Vol. XXIV, No.3, Art 2, julio-septiembre 2025, pp. 12-25 ISSN 1813-3231

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Apuntes de la Dirección por Valores en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara*l*

Notes on the Management of Values in the Company Torcido Tobacco Villa Clara.

Ing. Yosvel Betancourt Concepción,
https://orcid.org/0009-0006-3200-637X
Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.
rplopez9701@gmail.com

Ing. Rachel Pérez López,
https://orcid.org/0009-0007-8114-0900
E.P. Empresa Tabaco torcido Villa Clara. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.
rplopez9701@gmail.com

Dr. C. Alicia de la Concepción Alfonso Serafín,
https://orcid.org/0000-0002-0593-9143
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.
rplopez9701@gmail.com

Ing. Demis Comezañas Oro.
https://orcid.org/0009-0001-6540-671X
Jefe de cuadro provincial. FAR. Santa Clara. Villa Clara. Cuba
rplopez9701@gmail.com

Recibido: 10/04/25
Aceptado: 30/05/25

Resumen

La Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara pasa por procesos de cambio y ha tratado de implementar la Dirección por Valores (DpV), enfrentándose a dificultades sin lograr este objetivo, por ello este estudio se propuso como **Objetivo**. Proponer un procedimiento para introducir la Dirección por valores en la Empresa Tabaco torcido Villa Clara**. Fundamentos metodológicos**, se centra en la aplicación de métodos del nivel Teóricos, Empíricos: análisis documental, la observación directa, las entrevistas, encuestas, Brainstorming, juicios de expertos, criterios de usuarios y Matemático-Estadísticos, las que mostraron su eficiencia en este tipo de estudio. **Resultados,** se pudo construir el procedimiento y aplicarlo de manera parcial. **Conclusiones principales.** El procedimiento para la DpV en la ETTVCL incluye los pasos a seguir para facilitar la implementación de este avanzado enfoque, logrando el compromiso de la alta dirección y de los miembros de la empresa.

Palabras clave: Dirección por Valores, Procedimiento.

Abstract

The Villa Clara Twisted Tobacco Company is undergoing change processes and has attempted to implement Management by Values, facing difficulties without achieving this objective. Therefore, the objective of this study was to propose a procedure for introducing Management by Values at the Villa Clara Twisted Tobacco Company. Methodological foundations focus on the application of theoretical and empirical methods: documentary analysis, direct observation, interviews, surveys, brainstorming, expert judgments, user criteria, and mathematical-statistical methods, which have proven effective in this type of study. Results: The procedure was developed and partially implemented. Main conclusions: The procedure for Management by Values at the ETTVCL includes the steps to follow to facilitate the implementation of this advanced approach, achieving the commitment of senior management and company members.

***Keywords*:** Management by Values, Procedure.

Introducción

Las organizaciones y sus miembros como integrantes de la sociedad, asumen valores que son parte de su cultura. Estos valores constituyen la fuente para crear valor y son indicativos de la forma de actuación y de los resultados más esperados. Por tal razón, se han incorporado a la práctica gerencial diferentes modelos o enfoques donde los valores aparecen como un componente fundamental, sin embargo; el enfoque en el que los valores adquieren gran relevancia es la Dirección por Valores.

Se han ido creando las condiciones para implementarla, en especial en el marco de las transformaciones relacionadas con el perfeccionamiento de la actividad empresarial, siendo insuficientes los conocimientos al respecto, por lo que no es raro encontrar que el sistema de valores no pasa de ser un grupo de valores declarados que ni se comparten, ni se accionan. A esta situación se adiciona que en la práctica y estudio sistemático del tema no es posible encontrar modelos o procedimientos universalmente aplicables ya que cada sector o empresa tiene particularidades que lo singularizan.

La Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara inmersa en los procesos de cambio antes referidos ha tratado de implementar la Dirección por Valores enfrentándose a las adversidades descritas sin lograr este objetivo, adoleciendo de conocimientos sobre el estado actual de la organización para ello, así como de la forma de pensar de los trabajadores sobre el tema y en mucha desmotivación para asumir mayores compromisos que contribuyan a elevar la competitividad de la organización. También se le da poco tratamiento a los valores organizacionales debido a la falta de concientización del personal directivo de la importancia de los mismos.

Además, no existe en la organización un procedimiento adecuado para la introducción de la DpV. Todo lo antes referido constituye ***la situación problemática*** que da origen a la presente investigación, la cual está dirigida a dar solución al siguiente **problema de investigación.**

¿Cuál es la herramienta que contribuirá a la introducción de la Dirección por Valores en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara?

Para solucionar el problema científico y dar respuesta a las preguntas de investigación el **objetivo general de la presente investigación** consiste en:

Proponer un procedimiento para introducir la Dirección por valores en la Empresa Tabaco torcido Villa Clara.

De lo referido se derivan las interrogantes científicas para este estudio:

1- ¿Qué aportes teóricos existen a nivel internacional sobre el tema de los valores y de la dirección por valores?
2- ¿Qué situación presenta la Empresa Tabaco Torcido para enfrentar la dirección por valores?
3- ¿Qué procedimiento utilizar para introducir adecuadamente la Dirección por Valores en la Empresa tabaco torcido Villa Clara?

Para dar respuesta a esta preguntas se utilizaron como métodos de estudios del nivel teórico: el método histórico-lógico vinculado a la construcción del marco teórico de la investigación, el analítico-sintético, inductivo-deductivo e histórico lógico y del nivel empírico el análisis de documentos, entrevistas, la encuesta, observaciones, el trabajo en grupos y la consulta a expertos, el apoyo computacional y el de nivel matemático-estadístico, con otras técnicas estadísticas para el procesamiento de encuesta y la toma de decisiones.

Aporte teórico Se identifican las deficiencias que presenta la organización para la introducción de la DpV mediante un diagnóstico en el que se utilizaron diferentes herramientas y técnicas estadísticas, a partir de las dimensiones establecidas e indicadores y los factores críticos determinados e implicados en los valores que permite conocer las brechas en ese sentido para tenerlas en cuenta a la hora de proponer el procedimiento a aplicar.

Aporte práctico. De acuerdo a los resultados alcanzados en esta investigación se pudo construir el procedimiento y posteriormente aplicarlo en la entidad objeto de estudio de manera parcial, junto al juicio de expertos y criterios de usuarios que ratificaron su eficiencia y eficacia en la introducción de la Dirección por Valores, factible además de previo diagnóstico generalizar a otras entidades de la rama del tabaco.

Novedad. Se propone el procedimiento a utilizar para introducir adecuadamente la DPV, en el mismo se realizaron modificaciones para su ajuste para este tipo de entidad, tales como capacitación previa a los expertos, establecimiento de los valores a diagnosticar en esta empresa objeto de estudio e incorporación de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Materiales y métodos

Teniendo en cuenta las ideas de Codina (2014) cuando explica los objetivos de la Dirección por Valores en su libro “Habilidades directivas”, se puede inferir que esta implica simplificar la complejidad de la organización para que todos la comprendan, encausar la visión estratégica, crear en los individuos el compromiso y la disposición al cambio en los procesos de trabajo, desarrollar

sus capacidades y motivarlos de forma tal, que los modos de actuación se traduzcan en acciones y permitan mejorar la calidad de vida de éstos y de la propia organización; siendo esencial para esto la integración de la Dirección estratégica con las políticas de Recursos Humanos.

En Cuba, se comienza a conocer la Dirección por Valores en el año 2000, y se indica su aplicación integrada a otras herramientas y enfoques practicados desde la década de los 80, surgiendo así la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores.

Según Chiavenato (1992) en toda organización, desde el punto de vista sistémico, se identifican cinco recursos básicos: recursos materiales de producción, recursos financieros, recursos de mercadotecnia, recursos administrativos y recursos humanos (RH) que incluyen a todos los miembros de la organización, en todos sus niveles y que, no por mencionarlo de últimos es el menos importante, sino todo lo contrario, ninguna organización tendría significado sin este preciado recurso y aunque, la falta de otro también desvalorizaría la empresa, nunca sería igual. El hombre está preparado para generar ideas, desarrollar pensamientos, gestionar soluciones. En cambio, imaginando una empresa con todos los recursos excepto los humanos, no pasaría de ser una maqueta gigante que, con el tiempo, su finalidad sería unos cuantos puñados de polvo.

Es por ello que en las concepciones abordadas anteriormente tienen como factor común, que asumen a la organización como un sistema social. Esto implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones como se presenta en un organigrama y donde se enfatiza al hombre como parte determinante del sistema al erigirse en su doble condición de objeto y sujeto de toda acción que se realice en el marco organizacional, reconociéndose al recurso humano como único capaz de adelantar e impulsar la búsqueda creativa, permanente y sistemática de mejoras dentro de la organización, valiéndose de sus potencialidades, creencias y valores (Gaete Quezada, 2020).

El fenómeno organizacional es sumamente complejo pues cada organización tiene características bien marcadas que la distinguen de las que la rodean, el estudio de la organización, así como la experiencia adquirida, ha llevado a que se asuma este tema con una mirada renovada, lo cual demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional, en cómo se piensa acerca de la organización, cómo se va convirtiendo en cultura y como va desarrollando a las personas como seres individuales hijos de su cultura.

En las organizaciones, como en todos los escenarios de desarrollo social, la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Ciertamente la trascendencia de la cultura en el análisis de las organizaciones ha llevado a abordar esta relación percibiendo a la cultura no como una variable más de la organización sino, más bien, que se aprecie que cualquier organización, en un grado mayor o menor de madurez es, por sí misma, cultura.

Existen razones por las cuales la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones, entre ellas se encuentran la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los procesos culturales que se produzcan dentro de la organización y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

La cultura es un fenómeno único, tomando en consideración la complejidad psicológica de esta categoría, complejidad que lleva a focalizar en ella un elemento básico en su funcionamiento y de obligado estudio: los valores.

Los valores son producto de cambios y trasformaciones a lo largo de la historia. Surgen con especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

El proceso de valoración en el ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen, entre otras cosas, la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales y sociales y estas se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones, en fin, la cultura.

Los valores son relaciones especiales, objetivas y subjetivas. Son objetivas por cuando derivan en acciones materiales, reales que afectan los intereses de otros hombres, puesto que se forman independientemente de la voluntad del individuo, constituyendo un aspecto de los nexos sociales estables y son subjetivos por cuanto expresan motivos, preferencias, representaciones acerca de lo moral y lo amoral, lo correcto y lo incorrecto, derivados de los imperativos del deber y la conciencia. Los valores como concepto abarcan contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

Desde el punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la trasformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo socia, respondiendo más a lo que debe de hacer que a lo que tiene que hacer. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

En la Psicología el valor es comprendido como una determinada relación social y dialéctica, que se verifica en el marco subjetividad-intersubjetividad 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 e intereses del sujeto, así como del sistema de relaciones sociales en que el individuo se desarrolle (formación individual y grupal de valores). Estas influencias llegan al hombre fundamentalmente a través de la familia, los medios de comunicación, y los diferentes grupos en los que el sujeto se inserte, entre los que se encuentra aquellos que se constituyen y desarrollan dentro de la organización como es el caso que nos ocupa, construyéndose en ellos los valores organizacionales.

Según Milton Rokeach (1973) profesor de la Universidad de Míchigan, el valor compartido "es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria."

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

Todo lo anterior conduce a que hay que tener en cuenta que si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de una empresa como elementos fundamentales para el cambio, no son compatibles con la necesidad del mismo, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de la dirección estratégica, éste no funcionará, ya que los directivos seguirán dirigiendo con las concepciones y patrones acumulados a lo largo de su experiencia, con la diferencia que emplearán nuevas herramientas.

Cuba es un país en revolución y esta se ha desarrollado sobre la base de valores, algunos de los cuáles no existían ni formaban parte de la cubanía. La creación de una conciencia revolucionaria, de un espíritu de solidaridad y hermandad, llevó en un momento determinado a la creación del valor internacionalismo, que no era un valor socialmente reconocido, ajeno a que hubiera hombres en nuestras luchas independentistas que asumieran formas de actuar en que pusieran de manifiesto valores de este tipo. Ha sido el proceso revolucionario y su principal guía los que han socializado este y muchos otros valores.

La dirección por valores (DpV) es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, es una forma de entender y plantear conocimientos planteados por la psicología social y otras ciencias de la conducta desde mediados del siglo XX y que muchos directivos de todo el mundo están practicando de una forma u otra. Aunque en muchas cosas de forma intuitiva y todavía defectuosa, la DpV es una actualización de los planteamientos clásicos del denominado desarrollo organizativo (DO). Esta actualización pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de teoría formal, sino en la práctica diaria (García y Dolan (1997), Velázquez Martínez, Z., Del Toro Prada, J. y Osorio García, C. (2020)).

Resultados y discusión

Reflexiones derivadas de lo expresado:

- Las organizaciones son un fenómeno muy complejo donde cada una tiene características bien marcadas que las distinguen. El estudio de ellas ha llevado a que se asuman con una mirada renovada, lo cual demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional.

- La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores, así como una forma aceptada de interacción que se va adaptando de acuerdo a las influencias del medio y que se focaliza en ella un elemento básico para su funcionamiento y de hecho para un posible cambio de estrategia; los valores.
- Atendiendo a la importancia del empleo de la DpV y a la necesidad de modificar la cultura organizacional, es necesario tener en cuenta el estudio de los valores compartidos como herramienta estratégica para lograr el cambio, así como los antivalores, como elementos negativos y obstaculizadores en un proceso de cambio cultural y solo se logra a través de un diagnóstico organizacional.
- La DpV es una de las estrategias de dirección más actualizadas que pretende, en todas sus dimensiones, dar participación activa a la persona, esencialmente dentro del pensamiento directivo y para su completa implementación debe pasar por tres procesos; conceptual, pensado y actuado.
- El enfoque de valores es la identificación de valores compartidos que son inviolables a través del conocimiento de la empresa y los distinguen del resto para ponerlos en prácticas de manera que generen compromisos a través del trabajo, relacionándose esto con la estrategia de dirección.
- Se han desarrollado muchos estudios en nuestro país sobre DpV, aunque se aprecia en la mayoría de ellos que no se tiene en cuenta el grado de conocimiento del tema en las organizaciones estudiadas.

Es evidente que, para alcanzar un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, son tan importantes como los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como eficiencia o retorno sobre la inversión.

Al caracterizar la empresa de Tabaco en Villa Clara, se refleja que:

La Empresa Tabaco Torcido Villa Clara ha tenido relevancia y significación tanto política, social, económica e histórica por representar dentro del país una industria manufacturera de tradición y hegemonía revolucionaria autentica.

En el año 1990 en el mes de enero, se une la Empresa Tabaco Torcido con la Empresa Acopio y Beneficio Villa Clara adoptando la categoría y el nombre de esta última, su función social cambia al igual que la económica e histórica, dado que amplía su perfil y se dedica a la producción del Tabaco Torcido para la Exportación, Tabaco Torcido para el Consumo Nacional, Rama Despalillada, Acopio y Beneficio y Contratos con proveedores por el Decreto 107 y 108 en compraventa con el Sector Campesino.

Esta fusión hace que se adopte como creación una nueva Empresa con todos los rasgos anteriores mediante la Resolución 209 de fecha 19 de marzo bajo la dirección del Ministerio de la Agricultura.

Como resultado de la misma se pudo comprobar que en cuanto a la pregunta del grado de conocimiento de la DpV el 100% de los cuadros respondió tener conocimiento en alguna medida o bastante, en el caso de los técnicos el 65% coincidió con el resultado de los cuadros y el 35%

respondió no tener conocimiento alguno de la DpV. Como era de esperar el mayor % de respuestas negativas fue en el resto de los trabajadores donde el 69% respondió no tener ningún conocimiento de la DpV y solo el 31%respondió tener algún conocimiento de la DpV.

En cuanto a si las relacioneras de trabajo de los lideres, los trabajadores y los equipos de trabajo son las mejores las respuestas fueron favorables en todos los casos.

El 100% de los cuadros considera que son bastantes buenas, el 25% de los técnicos considera que en alguna medida son favorables y el 75 considera que bastante favorable, en cuanto a los demás trabajadores el 21% lo considera favorable en alguna medida, el 70% bastante favorable y solo el 9%no lo considera favorable en ninguna medida.

A la pregunta realizada para medir el nivel de apoyo al interés de la dirección por parte de los trabajadores y los equipos de trabajo el 35% considera que apoya los intereses de la dirección en alguna medida y el 65% considera que la apoya bastante.

A la pregunta de en qué medida la dirección apoya a los trabajadores la respuesta del 5% fue que, en ninguna, el 15% fue que en alguna medida y el 80% fue que se siente bastante apoyado por la dirección. En el caso de la coincidencia de los intereses de los trabajadores, los equipos de trabajo y la dirección el 6% considera que no coinciden en ninguna medid, el 18% que coinciden en alguna medida y el 76% considera que coinciden bastante. Por otra parte, se demostró confianza en la dirección para enfrentar el cambio al responder el 10% que la dirección está preparada en alguna medida para enfrentar el cambio, el 85% respondió que está bastante preparada y solo el 5% respondió que no está preparada en ninguna medida. Similares resultados se obtuvieron al indagar sobre cómo se apoyaría a la dirección ante una nueva forma de dirección al responder el 11% que lo apoyaría en alguna medida, el 85 que la apoyaría bastante y solo el 4% que no la apoyaría en ninguna medida.

Como se aprecia en el resultado de esta encuesta en la organización existen condiciones favorables para enfrentar el cambio e introducir una nueva forma de dirección.

Otros resultados del diagnóstico se obtuvieron de la revisión documental los principales se muestran a continuación:

- Existe el documento de la planeación estratégica y aparece reflejado la intención de trabajar con los valores compartidos donde están reconocidos un grupo de ellos.
- En la estrategia se pudo percibir que la organización requiere y desea caracterizarse por una práctica de valores y conductas en sus dirigentes, funcionarios y trabajadores acordes a los preceptos y a la imagen de lo que representa, pero no logra su integración estratégica, táctica y operativa porque, aun cuando existen valores identificados, estos no fueron identificados con el concurso de los trabajadores lo que hace que no se sientan identificados con ellos por lo cual resulta ineficaz proyectarlos en la misión, visión, objetivos y estrategias
- La organización cuenta con Misión y Visión declarada pero no tienen en cuenta los valores compartidos identificados

- Existe en la organización un reglamento de estimulación moral pero el mismo no tiene concebido estimular a los trabajadores que cumplan con los valores de la organización reflejados en su modo de actuar y resultados
- La organización tiene un sistema de trabajo bien definido y correctamente diseñado el cual se materializa en la concepción del plan de actividades para el año, pero en el mismo faltan acciones de comunicación, capacitación y evaluación de temas referentes a los valoras.

Por otra parte se puede decir que mediante el resultado de la entrevista, la encuesta y la revisión documental se llega a la conclusión que en la ETTVCL existe una cultura organizacional fuerte, bien definida, materializada por su historia, tradición y resultados tanto el índole productivo como político y social, los trabajadores tienen participación en la dirección y la toma de decisiones , la capacitación se realiza según las necesidades de cada trabajador, el proceso de comunicación que se percibe es ascendente, descendente y de forma cruzada además se comprueba que hay delegación de autoridades y responsabilidades en los diferentes niveles.

Teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico donde se pudo comprobar que la organización tiene condiciones para introducir la DpV pero que no cuenta para ello con un procedimiento es que se propone la adaptación de uno para introducir la DpV en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara.

Procedimiento para introducir la Dirección por Valores en la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara.

Una vez presentado el informe del resultado del diagnóstico de la ETTVCL y teniendo en cuenta el resultado de la revisión bibliográfica donde se constató que entre los autores nacionales que se han dedicado al tema de la dirección por valores constan las propuestas de Placencia y Zaldivar (2008), y Beltran (2015), así como las consideraciones y pasos sugeridos por Llorca (s.f) en su artículo “La Dirección por valores en acción a través de un estudio de caso” y que en cada uno de estos procedimientos y sugerencias se han respetado a los clásicos y agregado aportes que han permitido el logro de resultados al ser aplicados en organizaciones cubanas de diversos tipos; se propone para introducir la DpV en la ETTVCL, en el procedimiento en el cual se consideran las mejores prácticas aportadas por estos autores. El procedimiento y cada una de sus fases serán explicadas posteriormente.

Procedimiento para Introducir la DpV en la ETTVCL.

Descripción del procedimiento.

En este epígrafe se describe cada uno de los pasos a seguir en las diferentes etapas para la correcta aplicación del procedimiento propuesto para la DpV en la ETTVCL.

- **Fase 1 Etapa preparativa.**

Objetivo: En esta etapa se pretende sentar las bases para el buen desempeño en la aplicación del procedimiento. Se pretende determinar que se va a hacer, cuando se va a hacer y quien lo va a hacer de forma que no existan tareas que se crucen y por tanto que no permita el desarrollo de cada una de las etapas siguientes.

Descripción:

- **Compromiso de la alta dirección**

Los valores tienen que constituir un instrumento de dirección por lo que es necesario para el éxito de cualquier procedimiento para implementar la DpV el compromiso de la alta dirección con el mismo, para lograr eso se le pondrá a la dirección el problema de la organización, el resultado de la revisión bibliográfica y se le mantendrá informada en todo el proceso de los resultados. Además, en esta fase se le dará a conocer el resultado del diagnóstico presentándole el informe para su aprobación y se le presentará el equipo de trabajo y el programa para su aprobación de esa manera se logra el total compromiso de la alta dirección con el procedimiento.

- **Diagnóstico de la situación actual**

Este paso es de vital importancia porque a partir de aquí se determinan las deficiencias, los vacíos del conocimiento y los puntos fuertes de la organización que posibiliten o impidan la DpV. Para el diagnóstico se recomienda seguir el procedimiento que se muestra:

Selección del Equipo de trabajo

Teniendo en cuenta la importancia que revierte la aplicación de un procedimiento para implementar la DpV es necesario conformar un equipo donde estén las personas que más experiencia tengan en temas de dirección, que estén comprometidos con el cambio y que a su vez sean capaces de aplicar las técnicas y herramienta necesarias para lograr que la aplicación del procedimiento se realice de manera efectiva. Para la conformación de este equipo se propone utilizar el procedimiento de Mendoza (2003) citado en Betancourt (2011), que se muestra:

- **Formación, Capacitación del equipo de trabajo**

Como el equipo seleccionado es el máximo responsable en cada momento de explicar, orientar o aclarar dudas y que, a pesar de haberse seleccionado por su conocimiento, experiencia y habilidades, puede tener vacíos en el conocimiento de algún que otro tema, es necesario un proceso de formación en el que sus miembros llenen todas las posibles lagunas que puedan tener en la DpV.

- **Presentación del programa de Trabajo**

Teniendo en cuenta que la aplicación del procedimiento lleva tiempo y que los responsables de aplicarlos tienen otras actividades es necesario hacerlo de forma planificada. Para ello se propone conformar un cronograma de trabajo entre todos los miembros del equipo de trabajo donde se relacionen las acciones a acometer, el lugar, la fecha y el responsable de manera que se garantice que no existan cruces entre las mismas.

Métodos y Técnicas: Trabajo en Grupo, Método de Expertos, Entrevista, Encuesta, Revisión documental, Histórico-Lógico, Inducción-Deducción

Participantes: Grupo de expertos, Alta dirección, muestra seleccionada.

Fase 2 Planificación

- **Objetivo:** Establecer los elementos estratégicos que garanticen la implementación de la DpV.

- **Identificación de valores compartidos y deseados**

Los valores compartidos son los pocos valores que tienen que estar presentes en el quehacer diario de la organización, con estos valores se deben comprometer toda la energía y deben estar presentes en cada uno de los procesos de la empresa. Por eso tienen que ser enunciados esenciales, ser creíbles y estar formados por los valores básicos para que guíen las conductas cotidianas de todos en la organización.

Para la identificación de estos valores en la organización, no existe consenso en la forma o procedimiento a seguir, pudiéndose utilizar indistintamente la propuesta de cualquier autor. Se sugiere para este caso la propuesta de Molina y Vera (2010) que consiste en:

Hacer un resumen de los valores que están presentes en la organización, teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico. Consultar a expertos para lograr el consenso y filtrar los valores mediante el método de expertos. Una vez logrado el consenso y filtrados los valores se conforma con los resultados una encuesta para aplicar a una muestra de los trabajadores.

Una vez elaborada la encuesta y determinada la cantidad de trabajadores a encuetar se procede a aplicar la misma, en cada caso es necesario explicar su objetivo y decirles a los trabajadores que deben identificar los valores que creen que están presentes en la organización y se comparten por todos, cuáles de ellos creen que son importantes y debían ser compartidos. A la encuesta al final se le pondrá un Ítems para otros de forma que, si al equipo de trabajo se le quedó algún valor que está presente o debería estarlo según el criterio de los trabajadores, estos tengan la oportunidad de declararlo para garantizar que todos se sientan comprometidos con la identificación de los valores compartidos y deseados.

- **Conceptualización de los valores compartidos y deseados**

En este paso se explica con palabras el significado de cada valor seleccionado para garantizar el entendimiento del contenido por todos los miembros de la organización.

- **Reformular misión y visión**

Este paso consiste en someter a discusión en el equipo de dirección de la organización, las categorías básicas de la estrategia promoviendo el intercambio sobre si están o no expresados en la actual planeación estratégica, misión y visión, los principales valores de la organización. De no estar expresados, se reformulan dichas categorías teniendo en cuenta los valores identificados, de manera que puedan ser el vehículo que permita generar y proyectar opciones estratégicas; para ello el enunciado tiene que permitir prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre toda la organización.

- **Alinear estrategias, políticas, objetivos y valores**

Aquí se propone revisar las estrategias, políticas y objetivos de la organización y reformularlos teniendo en cuenta los valores declarados, es decir ordenar Estrategias, Políticas, Objetivos y Valores para hacer estos últimos medibles.

Métodos y técnicas: Trabajo en grupo, método de expertos, encuestas

Participantes: Grupo de trabajo, muestra seleccionada

Fase 3 Desarrollo de liderazgo compartido

Objetivo: Establecer las maneras de actuar para que todos se sientan responsables con los valores y formen parte activa de la organización instaurando a su nivel un liderazgo basado en valores con pleno conocimiento. Establecer, además, las formas de reconocimientos a las conductas que conduzcan a buenos resultados.

Descripción:

- **Proceso de comunicación de los valores**

En la organización se debe tener en cuenta que la única forma de motivar a los trabajadores es comunicándose con ellos y es donde radica su importancia, ya que es un proceso social mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de: planificación, dirección, organización, control e innovación (Court, s.f). Por eso es importante comunicar los valores compartidos y deseados a todos los factores internos y de ser posible a los externos a la organización.

Proceso de Recursos Humanos basado en valores

- **Selección de Personal**

La idea no es seleccionar sólo por la idoneidad o no del individuo, a partir de su simple titulación o conocimiento de los requisitos propios del cargo, sino que esa idoneidad tiene que tener una adecuada sincronización entre los valores personales y los que la empresa impulsa (Llorca, s.f).

- **Capacitación y desarrollo**

Para que los valores se conviertan en el día a día de todos, los programas de capacitación y desarrollo de la organización tienen que tener el tema representado en diferentes acciones que así lo garanticen, por lo que es necesario revisarlos y adaptarlos o mejorarlos para que cumplan con esta misión.

- **Evaluación de desempeño**

Se debe revisar la evaluación del desempeño para comprobar que los indicadores que se miden estén alineados con los valores identificados por la organización; de no ser así se propondrán nuevos indicadores para garantizar que dichos valores sean medibles a los miembros de forma individual.

- **Estimulación**

El sistema de estimulación debe revisarse para corroborar que en él esté concebida la estimulación a las personas y áreas que han ejecutados trabajos significativos para la organización, además del reconocimiento a las conductas que hayan reflejados buenos resultados. De no ser así se incluirá la estimulación enfatizando que en el cumplimiento estén presentes los valores organizacionales identificados.

Métodos y técnicas: Trabajo en grupo, revisión documental.

Etapa 4 Medición, análisis y mejora

Objetivos: Establecer las formas para medir el resultado del procedimiento, el estado en que se está cumpliendo lo planificado, así como, las maneras a seguir para solucionar las desviaciones detectadas.

- **Auditoría de valores**

Se propone aplicar la auditoría de valores para comprobar la coherencia entre los modos de actuación reales y los valores identificados y enunciados por la organización.

- **Análisis de resultado de auditoría**

Es necesario un análisis exhaustivo del resultado de la auditoría para determinar todas las desviaciones y posibles mejoras del procedimiento propuesto para la DpV.

- **Propuesta de mejora**

Una vez concluido el análisis anteriormente referido, se debe elaborar un plan de medidas con acciones concretas para solucionar las causas que originan las desviaciones y materializar las posibles mejoras detectadas durante la auditoría.

Métodos y técnicas: Trabajo en grupo, encuetas, entrevistas, revisión documental, inductivo-deductiva.

Conclusiones

El procedimiento de diagnóstico expuesto para introducir la dirección por valores en la Empresa de Tabaco Torcido de Villa Clara está formado, por seis etapas que constata que la organización objeto de estudio práctico tiene las condiciones para introducir dicha filosofía de dirección.

El procedimiento para la DpV que se ajusta a las particularidades de la ETTVCL y considera las mejores prácticas aportadas por autores de reconocido prestigio a nivel nacional como: Placencia y Zaldivar (2008), y Beltran (2015), así como las consideraciones y pasos sugeridos por Llorca (s.f).

El procedimiento para la DpV en la ETTVCL incluye los pasos a seguir para facilitar la implementación de este avanzado enfoque, logrando el compromiso de la alta dirección y de los miembros de la empresa; así como la integración de la Dirección Estratégica con las políticas de Recursos Humanos.

Referencias bibliográficas

Beltran, A. (2015) Procedimiento para la Aplicación de la Dirección por Valores en la Empresa. Extraído 20/7/2018 en https://www.monografias.com/trabajos107/

Betancourt, Y. (2011). Proyección estratégica de la empresa azucarera José María Pérez hasta el año 2015. Tesis de Grado. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas

Chiavenato, I. (1992). Recursos Humanos.

Codina, A. (2104). *Habilidades directivas.* La Habana: Academia.

Court, E.M. (s.f). Dirección por Valores. Necesidad y desafíos para los decidores de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos en Cuba. Extraído 15/6/2018 en https://www.monografias.com

Dolan, S. (2014). La dirección por valores (DpV) y el Coaching por Valores (CpV). Coaching, 1.

Gaete Quezada, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, *14*(1), e1073. https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1073

García, S., & Dolan, S. (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw–Hill.

Llorca, C. (sf). La dirección por valores a través de un caso de estudio. Extraído 20/7/2018 en http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/

Placencia, J.A., Zaldivar, M.M. (2008). Modelo de Administración por Valores en la Facultad Regional de la Universidad de las Ciencias Informáticas de Ciego de Ávila. Extraído 26/7/2018 en https://www.researchgate.net/publication/270959418

Maldonado-Estrella, C. (2017). Proceso de cambio: dirección por valores en una empresa de servicios. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Molina, A.T., Vera, Y. (2010) Diseño de un sistema de valores compartidos. Caso empresa de construcción y reparaciones de la industria del níquel. Extraído 27/8/2018 en http://www.Frii.cujae.edu.cu/Findex.php/Frevistaind/

Orosa Sánchez, M. & Castellamos Chávez, I. (2024). La dirección por valores en la evasión fiscal. http://rein.umcc.cu/handle/123456789/3754

Sánchez Rodríguez, D., López Sánchez, C. y Vázquez López, D (2022). Asesorías para el fortalecimiento de la dirección por valores en las organizaciones turísticas. RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional, ISSN-e 2659-5494, Vol. 4, Nº. 16, págs. 1-8.

Rokeach M. (1973). The nature of human values. New York; New York Free Press.

Velázquez Martínez, Z., Del Toro Prada, J. y Osorio García, C. (2020). La Dirección por Valores como enfoque estratégico de la cultura organizacional universitaria. Procedimiento para su evaluación. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 4 (febrero 2020). En línea: https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/gestion-universidades.html, http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS04gestion-universidades.