesionalidad, la calidad en el servicio.

En la entrevista grupal refieren áreas de mejoras asociadas a cuestiones objetivas y subjetivas: *“nunca se puede estar contento con lo alcanzado, debemos mejorar en varios aspectos, referentes a este parámetro, ejemplo: Puntualidad en la recogida de clientes, comunicación en varios idiomas, sitios con señalización y fondeos con boyas”, “(...) aunque se debe mejorar en puntualidad e información”, “Garantiza un servicio profesional el hecho de dominar varios idiomas, conocer las posibilidades de los clientes, los sitios de buceos, precios de las actividades, si mejoramos estos aspectos, logramos muy buena profesionalidad””.*

Valor Práctico

Compromiso con la Organización.

a) Componente cognoscitivo:

A través de la triangulación de las técnicas utilizadas fue posible constatar que existe conocimiento en los sujetos que componen la muestra sobre el contenido y significación social de este valor. En sus verbalizaciones hacen alusión a los tres valores que se proponen: la laboriosidad, el espíritu colaborador – incondicionalidad, del cual se habla como colaboración llanamente-, y la fidelidad a los principios revolucionarios. Elaboran, reflexionan, emiten sus conceptos al respecto, aportándoles un matiz subjetivo, lo que resulta evidencia de su asimilación activa. Gracias a la observación participante se pudo constatar cómo la auto preparación en temas de historia de Cuba, de actualidad económica, política y social forma parte de la vida cotidiana laboral de estos sujetos, los que de manera espontánea conversan sobre estos, aportan, indagan, reflexionan, comparten espacios de diálogo informales que emergen por si solos. De igual manera, existen espacios formales como los matutinos de los jueves, donde de manera ya intencional se debaten temas dirigidos sobre el estado de las ventas de los servicios prestados, los temas de mayor connotación nacional e internacional y por supuesto, el estado de las condiciones meteorológicas.

Durante la entrevista grupal se obtienen verbalizaciones que indican de manera directa cómo poseen la asimilación de este valor y el comportamiento asociado que se espera de ellos socialmente: *“defender los principios revolucionarios, marcan en el patriotismo, no permito que ningún cliente emita algún criterio negativo del país, definiendo mi sentido de amor a la naturaleza, proteger los arrecifes coralinos y medio ambiente en general, es defender la patria”, “Este es un trabajo que necesita de la colaboración en conjunto del grupo, cuando se realiza la actividad, se necesita de que los instructores de más experiencia y nivel, ayuden con la actividad”.* Resulta insoslayable señalar como dicha verbalización apunta de manera indirecta (además del componente cognitivo del valor Fidelidad a los principios revolucionarios), a su tendencia de manifestación volitiva-conductual. Existen otros indicadores directos del dominio desde lo cognitivo de este valor cuando lo asocian a la disposición a la actuación, a la colaboración, en este sentido plantean: *“Estamos siempre dispuesto a la colaboración con el MININT, en la búsqueda de ahogados u otras tareas”; “Todos de una forma u otra tenemos presente la fidelidad a la Revolución, aquí entre nosotros, hay instructores que han hecho cobertura a altos jefes de estado, han participado en rescate de ahogados, participan en movilizaciones”,* otro

sujeto se refiere al espíritu de colaboración incondicional ejemplificándolo: *“ejemplo de ello, lo tenemos en los reciclajes (Son los entrenamientos en cuanto a cambios en los estándares, primeros auxilios, oxigenación y practicar las técnicas de rescate, aspectos teóricos y práctico del buceo) que hacemos todos los años, los más preparado en la materia del buceo, refrescan los conocimientos teóricos y prácticos de los demás”*.

Llama la atención el modo de expresión del indicador funcional: *Muestra interés y satisfacción por la actividad que realiza y mantiene buena disciplina, asistencia y puntualidad*, el cual todos enuncian de manera directa a través de la entrevista grupal y de la presentación de estímulos, como parte del valor laboriosidad. Todos conocen, que la asistencia, la disciplina, la puntualidad conforman este valor; luego, su abordaje, se realiza siempre unido al criterio de que debe ser mejorado este aspecto. Como ejemplo podemos encontrar a través de la entrevista grupal las verbalizaciones siguientes: *“Creo que se puede trabajar un poco más, no todos trabajamos con la misma intensidad, todavía persisten los certificados médicos, impuntualidad y poca motivación”; “Creo que no todos nos entregamos al 100 % en el trabajo diario”. A partir de la técnica presentación de estímulos plantean: “Creo que el sentido de pertenencia, que incluye la protección y cuidado de los medios de trabajo, puntualidad, hay que trabajar más en ello”; “No tener ausencia, certificados médicos innecesarios, puntualidad, todo ello implica laboriosidad”.*

A su vez, estos indicadores permiten arribar a la inferencia de que en el proceso de interiorización del valor práctico, el contenido asociado al indicador funcional: *Alto sentido de pertenencia a la organización, contribuye al cumplimiento de sus objetivos y se siente identificado con los éxitos de la misma* no ha llegado a adquirir un sentido individual que permita una expresión social coherente con lo esperado desde la propuesta organizacional, en los sujetos que componen la muestra. Se entiende que en este proceso de subjetivación individual de los valores, subyacen elementos contradictorios, que van desde el plano inconsciente hasta el consciente; sin embargo, el limitado acceso a estos, en el marco del presente estudio, no permitió profundizar en la descripción de esta arista del fenómeno.

b) Componente afectivo.

Se constatan vivencias emocionales positivas asociadas a este valor. En las entrevistas grupales plantean: *“Yo amo mi profesión, soy profesional, sin el mar, no soy nadie, me gusta enseñar a bucear, me siento que soy útil”, “Hay un ejemplo que me marcó sobre*

este valor, cuando empecé a trabajar en el club, muy pocos instructores me ayudaron con el desarrollo de mi profesionalidad, tenían miedo de quedarse sin trabajo por mi juventud y mis deseos de aprender. Con el tiempo les demostré, que lo importante en el grupo es la cooperación y colaboración de sus integrantes, hoy, los instructores de poca experiencia, son ayudados por todos, para que fluya el trabajo en el grupo”, “(...) Bucear con agua fría, no es fácil, hay que amar el trabajo (...)”,

La satisfacción, el placer de hacer este trabajo se manifiesta en sus verbalizaciones, a través de historias, anécdotas o situaciones cotidianas que influyen en su motivación y sentimiento de bienestar. Un ejemplo de ello es la siguiente referencia que emergió de la entrevista grupal: *“Hay que amar este trabajo, esta semana por ejemplo, trabajé con un grupo de argentinos, diez días, encantados por el amor a la protección de los fondos coralinos y cumplimientos de los estándares del buceo recreativo”.* Luego de una de las situaciones de presentación de estímulos surge otra anécdota referida a la necesidad sentida de la colaboración, necesidad que emerge de las propias vivencias del ámbito laboral: *“En esta actividad si no colaboras y busca la coherencia grupal, no logras un buceo seguro, por ejemplo: Hace unos días ocurrió un incidente en el barco con un cliente (calambre), el patrón del barco, se percató de la situación y al instante ayudó en el rescate de dicho cliente, esto demuestra lo importante que es la colaboración y no tan solo cuando se realiza la actividad, hay que legar la experiencias a los jóvenes que están en la escuela”.*

Estas y otras situaciones que fueron actualizadas y puestas de manifiesto durante el proceso de diagnóstico nos permiten considerar que por su carácter reiterativo, relevante y generalizado, existe en estos sujetos una valencia emocional positiva de este valor práctico: Compromiso con la organización, matizando la actitud que adoptan de manera cotidiana y autónoma.

c) Componente volitivo:

Los trabajadores se movilizan en función de alcanzar la preparación necesaria en este sentido: *“(...) implica defender la patria desde diferentes ángulos; los clientes siempre están interesados por conocer cómo vivimos, si estamos de acuerdo con el sistema, saber darle una respuesta certera, es vital para que no se sientan maltratados (...) y que además el momento lejos de ser propiciador de conflictos se convierta en una posibilidad para que el turista conozca a Cuba desde un ángulo más amigable y en correspondencia con nuestra realidad”.* Existen niveles de elaboración personal, se generan análisis como

resultados de sus experiencias personales, manifiestas a través de sus propias reflexiones, procesadas de manera independiente *“Creo que necesitamos más cohesión grupal, necesitamos preparar y ayudar a los más jóvenes, el buceo necesita de un impulso”*. La necesidad de colaboración incondicional, de cohesión se concreta de manera espontánea. En la entrevista grupal uno de los sujetos expresa su satisfacción por la colaboración en la preparación de instructores, es posible constatar cómo se ha instaurado como una verdadera configuración motivacional, con una valencia emocional positiva capaz de movilizar su comportamiento de manera auténtica, autónoma, como convicción: *“(...) el hecho de haber participado en la preparación no solo de los clientes que se preparan aquí, y tener varios clientes certificados en el mundo entero, lo más importante es haber contribuido desde un inicio a la preparación de los instructores cubanos que hoy son mis compañeros de trabajo (...) saber que algunas de las personas que hoy se encuentran como instructores pasó por, no vamos a decir por nuestras manos, pero si que compartió algún entrenamiento, en un adiestramiento, es importante y es bonito saber eso, que en ese camino que se ha andado, de lo que es el buceo en Cuba he tenido un papel que ha servido para desarrollar la actividad esta de nosotros aquí”* .

El resultado del proceso de interiorización del valor Compromiso con la organización de manera autónoma, ha llevado a que se exprese a manera de convicciones, con gran intencionalidad. A modo de ejemplo se referencia una anécdota emergida luego de una situación de presentación de estímulos, asociada a la Fidelidad a los principios revolucionarios: *“Dos clientes canadienses, vinieron al centro con el objetivo de conocer el criterio de la forma de pensar acerca de la Revolución, de los instructores, solo bastó dos preguntas y no preguntaron más, tan solo dijeron: Ustedes aman a su país”*.

d) Componente comportamental:

A partir del cuestionario fue posible obtener que este valor muestra en el plano comportamental una frecuencia en *Siempre* en un 65,83%.

La siguiente tabla muestra los resultados derivados de la triangulación en cada uno de los indicadores funcionales propuestos para este valor.

COMPONENTE COMPORTAMENTAL	RESULTADO TRIANGULACION 360 grados		
	Nunca	A veces	Siempre
PRÁCTICO: Compromiso con la Organización.	3,84	30,79	65,83
Laboriosidad	6,94	43,06	50,56
Espíritu colaborador, incondicionalidad	4,58	37,08	59,17
Fidelidad a los principios revolucionarios	0,00	12,22	87,78

Tabla 3.2. Resultados de la triangulación del Componente comportamental del Valor Práctico: Compromiso con la organización.

De los valores que lo integran el de mayor frecuencia observada en *Siempre* es el de Fidelidad a los principios revolucionarios con un 87,78%. Este es el valor con mayor frecuencia en *Siempre* de todos los estudiados; prevaleciendo con incidencia muy positiva los indicadores funcionales: *Manifiesta habilidades para detectar comportamientos inadecuados de algunos clientes y actúa consecuentemente en este sentido demostrando sentimientos de amor a la patria defendiendo de su integridad y Trabaja honestamente en un ambiente de servicio, protección al medio ambiente y de respeto al cliente.* Es significativo señalar que ambos se manifiestan en *Siempre* con una frecuencia de 100%. El hecho de que la triangulación se realice a partir de otras fuentes además del propio sujeto, permite considerar muy fuerte la consistencia del criterio emitido.

El valor más afectado es el referido a la Laboriosidad, el cual se manifiesta en *Siempre* con una frecuencia de 50,56%. Tiene una influencia negativa en este resultado, la frecuencia con la que se expresan los indicadores funcionales: *Se siente responsable y comprometido referente a la eficiencia y la productividad de la empresa y, Muestra interés y satisfacción por la actividad que realiza y mantiene buena disciplina, asistencia y puntualidad,* con frecuencias respectivas de 36,67 % y 40%. Atendiendo a las manifestaciones obtenidas a través de otras técnicas ya antes abordadas, cabe considerar que el deterioro comportamental del segundo indicador funcional afectado, está asociado fundamentalmente a sus elementos de disciplina, asistencia y puntualidad; ya que se ha constatado la presencia comportamental del interés y satisfacción por la actividad que realiza, a través de la exploración del valor ético, antes descrito. A partir de la revisión documental (expedientes laborales, evaluaciones del desempeño) se pudo corroborar que obran aplicaciones de medidas disciplinarias en el periodo en el que se realiza el presente estudio asociadas a: *Abandono del puesto de trabajo, ingestión de bebidas alcohólicas, quejas de los clientes por mal servicio, que implica una*

compensación de la empresa a estos clientes, accidentalidad o incidentes durante el servicio de buceo por negligencia del instructor, malversación.

En las entrevistas realizadas al jefe inmediato superior y en la entrevista grupal emergen criterios donde expresan la necesidad de ser consecuentes con respecto a las ausencias, a la puntualidad, entendiendo que afectan la productividad y por tanto, los resultados de eficiencia del grupo. El modo de manifestarse este indicador funcional, en cuanto a los componentes y elementos antes referidos, conlleva a inferir que se ha asumido con fines adaptativos, que se trata del resultado de un aprendizaje cognoscitivo, con una finalidad instrumental, no emergiendo su manifestación como resultado de una necesidad en sí mismo.

El siguiente gráfico permite observar la salida comportamental del valor práctico: Compromiso con la organización.



Gráfico 3.2. Resultados de la triangulación del Componente comportamental del Valor Práctico: Compromiso con la organización.

e) La autocrítica y tendencia al autoperfeccionamiento.

Con relación a este componente referido a la Fidelidad a los Principios Revolucionarios, tiene una connotación relevante, en la entrevista grupal expresan: *“La seguridad que brinda nuestro país, ningún cliente la puede encontrar en otro lugar”*, *“Hay clientes, que buscan sacarnos del paso, con doble sentido en su preguntas, pero estamos bien claros de qué cosa es Patria”*. Emergen en la presentación de estímulos anécdotas que

muestran el repertorio de respuestas dadas a los clientes que manifiestan la manera coherente con la que el contenido de este valor se ha subjetivado de manera autónoma. Con relación a la protección del medio ambiente, todos reconocen la necesidad de mejorar este aspecto, empezando por ellos: *“Creo que podemos hacer cada día más por el cuidado de los fondos marinos, tenemos que plantear a la dirección nacional, que utilicen el método de boyas, para eliminar las anclas de las embarcaciones”*, durante la entrevista grupal refieren que *“es necesario reforzar la preparación de los clientes con visión preventiva, para que no toquen los corales o extraigan conchas o caracoles, redoblar el ejercicio de la sensibilización a estos con la información pre inmersión, esto nos falta sistematizarlos, hay momentos en los que se hace y otros en los que no se les enfatiza y luego, ocurren situaciones que podían prevenirse sin afectar el medio ambiente”*, *“Hay que trazar planes de trabajo con la ONIP para evitar la pesca indiscriminada con relación a los Quelonios (se refiere a las diferentes especies de Tortugas, al Carey, a la Kawama; las cuales son protegidas en nuestro país), se trabaja en ello, pero pienso que puede dársele mayor fuerza a este trabajo conjunto”*. Todo ello permite inferir que poseen identificación de sus limitaciones en cuanto al desarrollo de este valor, en lo referido a este indicador funcional. Lo cual indica tendencia al auto perfeccionamiento y la autocrítica.

En cuanto al espíritu de colaboración, incondicionalidad se obtiene que identifican la presencia de limitaciones en este sentido. Al respecto en la entrevista grupal refieren: *“No todos en el centro trabajamos iguales, hay algunos más integrales que otros, si todos halamos parejo, tendremos más resultados”*. Manifiestan dificultades en cuanto a la cohesión del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos. Sin embargo, al abordarlas lo hacen desde afuera, no se identifican como parte de esta problemática, subyace la tendencia a desplazar la causa de la falta de cohesión hacia los otros sujetos. Existen verbalizaciones en el marco de la entrevista grupal que reflejan esta inferencia: *“Cada cual sabe en el centro la tarea que le toca hacer, que no la hagamos con la misma intensidad y eficiencia, es un patrón para medir en la evaluación del desempeño, estas actitudes determinan si hay o no una buena productividad en la empresa”*.

Resulta significativo que pese a que se constata elaboración personal, asimilación de valores como la fidelidad, el espíritu de colaboración, incondicionalidad y la laboriosidad no existen elementos que permitan afirmar que estos sujetos poseen una valoración autocrítica con respecto a indicadores funcionales como: *Se siente responsable y*

comprometido referente a la eficiencia y la productividad de la empresa (Laboriosidad), Reconoce la utilidad de la actividad que realiza (Espíritu de colaboración, incondicionalidad), Contribuye al desarrollo de su país con el cumplimiento de su trabajo (Fidelidad a los principios revolucionarios). Es posible constatar cómo existe un efecto de inadecuación al desplazar su responsabilidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos de trabajo hacia los directivos de la entidad, solo valoran las dificultades asociadas a determinadas carencias de instrumentos o al estado de los mismos: *“Se necesita más colaboración por parte de los directivos, conocen poco de esta actividad”, “En ocasiones faltan las piezas de repuesto o el material didáctico para impartir cursos internacionales, de qué forma se puede cumplir con los planes de ventas, si tenemos estos problemas”, “Hacemos todo lo posible, lo que no se tiene en cuenta es la fuerza de trabajo, para realizar los planes económicos de la Empresa”;* sin embargo, existen otras cuestiones que son soslayadas y que se obtienen por medio de la entrevista al jefe inmediato, el análisis de las actas de los consejos de dirección y las evaluaciones del desempeño donde se obtienen evidencias de modos de actuación no alineados con lo que se espera en la declaración de este valor práctico: *“La mayoría de los instructores, no están sensibilizados con la tarea de las ventas, en ocasiones no desarrollan las actividades de piscina, o no potencian las actividades necesarias para cumplir con este parámetro”, “no asumen las tareas con la disposición que corresponde, no se comprometen con la gestión de venta de este servicio, no existe un compromiso real con la organización, claro no son todos los miembros del equipo, pero esto afecta la unidad y los resultados, la satisfacción del resto de los compañeros se afecta porque no todos trabajan con la misma entrega y esfuerzo”, “ Los métodos de trabajos para resultar idóneos, son valorados en su evaluación anual del desempeño, no todos interiorizan la importancia de la superación profesional e idiomática”, “Con el nivel de calificación que poseen, en las diferentes organizaciones internacionales de buceo que cuenta la escuela, es poco lo que hacen con respecto a sus ventas, hay un potencial no explotado aún”, “Creo que hay conocimiento, lo que no se explota totalmente, para ellos este trabajo, es solo un hobby, no lo ven como algo vital en sus vidas”, “Hay trabajadores que sienten por el centro, se entregan totalmente, pero no todos lo hacen igual”.* En este sentido, las evaluaciones del desempeño van desde el rango de MB hasta M (en un rango de 4: MB, B, R y M). Las principales recomendaciones que se les da son:

- Superación técnica e idiomática para incidir de manera positiva en los resultados de las ventas del servicio.

- Participar en el curso anual de reciclaje, con el objetivo de mantener su preparación con relación a los primeros auxilios y oxigenación.
- Participar en el FORUM de Ciencia y Técnica, con el objetivo de buscar solución a la necesidad de piezas de repuesto de los equipos de buceo.

Valor de Desarrollo

Vanguardias de la excepcionalidad.

a) Componente cognitivo.

En la representación subjetiva que poseen de este valor están presentes elementos de la Creatividad – innovación, del Aprendizaje permanente y del espíritu de cambio – transformación; abordados de manera convencional, poco profunda, no llegan a abarcar los aspectos que la organización propone en el marco de este valor. Sus manifestaciones emergen asociadas a la importancia que le atribuyen a los mismos, el significado social que tienen para el desarrollo de la actividad y la empresa. Evidencia de ello son sus planteamientos durante la entrevista grupal al referirse a la Creatividad – innovación, existe conciencia de la importancia de ser creativos, de buscar soluciones, pero limitan su análisis al hecho de ser flexibles ante situaciones no esperadas, y a realizar ajustes a las demandas de los clientes hacia otras excursiones ya antes montadas, ya previstas. Las propuestas no encierran alternativas novedosas, no implican el ejercicio de la innovación, de la originalidad, de la creatividad: *“Ser creativo es un punto esencial, buscar soluciones a los problemas y conocer cuáles de ellas logran mejorar el servicio, si no hay sitios que cumplan con las expectativas de los clientes, se cambia por otro, si no quiere ese tipo de buceo, se recomienda otro (...)”*. Otro de los planteamientos muestra la idea formal que se tiene sobre la innovación, relacionándola directamente con la presentación de trabajos en el marco de la ANIR (Asociación Nacional de Innovadores y racionalizadores, movimiento creado en Cuba para potenciar la actividad de los innovadores y racionalizadores como trabajo creador y factor del progreso científico - técnico y del desarrollo de la economía nacional), y no por su verdadera finalidad y objetivo, que es fomentar el proceso creativo e innovador en aras de dar soluciones a las problemáticas que se presentan en la organización. En este sentido refieren: *“(...) se debe trabajar más en los trabajos de la ANIR, se ha perdido en ese aspecto, en Barracuda se presentaban más trabajos antes”*. La pobreza en cuanto al contenido de los valores que integran el valor de desarrollo Vanguardias de la excepcionalidad, es manifiesta cuando hacen referencia a cuestiones propias de su función y establecidas en la base reglamentaria de la actividad, como si se

tratase de aspectos que derivan de su propia capacidad creativa, inventiva, o de previsión: *“(...) Todo instructor debe de estar preparado para cualquier eventualidad, por ejemplo, ayer, en el buceo se rompió el regulador de mi cliente, sino se lleva los reguladores de repuesto, que hubiera pasado, eso es creatividad”*; ante la presentación de estímulos se pone de manifiesto dicha limitación cognitiva cuando refieren: *“Esta actividad necesita de creatividad, sin ella no hay logros en el trabajo, es parte de la inteligencia que pueda crear cada instructor, buscar soluciones a los problemas es esencial, ejemplo de ello, lo tenemos en una clase de piscina, un cliente, tiene problema con el vaciado de máscara, se crea el hábito de exhalar por la nariz y se va de lo simple a lo complejo, logrando que el cliente supere este problema”*.

No obstante existen algunos indicadores directos de la apropiación de indicadores funcionales, asociados a la presencia de intencionalidad como lo son el de gestionar y *propiciar un ambiente agradable en la unidad acorde a los recursos disponibles y pone en práctica las normas y reglamentos para la realización del buceo y snorkeling, y Generar nuevas ideas que contribuyen a mejorar la calidad del servicio*. En la entrevista grupal consideran que: *“Buscar soluciones a los problemas es algo primordial, ejemplo de esto, lo podemos ver, cuando el cliente tiene que cancelar una actividad por inclemencia del tiempo y tenemos que reintegrar su dinero, se le puede ofertar otra actividad, ejemplo: buceo en cueva, si su nivel de preparación lo permite”*; *“Conjuntamente con el espíritu colaborador, es importante buscar solución a los problemas; buscar nuevos productos para lograr mayores ingresos, ejemplo de esto fue, la tormenta de ideas entre los instructores de más experiencia y el comité técnico”*.

En lo que al valor aprendizaje permanente se refiere, es posible constatar en la entrevista grupal que existen reflexiones sobre el mismo: *“Buscar la forma (...), lograr que todo el grupo quiera esto, es lo que nos lleva a una fase superior, tenemos que participar más en ferias internacionales, en eventos científicos vinculados a la protección del medio ambiente y otros”*, *“No todos los instructores buscamos la forma de conocer nuevas informaciones del buceo, algunos se dedican a estudiar los nuevos cambios del buceo recreativo o estándares, esos son los de vanguardia”*

b) Componente afectivo.

El vínculo afectivo que acompaña la elaboración de estos contenidos es muy pobre, los contenidos de este valor no han llegado a incorporarse como juicios de valor. Todo ello

matizado a la carencia de conciencia de los elementos constitutivos de este valor, al significado que en los marcos de la organización se le atribuye al mismo.

Se obtienen planteamientos aislados asociados con la necesidad de aprender nuevas formas de hacer, así como de sus vivencias sobre los espacios organizacionales que hoy existen con vistas a promover el valor de desarrollo: Vanguardias de la excepcionalidad, como el comité de calidad, las reuniones trimestrales del consejo técnico, las entrevistas que se le hacen a los más experimentados para buscar nuevos productos, las reuniones del consejo de dirección.

Estas vivencias guardan una valencia emocional positiva cuando se trata de la transmisión o del aporte de conocimientos: *“(…) lo más importante es haber contribuido desde un inicio a la preparación de los instructores cubanos que hoy son mis compañeros de trabajo (…) saber que algunas de las personas que hoy se encuentran como instructores pasó por, no vamos a decir por nuestras manos, pero si que compartió algún entrenamiento, en un adiestramiento”*; *“Conjuntamente con el espíritu colaborador, es importantes buscarle solución a los problemas; nosotros nos sentimos útiles, reconocidos cuando se nos propone buscar nuevos productos para lograr mayores ingresos, ejemplo de esto fue, la tormenta de ideas entre los instructores de más experiencia y el comité técnico”*.

Sin embargo, es posible inferir que pese a los objetivos de los espacios antes mencionados, no se ha logrado integrar a los trabajadores, sensibilizarles con la posibilidad de aprovecharlos para generar desarrollo a través de la participación conjunta en el éxito organizacional. Existen vivencias emocionales negativas relacionadas con los modos de hacer de algunos directivos, que pueden resultar limitadores de la expresión de este valor, de su consolidación. Al respecto en la entrevista grupal plantean: *“Todos estos valores juegan un papel fundamental en la empresa, el cambio se debe hacer para mejorar y buscar el momento indicado para hacerlo. Hoy tenemos que cambiar la forma de actuar de algunos jefes”*.

Existen otros indicadores directos donde hacen referencia a la falta de motivación y de estímulos para la mejora: *“Creo que se debe trabajar más en los trabajos de la ANIR, se ha perdido en ese aspecto, en Barracuda se presentaban más trabajos antes. Se pueden buscar soluciones pero qué te motiva a hacerlo”, “la dirección de la empresa tiene que buscar motivaciones en los instructores rezagados en esos aspectos, ejemplo de motivación: planes de capacitación, asistir a ferias internacionales, elevar los niveles de*

liderazgo, etc”, “(...) en el grupo hay líderes, que ayudan al desarrollo de la tarea, pero nos está afectando eso, la falta de motivaciones, es el punto clave en la escuela”. A partir de la entrevista grupal se fomenta la profundización, la valoración sobre esta temática de cómo afecta la falta de motivación y de estímulos y plantean que: “inciden en las ventas, que se vayan temprano de las piscinas, que presenten ausencias y certificados médicos innecesarios, que no colaboren con el grupo, que no den buen servicio en el buceo, etc.”.

c) Componente volitivo:

Aún cuando en algunos contenidos se constata sensibilidad, no constituyen verdaderos contenidos significativos en el plano subjetivo, por lo que no llegan a convertirse en orientaciones valorativas que movilicen la regulación de sus comportamientos. No existen valoraciones, reflexiones, que reflejen que estos han llegado a integrarse a modo de configuración motivacional, capaz de consolidarse y expresarse de manera estable como convicción, o principio regulador de sus actuaciones alineados con la propuesta organizacional.

Se obtienen en la entrevista grupal indicadores, que muestran cómo se expresa la asimilación incipiente de este contenido. Los sujetos alcanzan a establecer relaciones con su práctica laboral cotidiana, vinculándolo directamente con su contexto más inmediato: *“En Varadero no hay competencia, solo existe Gaviota, y el buceo, no es una de las actividades fuerte de su empresa, pero tenemos que estar abiertos al aprendizaje en todos los aspectos del buceo recreativo, se tiene que lograr una cooperación de las dos empresas para buscar equilibrios, ejemplos: precios de las actividades de buceo”;* *“Tenemos que seguir trabajando para lograr transformaciones, las encuestas de clientes, nos indican qué debemos mejorar o cambiar, los comentarios de clientes en Internet sobre el servicio ofertado y el interactuar con ellos en el servicio nos ayudan para cambiar lo que no es eficiente”, “(...) el país ha creado una nueva forma de empleo, el cuentapropista (trabajador por cuenta propia, no estatal), ellos buscan la forma de ganar más clientes en el mercado de buceo, es por ello que hay que estar abiertos a los cambios”.* Estas verbalizaciones muestran cómo emerge la necesidad el estar abiertos al aprendizaje y a las transformaciones, a partir del incremento de la competencia en el entorno. La misma no surge a partir del compromiso, del sentido personal que debe tener, según la propuesta organizacional, para brindar un servicio de calidad. El núcleo central de esta necesidad gira en torno a la rivalidad con la competencia y no de la convicción del compromiso con la calidad, con el servicio al cliente, desde el desarrollo profesional y

personológico, desde lo que pueden aportar, desde lo que pueden hacer por incrementar sus niveles de innovación, su gestión de aprendizaje permanente.

De manera general los contenidos del valor todavía no se han convertido en decisión libre y consciente para proyectarse en función del desarrollo personal, ya que su significación e intenciones no expresan juicios de valor auténticos. En ninguno de los casos se aborda cómo acceder a nuevas ideas, a la autopreparación que no sea a través de las ferias, cursos reciclajes. No emiten criterios de búsquedas, pese a la existencia de espacios generadores de nuevas ideas.

d) Componente comportamental:

Los modos de actuación y comportamiento, así como las normas de relación, asociadas a este valor no han alcanzado estabilidad, coherencia. Para su comprensión es importante tomar en cuenta los resultados obtenidos en el resto de los componentes, con los que se integra en el plano subjetivo de manera indisoluble. No llega a constituirse en normas de comportamiento, de significación social, que estos sujetos aplican en su desempeño laboral cotidiano, en su ámbito laboral.

Resulta significativo que al valorar los resultados de la triangulación del cuestionario aplicado se obtiene solo una frecuencia de *Siempre* en un 37,78%, prevaleciendo la frecuencia A Veces con un 48,70%. Lo que permite considerar que es el valor con menor expresión comportamental de los evaluados.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de dicha triangulación en cada uno de los indicadores funcionales propuestos:

COMPONENTE COMPORTAMENTAL	RESULTADO TRIANGULACION 360 grados		
	Nunca	A veces	Siempre
DE DESARROLLO: Vanguardia de la excepcionalidad.	12.59	48.70	37.78
Creatividad- innovación	7.22	52.78	37.78
Aprendizaje permanente	11.67	50.56	38.33
Espíritu de cambio- transformación	18.89	42.78	37.22

Tabla 3.3. Resultados de la triangulación del Componente comportamental del Valor de Desarrollo: Vanguardia de la excepcionalidad.

De los valores que lo integran el de mayor frecuencia observada en *Siempre* es el de Aprendizaje permanente con un 38,33%. Sin embargo, no supera el 40% de frecuencia. Al observar la tabla anterior es posible considerara que no existen diferencias significativas

en los resultados obtenidos en cuanto a las frecuencias en *Siempre* de los valores que constituyen el valor de desarrollo. No obstante se señala que la mayor afectación cuantitativa se obtuvo en el valor Espíritu de cambio – transformación, con una frecuencia en *Siempre* de 37,22%. Lo cual puede visualizarse en el siguiente gráfico.



Gráfico 3.3. Resultados de la triangulación del Componente comportamental del Valor de Desarrollo: Vanguardias de la excepcionalidad.

d) La autocrítica y tendencia al autoperfeccionamiento.

Referente a la Creatividad – Innovación, expresan: “*Se tiene que buscar opciones para mejorar el servicio, ejemplo de ellos, cómo se explica que tenemos una sola embarcación, cuando está rota, qué le dices a los clientes*”. No se enfocan las dificultades desde una perspectiva innovadora, creatividad, como reto en aras de brindar respuestas acertadas a los clientes. Subyace un pobre sentido de autoperfeccionamiento. La autoconciencia es limitada, existe tendencia a la sobrevaloración con respecto al conocimiento y despliegue conductual, observándose la presencia del efecto de inadecuación, al culpabilizar a la Administración. El reconocimiento de sus limitaciones no ha pasado al dominio de la regulación interna, a modo de convicciones y otras formaciones (sistema de ideas, normas) que sobre la base de reflexiones autónomas regulen sus comportamientos. Consideran que su creatividad está limitada ante problemáticas asociadas a las condiciones de trabajo, cuando en realidad podían ponerla al servicio de aportar soluciones a las mismas. De manera indirecta, a través de la entrevista al jefe inmediato se obtiene que en el ejercicio de sus funciones existen situaciones en las que podían innovar, ofrecer alternativas en las que pueden desplegar su creatividad como: “*Cuando hay situación de mal tiempo y cancelan la actividad, pudiéndolas realizar en otra zona*”,

“Cuando un medio de buceo tiene una avería y no son capaces de repararlos, por varias razones, no se llevan el repuesto, no tienen los equipos de reparación y otros”, “No se preparan con relación a primeros auxilios y oxigenación para enfrentar cualquier incidente o accidente y a la hora del problema se muestran inseguros”, “No buscan respuestas o soluciones a problemas en las ventas de la actividad, aquí es donde más tiene que poner en práctica sus habilidades para comunicarse, para motivar al cliente, sin embargo se muestran apáticos, reacios a acercarse a los clientes, esperan a que sean ellos los que vengan a buscar el servicio”.

Durante el proceso de diagnóstico no emergen indicadores donde se manifieste el componente creativo, por lo que no está actualizado o no está identificado por ellos. En sus evaluaciones del desempeño se hace referencia, o se les dan recomendaciones asociadas a esta temática como: *“Participar más en los cursos de reciclajes”, “Dominar varias lenguas para la comunicación con los clientes y poder incidir más en las ventas, recomendándoles cursos de capacitación”, “Seguir superándose profesionalmente con las nuevas modalidades de buceo recreativo para lograr un mejor servicio”.*

No se ha incorporado el valor de desarrollo para expresarse a modo de proyecto de vida laboral, ideales, convicciones, ni motivos que propicien el despliegue de sus capacidades. Por lo que la autocrítica al igual que la tendencia al auto perfeccionamiento se manifiesta de manera limitada en los sujetos que integran la muestra.

Se identifican brechas dadas por el no reconocimiento de limitaciones, prevalece la autovaloración inadecuada por exceso (sobrevaloración), cuando plantean: *“El nivel de profesionalismo alcanzado, nos ubican dentro de los más preparados en el país”*, no hay un reconocimiento por parte del grupo con relación a la superación profesional, referente a la actividad que realizan, si están dispuestos a la preparación de la nueva generación de buceadores: *“ Me gusta preparar a nuevos instructores, me siento satisfecho con lo que logro”*, reconocen que les gusta la actividad que realizan, pero no existe necesidad sentida de superación técnica y profesional de ellos mismos.

Resulta interesante cómo muestran disposición en cuanto a la transmisión de sus conocimientos a sus compañeros. Es posible acceder a las vivencias emocionales positivas que ello les genera. Sin embargo, a través del proceso de diagnóstico no emergieron indicadores que permitan considerar que a pesar de los niveles de instrucción alcanzados en el buceo, no tienen la necesidad sentida de auto preparación permanente, no poseen conciencia de que pese al desarrollo profesional alcanzado existen brechas

que pueden ser saldadas por medio de acciones de capacitación y desarrollo. No se constatan proyectos asociados a alcanzar mayores niveles de desempeño y profesionalidad. Todo ello lleva a inferir que la inadecuación de sus niveles de autovaloración, matiza de algún modo la expresión del valor de desarrollo, constituyendo un freno para la puesta en práctica de valores como la Creatividad-innovación; Aprendizaje permanente y el Espíritu de cambio-transformación. Valores que no pueden ser fomentados, desarrollados si subyace la creencia que se han alcanzado los estándares deseados.

CONCLUSIONES

📖 Se identifica por el Consejo de Dirección los valores organizacionales tácticos de la U.E.B Centro, así como los valores que los constituyen y sus indicadores:

- Valor ético: Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático. (*Calidad en el servicio, profesionalidad, servicio centrado en el cliente*)
- Valor práctico: Compromiso con la Organización. (*Laboriosidad, espíritu colaborador, incondicionalidad, fidelidad a los principios revolucionarios*)
- Valor de desarrollo: Vanguardias de la excepcionalidad. (*Creatividad-Innovación, aprendizaje permanente, espíritu de cambio – transformación*).

📖 El valor ético: Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático, se expresa en el equipo de buceo de la UEB Centro, de manera alineada con la propuesta organizacional. Se ha configurado con una profunda significación y sentido personal. Dominan la información referente a este valor, poseen intereses y necesidades matizados por vivencias emocionales positivas, llegando a constituir un sólido sistema conceptual – valorativo de regulación comportamental.

📖 Con respecto al valor práctico: Compromiso con la organización, fue posible constatar que los sujetos han subjetivado su contenido, significación social, y que ha sido asimilado activamente. Se ha instaurado como una verdadera configuración motivacional, con una valencia emocional positiva capaz de movilizar su comportamiento de manera auténtica, autónoma, como convicción, con gran intencionalidad.

📖 Resulta significativo que pese a que se constata elaboración personal, asimilación de valores como la fidelidad, el espíritu de colaboración-incondicionalidad y la laboriosidad no existen elementos que permitan afirmar que estos sujetos poseen una valoración autocrítica con respecto a indicadores funcionales como: *Se siente responsable y comprometido referente a la eficiencia y la productividad de la empresa* (Laboriosidad), *Reconoce la utilidad de la actividad que realiza* (Espíritu de colaboración, incondicionalidad), *Contribuye al desarrollo de su país con el cumplimiento de su trabajo* (Fidelidad a los principios revolucionarios). En el proceso de interiorización del valor práctico, el contenido asociado al indicador

funcional: *Alto sentido de pertenencia a la organización, contribuye al cumplimiento de sus objetivos y se siente identificado con los éxitos de la misma* no ha llegado a adquirir un sentido individual que permita una expresión social coherente con lo esperado desde la propuesta organizacional, en los sujetos que componen la muestra.

- 📖 De los valores estudiados, el de mayor frecuencia observada en *Siempre* es el de Fidelidad a los principios revolucionarios con un 87,78%.
- 📖 El valor de desarrollo: Vanguardias de la excepcionalidad no emerge como configuración motivacional, capaz de consolidarse y expresarse de manera estable como convicción, o principio regulador de sus actuaciones alineados con la propuesta organizacional. En la representación subjetiva que poseen del mismo están presentes elementos de los valores que lo integran con un abordaje convencional, poco profundo, no abarcando los aspectos que la organización propone en el marco de este valor. El vínculo afectivo que acompaña la elaboración de estos contenidos es muy pobre, no han llegado a incorporarse como juicios de valor.
- 📖 Los modos de actuación, así como las normas de relación, asociadas al valor de desarrollo no se muestran con estabilidad, coherencia en sus desempeños. Es el valor con menor expresión comportamental, prevalece la frecuencia de *A veces* con un 48,70%. Subyace un pobre sentido de auto perfeccionamiento.
- 📖 Al analizar el valor de desarrollo se evidencia tendencia a la sobrevaloración, observándose la presencia del efecto de inadecuación. El reconocimiento de sus limitaciones no ha pasado al dominio de la regulación interna, a modo de convicciones y otras formaciones (sistema de ideas, normas) que sobre la base de reflexiones autónomas regulen sus comportamientos.

RECOMENDACIONES

- 📖 Elaborar por parte de la alta dirección de la UEB centro una estrategia de dirección por valores, alienada con la estrategia comunicacional de la organización y que atraviese todos los procesos de la misma (estratégicos, claves y de soporte).
- 📖 Presentar los resultados obtenidos a los trabajadores del Equipo de buceo de la UEB Centro, con vistas a favorecer la retroalimentación, la sensibilización y toma de consciencia, como parte del proceso de desarrollo de los valores tácticos en la organización.
- 📖 Incorporar en el plan de capacitación y desarrollo acciones en la modalidad de seminarios, talleres con vistas a saldar las debilidades detectadas en el presente estudio.
- 📖 Extender el diagnóstico al resto de las áreas estructurales de la UEB Centro con vista a favorecer la estrategia de la dirección por valores en esta organización y trazar acciones que favorezcan su implantación sobre bases objetivas en relación con el estado actual de los valores tácticos propuestos por la alta dirección.
- 📖 Incorporar a los perfiles de cargo de la UEB Centro, los valores organizacionales tácticos identificados; considerando que es el documento rector de subprocesos de la gestión de los Recursos Humanos (Selección, Integración al puesto, Seguridad y salud en el Trabajo, Capacitación y desarrollo, Retribuciones, Evaluación del desempeño) decisivos para la implementación eficaz de la estrategia de la dirección por valores.

BIBLIOGRAFIA

- 📖 ALFONSO, G. *“El camino del mejoramiento humano”*, Teleclase de historia de la filosofía, II Parte. Tema: Valores Éticos. Profesora del instituto de filosofía del CITMA., 2009.
- 📖 ÁLVAREZ, I. EDUCACIÓN DE ADOLESCENTES Y JÓVENES. Ejercicios para el diseño y desarrollo de currículos. Material de estudio. UCLV, 1996.
- 📖 ÁLVAREZ, I. Diseños humanísticos de investigación. Material de estudio. UCLV, 1997.
- 📖 BARRERAS, F. Proyecto final: Modelo pedagógico para la formación de valores, ISP “Juan Marinello”, En soporte electrónico, Matanzas, Cuba, 2003.
- 📖 BAXTER, P.E. Curso: La educación en valores. Papel de la escuela. IPLAC. Ciudad de La Habana, 1999.
- 📖 BOZHOVICH, L.I. La personalidad y su formación en la edad infantil. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1976.
- 📖 CABRERA, G.L. Procedimiento para la implementación del enfoque de valores como complemento de la dirección estratégica por objetivos en la empresa eléctrica de Villa Clara. Trabajo de diploma. UCLV “Martha Abreu” Villa Clara 2004.
- 📖 CHACÓN, N. Video-conferencias: Asignatura: Historia de la educación. La Habana, 2003.
- 📖 _____. Formación de valores morales. Ediciones. Academia. La Habana 1999
- 📖 CHURCHMAN, W. y EMERY, F. Operational Research and the Social Sciences, Tavistok, Publications. London, 1965.
- 📖 DEMORY. Técnicas de creatividad. Ediciones Granica, S.A. Barcelona, España. 1997.
- 📖 DÍAZ, C. ¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores. En: Los valores en la dirección. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba, 2000. Pág. 7-9 y 14-16.

- 📖 DÍAZ, C. Cómo gestionar una estrategia de valores en las organizaciones. El lado oculto de los equipos gerenciales. Centro de estudios de técnicas de dirección. Universidad de La Habana. La Habana, 2009.
- 📖 DOLAN, S. Valores, visión y misión en la dirección de negocios del siglo XXI. Artículo 2009.
- 📖 DOLAN, S. y GARCÍA, C. La dirección por valores. Ediciones Norma, Buenos Aires, 1997.
- 📖 EMPRESA DE MARINAS Y NÁUTICAS Marlin, Varadero. RESOLUCIÓN No. 64/09. Procedimiento para la implementación del Sistema de Dirección por Valores.
- 📖 FABELO, J.R a. Práctica, conocimiento y valoración. Ediciones. Ciencias Sociales. Ciudad de La Habana, 1989, Pág. 19, 43.
- 📖 _____. Los valores y sus desafíos actuales. Dirección General de Fomento, Ediciones. La Habana, 2001, Pág. 60.
- 📖 _____. Los valores y sus desafíos actuales. Ediciones. José Martí. La Habana 2003.
- 📖 FEBLES, M. La Aduldez Media: una nueva etapa de desarrollo. Ediciones Félix Varela, La Habana 2006.
- 📖 FERNÁNDEZ, R. Psicodiagnóstico. Concepto y metodología. Bogotá: Editorial Cincel Kapelusz, Colombia, 1981.
- 📖 FERNÁNDEZ, L . Pensando en la personalidad. Editorial Félix Varela La Habana, Cuba, 2003.
- 📖 GARCÍA, C y DOLLAN, S. LA DIRECCIÓN POR VALORES. Madrid, Ediciones McGraw Hill. España 2003.
- 📖 GONZÁLEZ, F. a. Comunicación, personalidad y desarrollo. Editorial Pueblo y educación. La Habana, 1996
- 📖 _____ b. Problemas epistemológicos de la psicología. Editorial Academia, La Habana 1996
- 📖 _____. Un análisis psicológico de los valores. En: Audiencias públicas de valores. La Habana. Asamblea del poder popular. 2003.
- 📖 _____. Epistemología cualitativa y subjetividad. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1997.

- 📖 _____ . INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y SUBJETIVIDAD: los procesos de construcción de la información. Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICA, México 2007.
- 📖 GONZÁLEZ, V. Educar en valores en la universidad: Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista cubana de psicología. Vol.20, No.1, 2003
- 📖 HOMANS: “Grupos Humanos”, en Selección de lecturas de Psicología Social, tomo II, compilación de Julio César Casales, editorial ENPES, 2003
- 📖 LEWIN, K. Field Theory in Social Science, Harper, New York, 1951.
- 📖 LÓPEZ, B.R. La subjetivación de los valores: el papel de la regulación moral en este proceso pp. 265-269. En: Pensando en la personalidad. De Lourdes Fernández Riuz. Ediciones. Félix Varela, La Habana, 2003.
- 📖 OJALVO, M.V. El concepto de socialización y su importancia para la psicología social. Algunas Cuestiones del desarrollo de la moral de la personalidad, 1982.
- 📖 PARERA y GONZÁLEZ. Valores organizacionales: Una experiencia. En: Revista Transporte, desarrollo y medio ambiente. Vol19.No.3, 1999.
- 📖 RAMAYO, TORRALBA, ULLOA y LEÓN.: Los grupos: espacios de expresión y subjetivación de valores. En: SELECCIÓN DE LECTURAS PARA LA EDUCACIÓN EN VALORES. Compilador Omar Torres Rodríguez. Texto en soporte digital, 2006
- 📖 RAMOS, V. [http:// www psicologiacientifica.com/bv/psicologia-356-1-metodo-para-la-identificacion-y-seleccion-de-valores-corpora.html](http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-356-1-metodo-para-la-identificacion-y-seleccion-de-valores-corpora.html) , 2008
- 📖 ROBINS, S.P. Comportamiento organizacional: teoría y práctica. Ediciones. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1994.
- 📖 VIGOSTKI, L.S. El desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Ediciones Científico técnica. La Habana 1987.
- 📖 _____ . El problema del entorno. Fundamentos de la Psicología, Cuarta conferencia publicada. Izdanie Instituto. Leningrado, (material en soporte magnético), 1935.

Anexo 1. Guía de Entrevista Semi-estructurada

1. Promover el diálogo sobre los valores que fomenta la organización en sus trabajadores?
2. ¿Qué significa el valor () en un trabajador de la UEB Centro?
3. ¿Durante su trayectoria laboral en recuerdan algún momento o alguna situación específica de la que se sientan orgullosos, en la que hayan estado uno o varios de estos valores?
 - ❖ Contexto:
Háblenme de la situación
¿Cuál fue su participación en ella?
¿Cuál fue el resultado?
 - ❖ Sentimientos:
Háblenme de cómo se sintieron
 - ❖ Acción:
En esa situación háblenme de lo que se dijo. Háblenme de lo que se hizo
 - ❖ Pensamiento:
¿Qué pensaban en esos momentos?
(Si es necesario profundizar):
¿Qué pensaban en ese momento sobre esa situación?
¿Qué pensaban en ese momento sobre las personas implicadas en esa situación?
¿Qué pensaban en ese momento sobre ustedes en esa situación?
 - ❖ Autovaloración/Flexibilidad:
¿Hay algo que podían haber hecho de un modo diferente y variar los resultados que lograron?
4. ¿Durante su trayectoria laboral en la UEB recuerdan algún momento o alguna situación específica en la cual no lograron el objetivo por no estar a tono con alguno de estos valores?
 - ❖ Contexto:
Háblenme de la situación
¿Cuál fue su participación en ella?
¿Cuál fue el resultado?
 - ❖ Sentimientos:
Háblenme de cómo se sintieron
 - ❖ Acción:
En esa situación háblenme de lo que se dijo. Háblenme de lo que se hizo
 - ❖ Pensamiento:
¿Qué pensaban en esos momentos?

(Si es necesario profundizar):

¿Qué pensaban en ese momento sobre esa situación?

¿Qué pensaban en ese momento sobre las personas implicadas en esa situación?

¿Qué pensaban en ese momento sobre ustedes en esa situación?

❖ Autovaloración/Flexibilidad:

¿Hay algo que podían haber hecho de un modo diferente y variar los resultados que lograron?

Anexo 2. Cuestionario aplicado al trabajador, al Jefe inmediato y a los compañeros de equipo.

VALORES Y COMPORTAMIENTOS	Lo aplican a su conducta		
	Nunca	A veces	Siempre
ÉTICOS: Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático.			
a- Tiene una amplia gama de conocimientos en la actividad que desempeña y logra una adecuada integración de los mismos. b- Actúa de forma profesional para lograr una óptima calidad en el servicio. c- Tiene facilidad para solucionar o prever los problemas que se le presenten a la hora de realizar la actividad. d- Busca satisfacer a los clientes superando sus expectativas.			
e- Realiza promoción de venta facilitando un alto nivel de información al cliente en lo referente a la calidad, precios y características de las diferentes actividades ofertadas. f- Reconoce las necesidades del cliente ofreciendo sugerencias y opciones de compra acorde con sus posibilidades. g- Esta motivado por la tarea que realiza.			
h- Es atento, amable e interesado por los demás. i- Establece adecuadas relaciones interpersonales y consigue la cooperación. j- Muestra dominio de las reglas de cortesía y educación formal brindando un trato adecuado al cliente. k- Es agradable, adaptable y mantiene estabilidad emocional.			
PRÁCTICOS: Compromiso con la Organización.			
l- Muestra interés y satisfacción por la actividad que realiza y mantiene buena disciplina, asistencia y puntualidad. m- Se siente responsable y comprometido referente a la eficiencia y la productividad de la empresa. n- Manifiesta sentido del deber. o- Mantiene la orientación permanente hacia la seguridad de los clientes cuando realizan la actividad de buceo y snorkeling. p- Se preocupa por mantener la calidad exigida por los clientes. q- Mantiene organización y limpieza en su área de trabajo y ayuda con los mantenimientos de los equipos del centro.			
r- Manifiesta espíritu de sacrificio y disposición constante para colaborar en todo lo que sea necesario. s- Tiene un alto sentido de pertenencia a la organización, contribuye al cumplimiento de sus objetivos y se siente identificado con los éxitos de la misma. t- Reconoce la utilidad de la actividad que realiza. u- Se manifiesta por la protección del medio ambiente.			

<p>v- Manifiesta habilidades para detectar comportamientos inadecuados de algunos clientes y actúa consecuentemente en este sentido demostrando sentimientos de amor a la patria defendiendo de su integridad.</p> <p>w- Contribuye a la unidad del pueblo y al desarrollo de su país con el cumplimiento de su misión.</p> <p>x- Trabaja honestamente en un ambiente de servicio, protección al medio ambiente y de respeto al cliente.</p>			
<p>DE DESARROLLO: Vanguardia de la excepcionalidad.</p>			
<p>y- Genera nuevas ideas que contribuyen a mejorar la calidad del servicio.</p> <p>z- Contribuye a mantener un ambiente agradable en la unidad acorde a los recursos disponibles y pone en práctica las normas y reglamentos para la práctica del buceo y snorkeling.</p> <p>aa-Busca soluciones, estrategias, ante situaciones novedosas o de riesgo.</p>			
<p>bb- Está abierto al aprendizaje constante y a los nuevos conocimientos</p> <p>cc- Se orienta hacia la superación de la actividad que realiza.</p> <p>dd - Se preocupa por el desarrollo de su organización.</p>			
<p>ee- Busca la excelencia en su trabajo y tiene altos niveles de desempeño logrando satisfacción interna y el reconocimiento de los clientes.</p> <p>ff- Se preocupa por el desarrollo eficiente de sus tareas.</p> <p>gg- Es capaz de desarrollar la crítica y la autocrítica.</p> <p>hh- Se retroalimenta de la evaluación del cliente.</p>			

**Anexo 3 Resultados del análisis de fiabilidad y validez.
Encuesta realizada al TRABAJADOR.**

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1210.2974	89	13.5988		
Within People	2487.6190	3690	.6742		
Between Measures	228.7608	41	5.5795	9.0133	.0000
Residual	2258.8582	3649	.6190		
Total	3697.9164	3776	9785		
Grand Mean	4.9169				

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 34

Alpha = .9545

Encuesta realizada al JEFE INMEDIATO, COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1324.1684	91	14.5513		
Within People	2532.6096	3607	.7021		
Between Measures	119.8457	39	3.0729	9.1450	.0000
Residual	1998.8285	3564	.5608		
Total	3442.8426	3694	.9320		
Grand Mean	4.7086				

Reliability Coefficients

N of Cases = 41

N of Items = 34

Alpha = .9431

Anexo 4. Fotos utilizadas en la presentación de estímulos.



Anexo 5. Resultados del cuestionario. Frecuencias obtenidas de la Triangulación de 360°

VALORES Y COMPORTAMIENTOS

TRIANGULACION 360 grados. Componente Conductual

	Nunca	A veces	Siempre
ÉTICOS: Altos desempeños - profesionales del mundo subacuático.	6.16	26.76	66.76
Calidad en el servicio	7.92	22.50	67.50
Tiene una amplia gama de conocimientos en la actividad que desempeña y logra una adecuada integración de los mismos.	8.33	25.00	63.33
Actúa de forma profesional para lograr una óptima calidad en el servicio.	6.67	13.33	80.00
Tiene facilidad para solucionar o prever los problemas que se le presenten a la hora de realizar la actividad.	8.33	25.00	61.67
Busca satisfacer a los clientes superando sus expectativas.	8.33	26.67	65.00
Profesionalidad	7.22	24.44	69.44
Realiza promoción de venta facilitando un alto nivel de información al cliente en lo referente a la calidad, precios y características de las diferentes actividades ofertadas.	5.00	25.00	73.33
Reconoce las necesidades del cliente ofreciendo sugerencias y opciones de compra acorde con sus posibilidades.	5.00	26.67	68.33
Esta motivado por la tarea que realiza.	11.67	21.67	66.67
Servicio Centrado en el cliente	3.33	33.33	63.33
Es atento, amable e interesado por los demás.	3.33	35.00	61.67
Establece adecuadas relaciones interpersonales y consigue la cooperación.	6.67	35.00	58.33
Muestra dominio de las reglas de cortesía y educación formal brindando un trato adecuado al cliente.	0.00	30.00	70.00
Es agradable, adaptable y mantiene estabilidad emocional.	3.33	33.33	63.33
PRÁCTICOS: Compromiso con la Organización.	3.38	29.49	67.41
Laboriosidad	5.56	39.17	55.28
Muestra interés y satisfacción por la actividad que realiza y mantiene buena disciplina, asistencia y puntualidad.	8.33	46.67	45.00
Se siente responsable y comprometido referente a la eficiencia y la productividad de la empresa.	16.67	36.67	46.67
Manifiesta sentido del deber.	8.33	33.33	58.33
Mantiene la orientación permanente hacia la seguridad de los clientes cuando realizan la actividad de buceo y snorkeling.	0.00	35.00	65.00
Se preocupa por mantener la calidad exigida por los clientes.	0.00	40.00	60.00

Mantiene organización y limpieza en su área de trabajo y ayuda con los mantenimientos de los equipos del centro.	0.00	43.33	56.67
Espíritu colaborador, incondicionalidad	4.58	37.08	59.17
Manifiesta espíritu de sacrificio y disposición constante para colaborar en todo lo que sea necesario.	5.00	43.33	51.67
Tiene un alto sentido de pertenencia a la organización, contribuye al cumplimiento de sus objetivos y se siente identificado con los éxitos de la misma.	11.67	46.67	41.67
Reconoce la utilidad de la actividad que realiza.	1.67	58.33	43.33
Se manifiesta por la protección del medio ambiente.	0.00	0.00	100.00
Fidelidad a los principios revolucionarios	0.00	12.22	87.78
Manifiesta habilidades para detectar comportamientos inadecuados de algunos clientes y actúa consecuentemente en este sentido demostrando sentimientos de amor a la patria defendiendo de su integridad.	0.00	0.00	100.00
Contribuye al desarrollo de su país con el cumplimiento de su trabajo.	0.00	36.67	63.33
Trabaja honestamente en un ambiente de servicio, protección al medio ambiente y de respeto al cliente.	0.00	0.00	100.00
DE DESARROLLO: Vanguardia de la excepcionalidad.	7.22	50.19	42.96
Creatividad- innovación	2.78	51.67	45.56
Genera nuevas ideas que contribuyen a mejorar la calidad del servicio.	1.67	51.67	46.67
Contribuye a mantener un ambiente agradable en la unidad acorde a los recursos disponibles y pone en práctica las normas y reglamentos para la realización del buceo y snorkeling.	1.67	50.00	48.33
Busca soluciones, estrategias, ante situaciones novedosas o de riesgo.	5.00	53.33	41.67
Aprendizaje permanente	7.78	57.78	35.56
Está abierto al aprendizaje constante y a los nuevos conocimientos.	1.67	68.33	30.00
Se orienta hacia la superación de la actividad que realiza	10.00	51.67	38.33
Se preocupa por el desarrollo de su organización.	11.67	53.33	38.33
Espíritu de cambio- transformación	11.11	41.11	47.78
Busca la excelencia en su trabajo y tiene altos niveles de desempeño logrando satisfacción interna y el reconocimiento de los clientes.	15.00	43.33	41.67
Se preocupa por el desarrollo eficiente de sus tareas.	11.67	38.33	50.00
Es capaz de desarrollar la crítica y la autocrítica.	6.67	41.67	51.67
Se retroalimenta de la evaluación del cliente.	11.67	51.67	33.33