

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN UNA EMPRESA DE  
PROYECTOS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA

DIAGNOSIS OF MANAGEMENT BY VALUES IN A COMPANY PROJECTS  
ARCHITECTURAL AND ENGINEERING PROJECTS

Est. Roxanna Alba Cruz<sup>1</sup>, (0000-0003-0161-391x), Universidad de Matanzas, Sede Camilo  
Cienfuegos, Autopista a Varadero, km 3 ½, Matanzas, Cuba, Facultad de Ciencias Empresariales,

Carrera Ingeniería Industrial, [roxanna.alba.cruz@gmail.com](mailto:roxanna.alba.cruz@gmail.com)

Est. Carlos Lobaina González<sup>2</sup>, (0000-0002-4441-9749)

Dr. C. Ileana Sarmiento Bon<sup>3</sup>, (0000-0002-1172-3568)

**Resumen**

La investigación se realiza en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas, entidad que pertenece al Ministerio de la Construcción con el objetivo de realizar un diagnóstico de dirección por valores. Se estudia el estado actual de la entidad, los valores, las creencias, el liderazgo, de manera tal que si existe alguna ineficiencia o situación problemática puedan proponerse soluciones, ideas o vías para mejorar la competitividad, eficiencia y eficacia de los trabajadores en la empresa. Para ello se aplican diferentes técnicas y herramientas como la revisión documental, el análisis y síntesis de libros y archivos, la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Como resultado se obtiene que en la organización los líderes están bien seguros de que la empresa debe estar gestionada mediante cambios, demuestran su alta creatividad, autonomía, cooperación, compromiso y participación ante cambios para mejoras y maximización de beneficios en la empresa.

Palabras claves: *creencias; dirección por valores; liderazgo; valores.*

---



Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1

## **Abstract**

The research is carried out at the Matanzas Architecture and Engineering Projects Company, an entity that belongs to the Ministry of Construction in order to carry out a management diagnosis by values. The current state of the entity, values, beliefs, leadership are studied, in such a way that if there is any inefficiency or problematic situation, solutions, ideas or ways to improve the competitiveness, efficiency and effectiveness of the workers in the company can be proposed. . For this, different techniques and tools are applied such as document review, analysis and synthesis of books and archives, observation, interviews and questionnaires. As a result, it is obtained that the leaders in the organization are very sure that the company must be managed through changes, they demonstrate their high creativity, autonomy, cooperation, commitment and participation in the face of changes for improvements and maximization of benefits in the company.

*Keywords: beliefs; address by values; leadership; values.*

---

Actualmente las organizaciones tienen el reto de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados tanto individual, grupal y organizacional (Carrero Morales, 2019), pues el componente humanista incide con mayor valor, cada vez más, sobre el desempeño de una organización (Sandoval Rodríguez, 2018). Dado a su expansión, muchas de las organizaciones se han orientado en tener una buena valoración empresarial antes que un control del código de conducta en sus procedimientos (Miciuła, Kadlubek, & Stępień, 2020). Por ello, en todos los procesos se debe tomar a los valores como parte de la estrategia empresarial para el cumplimiento eficaz de los objetivos (Gómez & Martínez, 2016).

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa (Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, s/a) y los cuales forman parte de la cultura organizacional que los miembros de la organización comparten (Rivera Porras, Carrillo Sierra, Forgiony Santos, Nuván Hurtado, & Roza Sánchez, 2018). Los valores y creencias que sostienen a la organización, es decir, lo que las personas dicen o hacen cotidianamente filosofías, estrategias y objetivos, son aquellos elementos que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa (Tejero, Sánchez, Yurrebaso, &

Lanero, 2006); así mismo, indican los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos, su concepción de la naturaleza de las relaciones humanas (Dominguez, 2002).

Por un lado, las creencias son esas formas de pensar y actuar que han sido estructuradas en ciclo de vida de la organización y que son referencias para evaluar y conducir la conducta de los grupos sociales de las mismas (Páramo, 2001); los valores son aquellos que tiene que ser, también cumplen el papel de creación y refuerzo del sentido de identidad en el personal de la organización (Sánchez, 2014).

Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una organización, debido a que este enfoque logra ser un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos como constructo social al interior de las organizaciones (Rivera Porras *et al.*, 2018). Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican (Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, s/a).

El argumento es que los sistemas organizativos funcionan mejor si sus miembros se desarrollan como personas, se comunican bien entre ellos, se entusiasman, se mueven con libertad y son creativos y sensibles. La Dirección por Valores (DpV) es una nueva forma de hacer empresa que considera a las personas como fines, no como meros recursos (García, 2003), es un proceso de cambio cultural deliberado que representa una experiencia colectiva, o de nivel organizacional, de aprendizaje creativo y distintivo (Sarmentero Bon, 2021a). Es prácticamente imposible que las personas se impliquen con ilusión y creatividad en un trabajo en el que se sienten tratadas como meros "recursos a optimizar", en este sentido, la dirección por valores aparece como una herramienta de desarrollo personal, organizativo y social (García, 2003). La misma se ha desarrollado en diferentes sectores y ha sido uno de los principales factores para que las personas potencien sus habilidades como parte de la gestión en la empresa (Quispe Moreno, 2020).

A partir de ello se asume que la dirección por valores desempeña importantes funciones, tales como simplificar, orientar y comprometer la actividad de la organización y de sus miembros; absorción de

la complejidad organizativa; rediseñar la cultura organizacional; facilitar el gobierno de los cambios estratégicos; ofrecer una base firme a la toma de decisiones; promover un clima de seguridad y confianza en la organización; facilitar el trabajo en conjunto; entre otras (Ramos Serpa & López Falcón, 2020).

Se pueden diferenciar cuatro enfoques fundamentales de concebir y aplicar la dirección por valores, ellos son el enfoque económico, el psicológico, el ético y el administrativo. En particular el enfoque administrativo concibe la dirección por valores como un instrumento para hacer dicho proceso más eficiente y apropiado, valiéndose de los valores como medio para integrar al individuo y la organización en el contexto de la sociedad, al articular adecuadamente sus acciones y resultados (Ramos Serpa & López Falcón, 2020).

En Cuba se está trabajando por la consolidación de una dirección estratégica con enfoque de objetivo y basada en valores, para ello se estableció en el Decreto Ley No. 320/2014 como modificativo del Decreto-Ley No. 252 "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección Gestión Empresarial Cubano", ajustado a la actualización del modelo económico cubano. En el mismo se plantea la necesidad de formar y trabajar por valores; en el artículo 64 apartado 20 expresa: "Las organizaciones superiores de dirección... deben determinar, de conjunto con los trabajadores, los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la organización superior de dirección..." (Consejo de Estado, 2014). Otros artículos como el 77 y el 85 también hacen referencia a la importancia de desarrollar valores positivos en los directivos y trabajadores, con el objetivo de contribuir a alcanzar las metas organizacionales y el fortalecimiento económico, junto al bienestar laboral y de la sociedad cubana en general.

El decreto constituye las bases para el Perfeccionamiento Empresarial o mejora del sistema de dirección en el país, el cual lleva implícito la formación de valores y con ello de una cultura organizacional. Entidades como la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas perteneciente al Ministerio de la Construcción (MICONS), están en un constante perfeccionamiento empresarial; por lo que es esencial el trabajo basado en valores. Puesto que existe la necesidad de estudiar el estado actual de la entidad; referente a los valores, las creencias y el liderazgo presentes en la cultura organizacional de la misma. La investigación tiene el objetivo general de realizar un

diagnóstico de dirección por valores en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

Caracterización de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas:

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI 8) surgió en enero de 1977 (Resolución 61/76 del MICONS), al constituirse en el país el sistema empresarial. Entidad del Ministerio de la Construcción; que forma parte del Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC). Con la premisa de dar respuesta a los planes de desarrollo constructivo de la provincia de Matanzas, la EMPAI 8 ubicada en la calle 183, #27406 entre 274 y 276, en el barrio de Pueblo Nuevo perteneciente al municipio cabecera de la provincia de Matanzas, tiene el objetivo de satisfacer la demanda de documentación técnica para el proceso constructivo-inversionista del territorio, fundamentalmente relacionados con programas agropecuarios, educacionales, de salud, viviendas, viales, puentes y los desarrollos de infraestructura que llevaban implícitos.

Misión: Satisfacer las expectativas de los clientes que necesiten proyectos de arquitectura, ingeniería y servicios ingenieros, basados en la innovación, efectividad y alto valor agregado de nuestro sistema integrado de gestión, distinguiéndonos por la experiencia y profesionalidad del capital humano.

Visión: Somos una empresa enfocada a la satisfacción plena de los clientes, al ofrecer servicios de diseño e ingeniería de excelencia, ser líderes en el sector de la construcción y de referencia en la implementación de un sistema de gestión integrado, que cuenta con un capital humano competente y motivado, tecnología de avanzada y fortaleza económico financiera que nos permite una alta capacidad de respuesta.

Objetivos: La empresa está formada y conducida por personas que persiguen un conjunto de metas y adoptan pautas en su comportamiento para lograr la eficacia en los procesos que desarrollan, con un mejoramiento continuo de la gestión empresarial, basados en los principios revolucionarios acorde a los momentos actuales de la política nacional e internacional, lo que permite dar cumplimiento a los objetivos que se proponen:

1. Mejorar la fortaleza económica-financiera.
2. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente externo e interno.

3. Consolidar el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión ampliándole su alcance al Sistema de Gestión de la Energía.
4. Elevar la excelencia en los servicios prestados.
5. Mejorar el desarrollo tecnológico, la gestión de la información científico-técnica y la utilización de las TICs.
6. Mejorar la efectividad de la gestión logística.
7. Perfeccionar el funcionamiento del sistema de control interno y mejorar el desempeño de la empresa estatal socialista.
8. Elevar la competencia y motivación del personal, así como la atención al hombre.

Desarrollo de la investigación:

1. Realización del test de liderazgo transformacional:

Test de liderazgo transformacional (identifica estilos y capacidad de liderazgo) fuente: Sarmentero Bon (2021a).

Para la realización de este test (Tabla 1) se escogieron a cuatro directivos de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas los cuales estuvieron de acuerdo y se comprometieron a que se efectuaría lo más sincero y real posible.

Los mismos arrojaron resultados que se centran entre 75 y 100 puntos por lo que hay que ponerse a trabajar en el desarrollo de la Dirección por valores.

Tabla 1: Resultados del test de liderazgo transformacional realizado a cuatro de los directivos de la Empresa de Proyectos y Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI).

| Test de liderazgo transformacional |  |     |     |     |     |
|------------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|
| Preguntas                          |  | D 1 | D 2 | D 3 | D 4 |
| 1                                  | Coherencia y credibilidad personal.  | 8   | 9   | 10  | 10  |
| 2                                  | Apertura a poner en cuestión creencias y valores arraigados en la empresa. | 7   | 8   | 6   | 8   |
| 3                                  | Apertura a su propio cambio de creencias y valores.                        | 10  | 10  | 10  | 10  |
| 4                                  | Satisfacción emocional con el estado de cosas actuales.                    | 4   | 5   | 6   | 4   |
| 5                                  | Creencia en su propia capacidad de liderazgo para el cambio.               | 10  | 10  | 10  | 9   |
| 6                                  | Nivel de confianza en los impulsores del cambio.                           | 10  | 10  | 10  | 10  |
| 7                                  | Las razones para el cambio.  | 9   | 10  | 8   | 8   |

|    |   |       |    |       |       |
|----|---|-------|----|-------|-------|
| 8  | Conocimiento de lo que se ha de cambiar.                  | 10    | 10 | 10    | 10    |
| 9  | Competencia en los aspectos psicológicos del cambio.      | 10    | 9  | 8     | 9     |
| 10 | Disposición a asignar recursos necesarios para el cambio. | 9     | 9  | 8     | 9     |
| 11 | Su compromiso público en el proyecto de cambio.           | 10    | 8  | 9     | 9     |
| 12 | Su compromiso privado en el proyecto de cambio.           | 10    | 10 | 10    | 10    |
| 13 | Su papel como motivador para el cambio.                   | 10    | 10 | 10    | 10    |
| 14 | El seguimiento del proyecto de cambio.                    | 9     | 9  | 9     | 9     |
| 15 | La conciencia de sacrificio personal asociado al cambio.  | 9     | 9  | 9     | 9     |
| 16 | Apoyo que recibe desde arriba.                            | 8     | 8  | 8     | 8     |
| 17 | Capacidad de desaprendizaje.                              | 9     | 9  | 8     | 9     |
|    |   | 89,41 | 90 | 87,65 | 88,82 |
|    |   |       |    | 88,82 | 88,97 |

Fuente: elaboración propia basado en Sarmentero Bon (2021a).

El total da un valor de 88,97 puntos por lo que también hay que ponerse a trabajar en el desarrollo de la Dirección por valores y se puede pasar a la segunda fase. Esta puntuación nos demuestra que en la organización los líderes están bien seguros de que la empresa debe estar gestionada mediante cambios, demuestran también su alta creatividad, autonomía, cooperación, compromiso y participación ante cambios para mejoras y maximización de beneficios en la empresa.

## 2. Determinación y conceptualización de los valores según Planeación Estratégica:

En la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas, los valores y su conceptualización se muestran en el cuadro 1:

Cuadro 1. Conceptualización de los valores en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Profesionalidad               | Ser competente en el desempeño de sus actividades, con un comportamiento ético moral acorde a los principios de la organización enfocado a la satisfacción del cliente.   |
| Trabajo en equipo             | Actitud colaborativa de todos los miembros de la organización en función del cumplimiento de la estrategia, y en las actividades que realiza, a través de la buena comunicación, transparencia e intercambio.   |
| Conciencia económica          | Interacción del trabajador con la actividad económica y su acción concreta en la actividad que desarrolla, al tener presente en todo momento el impacto económico de las decisiones y acciones que efectúe.   |
| Respeto por el medio ambiente | Aplicar las normativas y regulaciones, para prevenir, reducir y eliminar los impactos negativos que puede causar al entorno nuestra actividad; que garantiza la protección y preservación del medio ambiente con un aprovechamiento óptimo de la energía. |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Respeto por la identidad nacional | Trabajar en la construcción y el desarrollo de la sociedad socialista cubana, que respeta sus costumbres y valores para preservar así la identidad nacional. |
|-----------------------------------|--|

Fuente: elaboración propia.

Un conjunto de valores bien definidos será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos, y operarán como una forma de educación empresarial dentro de la misma.

Los valores en una empresa son importantes, si es que están bien definidos y sobre todo bien afianzados en su personal, una organización tendrá una imagen pública verdadera, regular, lo que se traduce que su clientela sabrá a ciencia cierta qué tipo de conductas espera de ella, va aumentar su credibilidad y la fidelización clientelar.

### 3. Elaboración de la Matriz Importancia-Percepción y análisis de los cuadrantes en que queda cada valor:

Para la realización de la Matriz de Importancia-Percepción se realizó uno de los cuestionarios de ejemplo de la Conferencia #4, con el objetivo de ver la importancia y la percepción de los valores de la entidad para los trabajadores. A continuación, se mostrará la metodología aplicada y los resultados.

Desarrollo de los formatos para la recopilación de la información:

Para la obtención de la información primaria se ejecuta un cuestionario que da respuesta al objetivo de investigación definido y es el método que proporciona resultados para determinar aquellos valores que contribuyen a la mejora de la organización.

Cuestionario para la matriz Importancia-Percepción:

Con el objetivo de perfeccionar cada día más la organización, sería muy importante para nosotros que usted contestara este cuestionario y evalúe los valores entre 1 y 5 según la importancia y la percepción. Recuerde que 1 es la menor puntuación y 5 es la máxima puntuación, y que con la sinceridad que responda así será la validez de este trabajo.

Importancia: debe evaluar en qué medida cree usted, que los valores que a continuación se relacionan, deberían estar presentes en los trabajadores de la entidad para lograr que esta sea una organización de excelencia.



Percepción: debe evaluar en qué medida crees que los valores, que a continuación se relacionan, están presentes en el comportamiento actual de los trabajadores de la entidad a la que perteneces.

Gracias.

Marque con una x la puntuación que concede a cada valor en cuanto a importancia.

| VALORES   | EVALUACION |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
|---|------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
|   | PERCEPCION |   |   |   |   | IMPORANCIA |   |   |   |   |
|   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Integridad</b><br>Cumplir con los reglamentos y legislaciones de la organización, ser honestos y plenos en nuestras convicciones y acciones diarias que realizamos en nuestra área de trabajo.   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| <b>Calidad</b><br>Satisfacer las necesidades del cliente, cumplir con los procedimientos y normas establecidos, para las diferentes actividades que desarrollamos, prestar un servicio eficaz en toda lo que se nos demande.              |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| <b>Respeto</b><br>Se cumple con todo lo normado, se tiene en cuenta los criterios de todos y se le da un alto valor a los mismos. Ser cortés y educado con todos los compañeros y clientes.   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| <b>Motivación por la superación</b><br>Estar preparados y capacitados estar ávidos de conocimientos para tener mejor desempeño, nos preocupamos por estar al tanto de los últimos avances relacionados con la actividad que desarrollamos |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |
| <b>Responsabilidad</b><br>Asumir las tareas con la seriedad hacernos responsables por todas las acciones y decisiones que adoptamos y ser consciente de la repercusión de las mismas para el trabajo y la organización.                   |            |   |   |   |   |            |   |   |   |   |

Fuente: Sarmentero Bon (2021b)

1-Diseñar la muestra

Definición de la población

- Elementos: trabajadores de la EMPAI que estuvieron de acuerdo en hacer el cuestionario
- Unidad de muestreo: trabajadores de la EMPAI
- Alcance: Matanzas.
- Tiempo: en el mes de marzo del 2021.

2-Determinar el tamaño de la muestra:

Para la elección del tamaño de muestra, se conoce que la empresa tiene concebido una probabilidad de éxito del 85%, se tiene en cuenta que la población es infinita y que se desea obtener un estudio exploratorio, se procede al cálculo del tamaño de muestra, a partir de la fórmula:

$$n = \frac{K^2 \times p \times q}{e^2}$$

Se toma como percentil  $K = 1.28$ , valor al cual le corresponde una probabilidad del 90%, como se dijo anteriormente  $p$  que es la probabilidad de éxito 85% que sería 0.85 y por tanto  $q$  que es la probabilidad de fracaso 15% que sería 0.15. Se alcanza como resultado un total de 20.88, para lo que se toma un total de 21 encuestas.

3-Seleccionar el procedimiento de muestreo:

Se realiza un muestreo combinado. En un primer momento se realiza un muestreo por conveniencia para distribuir los 21 cuestionarios entre 3 días de la semana por vía *online* y luego se realiza un muestreo secuencia no probabilístico (por arribos), donde se le entrega a cada trabajador, según el orden, un cuestionario para que llene.

4-Recolectar los datos:

Para realizar la investigación se selecciona una muestra piloto de 21 personas. Los cuestionarios fueron aplicados en la Empresa de Proyectos y Arquitectura de Matanzas, a través de la entrega de los cuestionarios en forma digital a los trabajadores. Los datos fueron recolectados durante el período de tres días.

5-Procesar los datos:

Los datos se procesaron en un Excel (Tabla 2) diseñado para este tipo de ocasión, donde muestran las medias, los principales resultados para ver en qué cuadrante se ubican los valores y así a partir de esto proponer las medidas correspondientes.

Tabla 2. Resultados del cuestionario realizado a los trabajadores de la empresa.

| Clienti # | IMPORTANCIA |         |            |                              |                 | Clienti # | PERCEPCIÓN |            |           |                              |                 |
|-----------|-------------|---------|------------|------------------------------|-----------------|-----------|------------|------------|-----------|------------------------------|-----------------|
|           | Integridad  | Calidad | Respeto    | Motivación por la superación | Responsabilidad |           | Integridad | Calidad    | Respeto   | Motivación por la superación | Responsabilidad |
| 1         | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 1         | 4          | 4          | 3         | 3                            | 4               |
| 2         | 5           | 5       | 5          | 4                            | 4               | 2         | 4          | 3          | 4         | 3                            | 5               |
| 3         | 4           | 5       | 4          | 4                            | 4               | 3         | 3          | 4          | 5         | 5                            | 4               |
| 4         | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 4         | 4          | 3          | 5         | 4                            | 4               |
| 5         | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 5         | 3          | 4          | 4         | 4                            | 3               |
| 6         | 5           | 5       | 5          | 4                            | 5               | 6         | 4          | 4          | 4         | 4                            | 5               |
| 7         | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 7         | 3          | 5          | 4         | 3                            | 4               |
| 8         | 5           | 5       | 5          | 4                            | 4               | 8         | 4          | 5          | 5         | 4                            | 4               |
| 9         | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 9         | 4          | 4          | 4         | 3                            | 4               |
| 10        | 5           | 5       | 4          | 4                            | 4               | 10        | 4          | 5          | 4         | 3                            | 3               |
| 11        | 5           | 5       | 5          | 4                            | 4               | 11        | 4          | 4          | 4         | 3                            | 4               |
| 12        | 5           | 5       | 5          | 4                            | 5               | 12        | 5          | 4          | 4         | 4                            | 4               |
| 13        | 5           | 5       | 5          | 4                            | 4               | 13        | 4          | 5          | 4         | 5                            | 4               |
| 14        | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 14        | 5          | 4          | 4         | 4                            | 4               |
| 15        | 4           | 5       | 4          | 4                            | 4               | 15        | 4          | 4          | 4         | 5                            | 5               |
| 16        | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 16        | 4          | 3          | 4         | 3                            | 3               |
| 17        | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 17        | 4          | 3          | 4         | 4                            | 4               |
| 18        | 4           | 5       | 4          | 4                            | 4               | 18        | 4          | 4          | 5         | 3                            | 3               |
| 19        | 5           | 5       | 5          | 4                            | 4               | 19        | 5          | 4          | 4         | 4                            | 3               |
| 20        | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 20        | 4          | 3          | 3         | 3                            | 3               |
| 21        | 5           | 5       | 5          | 5                            | 5               | 21        | 4          | 4          | 4         | 4                            | 3               |
|           | 4,85714286  | 5       | 4,80952381 | 4,47619048                   | 4,571428571     |           | 4          | 3,95238095 | 4,0952381 | 3,71428571                   | 3,80952381      |

  

|  |   |                              |  | Y           | X          |
|--|---|------------------------------|--|-------------|------------|
|  |   |                              |  | Importancia | GPP        |
|  | 1 | Integridad                   |  | 4,857142857 | 4          |
|  | 2 | Calidad                      |  | 5           | 3,95238095 |
|  | 3 | Respeto                      |  | 4,80952381  | 4,0952381  |
|  | 4 | Motivación por la superación |  | 4,476190476 | 3,71428    |
|  | 5 | Responsabilidad              |  | 4,571428571 | 3,80952381 |
|  |   | Media                        |  | 4,742857143 | 3,90476191 |

Fuente: elaboración propia a partir de la herramienta de Microsoft Excel.

#### 6-Analizar los datos

La matriz presenta cuatro cuadrantes que a continuación serán explicados:

Cuadrante I: Alta Percepción y Alta Importancia. Representa las fortalezas, área de buen trabajo o puntos fuertes donde el desempeño es excelente. En estos atributos se centran los mayores recursos, pues son valorados con una alta percepción y tienen altos valores de ponderación. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan a estas características.

Cuadrante II: Baja Percepción y Alta Importancia. Se centra en representar oportunidades de mejora, aquellas características que tienen gran importancia y que son percibidas negativamente, constituyendo las mismas debilidades, en estas se debe trabajar para mejorarlas, quiere decir que si se realiza un estudio más detallado de las mismas se pueden obtener mejores resultados que permitan que estas pasen a una posición mejor.

Cuadrante III: Baja Percepción y Baja Importancia. Se denomina área de vigilia, se subrayan las características que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en las mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.

Cuadrante IV: Alta Percepción y Baja Importancia. Están comprendidas las características a las cuales se les ha hecho hincapié y los esfuerzos hacia ellos han sido mal invertidos. Están situadas las características que poseen baja importancia y alta percepción a su vez, o sea, se ha trabajado mucho en características no tan importantes y que reportan menos utilidad a los clientes.

La figura 1 muestra la Matriz Importancia-Percepción de los resultados del caso de estudio.



Figura 1. Matriz Importancia-Percepción. Fuente: elaboración propia.

En el Cuadrante I se encuentran los valores: integridad, calidad y respeto que representa una fortaleza para la empresa y en el Cuadrante III se encuentran los valores: motivación por la superación y la responsabilidad que son valores en que la empresa debe ser hincapié para mejorarlas.

#### 4. Estudio de las creencias:

Las creencias de una empresa aglutinan las ideas generales sobre la situación actual, la misión, el origen y los pronósticos futuros. Se dice que, a partir de las creencias, los miembros de una empresa fijan sus comportamientos.

Procedimiento para determinar las creencias:

Se entrevistan a 10 trabajadores con experiencias y años en la organización y se obtiene un listado de las principales creencias que existen entre los trabajadores relacionadas con la organización y la actividad que en ella se realiza. Se utiliza el Método Delphi (Tabla 2) para poder definir las principales creencias de la organización.

Se realizan tres rondas, la primera para una tormenta de ideas y seleccionar algunas creencias definidas para la organización (se tomaron como base las dadas de ejemplo en la conferencia), luego la segunda ronda donde los expertos votan y se eliminan las creencias con un criterio de concordancia menor que 0,8 y luego la ronda tres se eligen por orden de importancia y se hace de nuevo una votación para determinar las creencias más importantes de la organización. Se presentaron 10 expertos para hacer el cuestionario

Primera Ronda:

¿Cuáles son las principales creencias que existen en los trabajadores relacionados con la organización y las actividades que en ella se realizan?

Tormenta de ideas:

1. Se trabaja por el mejoramiento constante en la organización.
2. No todos trabajan por la eficiencia.
3. Existe sentimiento de pertenencia.
4. Es un privilegio trabajar en esta empresa.
5. Si se trabaja bien se puede ascender a mejores puestos.
6. Somos los únicos en el país que brindamos este servicio por lo somos una organización fuerte.
7. No todas las áreas están organizadas.
8. Se trabaja por la innovación.
9. La dirección es humana y se preocupa por los trabajadores.
10. Somos solidarios.
11. Se estimula la superación constante de los trabajadores.
12. Tenemos una larga experiencia en la actividad, esto hace conocedores del oficio y muy profesionales en lo que hacemos.
13. Los existen departamentos que deben apoyarnos para un mejor trabajo y no desempeñan bien sus funciones.

Segunda Ronda:

¿Cuáles son las creencias que usted considera más importante?

Votación: -Sí (1) -No (0)

Tabla 3. Método Delphi.

| Creencias | E 1 | E 2 | E 3 | E 4 | E 5 | E 6 | E 7 | E 8 | E 9 | E 10 | Vn | Vt | Cc  |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|----|----|-----|
| 1         | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 0  | 10 | 1   |
| 2         | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1    | 6  | 10 | 0,4 |
| 3         | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 8  | 10 | 0,2 |
| 4         | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 0  | 10 | 1   |
| 5         | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0    | 5  | 10 | 0,5 |
| 6         | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 9  | 10 | 0,1 |
| 7         | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   | 0    | 6  | 10 | 0,4 |
| 8         | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1    | 2  | 10 | 0,8 |
| 9         | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 0  | 10 | 1   |
| 10        | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 0  | 10 | 1   |
| 11        | 0   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1    | 4  | 10 | 0,6 |
| 12        | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1    | 2  | 10 | 0,8 |
| 13        | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0    | 8  | 10 | 0,2 |

Fuente: elaboración propia.

Se conforma un listado de aquellas que resulten con mayor frecuencia o coincidencia.

Una vez conformado la lista se debe elaborar un cuestionario para que la muestra vote por aquellas que considere importante para esto puede utilizar el criterio de concordancia Delphi.

$Cc = 1 - Vn / Vt$ . Donde: Vn = Votos Negativos Vt = Votos Totales

Se eliminan las creencias con  $Cc < 0,8$

Tercera Ronda:

Se pondera por orden de importancia (Tabla 4):

Tabla 4. Ponderación

| Creencias | E 1 | E 2 | E 3 | E 4 | E 5 | E 6 | E 7 | E 8 | E 9 | E 10 | X         | Rango |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----------|-------|
| 1         | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1    | 13x10=130 | 2-1=1 |
| 4         | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 11x10=110 | 2-1=1 |
| 9         | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 12x10=120 | 2-1=1 |
| 10        | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1    | 14x10=140 | 2-1=1 |
| 8         | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 10x10=100 | 2-1=1 |
| 12        | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 13x10=130 | 2-1=1 |

Fuente: elaboración propia.

Gran Media:  $\bar{X} = \sum x / \# \text{características} = 730/6 = 121,67 = 122$   $\bar{X} \leq \bar{X}$

Las creencias que más influyen son:

- a. Es un privilegio trabajar en esta empresa.
- b. Se trabaja por la innovación.
- c. La dirección es humana y se preocupa por los trabajadores.

Estas son las principales creencias de la organización lo cual los esfuerzos deben estar dirigidos a fortalecer estas creencias.

Si las creencias fundamentan la cultura de una empresa, los valores marcan el ritmo y el camino sobre cómo la empresa tiene que actuar frente a su actividad normal y a los imprevistos, ambos constituyen nuestra identidad, están presentes en todas nuestras operaciones y guían nuestro comportamiento en nuestras relaciones.

5. Propuesta de acciones para la mejora de los valores que presentan deficiencias:

El diseño de la matriz de decisión Y-X; visualiza zonas de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en dependencia de la ubicación de los atributos que caracterizan a la empresa objeto de estudio.

Cuadrante I: Representan fortalezas, se encuentran situados en dicho cuadrante los valores de calidad, integridad y respeto, la dirección debe dirigir todos sus esfuerzos para mantener estos valores para enriquecerlos, pues dichos atributos deciden el grado de satisfacción de los trabajadores.

Cuadrante III: Aquí se ubican los valores motivación de la superación y la responsabilidad; en su mayoría pertenecientes a la dimensión de elementos tangibles. se denomina área de vigilancia, donde la entidad debe centrar sus esfuerzos para aumentar su importancia y percepción por parte de los trabajadores, pues ayuda al aumento de la satisfacción de los mismos y se logra alcanzar niveles más altos de calidad. Debe de realizar más programas de capacitación para que los trabajadores se sientan más a gusto y más competitivo en la empresa además de realizar charlas sobre la responsabilidad sus principales ventajas y desventajas para demostrarles en qué medida estas si siguen en decadencia disminuiría la productividad de la empresa entre otros factores.

El test de liderazgo transformacional arrojó resultados de entre 75 y 100 puntos por lo que hay que ponerse a trabajar y mucho en el desarrollo de la Dirección por valores y se puede pasar a la segunda fase. Esta puntuación nos demuestra que en la organización los líderes presentan una alta

creatividad, autonomía, cooperación, compromiso y participación ante cambios para mejoras y maximización de beneficios en la empresa. En la empresa están bien definidos y conceptualizados los valores y están en correspondencia con la misión y la visión. En la Matriz Importancia-Percepción se arrojan como resultados que los valores de integridad, calidad y respeto se encuentran en el cuadrante I donde representan las fortalezas y la dirección debe dirigir todos sus esfuerzos por mantenerlos y enriquecerlos y en el cuadrante III se encuentran los valores de motivación por la superación y la responsabilidad, aquí se debe centrar los esfuerzos para aumentar su importancia y percepción pues ayudan al aumento de la satisfacción de los trabajadores y lograr niveles más altos de calidad. Después de realizar el Método Delphi quedaron como creencias que más influyen en la entidad las siguientes: es un privilegio trabajar en esta empresa, se trabaja por la innovación y la dirección es humana y se preocupa por los trabajadores, que demuestra ser una empresa con una alta cultura organizacional y muy rica en valores.

#### Referencias bibliográficas

- Carrero Morales, Y. B. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Científica*, 4(14), pp. 347-366. doi: DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>.
- Consejo de Estado. (2014). Decreto-Ley No. 320: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección Gestión Empresarial Cubano. Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. (s/a). Siete creencias exitosas.
- Domínguez, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 18(27), pp. 161-186.
- García, S. (2003). La Dirección por Valores: otra empresa es posible, otro mundo es posible. *Formación*, 18(20), pp. 18-19.
- Gómez, B., & Martínez, R. (2016). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación*, 14(28), pp. 33-49.
- Miciuła, I., Kadłubek, M., & Stępień, P. (2020). Modern Methods of Business Valuation: Case Study and New Concepts. *Sustainability*, 12(7), pp. 26-99. doi: <https://doi.org/10.3390/su12072699>



- Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista colombiana de marketing*, 2(2).
- Quispe Moreno, L. P. (2020). Dirección por valores en la implementación del proceso de selección de personal en una empresa de estacionamiento de Trujillo, 2020. (Tesis en opción al título de Licenciada en Administración), Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Ramos Serpa, G., & López Falcón, A. (2020). La dirección por valores como alternativa de gestión de las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), pp. 443-452.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), pp. 27.
- Sánchez, M. (2014). Caracterización de la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior del estado de Guanajuato.
- Sandoval Rodríguez, J. J. (2018). Compromiso laboral y Dirección por valores en la empresa CAMURB S.A.C. – Surco 2017. (Tesis en opción al Grado Científico de Maestro en Administración de Negocios), Universidad César Vallejo, Perú.
- Sarmentero Bon, I. (2021a). La Dirección por Valores. Paper presented at the Introducción a la Dirección por Valores, [eva.umcc.cu](http://eva.umcc.cu).
- Sarmentero Bon, I. (2021b). La Dirección por Valores. Paper presented at the Dirección por Valores: Encuentro Final, [eva.umcc.cu](http://eva.umcc.cu).
- Tejero, B., Sánchez, J., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de antropología iberoamericana*, 1(3).