



DISEÑO DE UN SISTEMA DE VALORES COMPARTIDOS. CASO EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REPARACIONES DE LA INDUSTRIA DEL NÍQUEL

Resumen / Abstract

En las condiciones de incertidumbre del mundo actual, constituye una necesidad para las organizaciones contar con valores sólidos que, asumidos por todos sus miembros, garanticen el cumplimiento de la misión y visión definidas.

El presente trabajo se realiza en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel y tiene como objetivo diseñar un sistema de valores compartidos, de forma que propicie el cambio en la organización. Se toma como punto de partida la misión y visión de la organización, análisis externo e interno, y el diagnóstico de la cultura de la organización; para lo cual se aplicaron diferentes instrumentos: encuestas, dinámicas grupales y procesos de observación.

Under the conditions of uncertainty of the current world, it constitutes a necessity for the organizations to have solid values that, assumed by all their members, guarantee the execution of the defined mission and vision.

This investigation work is carried out in the Construction and Repairs' Company of the Nickel Industry and its fundamental objective is to design a system of shared values so that it brings about the change in the organization.

It takes as starting point the mission and vision of the organization, external and internal analysis, and the diagnosis of the organization culture. For that purpose were applied different instruments: interviews, group dynamics and observation processes.

Yakinelis Vera Cantillo, Ingeniera en Minas, Especialista B de Seguridad y Salud en el Trabajo, Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel Antonio Sánchez Días "Comandante Pinares", ECRIN, Moa-Holguín, Cuba.
e-mail: yvera@ecrin.moa.minbas.cu

Ana Teresa Molina Álvarez, Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Consultante del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), La Habana, Cuba.
e-mail: anatare@ind.cujae.edu.cu

Palabras clave / Key words

Valores compartidos, diagnóstico cultural.

Shared values, cultural diagnosis.

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. Cuba no es la excepción, como país subdesarrollado busca respuestas acorde a sus condiciones reales y para ello requiere vías concretas que permitan el logro de este propósito, a pesar de los obstáculos de orden económico que limitan el camino hacia el desarrollo.

Naturalmente, el mejoramiento de la competitividad empresarial es un problema complejo, por lo que requiere ser analizado de forma integral, es decir, desde una perspectiva que considere todos los factores que influyen en ella.

Recibido: 06/09/2010

Aprobado: 23/11/2010

Por otra parte, el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que se está asumiendo en las organizaciones cubanas, constituye un escenario favorable para el cambio y en su esencia busca el mejoramiento de las organizaciones, tal como se señala en el Decreto Ley 187/1998 [1] y en el reciente Decreto Ley 252/2007 [2].

Dentro de este proceso, cobran notable importancia los valores compartidos, ya que sin ellos no es posible llevar a la empresa a un plano exitoso, dado el papel relevante del hombre en cualquier transformación que desee llevarse a cabo, pues constituye el principal motor impulsor de toda la actividad empresarial.

La Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN), aplica en la actualidad el Perfeccionamiento Empresarial y entre las limitaciones que presenta (identificadas como resultado de un diagnóstico), se encuentra la necesidad de conformar un sistema de valores compartidos que garantice el cumplimiento de su Misión y Visión, y que constituye el propósito fundamental de una investigación científica cuyos resultados se exponen en el presente artículo.

Es por ello que el objetivo trazado consiste en diseñar un sistema de valores compartidos en esta entidad, que sea viable, pertinente y evaluable.

Los métodos utilizados se relacionan a continuación:

Métodos Teóricos

- El histórico – lógico, que permitió definir en el objeto de investigación sus antecedentes y desarrollo.
- El análisis y la síntesis para la sistematización de las ideas relacionadas con el objeto de estudio y para establecer las relaciones con el objeto que se analiza.

Métodos Empíricos

- La observación durante la aplicación de los instrumentos y en las sesiones de trabajo grupal.
- Consultas a especialistas para unificar criterios acerca del sistema de valores compartidos.
- La entrevista para el trabajo de conceptualización de cada uno de los valores compartidos.
- La encuesta a trabajadores de experiencia, a fin de caracterizar la cultura y definir cuáles serían los valores compartidos.

Estos métodos permitieron recopilar información de forma veraz, confiable y útil; a través del intercambio con el equipo de dirección y trabajadores.

Métodos Estadísticos

- Uso del software MINITAB.
- Uso de Microsoft Office Excel.

Estos métodos brindaron la posibilidad de organizar, tabular, procesar y analizar la información obtenida a través de los métodos empíricos.

Los valores como elemento de la cultura organizacional. Conceptos fundamentales

En Cuba, como parte de la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial (proceso de cambio profundo y trascendental), se ha generalizado la necesidad de contar con Empresas con un desempeño eficiente, eficaz y efectivo, que en las condiciones concretas requiere analizarse integralmente para lograr visibles resultados en un aspecto tan complejo como la gestión empresarial.

Se parte para ello de realizar un análisis del Decreto-Ley

252, que rige la política del Perfeccionamiento Empresarial, y del Decreto No. 281, que legisla lo reglamentado para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal [3].

Este Decreto señala las facultades de las que estarán investidos los directores generales de las organizaciones superiores de dirección, para el desarrollo de sus funciones; y una de ellas es la de aprobar la estrategia integral de la organización superior de dirección, objetivos estratégicos y el sistema de valores a emplear.

Entre las principales funciones a realizar por la empresa está la de determinar, con la participación de los trabajadores, los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la organización. De la misma forma, plantea las principales facultades otorgadas al director general de la empresa; una de ellas es la de aprobar su estrategia integral, objetivos estratégicos y el sistema de valores compartidos.

En este Decreto se recomienda potenciar el SÍ SE PUEDE como filosofía de trabajo, la honradez, la disciplina, el amor a la Patria y al socialismo, el respeto mutuo, la ayuda y la cooperación, los intereses sociales por encima de los empresariales y personales, el incremento de la productividad, la necesidad de incrementar la capacitación de los trabajadores y el ahorro, entre otros.

De esto último se trata en la presente investigación, pero para proyectar el sistema de valores compartidos de la organización, se hace necesario primeramente, analizar los fundamentos teóricos acerca de los valores organizacionales, conceptualización, clasificación y procedimientos para su planeación y desarrollo.

Los valores se han conceptualizado teniendo en cuenta el objeto de la ciencia que lo ha tratado. Del Diccionario Salamanca de la Lengua Española, se extrajeron algunas definiciones del vocablo “valor”, como:

- “Cantidad de dinero que hay que pagar por las cosas”.
- “Cualidad por las que destaca una persona o cosa”.
- “Importancia o utilidad de una cosa o un hecho”.
- “Validez legal de una cosa”.
- “Persona que tiene muy buenas cualidades para una actividad”.
- “Conjunto de ideas o principios éticos y morales por los que se rige una persona o una sociedad”.

Según Quintana (2004)¹, el término valor posee tres posibles dimensiones conceptuales, comúnmente aceptadas, ellas son:

- Económica, expresada en el precio a pagar por obtener algo a lo que se otorga el valor.
- Psicológica, vinculada a la expresión de valentía: cualidad moral que se mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar los peligros.
- Moral: referida a como se entiende que debe ser el comportamiento en sociedad.

En este caso se puede entender por valor, al grado de significado que la persona le confiere a un objeto, deducido de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta.

Para Salvador García y Simón Dolan (1998) en su libro

¹ Citado por La O Ayala (2007) [4]

DISEÑO DE UN SISTEMA DE VALORES COMPARTIDOS. CASO EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REPARACIONES DE LA INDUSTRIA DEL NIQUEL

“La Dirección por Valores” a partir de las tres acepciones de la palabra en castellano, se definen tres dimensiones: ético–estratégicas, económicas y psicológicas, las cuales se interrelacionan entre sí [5].

Para estos autores: “... los valores son aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas” [5].

La definición dada por Rokeach², considera el valor como: “Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo o conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial” [6].

Según Díaz Llorca (2002), autor cubano, los valores constituyen una parte importante de la vida espiritual e ideológica de la sociedad y del mundo interno de los individuos. Ellos son una producción de la conciencia (social e individual) [7].

El mencionado autor, en el 2009, plantea que: “Los valores son realidad humanizada que tiene más significación positiva para el hombre. Su existencia objetiva abre la posibilidad de que el ser humano, más allá de saciarse materialmente, goce de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos positivos” [8]; definición ésta con la que coincide la autora, pues comprende una concepción integral del hombre que no se limita a lo material, sino que tiene en cuenta la esfera afectiva de la personalidad y contempla el aspecto cognoscitivo en la significación que el hombre les confiere.

“El valor va a depender de la relación que tenga el sujeto frente al objeto de la realidad y depende únicamente de la valoración de ésta; identificado el valor con el placer, deseo y el interés”³.

En la organización, este juicio es importante, pues un aspecto básico para el desarrollo de valores está en la motivación que debe sentir el trabajador hacia la labor que realiza, de manera que ello sea fuente de vivencias positivas y la actividad laboral le resulte placentera. Esto último es comentado por Ojalvo (2001) cuando se refirió al valor responsabilidad y brindó una definición de “valor moral” [10].

Dentro del sistema de valores de la sociedad se encuentran los valores políticos, jurídicos, morales, estéticos, religiosos, filosóficos y científicos. El contexto socio-histórico-económico, influye en el contenido de este sistema de valores, según comenta Chacón Arteaga (1999) [11].

Lo anterior implica, ante todo, que los valores tienen que estar contextualizados, deben responder a las condiciones del entorno en el que se desarrolla la actividad organizacional, en la que el hombre es su centro y es quien decide acerca de las transformaciones a llevar a cabo en el proceso de cambio.

Los valores son una unidad dialéctica de lo objetivo y lo subjetivo, que se condicionan mutuamente y se expresan en tres planos. El primero es el “sistema objetivo de valores”: en este plano los valores son parte de la realidad

social que se relaciona con todos los procesos de la vida y necesidades e intereses de la sociedad en su conjunto [12].

El segundo plano es el “subjetivo”: los sujetos reconocen la significación en su actividad social [12]. En el caso de los valores organizacionales, el reconocimiento de este plano es vital, conocer lo que significa ser portador del valor puede ser una vía para su desarrollo consciente. Se trata del componente cognoscitivo del valor, que constituye una premisa fundamental para su incorporación a la esfera afectiva de la personalidad.

El tercero es el “análisis de los valores” en el plano “institucional u oficiales”, que es la generalización de los sistemas subjetivos de valores, por lo que puede o no corresponder con el sistema objetivo de valores [12]. Este sistema define el proyecto de sociedad y por supuesto el modelo de hombre que se requiere. Puede ser divulgado y trabajado a través de los medios de comunicación, la cultura y la influencia social.

La alineación de lo deseado en la sociedad, dígame en la organización, con los valores individuales, constituye un elemento de alto poder movilizador hacia el cumplimiento de la Misión, por lo que las estrategias deben ir encaminadas hacia ese fin. Si existe un divorcio entre lo que existe en el hombre y lo que la sociedad demanda de él, se puede producir la llamada crisis de valores, cuestión válida también para la organización.

Ante la pregunta si es posible crear y fomentar valores en las organizaciones, García y Dolan (1997) lo consideran como “un fenómeno complejo”, definiendo su dependencia de nueve variables que se interrelacionan y que orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio, entrando a “gestionarlas como recursos escasos que son” [6].

Para Aguirre (1995)⁴, el desarrollar y crear valores es un “... proceso de enculturación que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las relaciones humanas”. Este autor manifiesta la necesidad de la sistematización en el desarrollo de valores y le confiere importancia al cambio como premisa para el desarrollo, lo cual constituye un aspecto a considerar en la presente investigación.

En un conjunto de definiciones sobre el tema, Cloke y Goldsmith (2000)⁵, consideran a las organizaciones como centros sociales productores de valores y éticas, considerando los valores como “los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima y que se vuelven manifiestos mediante la acción” [13]. Se está de acuerdo con este concepto, ya que considera al hombre como un sujeto en constante formación, resultado de su medio social del cual se nutre y del trabajo creador como vía para sentirse útil a la sociedad, lo cual, sin dudas, contribuye a su enriquecimiento personal.

Para estos autores, lo difícil no está en crear y divulgar los valores, sino en cómo hacerlo de forma convincente, compartirlos con todos los miembros de la organización, hacerlos propios y ser consecuentes con ellos en las directivas y lineamientos de la organización.

² Citado por García y Dolan (1997) [6]

³ Riskert (1943), citado por Batista Tejeda (2001) [9]

⁴ Citado por Socorro Puente (2004) [12]

⁵ Citado por Varela Ferrer y Pérez Fleitas (2009) [13]

Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones y, en general, en todos los procesos de la organización.

Hay valores, éticas, y un conjunto resultante de comportamientos en el corazón de cada organización, desde prisiones hasta escuelas, departamentos corporativos de venta y oficinas gubernamentales; aunque la gente esté consciente o esté de acuerdo con ellos o no. Los valores son los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima, y de las definiciones de quiénes somos. Se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción, incluso la acción de la declaración sincera.

Una utilidad esencial de los valores desde el punto de vista estratégico y organizativo, es su función como elementos reguladores del flujo de procesos cotidianos entre la situación actual de la organización y la visión de su futuro deseado. Algo tan simple y a la vez tan complejo como es la existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos y compartidos por todas las personas, es inmensamente más potente para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo, que el más completo y engorroso cúmulo de procedimientos.

De las definiciones sobre valores, se acepta lo planteado por García y Dolan (1997), acerca de "... que toda organización culturalmente estructurada, ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orientan sus objetivos de acción cotidianas:

- Los valores finales (objetivos existenciales) asociados con la visión y la misión (que a su vez se dividen en personales y ético sociales).
- Los valores instrumentales (medios operativos para alcanzar los valores finales) u operativos, asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones para alcanzar su visión y su misión, éstos a su vez se dividen en éticos morales y de competencia, otros autores definen otros rangos como valores nucleamos, valores organizacionales, etcétera" [6].

Díaz Llorca (2002) establece la siguiente clasificación: "Los llamados valores finales y los valores nucleares o valores compartidos. Donde, a su vez, los valores finales se subclasifican en tres categorías claves: la identidad, que nos dice cuál ha sido nuestro comportamiento, o ¿cómo somos?; la Misión, que nos dice nuestra razón de ser, o ¿para qué existimos?; la visión global, que nos dice ¿qué queremos llegar a ser?, o ¿qué queremos ser? Los valores nucleares o valores compartidos son los medios tácticos para alcanzar la misión y la visión global, por tanto, nos dan respuesta a la pregunta de ¿con qué o cómo vamos a llegar?" [7]. A estos últimos se les debe prestar atención, ya que ellos son los que propiciarán a la larga el cambio deseado en la organización, sin negar el peso que poseen los dos anteriores que están relacionados con las conductas actuales y aspiraciones de la organización [5].

Se ha dicho por muchos que los valores se vinculan a las creencias. "Cómo éstas van variando en el tiempo de acuerdo a las circunstancias, también los valores

compartidos se van ajustando a esas nuevas situaciones, con independencia de que en su esencia deben estar arraigados en todos aquellos que forman parte de la organización. Si nos referimos, por ejemplo, al valor solidaridad, puede ser que varíe en el tiempo la forma en que manifestamos el valor, sin embargo, en su esencia, la solidaridad posee un significado único que es invariable con el tiempo" [5].

La experiencia ha demostrado que, en ocasiones, los valores organizacionales son tomados como sentencias vanas que realmente no influyen en el desempeño colectivo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Acerca de lo anteriormente planteado, Milton Rokeach⁶ comenta que: "Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, 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" [6].

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser potenciados durante las primeras etapas de incorporación del personal. El proceso de capacitación puede ser una vía para mantener los valores que ya existen, o potenciar otros, aunque se considera fundamental el ejemplo del directivo por encima de las acciones y recursos para el entrenamiento.

Las organizaciones y sus miembros, como integrantes de la sociedad, asumen valores que son parte de su cultura y para ello, están llamados a definirlos y describir los modos de actuación asociados a cada uno de ellos, a fin de viabilizar su comunicación y lograr que sustenten el cumplimiento de la Misión y la Visión organizacionales.

La declaración de valores forma parte del diseño estratégico de cada organización, éste debe ser liderado por la alta dirección y definirse con procesos participativos.

Caracterización de la empresa

La actual Empresa de Construcción y Reparaciones del Níquel (ECRIN) tuvo su antecedente más remoto en 1964, con el llamado Plan Norte. Al consolidarse la unión de la Brigada de Apertura de Minas y la Brigada Roja de Montaje del Plan Norte, se creó la Empresa de Mantenimiento y Servicio Minero (EMSM), el 22 de noviembre de 1974, con el objetivo central de dar respuesta a las demandas de las plantas procesadoras para la producción del Níquel. El 28 de enero de 1992, esta empresa se transforma en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel "Comandante Pinares" (ECRIN), por Resolución 002/92 del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS).

Esta empresa tiene como misión y visión en la actualidad las siguientes:

Misión: Garantizar los trabajos de construcción y reparaciones de manera competitiva, que demanden las industrias del níquel y la infraestructura social de la

⁶ Citado por García y Dolan (1997) [6]

DISEÑO DE UN SISTEMA DE VALORES COMPARTIDOS. CASO EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REPARACIONES DE LA INDUSTRIA DEL NIQUEL

región, con personal calificado y tecnología de avanzada.

Visión: Convertirnos en una Empresa que brinde servicios de Construcción y Reparaciones competitivos, igualados a los estándares internacionales.

Tiene una estructura técnico-organizativa aplanada, con un solo nivel de dirección entre la Alta Dirección y sus empleados, cuatro direcciones funcionales (Economía, Producción, Técnica, Recursos Humanos), seis áreas productivas fundamentales y cuatro áreas de apoyo a la producción. Su fuerza de trabajo, por otra parte, se caracteriza por mostrar habilidad y destreza, adquiridas en un proceso de operaciones repetitivas, lo cual le permite lograr un alto nivel de especialización.

Los principales mercados están insertados dentro de la Industria del Níquel y sus clientes potenciales son las Empresas siguientes:

- Ernesto Che Guevara.
- Pedro Soto Alba.
- René Ramos Latour.

A lo largo de los 35 años de creada la empresa, el alcance de los servicios ejecutados, ha sido:

- Obras Ingenieras.
- Montaje Industrial
- Protección Anticorrosiva.
- Reparación Capital.
- Construcción Civil.
- Base Material de Construcción Sagua.

La presente investigación se ocupa de la actual Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel, la cual aplica el Perfeccionamiento Empresarial desde el 2001 y busca mejorar sus resultados, a partir de consolidar dentro de su cultura organizacional los valores compartidos, por su importancia en el desempeño.

Este trabajo investigativo tiene como propósito realizar los estudios a partir de Diagnósticos, que permitan diseñar y evaluar el sistema de valores en función de su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

De lo cual se deriva la necesidad de conocer los valores compartidos en la ECRIN, su conceptualización y los posibles indicadores para poder evaluarlos y lograr un alto sentido de identidad del personal con la organización.

Estos valores compartidos se han de ir convirtiendo en objetivos de acción, generales y específicos, para la organización. Se le confiere un papel relevante al aspecto relacionado con la negociación colectiva y participativa de los valores, ya que al involucrarse el trabajador en el diseño del sistema para su organización, se considera que ello eleva el nivel de compromiso con ella y con el desarrollo de los valores compartidos.

Para iniciar el proceso investigativo, se realizó el análisis del entorno, tanto externo como interno.

Análisis del entorno

En el análisis externo, se detectaron las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Financiamiento por parte del Estado para inversiones de la fábrica Ernesto Che Guevara, interviniendo el MINBAS y el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) como organismos rectores.
- Proyecto de expansión Ferroníquel.

- Aprobación del plan de inversiones por valor de 1.8 millones de pesos para equipamiento.
- Existencia de equipamiento de construcción y herramientas de trabajo a disposición del níquel por la paralización del proyecto expansión Moa-Níquel.
- Propuesta de alianza con Firmas extranjeras para protección anticorrosiva.
- *Leasing* para equipamiento de explotación en escombros Minero.
- Proyecto de expansión de níquel en Camagüey.

Amenazas:

- Disminución del precio de la tonelada de níquel en el mercado mundial.
- Empresas productoras en la región con mejores atractivos de salario, estimulación y condiciones de trabajo.
- Invasión del mercado por empresas constructoras de la región y de otras provincias.
- Mercado decreciente en gran medida en la región de Nícaro.
- Cambios Climatológicos.

Por otra parte, el análisis interno arrojó las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Fuerza de trabajo altamente calificada, con más de 200 trabajadores homologados.
- Experiencia en el mercado por más de 34 años, con habilidades desarrolladas en el montaje y reparación de equipos.
- Integración vertical del Taller de Carpintería de Aluminio, *Batching Plant* y Base Material de Sagua.
- Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.
- Aplicación de incentivos salariales a la fuerza de trabajo.
- Red de comunicación e informática a todas las dependencias de la organización.
- Estimulación a trabajadores orientadas al plazo de ejecución y calidad del servicio en alguna medida (50%).

Debilidades:

- Descapitalización de los equipos por obsolescencia, en izaje y transporte, compresores y frenos, en el proceso inversionista.
- Tecnología atrasada en la actividad de construcción civil, baja producción con respecto a empresas de alto desempeño en esta actividad.
- Problemas en la logística de entrada, inestabilidad de suministro y proveedores, por financiamiento.
- No contar con un sistema de gestión de calidad implementado en su totalidad.
- Las Unidades de apoyos brindan servicios por disponibilidad, no por necesidades de las productoras.
- Situación financiera desfavorable.
- Lenta respuesta a averías del equipamiento de construcción en obras (máquinas de soldar, compresores).
- Reglamento de estimulación atractivo para el cumplimiento del plan de producción y no de la eficiencia.
- Falta de preparación de los cuadros en materia de

dirección.

- Envejecimiento de la fuerza de trabajo.

Al realizar un análisis de las Fortalezas y Oportunidades, se muestra que se deben dar a conocer más estos aspectos positivos, con el fin de incentivar la fuerza laboral con más de 35 años de experiencia y habilidades dentro de la industria del níquel y, de esta forma, fortalecer el compromiso y la solidaridad en nuestra organización. Igualmente, se deben reevaluar los incentivos salariales de los trabajadores que laboran dentro de las productoras, para elevar el sentido de pertenencia y, además, darle mayor uso a la red de comunicaciones e informática presente en la empresa, con el fin comunicar las estrategias trazadas en ella. La empresa puede aprovechar estas oportunidades y fortalezas para elevar su competitividad. En el análisis realizado (debilidades y amenazas) se puede reflexionar que deben ser más previsores y tener una visión a más largo plazo acerca de los problemas que se puedan presentar. Se debe, también, potenciar las relaciones con proveedores y suministradores, a partir de una eficiente planificación financiera y una relación de confianza y garantía, teniendo en cuenta tres amenazas significativas: la pérdida de Mercado en la fábrica “René Ramos Latour” de Nicaro, la disminución de los precios del níquel y la crisis económica internacional; lo cual trae consigo desconfianza en los proveedores con la consecuente inestabilidad en el suministro de productos fundamentales. Por otra parte, la descapitalización de los equipos por obsolescencia y la lenta respuesta de avería del equipamiento de construcción en obras, hacen que se pierda confianza en los compromisos pactados con los clientes, por lo que se propone retomar la opción de contratación a terceros, como vía para fortalecer el compromiso con el cliente y aumentar la cuota de mercado en las industrias del níquel.

Es muy importante partir de la caracterización de la cultura de la ECRIN, para poder llegar a diseñar un sistema de valores compartidos y conocidos por todos los miembros de la organización.

En este paso es importante identificar un conjunto de variables como son [14]:

Rituales:

- Reuniones, Eventos, Aniversarios y conmemoraciones Mitos.
- Fundadores, Anécdotas, Historias.

Comportamiento:

- Personas que simbolizan los valores, Lenguaje, Uniforme, Comportamiento de los distintos niveles jerárquicos.

Tiempo/Espacio:

- Organización de locales y distribución, Limpieza, Mobiliario, Arquitectura, Prioridades, Tiempo de trabajo.

Para la caracterización de la cultura se tuvo en cuenta el procedimiento metodológico para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional propuesto por Alabart Pino y Portuondo Vélez (2001) [15].

Después de haber hecho una caracterización de la cultura en la ECRIN, es posible decir que posee una cultura definida, donde los trabajadores tienen participación en la planificación estratégica; la capacitación se realiza según

las necesidades de cada trabajador; existe una comunicación descendente, ascendente y cruzada; hay delegación de autoridades y responsabilidades, por lo que consideramos que es de éxito.

Los pasos que precedieron a este momento, nos permiten tener una idea bastante clara de la organización, tanto de su estructura y cultura, como enfoque estratégico, incluido el estado de sus recursos humanos.

Para la identificación de los valores compartidos y deseados en la organización, se comenzó con la realización de una reunión con el Consejo de Dirección, en el que se expusieron y debatieron criterios acerca de los resultados del diagnóstico externo e interno, incluido el diagnóstico estratégico existente y el de los recursos humanos aplicado. Se profundizó, además, en la Misión y Visión, objetivos estratégicos y en otros elementos de cultura reflejados anteriormente. Estos mismos elementos son analizados a nivel de Unidad Empresarial de Base (UEB). Se seleccionó un Comité de Expertos y se aprobó por el Consejo de Dirección para el análisis de todos los elementos que puedan ser considerados para la implementación del modelo de dirección escogido.

Asimismo, se les repartió material de estudio sobre el tema a todos los miembros del Comité de Expertos.

Este diagnóstico se realizó con el fin de identificar la percepción de los trabajadores de la ECRIN sobre los valores que actualmente se comparten en la organización, así como jerarquizar los valores, revelando los valores interiorizados y estableciendo prioridades para la organización.

Para la aplicación del método para la obtención de los valores compartidos, se analizó el número de trabajadores que actualmente tiene la ECRIN (2 132); para disminuir esta población se estudiaron a los trabajadores con más de un año de trabajo en la empresa.

El número calculado según los datos brindados por la Dirección de Recursos Humanos de la entidad, fue de 1 934 trabajadores. Por este motivo se realizó un cálculo estadístico con el objetivo de obtener como resultado una cifra de trabajadores que fuera representativa, ya que no sería práctico ni viable aplicárselo a esa población tan grande.

Se utilizó la fórmula de tamaño de muestra (n) para una muestra finita, como se observa en la Expresión 1.

N: Total de la población. N=1848

Z: Distribución normal. Z=2

para un NC=95%

e: Error porcentual. e ≤10%

$$n = \frac{0.25 * Z^2 * N}{e^2(N-1) + 0.25 * Z^2} \quad (1)$$

El cálculo se realizó de manera general, dando un valor de 315; luego se especificó utilizando los porcentajes que representaban las cantidades de trabajadores de cada departamento del total.

Además, fueron entrevistados y encuestados un total de 510 trabajadores, buscando una mayor representatividad para la obtención de datos más significativos.

Primeramente se analiza con los expertos cuáles serían los

DISEÑO DE UN SISTEMA DE VALORES COMPARTIDOS. CASO EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REPARACIONES DE LA INDUSTRIA DEL NIQUEL

valores a comprobar y que resulten compartidos y cuáles deseados para el cumplimiento de la Misión y la Visión en la empresa. Se tuvo en cuenta los valores compartidos en la planificación estratégica existente.

Se confeccionó la encuesta para determinar los valores que realmente se compartían en la organización, la cual fue aprobada por el Comité Psicólogo de Cuba Níquel.

La encuesta y entrevista fueron aplicadas en 14 UEB diferentes, en un período de tiempo de dos meses, ya que se encuentran distantes una de otras. Todas fueron realizadas en el año 2009.

Se comienza la aplicación de las encuestas a través de un trabajo grupal, integrado por especialistas de cada área y la autora. La misma fue aplicada en grupos compuestos por 15 trabajadores, teniendo en cuenta los años de experiencia en la organización.

Después de haberles explicado en qué consistía este estudio, se solicitó a los trabajadores que marcaran los valores que realmente consideraban que se comparten en la organización, aclarándoseles que el número de éstos no

debía ser mayor de cinco; y que a su vez marcaran los valores deseados para el cumplimiento de la Misión.

También se entrevistaron trabajadores de experiencia. Estas entrevistas fueron preparadas de conjunto con el Comité de Expertos, esperando obtener los mismos resultados que las encuestas.

Se pudo observar que los trabajadores no se sentían motivados a realizar la encuesta, al inicio existía poco conocimiento de lo que significaban cada unos de estos valores y a medida que se avanzaba el proceso, se fueron cerrando las brechas.

Se pudo comprobar también, que no existía ningún conocimiento de los valores que se reflejan en la estrategia actual.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa MINITAB, el cual muestra un resultado evidente de los valores, como se muestra en la Figura 1. La escala empleada fue de 0 a 1, donde 1 es la respuesta positiva y 0 refleja que este valor no se comparte en la organización.

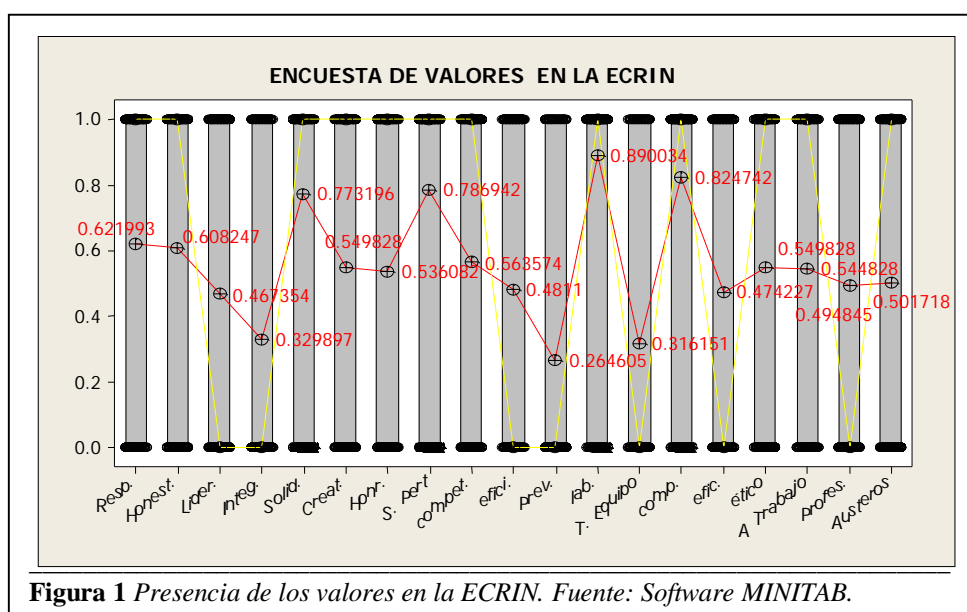


Figura 1 Presencia de los valores en la ECRIN. Fuente: Software MINITAB.

En la Figura 1 se puede apreciar un gran porcentaje de valores con una media superior a 0,5. Estos valores fueron sometidos a un proceso de jerarquización, aplicando una escala ascendente desde “menos compartido”, con un valor de 1, hasta “totalmente compartido”, con un valor de 5; como carácter estratégico para lograr la Misión y Visión de la ECRIN. Esta encuesta fue aplicada al Consejo de Dirección (13 integrantes) y 10 especialistas de las diferentes áreas que tienen experiencias prácticas y conocimientos de valores; dentro de éstos se encuentran los compañeros que conformaron el Comité de Expertos. En el procesamiento de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas (según programa MINITAB), se evidencia la presencia de la solidaridad, laboriosidad, compromiso y la responsabilidad; con una media por encima de los 4,45 puntos. En la Figura 2 se representan estos resultados, donde en el eje de las “y”, el número 1 representa “menos compartido” y el 5, “totalmente compartido”.

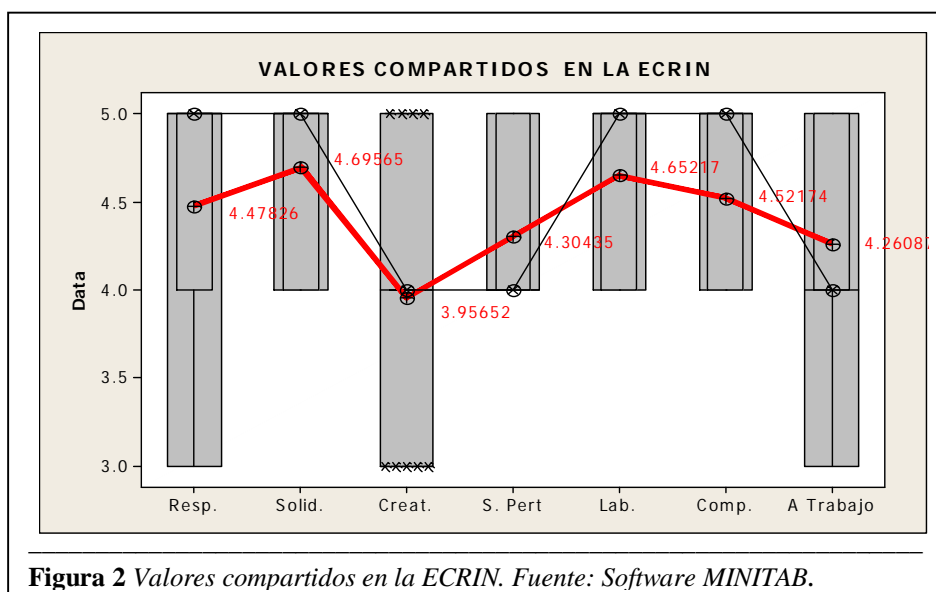
El Comité de Expertos se reúne y realiza un análisis del

resultado expuesto en la Figura 2. Los resultados obtenidos se reflejan en la Tabla 1.

TABLA 1 Resultados del análisis del Comité de Expertos	
VALOR COMPARTIDO	MEDIA
Solidaridad	4.70
Laboriosidad	4.65
Compromiso	4.52
Responsabilidad	4.47

Los valores identificados como más importantes, se informan y declaran.

Para conceptuar los valores compartidos se realizó un trabajo grupal con el Comité de Expertos, en el cual se intercambió acerca del significado en el diccionario, y se realizó una revisión de la conceptualización con que otras



empresas habían definido sus valores. Después de un estudio profundo se realizó una tormenta de ideas y luego en cuatro rondas, se perfeccionaron las coincidencias y contradicciones.

Esta conceptualización fue presentada al Consejo de Dirección, en el que algunos expusieron su criterio y se realizó un análisis profundo hasta la aprobación por todos los presentes, obteniéndose los resultados que se exponen en la Tabla 2.

TABLA 2 Conceptuación de los valores Compartidos en la ECRIN	
VALORES COMPARTIDOS	CONCEPTUACIÓN
Solidaridad	Colaboramos con las empresas de nuestro entorno, fundamentalmente en la industria del níquel, en el mantenimiento, solución de averías trabajos inversionistas y obras sociales.
Laboriosidad	Nos caracteriza la dedicación para realizar cualquier trabajo en el plazo previsto, organizando el tiempo para mantener un equilibrio entre el descanso y la actividad, evitando el ocio y la pereza.
Compromiso	Se cumple con lo pactado en los contratos, en tiempo, y se le da solución a las averías con una alta profesionalidad, a pesar de los obstáculos que puedan surgir.
Responsabilidad	Cumplimos con la labor que realizamos con calidad y de forma segura, con disposición por el cumplimiento de los objetivos, tanto en el orden individual como organizacional. De forma sistemática tomamos medidas contra lo mal hecho y para el perfeccionamiento de nuestro trabajo.

El Comité de Expertos realiza otro encuentro para definir los modos de conductas de los valores compartidos, identificándose, mediante un trabajo grupal, los posibles indicadores a medir. Empleando la tormenta de ideas y realizando dos rondas, se depuraron las coincidencias y contradicciones. Los resultados se presentan en la Tabla 3.

TABLA 3 Indicadores de los valores compartidos de la ECRIN	
VALORES	POSIBLES INDICADORES A MEDIR
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> Servicios prestados a terceros. Atención prestada ante la solución de averías presentadas en la industria.
Laboriosidad	<ul style="list-style-type: none"> Productividad /valor agregado. Cumplimiento de los plazos de ejecución. Obras terminadas en tiempo previsto. Encuestas de satisfacción al cliente. Calidad de las obras terminadas según el cliente. Horas Hombres trabajadas
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Productividad / valor agregado. Cumplimiento de los plazos de producción Calidad de las obras terminadas según el cliente. Cumplimiento de las normas establecidas. Trabajos de Fórum presentados. Capacidad para darle solución a las posibles avería que existan. Encuesta de satisfacción al cliente.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Medidas disciplinarias impuestas. Cumplimiento en los plazos establecidos por el cliente. Encuesta de satisfacción al cliente. Índice de ausentismo. Calidad de los servicios prestados. Disponibilidad del equipamiento.

CONCLUSIONES

El estudio de los fundamentos teóricos revela la importancia de utilizar la gestión por valores para alcanzar el éxito y la efectividad de la empresa estatal cubana.

Con el presente estudio se determinaron los valores compartidos en la ECRIN y se demostró que realmente ejercen una influencia positiva en la cultura de la organización. A través de un proceso de diagnóstico con la participación de los trabajadores, se ha llegado a la importante conclusión de que los valores compartidos de la empresa ECRIN, son por su orden de importancia, los siguientes: solidaridad, laboriosidad, compromiso y responsabilidad. Fue mediante esta investigación que se logra de una manera práctica y real conceptuarlos y definir sus indicadores de medida.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar un chequeo sistemático del comportamiento de los valores identificados, a fin de determinar su grado de desarrollo en la organización. 📄

REFERENCIAS

1. CONSEJO DE ESTADO *Decreto-Ley 187 De las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Edición Ordinaria número 45 de 25 de Agosto de 1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 1998.
2. CONSEJO DE ESTADO *Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*. Vol. 41. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007. 237-241.
3. CONSEJO DE MINISTROS *Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. Vol. 41. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007. 241-350.
4. LA O AYALA, R. "Dirigiendo con Valores". Trabajo de Diploma. Ciudad de la Habana, Cuba, 2007.
5. GARCÍA, S. y DOLAN, S. *La Dirección por valores*. Madrid, España: Ed. Mc Graw-Hill, Interamericana, 1998.
6. GARCÍA, S. y DOLAN S. *La Dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid, España: Ed. Mc Graw-Hill, Interamericana, 1997.
7. DÍAZ LLORCA, C. "¿Qué hacer con los valores? Tener valor para dirigir por valores". En: *Selección de artículos de autores cubanos*. Ciudad de la Habana: CETED, 2002.
8. DÍAZ LLORCA, C. *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 2009.
9. BATISTA TEJEDA, N. "Una concepción metodológica de educación en valores para su diseño curricular en las carreras de ingeniería". Tesis Presentada en Opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana, Cuba, 2001.
10. OJALVO, Victoria; VIÑAS, Gladis y ROJA, Ana Rosa. *La educación de valores en el contexto universitario*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2001.
11. CHACÓN ARTEAGA, N.L. *Formación de valores morales*. La Habana: Ed. Academia, 1999.
12. SOCORRO PUENTE, N. "Diseño de un procedimiento para gestionar valores en el contingente Blas Roca Calderío". Tesis de maestría. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 2004.
13. VARELA FERRER, O. y PÉREZ FLEITAS, M. de los A. "Los valores como elemento de la cultura empresarial cubana". [en línea]. 2009, [fecha de consulta: 30/11/10]. Disponible en: <http://169.158.184.3/enlace/index.php/enlace/articulo/viewFile/45/42>
14. MOLINA ÁLVAREZ, A. T. "Apuntes del curso de cultura y valores. Valores sus Rasgos Esenciales". En: *Curso Cultura y Valores, Maestría en Dirección, Edición 14*. (Ciudad de la Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Cujae, 2009).
15. ALABART PINO, Y. y PORTUONDO VÉLEZ, Á. L. "Procedimiento metodológico para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación. APRENDIST". En: *Maestría en Dirección. Edición 14*. (Ciudad de la Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección - CETDIR-, Facultad de Ingeniería Industrial, Cujae, 2001).

