

DIRECCIÓN POR VALORES. NECESIDAD Y DESAFÍOS PARA LOS DECISORES DE LA EMPRESA CUBANA DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AERONÁUTICOS EN CUBA

Por: Ing. Mario Eugenio Court Calderin

Resumen:

En el contexto actual el estado cubano se plantea llevar a cabo un nuevo modelo económico, dentro de sus objetivos está: Perfeccionar los métodos de dirección y Gestión Empresarial mediante la utilización racional y coherente de las normas y procedimientos establecidos en el “Reglamento para la implementación y consolidación del sistema empresarial cubano”.

Tomándose como referencia el aeropuerto internacional “Antonio Maceo”, donde la estructura de dirección de la misma presenta insuficiencias en la integración y sistematicidad en el trabajo con los valores en los diferentes procesos. Se propone poner en práctica una metodología con la cual se logre de forma más efectiva en la organización, los roles y las relaciones; así como mejores resultados en los procesos internos de planificación, gestión, evaluación y control.

Abstract.

In the current context, the Cuban state intends to carry out a new economic model, within its objectives is: To improve management methods and Business Management through the rational and consistent use of the rules and procedures established in the "Regulation for the implementation And consolidation of the Cuban business system. "

Taking as reference the international airport “Antonio Maceo”, where the management structure of the same presents insufficiencies in the integration and systematicity in the work with the values in the different processes. It is proposed to put into practice a methodology with which it is achieved more effectively in the organization, roles and relationships; As well as better results in the internal processes of planning, management, evaluation and control.

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN	
Desarrollo. LA DIRECCIÓN POR VALORE: NECESIDAD Y DESAFÍOS.	9-18
Conceptualización de los valores	9-11
Diagnóstico sobre el conocimiento de ,los valores que existen o deben de existir en la empresa	11-13
Importancia de la aplicación de este procedimiento en los momentos actuales	13-17
Premisas necesarias para la aplicación del procedimiento	18
Propuesta de una Metodología para la inserción de la DpV en el aeropuerto "Antonio Maceo"	18-19
Estilo del procedimiento	19-21
Criterio del autor para lograr una implementación eficaz del procedimiento.	22-43
Conclusiones.	44
Recomendaciones.	45
Bibliografía	

Introducción:

La Dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, de entender y aplicar conocimientos, basado en un diálogo sobre valores que orienta las actividades cotidianas.

Los valores identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si las organizaciones tendrán éxito o no. Cuando los valores están alineados se puede lograr en los trabajadores una alta moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y constituyen el eje central del accionar de las organizaciones.

La Dirección es un proceso consubstancial al trabajo directamente social o colectivo, que establece un enlace armónico entre las diversas actividades individuales por lo que constituye una condición material de la producción y una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo.

Constituye de vital importancia en la actualidad implementar la dirección por valores en la Empresa Cubana de Aeropuerto y Servicios Aeronáuticos (de ahora en adelante ECASA) y sus Unidades Empresariales de Base (de ahora en adelante UEB), para que a su vez esta formación llegue hasta los trabajadores en cada ambiente y se conviertan en un movimiento social capaz de defender la Revolución y mantener las conquistas logradas por el socialismo.

Se considera necesario investigar en el tema porque precisamente estudios realizados anteriormente se han quedado en el campo del diseño y de la validación de la propia dirección por valores. No se considera el impacto de este modo de dirigir en esferas tan importantes como en la aviación civil cubana y su impacto en la sociedad. No se conocen estrategias para la dirección por valores que permitan medirlos y articularlos, lo cual es necesario para develar el impacto de su comportamiento, por lo que no llegan a convertirse en productos realmente utilizados en las diferentes entidades que sirvan de soporte a tales procesos de implementación y validación.

La constatación empírica vista en la revisión documental, la observación de actividades, la aplicación de entrevistas y encuestas a miembros y voluntarios de la UEB del aeropuerto internacional "Antonio Maceo" en Santiago de Cuba; permitió identificar un conjunto de situaciones que problematizan el proceso de dirección, entre las que se destacan:

1. Pobre utilización de elementos de dirección en el trabajo metodológico en los niveles organizativos.
2. Insuficiente integración y sistematicidad en el trabajo con los valores en los diferentes departamentos para multiplicar los efectos de la capacitación en valores en todos los niveles de dirección.
3. No se utiliza adecuadamente la dirección y planificación estratégica de la UEB desde el proceso de dirección.

Los elementos anteriormente expuestos permiten identificar como problema científico de esta investigación: insuficiencias en la gestión y dirección del aeropuerto internacional "Antonio Maceo". El objeto de la investigación es el proceso de dirección estratégica y el campo de acción es la dirección por valores en el proceso de dirección estratégica.

En correspondencia con el objeto y el campo de la investigación y como vía de solución al problema científico, se precisa como objetivo de la presente investigación el siguiente: **Elaborar un procedimiento para la Dirección por Valores en el aeropuerto internacional "Antonio Maceo"**.

Para el desarrollo de la investigación se trazaron como objetivos específicos los siguientes:

- Diagnosticar la necesidad de elaborar una metodología para aplicar la dirección por valores en la UEB del aeropuerto internacional "Antonio Maceo".
- Procesar la información que se ajuste a la elaboración de la metodología para implementar el proceso de dirección por valores en la UEB.
- Determinar los procedimientos teóricos metodológicos que coadyuven a la dirección por valores en la UEB.
- Diseñar una metodología dirigida a la inserción de la dirección por valores en el aeropuerto internacional "Antonio Maceo".
- Valoración del consenso de los expertos acerca de la metodología propuesta.

Se formula la hipótesis: La implementación de un procedimiento para la inserción de la Dirección por Valores puede constituir una vía eficaz para el perfeccionamiento del

proceso de dirección estratégica en la UEB del aeropuerto internacional "Antonio Maceo".

La investigación que avala este trabajo supuso un proceso de indagación teórica tal como se expresa seguidamente:

Se utilizaron métodos y técnicas del nivel teórico, empírico y de procesamiento matemático, en correspondencia con el problema de investigación a solucionar y con el objetivo planteado.

Entre los métodos del nivel teórico fueron utilizados:

- Histórico y lógico: para la determinación de antecedentes históricos de la dirección por valores mediante el estudio de bibliografía científica de varios autores relacionada con el problema de la investigación.
- Analítico-sintético para la valoración de las diversas fuentes utilizadas y de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico y valoración de la propuesta diseñada.

Del nivel empírico fueron empleados:

- Análisis documental para obtener información y datos derivados del estudio de textos, documentos y de la revisión de informes resultantes del control al trabajo de los miembros de la organización.
- Encuesta a miembros y voluntarios de la UEB para diagnosticar la situación real de la incorporación de la dirección por valores y constatar el nivel de conocimientos sobre conceptos fundamentales.
- Entrevista a miembros de la estructura tuvo como propósito determinar la existencia de procesos definidos para la gestión de valores y de existir, que tipo de aseguramiento reciben.

El criterio de expertos fue considerado para esta investigación, con vistas a obtener un consenso general a partir de la confrontación de sus opiniones para evaluar la factibilidad de la metodología propuesta.

Como método estadístico y de procesamiento matemático se utilizaron aquellos relacionados con la Estadística Descriptiva que posibilitaron valorar los resultados alcanzados con la utilización de la metodología propuesta.

El universo de la población consta de 311 miembros de la estructura de la UEB del aeropuerto internacional "Antonio Maceo". La muestra tomada de manera intencional es de 10 miembros de la estructura que cumplen funciones como cuadros en áreas de resultados claves, lo que representa el 32% de la población.

Justificación y factibilidad de la investigación.

A través del presente trabajo la dirección del aeropuerto, podrá utilizar sus resultados para definir los pasos a realizar para la implementación de un procedimiento que permita la aplicación de la dirección por Valores como una herramienta de liderazgo basada en valores con una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer, con un fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día, y encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro, partiendo además de que para ello se tuvo en cuenta que el centro posee un Sistema de Gestión de la Calidad certificado según la NC ISO 9001-2008 y así se logra mantener una misma línea de trabajo.

Hoy día una organización tiene que saber que representa, y con qué principios va a operar. Un comportamiento organizativo basado en valores ya no es una interesante elección filosófica: hoy más que nunca es un imperativo para la supervivencia.

La novedad científica de la investigación queda determinada a partir de la manera en que se presenta el procedimiento elaborado, el cual satisface las necesidades y responde a las potencialidades de la UEB, en concordancia con el Sistema de Gestión de Calidad existente en esta instalación.

El aporte práctico lo constituye el accionar descrito en el procedimiento para la inserción de la Dirección por Valores, el cual nutre las vías para el perfeccionamiento del proceso directivo.

Estructura del trabajo:

El trabajo está conformado por un resumen en idioma español e idioma inglés, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Breves análisis por capítulos:

Este trabajo cuenta en su estructura con una introducción que recoge la importancia, actualidad y necesidad de investigar en el tema así como el diseño para dar solución al problema presentado. En el Capítulo I se reflejan los fundamentos teóricos que avalan la investigación desde las posiciones asumidas por el autor. En el Capítulo II se describe una metodología para dar solución al problema presentado y en el Capítulo III se

expone el resultado del criterio de los expertos consultados acerca de la misma. A modo de conclusión, se hacen algunas reflexiones generales sobre los resultados obtenidos durante el proceso de investigación. Seguidamente se propone un grupo de recomendaciones y finalmente se exponen las fuentes bibliográficas consultadas así como el cuerpo de anexos que acompañan los criterios asumidos.

1. Desarrollo

2.

La dirección por valores es una forma de liderazgo directivo basado en los valores primordiales que, a partir de la misión y visión de las instituciones, propicia una comunicación eficaz, haciendo que las prácticas cotidianas se realicen de forma pertinente y con éxito, ya que se fundamentan en los valores.

Hablar de valores resulta amplio y complejo, ya que intervienen las cualidades objetivas de los seres humanos, la superación personal, lo que da sentido a la vida, el proyecto de vida o la identidad individual y colectiva.

Según afirma Barylko (1996), “el valor está en la conducta, en el comportamiento y no en las ideas que expresan cómo debe comportarse el hombre” es decir, lo que se demuestra se hace mediante el ejemplo y no con palabras, esto lleva al hombre a creer en sí mismo y considerarse como una persona digna.

La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y crean un sentido de identidad del personal con la organización, además son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. Los valores identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si las organizaciones tendrán éxitos o no. Cuando los valores están alineados se puede lograr en los trabajadores una alta moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y constituyen el eje central del accionar de las organizaciones actuales.

1.1 Conceptualización de los Valores:

Los bruscos cambios en el entorno obligarán a actuar sobre la base de principios y valores que le otorguen al hombre un alto nivel de libertad para orientarse en

correspondencia con las cambiantes condiciones del entorno. Cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos adquieren una dimensión social, aunque su raíz más íntima siga siendo la práctica individual de los mismos. Cuando faltan valores o estos no están lo suficientemente fortalecidos en la conducta personal y colectiva, los individuos y las sociedades se vuelven mediocres, conformistas, facilistas, sin visión de futuro y sin grandeza de ánimo para emprender lo nuevo y asimilar los cambios.

El concepto de valores es muy complejo por lo que a continuación se hará referencia a algunos criterios planteados por diferentes autores:

1. De acuerdo con Siliceo (1997), los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.
2. Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. (Tom Peters).
3. 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, inspirando 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. (MsC. Irela Barreras Cedeño)
4. El Diccionario lo define como la "Cualidad moral que mueve a cometer resueltamente grandes empresas y afrontar sin miedo los peligros." En general, se coincide que en términos axiológicos esta palabra que proviene del Griego, significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado, también significa eje alrededor del cual giran elementos esenciales.

En Cuba la lucha revolucionaria ha sido históricamente una gran batalla de ideas. En las condiciones actuales, el Comandante en Jefe la definió como: "La batalla de la verdad contra la mentira, la batalla del humanismo contra la deshumanización; la batalla de la hermandad y la fraternidad contra el más grosero egoísmo; la batalla de la libertad

contra la tiranía; la batalla de la cultura contra la ignorancia; la batalla de la igualdad contra la más infame desigualdad; la batalla de la justicia contra la más brutal injusticia; la batalla por nuestro

pueblo y la batalla por otros pueblos, porque si vamos a su esencia es la batalla de nuestro pequeño país y de nuestro heroico pueblo por la humanidad" .

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

No debemos olvidar que durante los primeros años de la década del noventa, Cuba se vio abocada a un colapso económico, como consecuencia del derrumbe del campo socialista y agravado por el recrudecimiento del bloqueo imperialista.

Esto sólo fue posible superarlo gracias a la obra de la Revolución que propició la firmeza y unidad inquebrantables del pueblo, expresión de su fortaleza moral, la capacidad del Estado socialista para dirigir los escasos recursos hacia las prioridades del país, bajo la sabia dirección del Partido y de Fidel, a la iniciativa creadora de todos los comprometidos con esta causa justa y la puesta en práctica de obligadas medidas económicas, entre ellas: la despenalización del dólar, la reapertura del mercado agropecuario, la ampliación del trabajo por cuenta propia y el incremento significativo del turismo internacional.

Lo señalado anteriormente trajo aparejado, en una parte de la población, el deterioro de determinados valores, como la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad, la honradez y un cambio en la jerarquía de estos. Los resultados obtenidos en numerosas investigaciones efectuadas ponen de manifiesto, además, la falta de un accionar coherente, sistemático e integrado de los diferentes factores socializadores para educar en valores.

1.2 Basado en estos fundamentos el autor de este trabajo realizó un diagnóstico del conocimiento de los valores que existen o deben de existir en la Empresa, para lo cual se realizaron cuatro actividades fundamentales:

1. Se buscó y estudió el sistema de valores ya aplicado por la empresa ECASA.SA, llegándose a la conclusión de que estaba obsoleto con relación en lo enmarcado a la contemporaneidad del tema y no se aplicaba como se concibió, ya que fue realizado sin un diagnóstico capaz de caracterizar en cada aeropuerto y UEB, los valores allí predominantes y característicos de cada uno de esos lugares.

2. Se aplicaron técnicas para analizar los valores que existen o que deben de existir en la entidad, la misma fue aplicada a través de encuestas escritas.

3. Se realizó un trabajo para el análisis de los resultados, empleándose el programa de cálculo.

4. Una vez obtenido el resultado del análisis de las encuestas y revisado todos los valores seleccionados por los dirigentes del Consejo de Dirección y los grupos de trabajo, se elaboró una propuesta final en correspondencia con los que coincidieron quedando un total de 6 valores identificados y sus conceptos, estos fueron:

En lo personal:

Valores éticos.

- Modestia: humildad, la falta de vanidad y no ostentación de los propios méritos.
- Dignidad: es el respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad.
- Honradez: se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

Valores prácticos.

- Eficiencia: se expresa midiendo el nivel de ejecución de las tareas, cómo se hicieron las cosas y mide los recursos utilizados.
- Eficacia: se expresa en hacer efectivo un intento o propósito, los que están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en las tareas.
- Calidad: se expresa en hacer las cosas, predominando la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

Los que representan a la Empresa.

Valores éticos.

- Responsabilidad: es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.
- Liderazgo: se expresa en ser ejemplo, autoridad, ser líder en las principales actividades y voluntad de cumplir las tareas.
- Patriotismo: es la lealtad a la historia, la patria y a la Revolución Socialista y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y el mundo.

Valores prácticos.

- Calidad: se expresa en hacer las cosas, predominando la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

- Trabajo en equipo: se expresa en la cohesión. Comunicación, cooperación, participación activa, creativa y unidad de acción en el cumplimiento de las tareas y espíritu de grupo.
- Competitividad: se expresa en mantener ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Finalmente quedaron definidos estos seis valores, que aparecen debidamente conceptualizados a los marcos de la UEB pero sin ningún otro tipo de tratamiento.

1.3 Importancia de la investigación y aplicación de la Tesis en los momentos actuales en la aviación en Cuba.

Este primer decenio del siglo XXI nos deja bien claro que no estamos en una época de cambios, sino que los cambios en marcha están cambiando la época. Poner en práctica la DpV significa con toda claridad, introducir un cambio de cultura en la organización, es una dirección basada en valores para mejorar la calidad de vida tanto de la organización, como de los individuos mediante el ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso.

Es un error no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio en la forma de pensar y hacer las cosas. Es evidente que si no se tiene en cuenta al hombre como el principal capital de la organización, es muy difícil que la misma progrese a los resultados que se quieren alcanzar. Dirigir es un proceso de los humanos que se desarrolla con los hombres y para los hombres.

Hoy en día en nuestro país, se ha trabajado por diversas vías en la formación de valores morales, que se enfrentan a comportamientos erosionantes en condiciones excepcionalmente difíciles de la titánica tarea de construir una nueva sociedad, y es evidente que se deben reafirmar los valores, para lo cual en nuestro trabajo se tomaron como referencia el análisis crítico del pensamiento Martiano y del Concepto de Revolución, enunciado por el compañero Fidel Castro Ruz el primero de Mayo del 2000. Ya que para los destinos históricos de la Revolución, es importante que en la población y por ende en esta entidad, se refuercen un conjunto de valores, hacia los cuales se deben orientar las acciones de cada uno de los factores de la sociedad, dentro de sus misiones diversas e influencias educativas.

Algunos de estos valores vistos desde la ética Martiana y del Concepto de Revolución expresado por el Comandante en Jefe Fidel Castro el 1ro de Mayo del 2000, se valoran de las siguientes formas:

HONESTIDAD:

Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz, Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

De la ética de José Martí.

El que nada quiere para sí, dirá la verdad siempre... La verdad se razona, se reconoce, se siente y se ama. Las palabras deshonran cuando no llevan detrás un corazón limpio y entero.

De la ética de Fidel Castro.

Es no mentir jamás ni violar principios éticos.

Modos de actuación asociados

- Apego irrestricto a la verdad. Ser sincero en su discurso y consecuente en su acción.
- Tener valentía para expresar lo que se piensa
- Combatir las manifestaciones de doble moral, hipocresía, traición, fraude y mentir
- Ser autocrítico y crítico

LABORIOSIDAD:

Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

De la ética de José Martí.

El trabajo, este dulcísimo consuelo, esta fuente de fuentes, esta fuente de orígenes, este cincel, pincel, creador, evocador, este amigo que une, añade, sonrío, avigora y cura... el trabajo me place.

De la ética de Fidel Castro.

El trabajo ha sido el gran maestro de la humanidad, el gran propulsor de la humanidad... el trabajo no es un castigo, el trabajo es una función honrosa y digna para cada hombre y cada mujer.

Modos de actuación asociados

- Mostrar plena dedicación a la actividad laboral y social que realiza.
- Poseer capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentador en la actividad social que se realiza.
- Cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
- Sentir mayor realización personal, en tanto sea mayor sea su aporte social en la actividad que desempeña
- Combatir cualquier manifestación de acomodamiento o vagancia

RESPONSABILIDAD:

Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia el colectivo y la sociedad.

De la ética de José Martí.

No puede ser, ver un deber y no cumplirlo es faltar a él.²⁰

De la ética de Fidel Castro.

El deber más sagrado de esta generación es consagrarse al desarrollo del país, lo importante es nuestra conciencia, nuestra comprensión, nuestra actitud, de que el esfuerzo de esta generación tiene que consagrarse al desarrollo.²²

Modos de actuación asociados

- Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.
- Asumir la crítica y autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
- Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.
- Conocer y respetar la legalidad socialista
- Promover un modo de participación democrática.
- Respetar, defender y fomentar la conciencia económica.
- Cuidad el medio ambiente.

JUSTICIA:

Es el respeto a la igualdad social que se expresa en los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole

De la ética de José Martí.

Mientras la justicia no esté conseguida se pelea.

De la ética de Fidel Castro.

Es luchar por nuestros sueños de justicia para Cuba y para el mundo.

Modos de actuación asociados

- Cumplir y hacer cumplir la legalidad socialista
- Luchar contra todo tipo de discriminación en los ámbitos familiar y social
- Promover en los ámbitos políticos económicos y sociales la incorporación del ejercicio pleno de la igualdad
- Valorar con objetividad los resultados de cualquier actividad laboral y social
- Contribuir con su criterio a la selección de personas que por sus méritos sean acreedoras de reconocimiento moral y material.

Como la Unidad Empresarial de Base del aeropuerto "Antonio Maceo" se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, también se definieron los Valores de Procesos.

- La empatía: Para comprender al cliente.
- Solidaridad: Para ayudar al cliente.
- La buena comunicación: Para comprender al cliente y tratar que este entienda la posición de la entidad.
- La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.
- La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencia precios atractivos para el cliente.
- La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.
- La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.
- La Mejora: Como vía para el desarrollo.
- El Control: Como forma de evaluar el desempeño
- La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.
- La Formación: Como vía de superación.
- La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos. Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.
- Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.

Además de los valores anteriores es necesario que la dirección posea otros tales como:

- La satisfacción del cliente interno: El reconocimiento de que este es el arma fundamental con que cuenta la entidad para generar utilidades, satisfacer al cliente, propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a este se debe formar, informar y estimular.
- La integridad: Como forma de asegurar la coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- El liderazgo: Como la mejor vía de poseer poder de arrastre.
- Objetividad: Para tomar decisiones acertadas y que se corresponda con la realidad de cada momento.

II. Ahora bien no basta con el diagnóstico y conocimiento de los valores que tienen o deben existir para poder aplicar la dirección por valores, también es necesarios conocer ¿Cuáles premisas son necesarias para la aplicación del procedimiento?

Estas podríamos definir las como:

1. Compromiso y disposición de la alta dirección y miembros de la organización para la implantación y ejecución efectiva.
2. Cultura organizacional consolidada, que impulse el cambio, el trabajo de equipos, el acceso a la información, de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.
3. Dentro de los marcos de la organización, todas sus funciones y procesos tienen estrecha relación en todo momento, debido a la necesidad de armonía, integración y coherencia para lograr el funcionamiento correcto

2.1 Conocido todos estos elementos nos encontramos ya preparados para presentar una propuesta de Metodología para la inserción de la Dirección por Valores en la UEB del aeropuerto internacional "Antonio Maceo".

Partiendo de los estudios relacionados con el tema, el autor de esta investigación se afilia y adapta para la elaboración del mismo a lo escrito por Salvador García & Shimon L. Dolan, para establecer las fases de la metodología.

La misma consta de 5 fases:

Fase I: Diagnóstica.

Objetivo: Demostrar la necesidad del cambio en la organización.

Fase II: Capacitación de los miembros de la organización.

Objetivo: Capacitar a los miembros de la organización.

Fase III: Determinación de los valores estratégicos y compartidos.

Objetivo: Definir los valores existentes y los deseados.

Fase IV: Implementación y Desarrollo de la Dirección por Valores.

Objetivo: Implementar la dirección basada en valores para mejorar la calidad de vida tanto de la organización, como de los individuos mediante el ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso.

Fase V: Evaluación y rediseño.

Objetivo: Asegurar la institucionalización del proceso de dirección basado en valores y asegurar su integración a todas las prácticas de dirección de la UEB.

2.2 Estilo del procedimiento presentado:

Partiendo de estas premisas se propone la elaboración de un procedimiento, teniendo en cuenta que la UEB se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial y posee un Sistema de Gestión de la Calidad certificado según la NC ISO 9001-2008 y por consiguiente el procedimiento creado se encuentra en concordancia con lo establecido el manual de Calidad del centro, tratando con ello de mantener una misma línea de trabajo y evitar el exceso de documentación y el mismo queda de la siguiente forma:

1. Objetivo

Necesidad de un estilo de dirección más avanzado que influya en los Recursos Humanos.

2. Alcance.

Se aplicará este procedimiento en la Implementación de la Dirección por valores en la UEB del aeropuerto internacional Antonio Maceo

3. Documentación de referencia

4. Definiciones.

5. Responsabilidades.

6. Descripción de la actividad.

6.1. Aplicación de encuestas por áreas de trabajo para diagnosticar y conceptualizar los valores.

6.1.1. Identificar los valores compartidos que existen en la organización.

6.1.2. Caracterizar los valores seleccionados.

6.2 Vinculación de valores definidos con las conductas de los trabajadores de cada área.

6.2.1 Identificar las conductas específicas presentes en cada área.

6.2.2 Asociar los valores compartidos a las conductas.

6.3. Implantación de la Dirección por Valores.

6.3.1. Enfocar el plan de acción por objetivos en función de los valores compartidos identificados.

6.3.2. Formular la misión, visión y política de la Gestión de los Recursos Humanos basada en los valores identificados para la selección y reclutamiento del personal.

6.3.3. Apoyarse para la implementación de los procedimientos operativos en las conductas de los trabajadores asociadas a los valores compartidos.

6.3.4. Añadir al PG-2001-07 Satisfacción de los Clientes del Proceso de Dirección aspectos relacionados con el adecuado uso de la dirección por valores. 6.4.1. Valorar la eficacia de la gestión de la

6.4. Evaluación y mejora continua.

Dirección por valores añadiéndolo dentro del PG-2001-06 Revisión del SGC por la dirección.

6.4.2. Elaborar, proponer y aprobar el programa de mejoras.

6.4.3. Seguimiento al proceso de mejora continua.

7. Archivo de la documentación que evidencia el control y sus registros.

- Informe de resultado del diagnóstico.
- Informe de resultado de la eficacia.
- Documento de estado de Satisfacción de los Clientes.
- Propuesta de Acciones Correctivas y Preventivas.
- Programa de Mejora.

8. Procedimiento de control de la actividad u operación, según lo establecido en el PG 2001-08 Análisis de Datos.

El procedimiento se controlará semestralmente a través del estado de satisfacción de los clientes y del informe del resultado de la eficacia del Proceso de Dirección y Control.

9. Controlar las No Conformidades detectadas durante la aplicación de este procedimiento, así como las acciones correctivas y preventivas, según el PG 2001-04

Control de los servicios No Conformes, Acciones Correctivas y Preventivas.

10. Anexos.

III. Aportes o Criterios del autor.

Después de haberse realizado la valoración de la metodología propuesta, analizado los criterios de los expertos y trabajadores, a criterio del autor, es importante tener en cuenta algunos aspectos que pueden ser determinantes para la aplicación eficaz de una dirección por valores, estos son:

1. La comunicación interna y externa.
2. Conocimiento por parte de la directiva de la satisfacción laboral y la productividad.

Con respecto a la comunicación, a criterio del autor, según estudios realizados con anterioridad, 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.

Para demostrar con ejemplos cómo esta influye en la eficacia para la implementación del procedimiento, el autor se dio a la tarea de conocer como marcha la misma en la UEB, para lo cual se realizó un diagnóstico sobre el estado de la comunicación interna y externa para poder evaluar el estado actual de las comunicaciones y así poder identificar dónde están las debilidades a partir de las cuales se podrían perfeccionar y reorientar las prácticas comunicativas, trazar objetivos, políticas y estrategias de comunicación, que propicien un resultado más eficiente en la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de la organización.

¿Qué objetivos se buscó con el diagnóstico?

- Identificar las brechas existentes entre el comportamiento actual de la Gestión de Comunicación en la empresa y lo establecido en el Decreto 281 relacionado con el Sistema de Comunicación Empresarial.
- Comparar el concepto de Comunicación Empresarial con que se opera entre los directivos y trabajadores de la empresa, atendiendo al uso de los canales de comunicación.

- Caracterizar los rasgos que distinguen la Gestión de Comunicación como parte del Perfeccionamiento Empresarial.
- Caracterizar el estado actual de los procesos comunicativos en la ECASA.
- Identificar los flujos de comunicación existentes en la organización.
- Determinar los canales que están utilizando los mandos superiores para comunicarse con los subordinados y viceversa.
- Realizar un levantamiento de los principales problemas relacionados con la Gestión de Comunicación en la organización.
- Proponer los elementos a tener en cuenta para el diseño del Sistema Comunicación de la Empresa (Manual de Gestión de Comunicación).

Para la realización de este trabajo se realizaron encuesta a los trabajadores a través del Método de recopilación de información primaria basado en el planteamiento de preguntas, orales o escritas, a un grupo determinado de personas. En este caso se utilizó la llamada encuesta por cuestionario que consiste en la elaboración de un formulario impreso con preguntas, el cual fue aplicado a trabajadores de las diferentes áreas de la entidad. El mismo tiene como objetivo medir la comunicación interna, la imagen, la cultura y el clima organizacional. En su confección se utilizaron preguntas abiertas, cerradas y mixtas para explotar las ventajas de cada una de ellas. Sus resultados fueron igualmente complementados con los arrojados por el resto de los métodos y técnicas utilizados en el diagnóstico.

Para determinar el número de trabajadores a encuestar se calculó el tamaño muestral:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{E^2 \times (N-1)}{Z^2 \times 0,25}}$$

donde:

n: tamaño de la muestra (nº trabajadores a aplicar la encuesta)

N: Tamaño del universo (nº total de trabajadores de la empresa)

E: Error muestral (en tanto por 1)

Z: Valor Z (1.96 para un margen de confianza del 95,5%)

Posteriormente este tamaño de muestra fue distribuido proporcionalmente entre las áreas principales de la organización para garantizar uniformidad y coherencia en la muestra seleccionada, quedando de la siguiente forma:

Dependencia	Universo	Muestra
UEB Aeropuerto Santiago de Cuba	312	16

Las encuestas fueron aplicadas en un número mayor del calculado para cada área estructural y posteriormente se tomaron las que mayor información pudieran aportar al estudio.

Para poder evaluar la Gestión de Comunicación vinculada con el proceso de consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, es necesario caracterizar la Comunicación Institucional, para lo cual se realizó el análisis de la percepción que los públicos internos (Directivos y Trabajadores) poseen sobre la misma.

Al realizar la revisión de documentos de la empresa se pudo constatar que:

La empresa tiene bien elaborado su expediente de Perfeccionamiento Empresarial, que constituye el documento rector de la actividad empresarial.

- Está elaborada por la dirección de la empresa ECASA la estrategia integral que recoge: la Misión y Visión, valores compartidos y objetivos estratégicos que cuentan a su vez con diferentes estrategias para su implementación. La UEB tiene bien definida su misión y visión; y los mandos intermedios y trabajadores han sido informados.
- La UEB cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado el Burea Veritas y la Oficina Nacional de Normalización de Cuba (ONN), siguiendo la norma NC ISO: 9000-2001.
- La UEB cuenta con un Plan de Mercadotecnia actualizado que constituye una de las herramientas básicas de dirección de la organización donde se determinan, a partir de la Estrategia Global, la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, las principales acciones que permitirán potenciar la actividad de comercialización de la misma, concentrando los recursos de que dispone en función del posicionamiento de sus productos o servicios en los mercados meta identificados. En este se trazan todas las pautas para acciones efectivas de comunicación externa que permitan el logro de sus objetivos comerciales.
- Se cuenta con el Procedimiento general para la organización del sistema de mercadotecnia de la empresa que permite que el Sistema de Mercadotecnia de ECASA S.A. esté acorde con lo establecido en el Decreto 281, regula las acciones de mercadotecnia a partir de los elementos fundamentales que conforman el Sistema y

garantiza la implantación del Sistema de Mercadotecnia, a partir de los Objetivos Generales de la empresa y el alcance de su estrategia.

La ECASA como empresa realiza un fuerte trabajo de comunicación externa, manteniendo una sólida imagen corporativa, para ello cuenta con:

- Catálogo de productos y servicios: dirigido fundamentalmente al cliente externo, en el se describen las características generales de la organización y específicas de cada UEB (incluye datos de localización); y detallan los productos y servicios que la misma brinda a todo lo largo y ancho del país.
- Manual de Identidad Visual Corporativa: donde se definen los rasgos de identidad visual y conceptual de la organización que la identifica y diferencia de otras. Este manual constituye el patrón para el trazado de todas las acciones comunicativas de la empresa.
- Manual de Señalética: Recoge todas las pautas del Sistema de Señalización que está establecido por la empresa (siguiendo la norma cubana establecida para este fin), el cual tiene un carácter inviolable. Este manual al final de sus páginas cuenta con un anexo que permite recoger las opiniones de los usuarios, lo que representa una fuente importante para el perfeccionamiento permanente de esta herramienta.

Con relación a otros documentos relacionados con la Comunicación Institucional se detectó que:

- La UEB no tiene elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización.
- No están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionadas con el proceso comunicacional, incluyendo a las organizaciones políticas y de masas. No está bien definidos los canales de comunicación existentes, se brindan las informaciones por ellos de manera espontanea aunque no esté definido quien debe realizar cada comunicación dentro de la organización.

El Sistema de Gestión de Capital Humano de la empresa, que a su vez responde el de la UEB establece que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones se facilitará a través de las siguientes acciones comunicativas:

- Realización de matutinos semanales (ágiles y concretos), concebidos para el análisis y discusión del cumplimiento de las funciones y tareas asignadas para colectivamente proyectar las acciones pertinentes que posibiliten el cumplimiento eficiente y eficaz de los mismos. Constituyen la vía más directa y efectiva de brindar y recibir información; sirve de ámbito para dar estímulos por los resultados de trabajo obtenidos. El matutino tiene un carácter obligatorio para todos los directores y trabajadores de la empresa.
- El consejo de dirección de las especialidades como marco para tratar las orientaciones emitidas en el Consejo de Dirección.
- La preparación de cuadros que tiene una frecuencia mensual, constituye un encuentro de vital importancia para la capacitación de los mismos en todos los temas técnicos, políticos y empresariales.
- Participación en las asambleas mensuales de afiliados de la sección sindical del Director con todo su equipo de dirección y control.

En el cuestionario aplicado a los directivos de la UEB se pudo constatar que:

Los temas que predominan en las informaciones emitidas y recibidas por los directivos:

- Cumplimiento de políticas, planes económicos e indicadores físicos.
- Por ciento a pagar por resultados.
- Situación del ahorro en la empresa.
- Seguridad y protección laboral.
- Temas gerenciales.
- Desarrollo de los servicios.
- Informaciones operacionales y de servicios.
- Informaciones técnicas de las actividades que se realizan.
- Informaciones relacionadas con el sistema de Gestión de la Calidad.
- Temas relacionados con calidad y producción, condiciones laborales y almuerzo (Atención al Hombre).
- Estado técnico de los equipos.
- Estado de los suministros y problemas con su almacenamiento.

En la UEB funcionan dos flujos de comunicación fundamentalmente: vertical ascendente y descendente. Aunque se pone de manifiesto el flujo horizontal en el intercambio entre las áreas. En la opinión de algunos directivos, la comunicación en la empresa fluye de manera clara y sencilla a través de los diferentes canales utilizados; sin embargo otros consideran que aún no es la mejor existiendo las condiciones objetivas, pero no la subjetivas para ello. Se manifiesta mediante la transmisión de la información operativa, asegurando que llegue correctamente a los trabajadores, no obstante los directivos deben aumentar la información a sus trabajadores de decisiones importantes y de los diferentes temas que se abordan para que estén mejor informados y en consecuencia mejorar sus resultados.

Principales canales de comunicación utilizados en la entidad incluyen la comunicación verbal y escrita fundamentalmente:

Canales utilizados por los directivos

- ✓ Informaciones escritas.
- ✓ Informaciones verbales.
- ✓ Teléfono.
- ✓ FAX
- ✓ Preparación de cuadros, dirigentes, reservas y funcionarios.
- ✓ Murales.
- ✓ Intranet
- ✓ Página WEB
- ✓ Contacto directo con los jefes de cada área.
- ✓ Matutinos.
- ✓ Asambleas Sindicales.
- ✓ Murales.
- ✓ Mítines.
- ✓ Consejos de las direcciones funcionales y UEB.
- ✓ Consejo de dirección

Canales de retroalimentación (utilizados por los trabajadores).

- ✓ Factores de dirección de cada área.
- ✓ Buzones de quejas y sugerencias.
- ✓ Intranet
- ✓ Contacto personal.
- ✓ Informaciones verbales.

- ✓ Informaciones escritas.
- ✓ Matutinos.
- ✓ Mítines.
- ✓ Rumor
- ✓ Asambleas de afiliados.
- ✓ A través partido y sindicato.
- ✓ Consejillos.
- ✓ Despachos diarios
- ✓ Contacto de la dirección con los trabajadores.

Los canales de retroalimentación constituyen un arma sumamente importante en el desarrollo de la gestión empresarial permitiendo el intercambio, el aumento de la creatividad y el fortaleciendo del trabajo en equipo.

En cuanto a la motivación, clima y cultura organizacional se observa que los trabajadores de la UEB están involucrados, aunque en algunos casos se observa falta de motivación, los mismos son receptivos a las orientaciones lo que permite una mejora sustancial en los resultados productivos; la comunicación juega un papel fundamental para lograr la confianza y credibilidad con más empatía hacia los trabajadores y obreros. Los mismos comprenden la necesidad de su esfuerzo de cada día y la importancia de su trabajo, lo que hace que aumente el compromiso y sentido de pertenencia, muestra de esto es la estabilidad existente en los cuadros y obreros dentro de la empresa. Por otra parte se pudo constatar que los directivos fuera del contexto formal establecen una comunicación cordial, amable, fraternal y respetuosa con todos los trabajadores, aspecto este que influye de manera positiva en el clima laboral de la entidad y en los resultados de su gestión.

El proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser acertado, autocrítico y por el buen funcionamiento de los órganos colectivos de dirección. El estilo y método de dirección empleado es participativo, los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas intervienen de diferentes formas en la toma de decisiones estratégicas de acuerdo con la Misión y la Visión. El trabajo de la Dirección de la UEB de conjunto con la Organización Sindical está enfocado a cumplir los objetivos de trabajo y a la identificación y respeto de los derechos de los trabajadores

Los rasgos principales que definen a los trabajadores de la UEB son: disposición, dedicación, confiabilidad, abnegación, sentido de pertenencia, entrega al trabajo, responsabilidad, sacrificio, combatividad, consagración, trabajo en equipo,

cumplimiento del deber y fidelidad a la revolución. Son trabajadores ejemplares con suma constancia, además de ser comunicativos en todo momento lo que permite conocer los problemas existentes en la organización desde la óptica del trabajador vinculado a la producción y los servicios.

En la empresa, por lo tanto en la UEB no existe el conocimiento de quién o quienes se encargan de la comunicación, lo que se traduce en una incorrecta definición de esta actividad. Se plantea por parte de los directivos que se encarga de la comunicación: los directivos, Director General, Director Adjunto, Dirección de Negocios, Dirección de Desarrollo, especialista comercial, los jefes, el sindicato y el PCC.

La comunicación en la UEB se orienta fundamentalmente a:

- ✓ Transmitir el plan a cumplir y dar seguimiento.
- ✓ Informar a los niveles superiores sobre el cumplimiento diario de las tareas y las dificultades existentes.
- ✓ Información, coordinación, divulgación, concientización y comprensión, para logra el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos y de trabajo.
- ✓ Sensibilizar a los trabajadores respecto a los objetivos de rentabilidad dirigidos al desarrollo económico y político.
- ✓ Mantener informados a los trabajadores de todos los aspectos del ámbito empresarial.
- ✓ Retroalimentación de informaciones entre empresas e instituciones: CACSA, IACC y otros organismos.

Los directivos de la UEB orientan la gestión empresarial hacia el cumplimiento de su visión tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ La mejora continua de los distintos procesos de la empresa a través del cumplimiento y evaluación de los mismos.
- ✓ Elevar la eficiencia en la gestión empresarial para obtener logros económicos significativos.
- ✓ Capacitación técnico-profesional.
- ✓ El aumento de la calidad de sus servicios.
- ✓ Creación de nuevas facilidades, prestaciones y servicios en el aeropuerto
- ✓ Aumento del trabajo dirigido hacia la dirección por valores.

Al analizar el tema Identidad Visual se puede apreciar que muchos directivos no está claros de este concepto, no hay consenso en el criterio de si existe o no un Manual de Identidad Visual Corporativa en la empresa. Muchos plantean que aunque existe el

manual este no está correctamente implantado, solo se trabaja en algunos de los aspectos que señala.

Evaluación del comportamiento de la situación de la comunicación en la UEB a través de guías de observación aplicadas en diferentes encuentros y áreas de la empresa.

Se aplicaron las guías de observación en diferentes encuentros y áreas de trabajo como:

- ✓ Matutino.
- ✓ Asamblea de afiliados.
- ✓ Consejo de Dirección.
- ✓ Consejo de Dirección semanal.
- ✓ Consejos de las Direcciones funcionales, UEB y departamentos,
- ✓ En las áreas de trabajo de: Dirección comercial.

En los encuentros se pudo verificar que los programados comienzan a la hora establecida, la asistencia y puntualidad es buena, existiendo mayoría del sexo masculino; rasgo que caracteriza a esta UEB por la actividad que realiza. Estos encuentros tienen preestablecido un orden del día que es respetado e informado a los participantes con anterioridad, con excepción del matutino dada las características de operatividad que tiene. Se tratan temas de interés colectivo como:

- ✓ Cumplimiento del plan de producción e indicadores económicos.
- ✓ Resultados de inspecciones estatales, reuniones con otros organismos y auditorías, cuando existan.
- ✓ Mantenimiento de los diferentes aeropuertos de la zona, según corresponda.
- ✓ Se orienta a los trabajadores sobre actividades de capacitación en convocatoria.
- ✓ Atención al hombre y disciplina.
- ✓ Temas de tipo técnico, relacionados con las actividades de producción y servicios que realiza la UEB.
- ✓ En el caso de los matutinos, se resaltan las tareas más importantes realizadas en la semana.
- ✓ Se felicita a los trabajadores cuando coincide con la celebración del día de alguna de las especialidades.
- ✓ Se realizan lecturas de temas políticos e ideológicos.
- ✓ Cierre del Balance Financiero.
- ✓ Acciones para enfrentar la corrupción y el delito.

Las intervenciones son poco espontáneas, en ocasiones inducidas, contando con la participación de algunos trabajadores que muestran una adecuada expresión oral (jefes y

subordinados). Fluyen dentro de un clima poco participativo, y a la vez es relajado y cordial, con un bajo grado de interés y motivación con los temas abordados; esto se pudo constatar también al observar las posturas corporales de los participantes (en los matutinos): brazos cruzados, expresión facial inexpresiva; en los matutinos específicamente solo interviene el jefe que dirige el encuentro lo que lo convierte en un monólogo.

Tienen una duración acorde con la cantidad e importancia de los asuntos que se discuten. Específicamente los matutinos tienen un carácter informativo y no se abordan los problemas y la búsqueda de soluciones inmediatas. En el caso que lo requiera, al final se recogen acuerdos a cumplir que se chequean en la siguiente reunión.

En las áreas de trabajo donde se realizó la observación se pudo verificar que:

- ✓ Se utiliza la comunicación directa a través de reuniones, asambleas, entrevistas, etc.
- ✓ La comunicación indirecta juega un papel fundamental poniéndose de manifiesto en la existencia de los murales presente en todas las áreas de la UEB (12 murales en total), los cuales constituyen una activa herramienta de comunicación; el uso de las cartas y circulares normado por el departamento jurídico, los teléfonos en todas las direcciones, ya sean directos o extensiones y el correo electrónico.
- ✓ Para la retroalimentación existe una compañera encargada de recepcionar los mismos en función de Atención a la población, en el departamento de Gestión de la Calidad.
- ✓ El correo electrónico resulta el canal de retroalimentación más efectivo, de conjunto con el rumor.
- ✓ En cuanto al uso de los materiales de oficina, se pudo observar que existe falta de bolígrafos, hojas, CD, tóner de impresión, entre otros; lo que dificulta en muchas ocasiones su uso dentro del proceso comunicacional.
- ✓ La comunicación entre directivos y subordinados se puede decir que es adecuada, aunque en algunos casos existen jefes que maltratan con hechos a sus trabajadores. No siempre la dirección muestra interés por las necesidades de su Capital Humano, lo que repercute en la falta de motivación dentro del colectivo laboral, que viene notando un retroceso en los métodos y estilos de dirección.
- ✓ Entre los trabajadores del área de trabajo existe un ambiente saludable, de compañerismo y apoyo entre las diferentes especialidades; manifestándose en conversaciones con tonos de voz moderados, con poca gestualidad, que permite un buen

ambiente laboral. Existe interés por el trabajo, hay buena puntualidad, aunque no se aprovecha totalmente la jornada laboral.

✓ Existe el respeto al líder de una manera formal, impuesto por el reglamento disciplinario existente.

✓ Es importante señalar que algunas áreas funcionan con mucho sentido de pertenencia hacia el interior de la misma, pero olvidado que forman parte de un todo que es ECASA.

Se llevo a cabo una observación detallada de las señaléticas, póster y murales que se encuentran en diferentes áreas de la organización:

✓ En la UEB están bien identificada en el exterior de los inmuebles por una señalética según está establecido en el Manual que existe para este fin.

✓ Existe identificativo en la puerta de entrada de cada área de trabajo.

✓ Tiene bien publicada la Misión y Visión de la organización y de las diferentes UEB.

✓ La empresa cuenta con su Manual de Identidad Visual Corporativa, pero no se hace buen uso de la Imagen Corporativa de la organización, aspecto este que se pudo constatar en: incorrecta utilización de las formas y colores corporativos, del logotipo y poco o mal uso del uniforme.

✓ Existen murales actualizados en todas las áreas de trabajo y sirven de importante herramienta de comunicación en la entidad.

Al evaluar el comportamiento de la situación de la comunicación en la UEB a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores se obtuvieron los siguientes resultados Primeramente se recogieron los datos generales que permiten caracterizar al Capital Humano de la UEB. De los trabajadores encuestados el 61,6 % corresponden al sexo masculino, siendo coherente este comportamiento con la principal actividad que tiene la organización; poseen un nivel de escolaridad alto y medio fundamentalmente (universitario y preuniversitario) con un alto grado de preparación lo que constituye una de sus más importantes fortalezas; y existe un equilibrio entre la fuerza de trabajo con años de experiencia laborando en la empresa (alrededor del 34% entre 5 y 10 años y 14% con más de 10 años respectivamente) y los trabajadores de nueva incorporación.

La encuesta fue aplicada un amplio número de trabajadores de las diferentes áreas, lo, y posteriormente se procesaron 75 lo que permitió trabajar con un error muestral del 10%. . Para un mejor análisis los resultados obtenidos se dividieron en los siguientes aspectos de interés:

- ✓ Caracterización de la empresa.
- ✓ Comportamiento de la Gestión de Comunicación.
- ✓ Valoración del clima y la cultura organizacional.

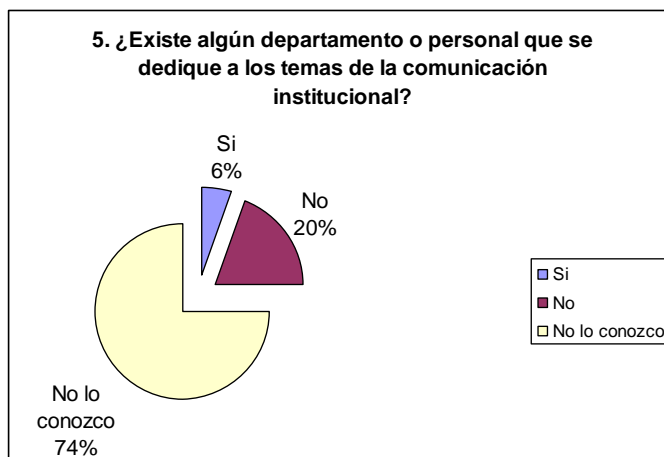
CARACTERIZACION DE LA UEB.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos de la encuesta aplica, un aproximado del 85% de los trabajadores encuestados en la UEB conocen la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad. Con relación al tema de la Imagen e Identidad Corporativa, elementos que caracterizan a la Empresa y están relacionados al enfoque de la Comunicación Empresarial, los directivos no poseen opiniones acabadas sobre la importancia que le conceden a este aspecto de la gestión empresarial y los trabajadores hacen un mal uso de la misma, aun cuando 97% de los trabajadores señaló que conocen el logotipo de la institución y un 68% que la imagen de la entidad sí se corresponde con la realidad, mientras que el 28 % manifestó que no se correspondía debido a que la realidad era peor; importante señal a tener presente.

Los atributos de la Identidad Visual de la empresa incluyen su nombre oficial Empresa Cubana de Aeropuertos y servicios Aeroportuarios y su logotipo. La empresa cuenta con el Manual de Identidad Corporativa, que es el documento que recoge de manera ordenada y programada todo el sistema de signos que caracterizan la identidad de la Empresa, los cuales no varían independientemente de su uso e identifican a la entidad en todas sus formas de comunicación. La organización cuenta con signos de identidad visual que aplican en la papelería institucional, el parque automotor, la identificación de los inmuebles, el sistema de pases, dicho logotipo es conocido por el 97% de los trabajadores encuestados y la totalidad de sus directivos.

COMPORTAMIENTO DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.

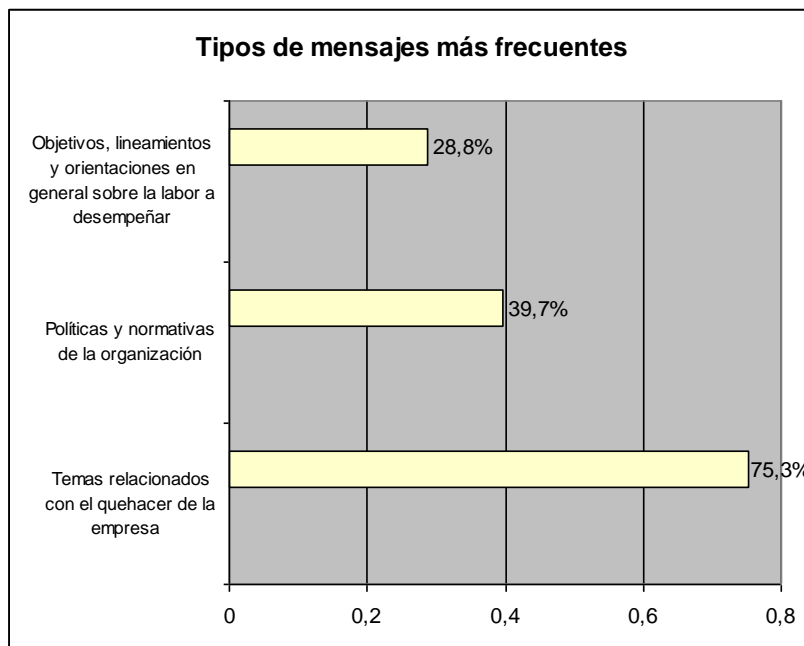
Al realizar un análisis de la gestión de comunicación en la empresa, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se aprecia:



1. No está identificado en la organización un departamento ó especialista que se encargue de la actividad de comunicación, lo cual se pudo corroborar en el desconocimiento del mismo por un gran número de los trabajadores consultados (74%) y la afirmación categórica de un 20% de que no existe.

2-Al evaluar la efectividad de la Comunicación Interna entre los trabajadores se obtuvo que es Buena para el 37%, Regular para el 54,8% y Mala para el 8,2%. Lo que implica que se deben tomar acciones concretas para revertir esta situación y lograr que la misma constituya en una herramienta para la gestión empresarial.

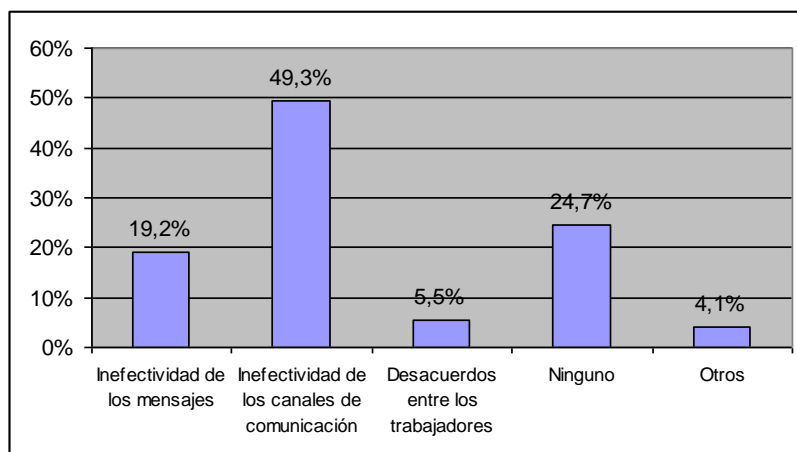
3- Al indagar respecto a los tipos de mensajes que circulan con más frecuencia en la empresa, fueron seleccionados como predominantes en un 75,3% los que abordan el quehacer de la empresa. Los mensajes sobre: objetivos, lineamientos y orientaciones en general sobre la labor a desempeñar (28,8%); políticas y normativas de la organización (39,7%). Este comportamiento se ilustra con claridad en el siguiente gráfico.



4-Otro elemento evaluado es el flujo de información en la empresa, según el criterio de los directivos y la percepción de los trabajadores encuestados, las informaciones oficiales llegan a veces a tiempo (55,4%) y en menor grado en tiempo (36,5%) y. Las causas fundamentales que provocan este comportamiento son:

❖ **Inefectividad de los canales de comunicación.**

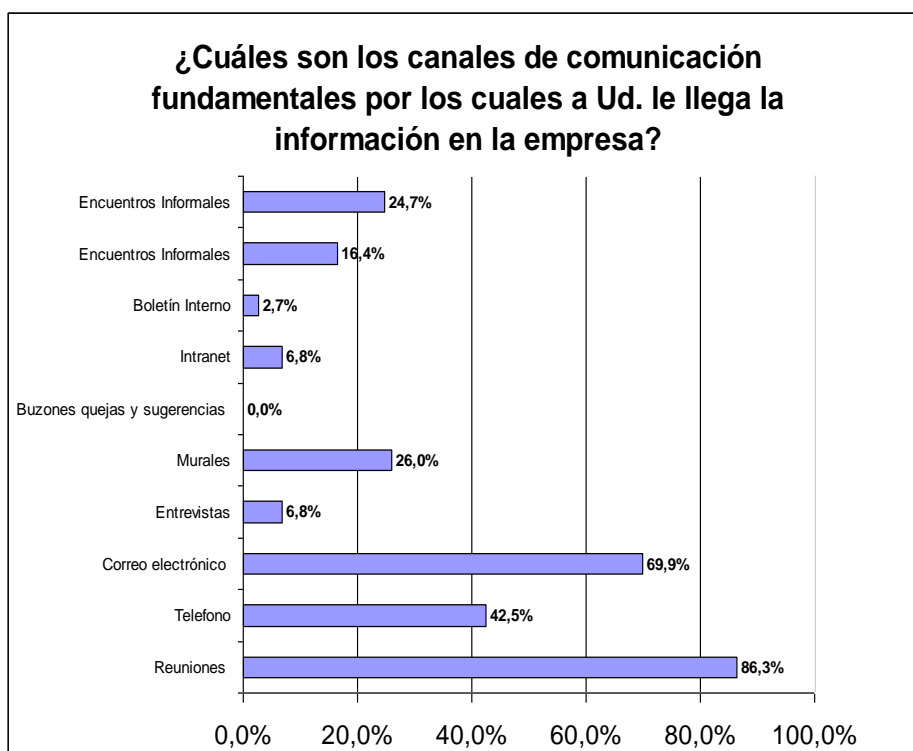
❖ **Inefectividad de los mensajes.**



5-Los canales de comunicación es otro de los aspectos a caracterizar. Los mismos responden a la clasificación de directos y mediáticos. En la UEB los trabajadores refieren que existen diferentes canales, indicador a considerar por la alta dirección en la definición de la estrategia futura de comunicación donde pueden servir de apoyo los ya

existentes en la organización. Los principales canales que se utilizan en le entidad, según criterio de los encuestados son:

- ✓ Orales (Reunión, Asambleas, Matutinos, encuentros informales y rumores)
- ✓ Mediáticos (teléfono y correo electrónico)
- ✓ Escritos (Murales)



**El 86,3 %
de los**

encuestados considera que estos canales de comunicación deben usarse con más frecuencia, lo que permitirá aumentar la eficiencia en el trabajo y la gestión de la entidad.

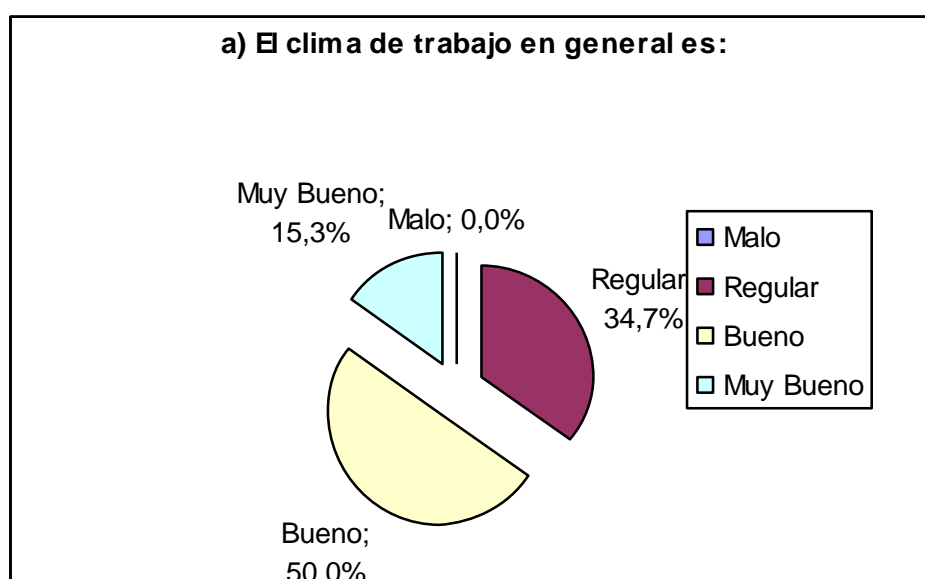
VALORACIÓN DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El Clima y Cultura Organizacional en función de la Gestión de Comunicación es uno de los elementos más importantes a estudiar en una organización. Al realizar un análisis de este aspecto se deben considerar varios elementos:

Relaciones que se establecen entre los trabajadores: De la exploración realizada a través de la encuesta a los trabajadores un 13,9% refiere que establece con sus compañeros relaciones solo por asuntos laborales y en mayor medida un 86% plantea que establece relaciones además por relaciones de afecto, elemento que da la medida de la existencia de un clima laboral muy favorable en la organización.

Al realizar una valoración del comportamiento de la comunicación, como elemento importante de la cultura organizacional, se puede apreciar en los siguientes gráficos que:

- El 69% de los encuestados manifiesta que la comunicación es Buena entre los compañeros del mismo nivel, existiendo colaboración en el trabajo, un clima de confianza y colaboración entre los diferentes departamentos, direcciones funcionales y UEB (una meda entre buena y regular).
- En cuanto a la relación que se establece entre directivos y trabajadores el 32% manifiesta que es Regular, y un 54% que es Buena, de tal forma existen opiniones compartidas al respecto, solo un 12,5% es del criterio que es Mala.
- El criterio de los trabajadores y directivos sobre la Comunicación Interna y el Clima de trabajo en general es coincidente, es decir, el 50% son de la opinión que es Buena, lo que se traduce en un escenario propicio para tomar acciones que refuercen esta situación favorable en la empresa.



Caracterización del Capital Humano y el Ambiente Laboral: Se puede decir que el trabajador de la UEB se caracteriza fundamentalmente por ser: responsable, dispuesto a ayudar y emprendedor, aunque un 35,6% lo define como desmotivado; aspecto a tener en cuenta para tomar acciones que reviertan esta situación y así lograr un mejor clima laboral que permita la obtención de satisfactorios resultados económicos.

En lo concerniente a la motivación laboral y personal, los encuestados asumen como principales razones que los impulsan a trabajar las siguientes:

- ✓ Lo útil y necesario de su trabajo (46,4%)
- ✓ El salario (37%)
- ✓ La seguridad en el empleo (29%)
- ✓ El clima y las relaciones de trabajo (14,5%)

Valorando lo anterior, apreciamos que prevalecen las motivaciones personales por encima de las laborales (empresariales), dándoles menor importancia a los aspectos que tienen que ver con un adecuado clima laboral (un 4,3% el clima y las relaciones de trabajo).

Finalmente se pudo constatar que:

- Los directivos coinciden en la importancia que tiene la Gestión de Comunicación para el mejor desarrollo de la entidad, de ahí que todos están conscientes de la necesidad de perfeccionar la misma en función del cumplimiento de los objetivos empresariales, la misión y visión.
- Los flujos de comunicación que predominan en la entidad se manifiestan de forma vertical descendente y vertical ascendente, también se utiliza el flujo horizontal entre las áreas muy determinadas, aunque no como política empresarial.
- Los directivos para establecer comunicación con los empleados utilizan mayormente los canales directos, al igual que ocurre cuando se establece la retroalimentación de dicha comunicación (Asambleas, Consejo de Dirección, Matutinos, etc.).
- La comunicación informal se pone de manifiesto en el centro a través de las relaciones de empatía entre los empleados y de estos con los directivos, tanto en el contexto laboral como fuera del mismo.

Los principales problemas detectados en el diagnóstico de la Gestión de Comunicación en la organización son los siguientes:

- ❖ No existe en la UEB el Sistema de Gestión de Comunicación aunque sus directivos reconocen la necesidad del mismo y por consiguiente, las acciones de comunicación que se llevan a cabo resultan de las necesidades inmediatas y la espontaneidad.
- ❖ No existe un procedimiento para el que el proceso de comunicación funcione de manera efectiva, no cuenta con el Manual de Comunicación como base para el desarrollo de los procesos comunicativos.

- ❖ No está implantado el Manual de Identidad Visual Corporativa de la organización.
- ❖ No están definidas estrategias ni políticas direccionadas hacia los procesos comunicativos, que permita organizar la actividad comunicativa en la UEB.
- ❖ Mecanismo de retroalimentación de los directivos hacia sus colaboradores muy débil e insuficiente.
- ❖ La comunicación solo se traduce en tener un buen nivel de información que permita a la dirección tomar decisiones y dirigir.
- ❖ No hay seguimiento de una política de atención y fidelización de clientes.
- ❖ La comunicación interna no se trabaja a todos los niveles de la UEB, propiciando espacios de participación, enfocándose desde las estrategias, realizando estudios de necesidades y de satisfacción de los públicos internos; no se establece en el tiempo necesario.
- ❖ Los canales utilizados no siempre funcionan de manera efectiva, pues la información no llega con la claridad y nitidez necesarias. Muchas veces se envían las mismas informaciones por distintas áreas innecesariamente.
- ❖ Existe una inadecuada utilización de las tecnologías informáticas.
- ❖ Poca cultura creada en relación al logro de una comunicación efectiva en la organización.
- ❖ La estructura tan amplia con varios escalones de mando provoca dispersión en la comunicación.
- ❖ A pesar de existir todas las herramientas de comunicación, muchos trabajadores no dominan aspectos importantes de la cultura organizacional: Misión, Visión, Valores compartidos, nombre de los diferentes aeropuertos, entre otros.
- ❖ No cuenta con un área especializada y/o personal con las competencias para que guíe el desarrollo y cumplimiento de estos procesos, por lo que no están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional, incluyendo las organizaciones políticas y de masas.
- ❖ Es insuficiente la preparación de directivos a todos los niveles, así como de los trabajadores en general en los temas relacionados con la Gestión de Comunicación.
- ❖ La actividad de Mercadotecnia no es practicada como filosofía en todas las UEB de la empresa.

- ❖ Los mandos intermedios carecen de todas las competencias y habilidades necesarias para lograr un buen trabajo de equipo que garantice buenos resultados y una mejora del clima laboral.
- ❖ Los matutinos semanales no se comportan como un efectivo canal de comunicación debido al alto grado de ausencias que poseen.
- ❖ Los mensajes humanos son poco utilizados en la organización; no se informa y estimulan a los trabajadores que reciben reconocimientos por parte de clientes y otros públicos externos, incluyendo organismos internacionales en muchos casos.

Conocido estos aspectos positivos y negativos, los cuales corroboran el criterio del autor se puede llegar a la conclusión de que es de gran importancia conocer y que se aplique con anterioridad una comunicación efectiva para poder llevar a cabo la implementación con éxito de un procedimiento que nos permita una dirección por valores. A modo de resumen se puede afirmar que nunca será efectiva la implementación de un procedimiento cualquiera, si la comunicación es pobre.

En segundo lugar el autor considera que deberá existir un pleno conocimiento por parte de la directiva de la satisfacción laboral y la productividad, y esto se manifiesta en que como primer elemento todos los directivos que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los decisores deberán crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente, esto se logra con la aplicación de la dirección por valores, porque en la misma se tiene en cuenta que lo más importante en toda entidad son los hombres.

Afiliándonos a lo escrito por Pinilla (1982), coincidimos que: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no

haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales... ».

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Resumiendo se puede decir que es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las empresas y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción».

A modo de ejemplificar en el caso de la UEB del aeropuerto "Antonio Maceo", sus trabajadores se sienten motivados y satisfechos, ya que, perciben un salario acorde a sus funciones respaldado por un sistema de Perfeccionamiento Empresarial establecido, así como otras atenciones al hombre, parámetros que dan origen a que sus trabajadores se sientan motivados y satisfecho, y esto queda corroborado por la permanencias de los mismos en su centro laboral.

Conclusiones.

La elaboración del procedimiento para la inserción de la Dirección por Valores posibilita orientar la visión estratégica de la organización, los roles y las relaciones así como, los procesos internos de planificación, gestión, evaluación y control.

En la actualidad «Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción», y esto sólo se puede lograr cuando se dirige teniéndose en cuenta los valores.

Recomendaciones.

Que este procedimiento sea aplicado en la Corporación de la Aviación Civil en Cuba.

Bibliografías:

1. Andrews, K. (1962). The Concept of Corporate Strategy. Dow-Jones-Irwin.
2. Ansoff, H. I. (1970). Does Planning Play? Long Range Planning. Vol 3, N02.
3. Arias, M. (2002). Ética empresarial e Institucional: Apuntes para un Debate. Extraído de: 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. Pág. 117-120.
4. Arias, M. (2002). Valores: En busca de una nueva actitud. Extraído de: 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. Pág. 106.
5. Blanchard, K. (1997). Administración por Valores. Edit. Norma. Barcelona.
6. Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. MIT Press
7. Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. McGraw-Hill. Colombia.
8. Churchman, W. & Emery, F. (1965). Operational Research and the Social Sciences, Tavistok Publications. London.
9. Codina, A. (2004). Los valores en enfoques gerenciales. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Extraído el 9 de octubre, 2007 de http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_mj_05.htm
10. Cynthia D., Scott M. & Dennis T. (1993). Visión, Valores y Misión Organizacionales. Construyendo la organización del mañana. Grupo Editorial Iberoamérica.
11. Detrie, J. (1995). Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: política general de empresa (STRATEGOR). Edit. BIBLIO Empresa, Barcelona, España.
12. Díaz, C. (2000). ¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores. Extraído de: 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. Pág. 7-9 y 14-16.

13. Díaz, C. (2002). Mesa Redonda Informativa: La DpV como ideología organizacional. Extraído de: 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. Pág. 59-60.
14. Díaz, C. (2006). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. Series gerencial. Editorial Balcón. La Habana, Cuba.
15. Dolan, Sh. & García, S. (1997). La Dirección por Valores. Ediciones Norma, Buenos Aires.
16. Fabelo, J. (1989). Práctica, conocimiento y valoración. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
17. Gallardo, T. (2003). La formación de valores desde la perspectiva empresarial: Imperativo de nuestros tiempos (Publicación interna). Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Pág. 3-6.
18. Gandarilla, A. & Ferriol, F. (2002). La Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado: Principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. CCED-MES. La Habana, Cuba.
19. García, S. & Simón L. Dolan (1997). La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos. Edit. McGraw-Hill Interamericana. Madrid, España.
20. González, M. et al (1997). La Administración por valores. Extraído el 9 de octubre, 2007 de:
<http://www.monografias.com/trabajos12/mtgadmin/mtgadmin.shtml#PERO.htm>
21. Hernández, E. & Jiménez, J. C. (2001). La dirección por valores: Resumen de conceptos básicos. (Publicación interna). Centro Nacional de Capacitación del Ministerio de Comercio Interior. Cuba.
22. Koontz, H. & Weihrich, H (1994). Administración. Edit. Mc. Graw-Hill, S.A. México.
23. Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science, Harper, New York.
24. Martínez, C. C. (1999). Planificación estratégica: Un reto en el siglo XXI. Conferencia Magistral impartida en la Universidad Americana de Acapulco. Durante el Congreso Nacional de Administración y Publicada en las Memorias del Evento. 29 de octubre, México.

25. Martínez, C. C (1995). Conceptos básicos sobre estrategia empresarial. (Publicación interna). Centro Estudios Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
26. Martínez, C. Dirección por valores en relación al cambio cultural. Extraído el 9 de octubre, 2007 de: <http://www.losrecursoshumanos.com/direccion-porvalores.htm>
27. Martínez, M. La actualidad de los valores. Extraído el 9 de octubre, 2007 de: <http://www.mundogar.com/ideas/reportaje.asp?ID=10583>
28. Menguzzato, M. &Renau, J. (1997). La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management. Edit. Combinado del libro "Alfredo López", La Habana. Cuba. Pág. 78, 80.
29. Mintzberg, H, et al (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edit. Prentice Hall. México. Pág. 130.
30. Mintzberg, H. (1998). Caída y Ascenso de la Planificación Estratégica. Edit. CCED. Folletos Gerenciales No. 5, La Habana, Cuba.
31. Naranjo, R. (2005). Propuesta metodológica para el perfeccionamiento del control estratégico en la Universidad de Ciego de Ávila. Tesis de Doctorado en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Ciego de Ávila. Cuba.
32. Naranjo, R. et al (2005). Consideraciones metodológicas para el perfeccionamiento de la dirección estratégica en la UNICA. Folletos Gerenciales. Año IX No.3, Marzo. Extraído el 9 de octubre, 2007 de: <http://revistas.mes.edu.cu/eduniv/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2005/3/48805305.pdf>
33. O'Connor, M. (1998). Un proceso modelo de gestión por valores. Discurso guía del congreso Aedipe, 7 de octubre. Pamplona. España.
34. Obregón, M. (2003). Dirección por valores. (Publicación interna). Escuela Nacional de Salud Pública. MINSAP. Ciudad de La Habana. Cuba.
35. Parera, I. & González, A. (1999). Valores organizacionales: Una experiencia. Revista Transporte, desarrollo y medio ambiente. Vol. 19. N0 3.
36. Pérez, R. et al (2007). Los valores en la gestión de la calidad. . Extraído el 9 de octubre, 2007 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm>.
37. Peters, T. &Waterman, R. (1980). En Busca de la Excelencia. Mc Graw Hill. México.
38. Quigley, J. V. (1987). Liderazgo en Acción- Visión. McGraw Hill. México.
39. Riaño, R. E. (1994). Aprendizaje y enseñanza. UNAM. México. Pág. 4.

40. Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
41. Rodríguez, N & Díaz, L. (2006). La dirección por valores. Escuela de Hotelería y Turismo Mártires de Girón. Matanzas. Cuba. Extraído el 25 de septiembre, 2007 de: <http://www.monografias.com>
42. Rodríguez, N. (2006). La Dirección por Valores. Escuela de Hotelería y Turismo Mártires de Girón. Matanzas. Cuba. Extraído el 4 de octubre, 2007 de: <http://www.monografias.com>
43. Ronda, G. A. & J. A. Marcané (2002). La Efectividad de la Implantación de la Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. Año VI. No 7. Julio. La Habana. Cuba.
44. Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Edit. Legis. Colombia. Pág. 103.
45. Steiner, G. A. (1996). Planeación Estratégica. Edit. Continental. S.A. México.
46. Stoner, J.A.F & Freeman, R.E. (1992). Administración. Edit. Prentice Hall, S.A. México.
47. Ulloa, R. (2007). La estrategia docente en la educación de valores. Facultad de Medicina Humana de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Perú. Extraído el 12 de octubre, 2007 de: <http://www.monografias.com>
48. Weihrich, H. (1987). Excelencia Administrativa. Edit. Limuza. México.

ANEXO 1:



Datos del autor:

Autor: Ing. Mario Eugenio Court Calderin.

Especialidad: Ingeniero Radioelectrónico de Aviación.

Graduado en el Instituto Militar José Martí en ciudad Habana 1989.

Cargo: Especialista en Gestión de la Calidad, en el aeropuerto

internacional

“Antonio Maceo Grajales” Santiago de Cuba.