

## “PROCEDIMIENTO PARA LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LA EMPRESA DE TABACO TORCIDO VILLA CLARA”

Autores:

Yosvel Betancourt Concepción, Yanisleidy Orozco Roque, Zoe María Vila Alonso

**Institución:** Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara

**Dirección:** Ciclón 28 entre Padre Chao y carretera central.

**Ciudad:** Santa Clara

**País:** Cuba

**Teléfono:** 52099148

**Dirección electrónica:** [calidad1@ettvcl.co.cu](mailto:calidad1@ettvcl.co.cu)

**Institución:** Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas

**Dirección:** Carretera a Camajuaní 5. 1/2

**Ciudad:** Santa Clara

**País:** Cuba

**Teléfono:** 42222591

**Dirección electrónica:** [yanisleidyor@uclv.cu](mailto:yanisleidyor@uclv.cu); [zoeva@uclv.edu.cu](mailto:zoeva@uclv.edu.cu)

En Cuba como parte de la actualización del modelo económico se han adoptado medidas encaminadas al perfeccionamiento de la gestión en el sector empresarial; en ese sentido una herramienta importante es la gestión basada en valores. No obstante; pese a las indicaciones y esfuerzos que las distintas instancias han emitido en este sentido, existe desconocimiento por parte de las empresas respecto a cómo implementar este enfoque de dirección, entre ellas las empresas de Tabaco Torcido.

En consonancia con lo anterior, el presente trabajo se realizó en la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara con el objetivo de proponer un procedimiento ajustado a sus condiciones actuales que permita implementar la dirección por valores y facilitar el trabajo con el hombre situándolo como agente y protagonista del cambio en todos los procesos relacionados con el perfeccionamiento de su gestión. Para su diseño se parte de numerosos estudios y propuestas realizadas por distintos autores nacionales e internacionales, el estado de la implementación del enfoque de dirección estratégica en la empresa y la necesidad de conocer la cultura de la organización. Se aplicaron además

diferentes técnicas y herramientas como: el método histórico-lógico, el análisis, la síntesis, la inducción –deducción, el análisis de documentos, entrevistas, la encuesta, observaciones, el trabajo en grupos y la consulta a expertos. El procedimiento propuesto se estructura en cuatro fases que permiten diagnosticar el estado actual de la empresa y conducir a la obtención de resultados asociados al diseño y posterior implementación de la dirección por valores en la misma.

Palabras clave: valores, dirección por valores, cultura, gestión.

## **Introducción**

Actualmente, los valores son un elemento cultural en que se trabaja con afán por su importancia para lograr y sostener el desarrollo económico, político y social de los países. Toda sociedad cuenta con un sistema de valores, entre ellos los políticos, jurídicos, morales, estéticos, religiosos, filosóficos y científicos que son expresión de las condiciones socioeconómicas en un contexto histórico determinado.

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 adquiere más relevancia es la Dirección por Valores.

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. Desde entonces 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. Por tal razón el objetivo general del presente trabajo es proponer un procedimiento para la Dirección por Valores que garantice un correcto diagnóstico del estado actual de la organización y facilite la implementación de este avanzado método de dirección en la empresa.

El procedimiento propuesto

### **Desarrollo**

Diversas son las propuestas de procedimientos realizadas por los investigadores que se han dedicado a estudiar el tema de Dirección por Valores (DpV), con probados resultados teóricos y prácticos pero en ninguno de los casos se corresponde con un diseño que se ajuste a las características de las empresas de tabaco torcido existentes en el país y mucho menos para la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara (ETTVCL). Entre los autores nacionales 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”. 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. A los efectos de este trabajo se consideran las mejores prácticas aportadas por estos autores para proponer un procedimiento que se ajuste a las particularidades de la organización objeto de estudio. En la figura 1 se muestra el procedimiento propuesto para la DpV en la ETTVCL y cada una de sus fases que posteriormente serán explicadas.

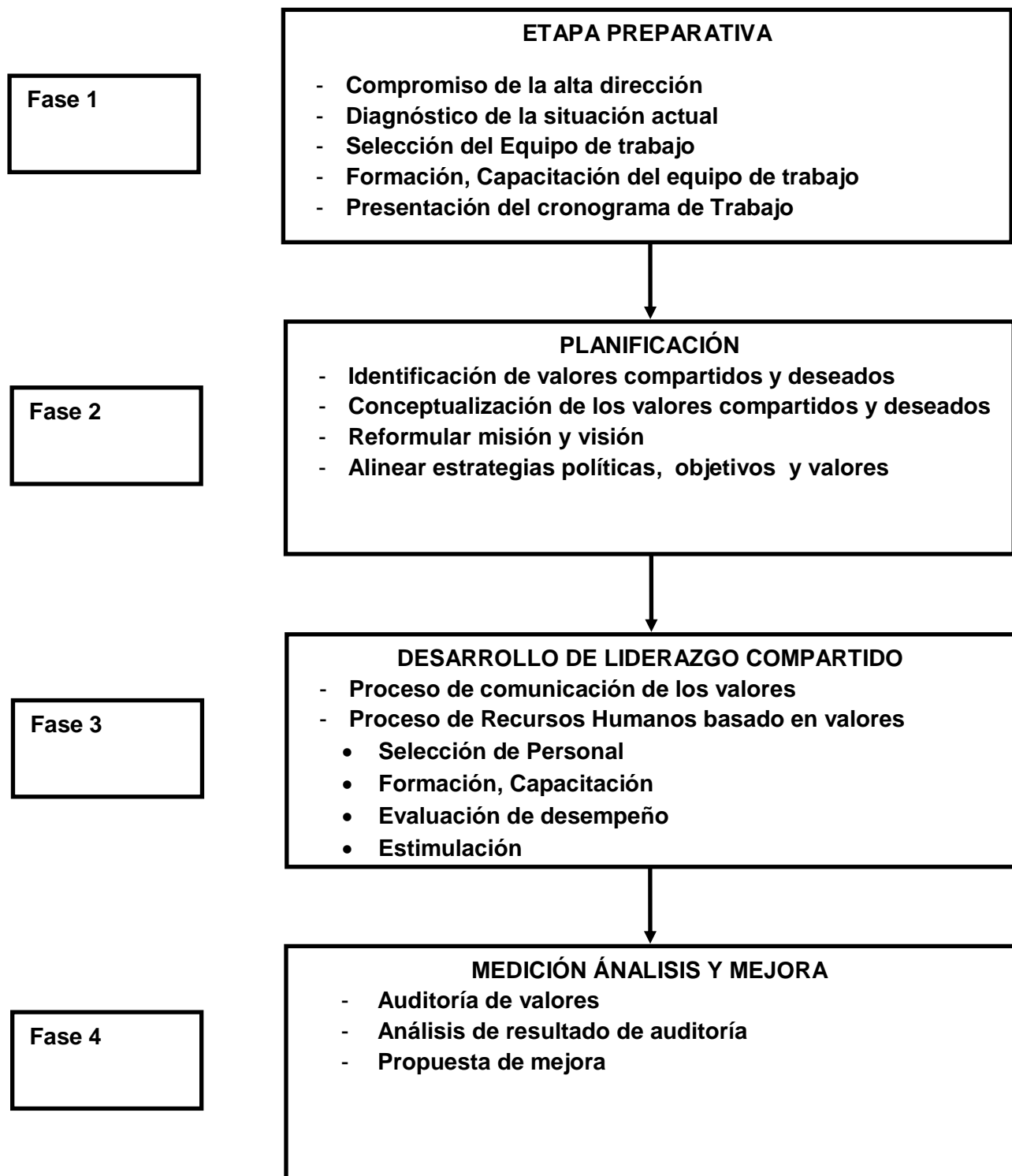


Figura 1. Procedimiento para la Dirección por Valores en la ETTVCL.

Fuente: Elaboración propia.

**FASE 1. Etapa preparativa**

**Objetivo:** En esta etapa se sientan las bases para el buen desempeño en la aplicación del procedimiento, se determina qué se va a hacer, cuándo se va a hacer y quién lo va a hacer de forma que no existan tareas que se crucen y que por tanto impidan 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 de DpV el compromiso de la alta dirección. Entre las acciones para comprometer a los directivos lo primero es crear en estos conciencia sobre la necesidad que representa para la organización que se establezcan estrategias que integren a sus metas y los valores de las personas, así como el impacto que esto tiene en la solución de los problemas de diversa índole que ésta adolece. Para lograr esto se propone intercambiar con los mismos con el objetivo de indagar respecto a sus conocimientos sobre el tema en cuestión y ofrecerles información sobre las principales tendencias en el mundo y en Cuba.

Posteriormente se procederá a diagnosticar la situación actual de la empresa, seleccionar el equipo de trabajo, capacitarlo y elaborar el cronograma con las tareas a realizar, presentándole los resultados a la alta dirección para su aprobación.

- **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 en la figura 2.

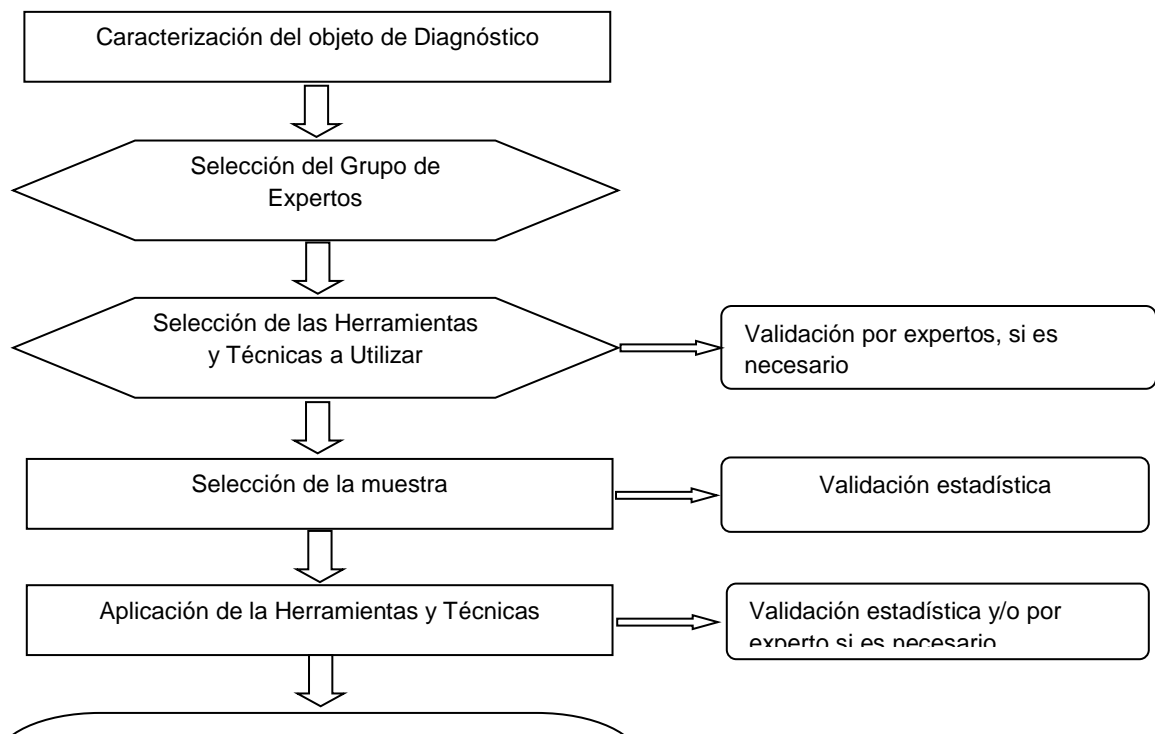


Figura 2. Procedimiento para el diagnóstico de la ETTVCL.

Fuente: Elaboración propia.

#### - **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 en el Anexo 1.

#### - **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.

### **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 las energías 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 encuestar se procede a aplicar la misma, en cada caso es necesario explicar su objetivo y decirle 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 ítem 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.

### **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.

• **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.

**FASE 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.

### **Conclusiones**

1. Se propone un 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).
2. El procedimiento para la DpV en la ETTVCL incluye los pasos a seguir para el adecuado diagnóstico del estado actual de la organización y facilita 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.

### **Bibliografía:**

1. 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/>
2. 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
3. Codina, A. (2104). *Habilidades directivas*. La Habana: Academia.

4. 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>
5. 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/>
6. 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>
7. 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/>

Anexo 1. Método de selección del grupo de expertos. Fuente: Mendoza 2003

En este método la selección de los expertos se realiza mediante la aplicación de un procedimiento cuyas etapas se describen a continuación

Etapas: Elaboración de una lista de candidatos a expertos que cumplan con los requisitos necesarios para el estudio. Teniendo en consideración estos requisitos se reúnen un conjunto de candidatos que se ubican en una tabla como se muestra a continuación:

No expertos	Nombre	Ocupación	Años de experiencia	Especialidad

Etapas: Determinación del coeficiente de competencia de cada candidato

Es un método de autoevaluación totalmente anónimo. Se aplica un instrumento en el cual el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema y las fuentes de dicho conocimiento, el método de autoevaluación se expone a continuación:

1- Aplicación de una encuesta, la cual muestra las siguientes preguntas:

Marque con una (x), en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema

Nombre del experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Marque con una (x), en el nivel que usted cree que corresponde a cada uno de los aspectos reflejados en la siguiente tabla:

No	Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
		Alto	Medio	Bajo
1	Análisis teóricos realizados por usted			
2	Experiencia práctica			
3	Estudio de investigaciones de autores nacionales			
4	Estudio de investigaciones de autores extranjeros			
5	Conocimiento del estado del problema en el extranjero			
6	Intuición			

Con la primera pregunta de la encuesta se determina el coeficiente de conocimiento o información ( $K_c$ ) que tiene el experto acerca del problema multiplicando su propia valoración por 0.1 (Si el experto marcó del 1 al 10 el 6 el valor de  $K_c$  sería 0.6).

#### **Anexo 1. Continuación**

Con la segunda pregunta se determina el coeficiente de argumentación  $K_a$  para lo que se tiene en cuenta la tabla que utiliza Mendoza (2003), y que se presenta a continuación:

No	Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
		Alto	Medio	Bajo
1	Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
2	Experiencia práctica	0.5	0.4	0.2
3	Estudio de investigaciones de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4	Estudio de investigaciones de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5	Conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6	Intuición	0.05	0.05	0.05

Posteriormente con estos dos coeficientes se prosigue a calcular el coeficiente de competencia ( $K_{comp}$ ) de la siguiente forma.

$$K_{com} = \frac{1}{2} * (K_c + K_a)$$

Donde

$K_{com}$ : Coeficiente de competencia

$K_c$ : coeficiente de conocimiento o información

$K_a$ : Coeficiente de argumentación

Para seleccionar los expertos se toman los siguientes criterios

Competencia del experto alta (A): si  $K_{com} > 0.8$

Competencia del experto media (M): si  $0.5 < K_{com} \leq 0.8$

Competencia del experto baja (B): si  $K_{com} \leq 0.5$

Etapas 3: a continuación se procede al cálculo del número de expertos necesarios para el análisis, a través de la expresión mostrada a continuación, de acuerdo con el número de expertos resultante del cálculo, se seleccionan aquellos de mayor competencia según el  $K_{com}$  determinado.

#### Anexo 1. Continuación

$$M = \frac{K(1-p)p}{i^2}$$

Donde

M: Número de expertos

K: Parámetro que depende del nivel de significación

99% --  $K = 6.6564$

95% --  $K = 3.8416$

90% --  $K = 2.6896$

P: Proporción del error que como máximo se tolerará en el juicio de los expertos.

i: Nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra en general el grupo, varía 0.05—0.1.

Para la presente investigación se utilizan los siguientes datos:

$$p = 0.01 \quad 1 - \alpha = 0.99 \quad i = 0.10 \quad k = 6.6564$$

Por tanto

$$M = 7$$

