

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA
Centro de Estudios de Educación**



***LA EDUCACION EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO
EMPRESARIAL A PARTIR DEL VINCULO UNIVERSIDAD- EMPRESA:
HACIA UN MODELO DE SUPERACION A DIRECTIVOS .***

Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas

Autor: MS.c. Teresita de Jesús Gallardo López

**Tutores: Dr. Alfredo Gonzáles Morales
Dra. Magalys Ruiz Iglesias**

Santa Clara, Cuba / 2004

Síntesis

Ante un nuevo escenario mundial, caracterizado por el neoliberalismo como única doctrina que regula las relaciones económicas y sociales, Cuba ha iniciado un necesario proceso de transformación económica que le permita alcanzar los niveles de desarrollo deseados e insertarse en el mercado mundial; pero sin renunciar a sus principios revolucionarios. De ahí la imperiosa necesidad de la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Es una responsabilidad de los directivos empresariales enfrentar funcionalmente los problemas de la empresa como guía y educador de su colectivo, en correspondencia con las aspiraciones del Proyecto Social Cubano. En tal sentido, la proyección y acción encaminadas a la educación en valores morales no ha de ser un proceso espontáneo.

El trabajo fundamenta en el orden teórico y metodológico un modelo de superación a directivos para que contribuyan a la educación en valores morales en el contexto empresarial. El modelo constituye una novedad científica; porque hasta el presente se carece de una propuesta que conciba la superación de forma sistémica y ajustada a la realidad empresarial, para encauzar la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Para concebir el modelo teórico metodológico de superación, se realizó un proceso de intervención al Consejo de Dirección de la empresa seleccionada desde el puesto de trabajo que permitió establecer las regularidades para su propuesta.

Así se estableció que un modelo teórico metodológico de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial debe comprender entre sus componentes básicos: análisis contextual de la superación de los recursos humanos, diagnóstico de superación a directivos en educación en valores morales, el trazado de direcciones de superación que abarque la socialización en la empresa, el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, atención a la diversidad en la empresa y autodiagnóstico del directivo y diagnóstico de su organización; además, concebirá la modalidad, vías y formas de superación, un programa de superación y la evaluación.

Índice

	<i>Pág.</i>
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I.	
<i>I. FUNDAMENTOS DE LA FORMACIÓN Y SUPERACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DE LA EDUCACION EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.</i>	9
<i>1.1. Contextualización en torno a la formación y superación de los recursos humanos empresariales.</i>	9
<i>1.1.1. Concepciones actuales sobre la formación y superación de los recursos humanos empresariales.</i>	9
<i>1.1.2 La formación y superación de los recursos humanos en el contexto empresarial cubano.</i>	12
<i>1.2. Contextualización en torno a la educación en valores morales en el contexto empresarial.</i>	15
<i>1.2.1. La Educación en valores morales en el contexto actual.</i>	15
<i>1.2.2. La educación en valores morales en las organizaciones empresariales.</i>	17
<i>1.3. Marco teórico conceptual sobre la formación y superación de los recursos humanos y la educación en valores morales en el contexto empresarial.</i>	19
<i>1.3.1. Concepciones teóricas sobre la formación y superación de los recursos humanos.</i>	19
<i>1.3.2. Concepciones teóricas sobre la educación en valores morales y sus particularidades en el contexto empresarial.</i>	30
<i>1.4. Antecedentes investigativos de la superación a directivos empresariales en educación en valores morales.</i>	43

CAPÍTULO II.

II. PROCESO DE INTERVENCIÓN EN SUPERACION A DIRECTIVOS PARA CONTRIBUIR A LA EDUCACION EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	45
2.1. Población y muestra.	45
2.2. Metodología.	47
2.3. Fundamentación de las dimensiones e indicadores del diagnóstico de superación a directivos empresariales en educación en valores morales.	50
2.4. Proceso de intervención en superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.	52
2.4.1. Fase I: Plan de acción.	52
2.4.2. Fase II: Análisis contextual de la superación y diagnóstico de superación a directivos.	53
2.4.3. Fase III: Planificación.	61
2.4.4. Fase IV: Ejecución.	63
2.4.3. Fase V: Evaluación.	82
2.5. Regularidades determinadas a partir de la evaluación del proceso de intervención.	84

CAPÍTULO III.

III. MODELO TEORICO METODOLOGICO DE SUPERACION A DIRECTIVOS PARA CONTRIBUIR A LA EDUCACION EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	86
3.1. Objetivos y fundamentos en que se sustenta el modelo.	86

	Pág.
3.2. Propuesta de modelo teórico metodológico de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.	91
3.3. Funcionamiento del modelo.	118
3.4. Criterios de valoración de evaluadores externos.	120
CONCLUSIONES.	121
RECOMENDACIONES.	123
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

Introducción

En los inicios de este siglo XXI nos encontramos ante la gran incongruencia de un desarrollo científico-tecnológico que abre enormes posibilidades a los hombres; sin embargo, las relaciones de explotación y dominio que lo engendran traen como consecuencia que el avance de la humanidad en la ciencia y la técnica contraste con el deterioro de las condiciones sociales y la decadencia cultural.

Estamos ante una revolución tecnológica que ha acelerado el curso de la historia humana; hoy nuestras fronteras se han desconfigurado dando paso a las influencias culturales y los flujos de capital e información. Además, el llamado proceso de globalización, como bien señalara el historiador Juan Antonio Blanco(1998), es en realidad la reorganización del sistema mundial de acumulación capitalista en el marco del proceso civilizatorio iniciado por las nuevas tecnologías y se aspira a que ese nuevo proceso sea el pilar para la renovación y extensión temporal de la cultura capitalista.

A esta situación se suma que la ideología neoliberal imperante se impone como única alternativa socio histórica para lograr la efectividad del sistema social e insiste en proponer alternativas exclusivamente dentro de los mecanismos de ese proyecto social y en los que estarán las posibles soluciones a los males y conflictos de las naciones. De este modo, se impone el discurso hegemónico del capital y las bondades del sistema para resolver las necesidades materiales, restringiendo así los referentes valorativos de la sociedad a lo económico.

La lógica ciega del mercado impera como eje de todo el engranaje social; así los elementos propios de su estructura se llevan a la dimensión moral y los convierten en valores de la ética del mercado. Sobresalen entre otros aspectos: el culto a la diferencia, el individualismo, el pragmatismo, la lucha por la existencia a costo de todo, el consumismo y el conformismo. La ética del mercado excluye la solidaridad y la justicia social ante la imposibilidad de regular el mercado; además, la libertad, su valor supremo, es entendida como respeto de la decisión individual por encima de las colectivas(Fabelo Corzo: 1998).

Los efectos de la globalización capitalista tienden a uniformar los comportamientos colectivos, que se explican solo como la expresión de intereses materiales. El nuevo escenario histórico vislumbra la conformación de una estructura económica y cultural a nivel mundial, en la que prevalecen los intereses y valores de las altas corporaciones nacionales; de ahí que se trate de influir no solo en la vida material de los pueblos, sino también en su espiritualidad, para lo cual imponen patrones socioculturales.

La transnacionalización de la cultura, que hoy se impone, ha llevado a la humanidad a una de sus crisis de valores más violentas, pues la globalización cultural interfiere el desarrollo socio – histórico de los pueblos.

Lo antes expuesto hace que en la actualidad la educación en valores sea una problemática que preocupa a todos: políticos, especialistas y educadores de diferentes países, independientemente del régimen social; porque ello está vinculado a la propia existencia del ser humano, al desarrollo de su personalidad y a su condición de ser social. Poder enfrentar los retos del nuevo milenio, requiere un hombre educado en correspondencia con los valores que sustenta la sociedad en que vive; solo así podrá transformar todo lo que se oponga y vaya en contra de la conservación de la humanidad.

Ante este complejo escenario mundial, Cuba ha iniciado un necesario proceso de transformación económica que le permita insertarse en el mercado mundial y alcanzar los niveles de desarrollo deseados, pero sin renunciar a sus principios revolucionarios. Nuestra sociedad exige un tipo diferente de racionalidad, que no excluya la eficiencia; pero que la subordine a la vida humana y a las necesidades reales y justas de todos los hombres. Como expresara Fabelo Corzo (1998), se impone superar la ética del mercado. Y Cuba, consciente de que el mercado es aún necesario al hombre, lo incorpora junto a la planificación y bajo la acción de reguladores sociales, incluidos los morales.

Atendiendo a lo anterior, la educación en valores, y en especial, la educación en valores morales constituye hoy el primer objetivo de la educación cubana. Esta responsabilidad no es absoluta de los niveles precedentes de la vida laboral. La empresa se inserta en el sistema único de formación de valores en nuestro país; no debemos dejar de tener en cuenta que la empresa cubana es *sui géneris* en tanto se comporta como una escuela, politécnico y universidad para las jóvenes generaciones, a partir del vínculo de integración establecido con centros del Sistema Nacional de Educación, sin dejar de considerar la responsabilidad ante el mejoramiento humano de toda la composición generacional de sus recursos humanos.

La cultura organizacional, forjada y conformada en el decursar de los años y bajo el accionar de todos los factores de la empresa ha de expresar una postura axiológica a tono con los requerimientos morales y sociales de nuestro país y desde esta perspectiva insertarse en el mercado internacional.

En tal sentido, la proyección y acción encaminada a la educación en valores morales no ha de ser un proceso espontáneo y cualquier intención para trazar líneas o diseñar estrategias al respecto deben pensarse sobre bases teóricas y metodológicas sustentadas científicamente. Enfrentar funcionalmente el desarrollo de valores morales en todos los trabajadores es una responsabilidad de los directivos empresariales, enfrascados todos en un proceso de perfeccionamiento de la empresa estatal con el objetivo de lograr la competitividad y excelencia necesarias.

A la empresa cubana le corresponde un importante papel para enfrentar las situaciones que día a día se producen relacionadas con los valores como premisa indispensable en las estrategias de desarrollo de sus recursos humanos. El mundo de los valores debe servir de guía en todo el funcionamiento de la empresa y en las líneas de desarrollo que se proyecten; en fin, deben ser la brújula para el logro de sus aspiraciones y

perfeccionamiento, porque de lo contrario se estaría alejando de los principios éticos que hoy estamos urgidos de defender y consolidar.

Los cambios económicos que hoy enfrentamos son resultado de una incuestionable necesidad de desarrollo; pero todos debemos estar conscientes de que unido a ello es necesario concentrarnos en un diseño del trabajo social en todas las esferas de la vida cubana, en la cual la empresa no es ajena, que permita de manera racional y eficiente intervenir en los desbalances, proteger a los más afectados, trabajar de forma directa con cada hombre, darle participación cada vez mayor en los distintos problemas que lo afectan, satisfacer sus necesidades espirituales; en síntesis, contribuir a crecerse como seres humanos.

Al mismo tiempo debería favorecer la participación e integración consciente de los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa, lo que requiere como eje central la educación de valores y actitudes en correspondencia con esas aspiraciones.

Sobre la base de esta perspectiva cada vez con mayor fuerza en la literatura especializada se confirma la condición educadora de la empresa, una realidad poco atendida, pero que ahora cobra especial relevancia en este mundo marcado por la centralidad de lo económico y por ende de la empresa y se señala que dos factores definen el carácter educativo permanente de la empresa: su específica condición comunitaria y como tal constituida por una cultura y por ser un ámbito de despliegue del trabajo humano. Como comunidad es ámbito para la socialización y espacio para la interacción humana de diálogo que constituye, quiérase o no, un lugar para la educación de la persona.

En este sentido, la empresa es uno de los espacios comunitarios más importantes para el desarrollo humano y, por tanto, un ámbito de educación moral y a su dirección le corresponde esa responsabilidad. Hoy se necesita más que nunca que la empresa cumpla su responsabilidad social y se presente a la sociedad de una manera honrada y honesta, en busca del bien común; pero para lograrlo se debe considerar la empresa como verdadero ámbito de educación moral de la persona en la medida en que persiga los verdaderos fines de la empresa sociales y económicos, entienda y respete a la persona y en particular al trabajador en su pleno significado y valor y tenga un modelo de dirección ético, lo que exige seleccionar y formar adecuadamente a los que toman decisiones empresariales.

Concebido así, el trazado de políticas de formación de recursos humanos es de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones empresariales y al mismo tiempo de los países, que deben estructurar un sistema educativo acorde a las necesidades internas y externas y en el que el tema de la educación en valores ocupa un lugar privilegiado al igual que la formación de los máximos responsables de los recursos humanos.

Estas condiciones han motivado que los estudios sobre la formación y superación de los recursos humanos empresariales tengan un valor estratégico ante el panorama caracterizado por la sociedad el conocimiento, la internacionalización de las profesiones y la competitividad, entre otros aspectos.

En Cuba, conscientes del papel que juega para el desarrollo económico y social del país la formación de los recursos humanos, los Ministerios y Organismos Centrales del Estado han establecido los lineamientos necesarios que los guíen y el Partido y Gobierno cubanos han definido lo que se proponen alcanzar con la preparación y la superación de los cuadros del estado y el gobierno en la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas*. Sobre estos lineamientos el Ministerio de la Industria Sidero Mecánica (SIME) donde se realiza esta investigación tiene elaborada la *Política y Estrategia de Formación y Superación continua del SIME* para trabajadores y directivos.

Como objetivo central de la formación y superación de los directivos se establece la necesidad de garantizar la formación continua que les permita dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas e ideológicas y comprometidos con el resultado de su organización y de su patria. Entre los principios básicos considera el papel formador y entrenador del directivo, basado en el ejemplo de métodos y estilos que sirvan de escuela para su equipo de trabajo, lo hace responsable de su superación y orienta que la misma debe concebirse a partir del concepto de la integralidad como un sistema.

Dos son las razones básicas que hoy convocan a la formación y superación de los directivos empresariales en la educación en valores morales: enfrentar y dar solución a los problemas cotidianos de la empresa como guía de su colectivo, en correspondencia con las aspiraciones de nuestro proyecto social y enfrentar las nuevas transformaciones de la empresa en busca del Perfeccionamiento Empresarial, proceso al que está sometido el sector empresarial cubano. El directivo es un educador y como tal debe ser responsable de la vida de la empresa, de la calidad y coherencia entre las acciones de dirección y el funcionamiento empresarial en unidad educativa y gestionar cierta forma o cultura de hacer de la empresa.

Sobre esta base deben enfocarse las acciones de superación que se diseñen encaminadas a la educación en valores morales desde el contexto empresarial; para que el directivo ,como máximo responsable del mejoramiento y funcionamiento de la empresa, pueda desempeñar la función educadora a la que está llamado y pueda cumplir así con las aspiraciones sociales de la empresa cubana actual.

A pesar de las acciones emprendidas, fundamentalmente desde la formación y superación de los recursos humanos y en especial de sus directivos con el apoyo de las instituciones educacionales, no existe un trabajo ni docente ni investigativo coherentemente organizado como sistema y sustentado científicamente para ir alcanzando los resultados que se esperan. Ese es un reto que tiene hoy el empresariado cubano junto con las instituciones educativas y en especial los centros de nivel superior.

Cualquier esfuerzo para educar en valores desde la empresa deberá tener en cuenta los fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos del problema sin desconocer las características y particularidades de una organizacional empresarial como sistema social complejo; solo así se estarían dando pasos seguros en tan alto empeño.

La preocupación por la formación ética de los recursos humanos empresariales se cruza hoy con la discusión sobre el aporte que, en este sentido, puede proporcionar la educación universitaria. A la Universidad como institución social le corresponde la misión de transformar la sociedad, buscando el bien de la humanidad y su desarrollo sostenible; a través de la formación de profesionales, la investigación científica y la extensión, tiene el encargo social de buscar alternativas que contribuyan a propiciar cambios socioeconómicos, perfeccionar la organización social y lograr una mejor adaptación a los cambios que se avecinan. Todo ello exige vínculo Universidad - Empresa.

El marco de referencia anteriormente señalado pone al directivo empresarial ante el reto de tener que orientarse de manera consciente en cómo puede cumplir la función educadora que está llamado a desempeñar para desarrollar una moral autónoma en su organización que potencie los valores morales fundamentales que guíen la cultura empresarial en correspondencia con el proyecto social cubano y poder así cumplir el rol social que le corresponde ante el perfeccionamiento que lleva a cabo la empresa cubana para enfrentar los cambios del mundo de hoy. Sin embargo, ante la insuficiente preparación que tienen los mismos al respecto y por consiguiente la carencia de un trabajo coherente encaminado a la educación en valores morales, no existen resultados investigativos dirigidos a promover un trabajo sistémico basado en acciones que lo favorezcan coherentemente.

Enfrentar funcionalmente la preparación del directivo en educación en valores morales sin ignorar los presupuestos anteriores, nos induce a formular el siguiente **problema científico**:

¿Cómo preparar a los directivos para que eduquen en valores morales en el contexto empresarial?

Estas consideraciones nos llevan a situar como **objeto** de investigación la superación profesional.

El problema científico permitió trazar el **objetivo general** que se declarará a continuación:

Proponer un modelo teórico metodológico de superación a directivos empresariales en educación en valores morales.

El **campo de acción** lo constituye la superación a directivos empresariales en educación en valores morales.

Teniendo en cuenta la relación existente entre el objeto de la investigación, su campo y el objetivo general, se formula como **interrogantes científicas**:

- ¿Cuáles son los antecedentes teóricos sobre el tema objeto de estudio?
- ¿Cuáles son las características de la organización como sistema social, las características de la personalidad y el estado de los valores en directivos y trabajadores y la preparación teórico metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores en la empresa?

- ¿Cuáles son las regularidades para concebir un modelo teórico metodológico de superación a directivos a partir de un proceso de intervención?
- ¿Cuáles son los fundamentos teórico metodológicos de un modelo de superación a directivos empresariales en educación en valores morales ?
- ¿Cómo diseñar un modelo teórico metodológico de superación a directivos empresariales para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial?
- ¿Cómo validar el modelo teórico metodológico de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial?

Las interrogantes científicas orientaron la elaboración de los siguientes **objetivos específicos** que permitieran la búsqueda de solución al problema planteado:

- Analizar los antecedentes teóricos sobre el tema objeto de estudio a partir de la revisión bibliográfica realizada.
- Diagnosticar las características de la organización como sistema social , las características de personalidad y el estado de los valores en directivos y trabajadores y la preparación teórico metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores en la empresa.
- Establecer las regularidades para concebir un modelo teórico metodológico de superación a directivos empresariales a partir de un proceso de intervención .
- Establecer los fundamentos teórico metodológicos que sustentan el modelo de superación a directivos.
- Diseñar un modelo teórico metodológico de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.
- Someter a criterio de evaluadores externos el modelo teórico metodológico de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Para conformar el modelo se realizó un estudio en la Empresa Reparadora del Centro Fidel Rodríguez Moya de Villa Clara, perteneciente al grupo industrial UNECAMOTO del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica; sector priorizado de la economía nacional por el papel que desempeña en los planes estratégicos de la Revolución. La intervención en superación se realiza a su Consejo de Dirección, integrado por 16 directivos que conformaron la **muestra** de la investigación y utilizando los mismos espacios de actuación del mismo desde el puesto de trabajo, en el período comprendido entre el 2000 y el 2003. La selección de la muestra se realiza de manera intencional, siguiendo criterios de selección muestral : espaciales, estructurales y de informantes claves .

El cumplimiento de los objetivos fue posible a partir de la aplicación de **métodos** del nivel teórico, empírico y estadístico. Los métodos del nivel teórico permitieron el procesamiento de toda la información relacionada con la problemática objeto de estudio, el examen del modelo en su fundamentación y el arribo a consideraciones teóricas planteadas en el transcurso de la investigación. Los métodos del nivel empírico, por su parte,

posibilitaron realizar el diagnóstico de la organización, los trabajadores y sus directivos en cuanto a las características de la socialización, el comportamiento ético moral, la situación de los valores morales, la atención a la diversidad de la empresa y el nivel de preparación teórico metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores morales en la empresa. Mientras que los métodos del nivel estadístico facilitaron todo el procesamiento estadístico de la información para arribar a consideraciones al respecto.

Esta investigación forma parte de un proyecto investigativo relacionado con la labor de la Universidad en la formación humanístico cultural a partir de la integración de las funciones básicas de la institución, la relación universidad-empresa y el vínculo universidad-comunidad, denominado: *Universidad y Formación humanístico – cultural*. Han formado parte del proceso de investigación en su parte diagnóstica, estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, a partir de la práctica preprofesional y como culminación de sus estudios universitarios.

La **novedad científica** de la investigación radica en que hasta el presente se carece de una propuesta científica que conciba de forma sistémica y ajustada a la realidad empresarial la superación para encauzar la educación en valores morales desde el contexto empresarial, como aspecto fundamental para el perfeccionamiento de la empresa cubana en correspondencia con las aspiraciones del proyecto social cubano.

El **aporte teórico** de la investigación está dado por la determinación de los fundamentos del modelo con un carácter interdisciplinario; así como la concepción modélica en la que se establecen sus componentes y modos de interrelación de la propuesta de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

El **aporte práctico** de la investigación consiste en: diseño metodológico para el diagnóstico de superación a los directivos empresariales, diseño de las direcciones de superación en educación en valores morales y de las formas de superación propias para cada una de las etapas de las direcciones del modelo, elaboración de un programa de superación para la educación en valores morales y una antología en soporte magnético para la autosuperación del directivo.

La memoria gráfica de la tesis recoge el proceso de investigación llevado a cabo en tres etapas: marco teórico, marco metodológico y propuesta científica; en correspondencia con esta lógica se dividió en tres capítulos.

El primer capítulo hace referencia al marco contextual en torno a la educación en valores morales en el contexto empresarial, que comprende consideraciones sobre la educación en valores morales en el contexto mundial, nacional y empresarial. Como segundo aspecto se hace alusión a la formación y superación de los recursos humanos en cuanto a las concepciones actuales y la formación y superación de los recursos humanos en la empresa y en especial de los directivos en nuestro país. Se hace un marco teórico conceptual acerca de las concepciones teóricas sobre la educación en valores morales y sobre la educación en valores morales en el contexto empresarial, que comprende las relaciones entre valores y ética, valores y profesión, valores y

organización, valores y dirección y entre valores y comunicación. Por último, se abordan los antecedentes investigativos sobre el tema.

El capítulo II está dirigido al diagnóstico de superación a los directivos en educación en valores morales para lo cual se fundamenta la muestra utilizada, se expresa la metodología, se realiza una fundamentación de las dimensiones e indicadores del diagnóstico de necesidades, se exponen los resultados del diagnóstico, la descripción del proceso de intervención en superación y se determinan las regularidades para el establecimiento del modelo teórico metodológico de superación a directivos empresariales.

El capítulo III recoge los objetivos y los fundamentos teórico metodológicos en que se sustenta el modelo, se describe la propuesta de modelo teórico metodológico de superación para contribuir a la educación en valores en el contexto empresarial; así como su funcionamiento y se presenta la valoración que sobre el mismo expresaron los evaluadores externos .

Por último se arriban a conclusiones y se emiten las recomendaciones pertinentes.

Capítulo I

I. FUNDAMENTOS DE LA FORMACION Y SUPERACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DE LA EDUCACION EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

1.1. Contextualización en torno a la formación y superación de los recursos humanos empresariales.

1.1.1. Concepciones actuales sobre la formación y superación de los recursos humanos empresariales.

La realidad socio-cultural – económica mundial puede caracterizarse de dinámica y compleja, motivada por la existencia de sistemas abiertos que se influyen y quedan condicionados por la fuerte presión de los avances de la comunicación y la tecnología, de la expansión de los mercados y de los rápidos y continuos cambios económicos, políticos y sociales. Estos cambios hacen que las competencias necesarias para incorporarse al proceso de modernización estén cambiando y al mismo tiempo el elemento humano tome protagonismo; se le exige más formación y se siente más vulnerable a los cambios de las organizaciones y a las necesidades del trabajo.

Las características del entorno cambiante exigen a las organizaciones empresariales una adaptación continua al cambio; así la tradicional estrategia de las organizaciones centrada en los productos y exigencias externas y en la actuación de pocas personas queda afectada por la capacidad de todos los miembros, sean o no directivos, para orientarse a las exigencias cambiantes (Gairín Sallán ,1997).

Dentro de este contexto, la lógica de la formación ha de participar del diseño y desarrollo que se haga de la gestión estratégica de los recursos humanos. Así, el proyecto de la organización a la que ha de servir la formación y su extensión serán los dos ejes sobre los que se vertebra la concepción y planificación de la formación. También ha de considerarse la vinculación que la formación ha de mantener con la cultura organizacional, asumiendo sus planteamientos y reforzando, a través de su acción, la implicación de las personas en su fortalecimiento y desarrollo.

Por otra parte, cabe también precisar las competencias a desarrollar, considerando la necesaria interrelación entre: saber, saber hacer, saber ser, al mismo tiempo que saber aprender (capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones transfiriendo los conocimientos y habilidades) y hacer saber (actitud positiva hacia la reflexión y análisis sobre lo que se está haciendo); esto es combinar adecuadamente << aprender a aprender, aprender a ser y aprender a emprender >>.

Una concepción de la formación como la mencionada supera el marco de la formación tradicional, centrada en unos momentos determinados de transmisión cultural realizada en un espacio y tiempos definidos y se configura como eje de transformación social e institucional. De hecho, en el panorama mundial ya se identifica a algunas organizaciones como sistemas formativos, en referencia a que su forma de actuar puede considerarse formativa.

Joaquín Gairín (1997) refiere que la concepción de las organizaciones como sistemas formativos permite pasar de procesos de educación informal a una formalización de las instituciones como lugares de aprendizajes y de desarrollo humano. Pero para ello la superación de los límites espacio temporales que habitualmente tenía la formación y la ampliación de actores y los roles implicados, deberán ser las consecuencias más inmediatas; también se exige la reelaboración de los supuestos teóricos –prácticos sobre los que se conceptualiza y aplica la formación, caracterizada por miles de acciones muy prácticas, pero carentes de fundamento teórico y donde impera un gran eclecticismo en sus planteamientos pedagógicos.

Compartimos los criterios de Adalberto Ferrández (1997) cuando afirma que es ya momento y espacio social para que nos planteemos desde el discurso pedagógico el fenómeno de la formación. A lo que se debe añadir a discurso pedagógico el término **coherente**, basado en fundamentos teóricos metodológicos desde el punto de vista filosófico, sociológico, psicológico y pedagógico para superar las incongruencias por los diferentes enfoques y corrientes seguidas, opuestas en muchas ocasiones.

Para desarrollar políticas de formación de los recursos humanos en un contexto globalizado es necesario insertar las condiciones de los diferentes países para conseguir este objetivo; pues el discurso de la teoría del capital humano encaja en países de un alto grado de desarrollo, sin embargo, en los países tercermundistas existen otros factores y problemas estructurales que no permiten su desarrollo (Espinosa P, 1998). De ahí que deban estructurar un sistema educativo acorde a las necesidades internas y externas, teniendo en cuenta los objetivos de nación; estas políticas deben desempeñar un papel coherente con las estructuras en que se desarrollen.

No hay duda de que la formación laboral tiene una demanda inalienable: dar solución a la demanda no solo desde la formación ocupacional o el mero reciclaje, sino desde el concepto de formación continua para el mundo del trabajo. Estas condiciones han motivado que los estudios de las ciencias de la educación, las ciencias pedagógicas y en particular sobre la formación y superación tengan un valor estratégico en la política de todos los países ante el panorama caracterizado por la sociedad el

conocimiento, la internacionalización de las profesiones y la competitividad entre los sistemas educativos, entre otros aspectos.

Desde la década de los años treinta se viene estudiando sobre cómo planificar cambios que sitúen a las organizaciones empresariales en mejores condiciones de ofrecer resultados acordes con las metas prefijadas. En general y en lo que respecta a la vertiente formativa de estos intentos se puede englobar esta tendencia en lo que se denomina **desarrollo organizativo**.

W. Bennis (1969) lo definió como una completa estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, estrategias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones empresariales, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. Inicialmente, no obstante los esfuerzos en investigación y los desarrollos educacionales subsiguientes, los estudios sobre formación se orientaron más hacia el entrenamiento para lograr eficacia en los cometidos propios de las organizaciones; esta línea investigativa evolucionó hacia el estudio de la formación de equipos de trabajo y se completó posteriormente con la incorporación de las técnicas de retroalimentación mediante encuestas como instrumento de desarrollo de las organizaciones.

La última década introduce variaciones sustanciales en la percepción del desarrollo organizativo. La cuestión no es ya tanto el centrarse únicamente en la investigación y la formación en los procesos vinculados a la producción de bienes y servicios; sino establecer principios, técnicas y procesos que faciliten el funcionamiento sinérgico, orientado a la adaptación y cambio a entornos fluctuantes.

Siguiendo a W. French y C. Bell (1966), los seis nuevos intereses en el desarrollo organizacional empresarial están en: la transformación de la organización, la cultura, el aprendizaje, los equipos, la calidad y las visiones compartidas. Esta perspectiva involucra necesariamente a la formación como parte de la estrategia y pone de manifiesto la necesidad de entrar de lleno en la formación de actitudes de cambio e innovación.

Necesidad del vínculo Universidad - mundo productivo.

Como bien se señala en el documento de trabajo: *La Educación Superior en el siglo XXI Visión y acción* (UNESCO,1998), la mundialización de la economía, el volumen cada vez mayor de las empresas, su movimiento internacional y la dificultad cada vez mayor de controlar sus políticas, la modernización de los procesos de producción, una evolución cada vez más rápida de las tecnologías que conlleva unas necesidades de formación continua a lo largo de la vida; todos estos cambios obligan a la Educación Superior a tener contactos más numerosos y más frecuentes con el mundo del trabajo.

Aunque se hacen intentos y se materializan proyectos, aún son insuficientes; de ahí que el citado documento de la UNESCO inste a la Educación Superior a adoptar una actitud reactiva y productiva con respecto al mercado del trabajo, analizando, previendo y preparando las nuevas áreas y nuevas formas de empleo. Una vez más la investigación universitaria debe contar con base de datos para observar, analizar y anticipar mejor los cambios del mundo del trabajo.

La UNESCO exhorta a desarrollar la organización conjunta de las enseñanzas, formaciones mixtas, la puesta a disposición mutua de los recursos respectivos, la transferencia de tecnologías, en un espíritu de respeto de las misiones de cada parte. Pero también insta a introducir en la empresa el afán de poner al hombre y la sociedad en el centro de la actividad económica y no solamente los imperativos económicos. Una realidad particular presenta el panorama latinoamericano; sus universidades tienen en los momentos actuales la necesidad de asumir y liderar los procesos tendentes a mejorar los niveles de calificación y formación de la fuerza de trabajo profesional, brindar oportunidades para la formación en nuevas áreas y elevar la calidad de los niveles educativos (González de la Torre, 1996).

A pesar de que se ha planteado con fuerza la necesidad del vínculo con el mundo productivo, aún quedan muchas incógnitas en relación con el desarrollo de esta actividad y a pesar de varios resultados investigativos al respecto, no existe un estudio que generalice la teoría al respecto y permita su dirección efectiva.

1.1.2. La formación y superación de los recursos humanos en el contexto empresarial cubano.

Cuba presenta una realidad diferente a la de América Latina y muchos otros países en el mundo, pues a pesar de ser un país subdesarrollado y enfrentado a un proceso de crisis económica y bloqueo, tiene una estrategia coherente de desarrollo científico técnico y de formación y superación de sus recursos humanos.

El Sistema Nacional de Educación en Cuba integra un conjunto de subsistemas articulados en niveles y tipos de enseñanza hasta llegar al nivel superior. A los efectos de esta investigación nos interesa considerar el subsistema de Educación Técnica y Profesional y el de Educación Superior.

El sistema de Educación Técnica y Profesional se encarga de preparar la fuerza de trabajo calificada del nivel medio para la producción y los servicios; por tanto la formación que brinda es complementada por los dispositivos de capacitación de los organismos de la economía nacional. El Sistema de Educación Superior tiene como objetivos esenciales la formación académica y la superación profesional continua de los egresados universitarios para contribuir de forma sistemática a la elevación de la productividad, eficiencia y calidad del trabajo.

La Resolución No 6 / 96 recoge *el Reglamento de la Educación de Post grado de la República de Cuba*, en él se establece el papel rector de los Centros de Educación Superior para promover y coordinar las acciones, recursos y voluntades para determinar y satisfacer las necesidades de formación y superación profesional y de formación académica de los graduados universitarios de los territorios, sectores y ramas de la economía; así como apoyar a las entidades priorizadas.

En Cuba, la formación se organiza para diferentes segmentos de los recursos humanos ya sean productivos, de servicios, docentes o de la comunidad. Los procesos de formación se llevan a cabo por diferentes vías, dirigidas de manera específica a las distintas categorías ocupacionales y sectores sociales, entre las que se destacan: capacitación técnica, sistema de educación postgraduada, sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, sistemas ramales de superación dirigido a todos los recursos humanos que atienden los Organismos de la Administración del Estado, los sistemas territoriales a nivel provincial, municipal y de la comunidad y los sistemas sectoriales dirigidos a determinados segmentos de los recursos humanos.

Los Ministerios y Organismos Centrales del Estado establecen los lineamientos necesarios que los guíen en la formación y superación de sus recursos humanos. Por ejemplo, en el Ministerio de la Industria Sidero Mecánica (SIME), en el cual se realiza esta investigación, se ofrecen las consideraciones para actualizar, profundizar y perfeccionar la política, estrategia y programa de formación continua del sistema a partir de un documento que intenta fundamentarla.

Sobre la formación y superación continua en la organización empresarial establece que debe enmarcarse y desarrollarse dentro de la política, estrategia y programa de la empresa para tales efectos, tener su expresión operativa en programas y planes concretos en todos los niveles de la organización, incluir la visión concreta del mediano y largo plazo, cada miembro de la organización debe recibir al menos una acción de capacitación de una semana al año y ser objeto de control sistemático; además, la asimilación y adaptación de las mejores experiencias nacionales y de otros países y la consolidación de una cultura del ministerio sobre la capacitación y formación continua.

También señala que la formación se caracterizará por aprovechar toda oportunidad e instante para aprender, perfeccionar y mejorar el acervo individual; por ello, en cada acción de trabajo (en el taller o la oficina) debe prestarse atención, además, a lo que hacemos y hacen los demás con el propósito de aprender algo nuevo, mejorar o enriquecer lo que conocemos. También se debe enfocar, pensando en que las acciones de los directivos deben ser de enseñanza, de ejemplo, al mismo tiempo que proceso de aprendizaje.

Formación y superación de los directivos en Cuba.

En Cuba, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros establece los lineamientos de trabajo e indicadores dirigidos al cumplimiento de la política trazada por el país y de los objetivos estratégicos para el trabajo de la Administración Central del Estado, las Entidades Nacionales Estatales y los Consejos de la Administración sobre política de cuadros.

Uno de los lineamientos está dirigido a orientar la labor de la preparación y superación de los directivos. Aquí se establece que el Ministerio de Educación Superior organiza de conjunto con todos los organismos e instituciones, el trabajo encaminado a asegurar un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles.

En los *Documentos Rectores sobre el Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno del 2000* se expresa, entre otros documentos, *La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado del Gobierno y sus Reservas*. Este folleto asegura las condiciones organizativas para desarrollar con coherencia, integralidad y disciplina, el sistema de trabajo con los cuadros, por lo que constituye una fuente valiosísima que sustenta y guía los propósitos de esta investigación.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas expresa los objetivos que el Partido y el Gobierno cubanos se proponen alcanzar en la formación y la superación de los cuadros del estado y del gobierno, teniendo en cuenta la experiencia acumulada y las transformaciones económicas ocurridas en el país y constituye una base para que cada Organismo de la Administración del Estado, Consejo de Administración y otras entidades elaboren sus propias estrategias ramales y territoriales; de ellas se elaboran las del SIME.

Este documento señala entre sus principios básicos el papel formador y entrenador del cuadro y directivo, basado en el ejemplo de métodos y estilos que sirvan de escuela para su equipo de trabajo; además, lo hace responsable de su preparación y superación y orienta que los mismos deben concebirse a partir del concepto de la integralidad de estos como un sistema.

La estrategia presenta los sectores y segmentos priorizados en el que incluye las empresas que preparan o ejecutan el proceso de perfeccionamiento empresarial y considera entre los sectores estratégicos a la Industria Sidero Mecánica (SIME). Especial interés le confiere a un conjunto de materias de conocimientos generales, entre los que se encuentran el estudio del tema de la Ética y los Valores; de esta forma se establece como una línea priorizada en el sector empresarial, la de los valores y queda explicitado la prioridad que se le confiere para la formación y superación de los cuadros.

Derivado de estos lineamientos, los centros de formación y superación asociados a los diferentes ministerios establecen sus políticas de superación a directivos. En el ministerio que nos ocupa: GESTA (Centro de Gestión Empresarial y Superación Técnica y Administrativa), así como sus iguales en la región central y oriental del país, han incluido el tema de la ética y en particular de la ética empresarial, a través de diferentes formas como: conferencias, cursos, talleres, entre otros. No obstante, estas acciones de superación no han sido concebidas en forma de sistema y contextualizadamente.

1.2. Contextualización en torno a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

1.2.1. La educación en valores morales en el contexto actual.

Silvia Schmelkes en el artículo *Educación y valores: hallazgos y necesidades investigativas* (2003) señala que las sociedades actuales o grupos sociales plantean exigencias al sistema educativo relacionadas con la educación en valores, motivadas por un conjunto muy complejo de razones, entre las que se encuentran el equivocado rumbo del desarrollo económico, el rápido cambio que sufren las sociedades, las economías y las formas de producción, el desencanto con las formas de gobiernos y la falta de alternativas a estos sistemas. Estas situaciones han provocado crisis de valores; pero no se ha generado el proceso cultural necesario para formar nuevos valores que fortalezcan el sentido de identidad y pertenencia a un grupo y a una nación con valores y expresiones culturales propias.

Ante las exigencias sociales, en la *VIII Conferencia Iberoamericana de Educación* (1998) convocada por la Organización de Estados Iberoamericanos, los ministros de educación de los países miembros consideraron la responsabilidad del estado de asegurar una educación de calidad, actualizada y pertinente que reafirme los valores básicos en principios de justicia social y solidaridad para participar en una cultura global sin perder el sentido de pertenencia a nuestra propia cultura.

Gustavo Schujman (2003), señala que para enfrentar estos retos las instituciones educativas en Latinoamérica están pobremente dotadas y que no es la ausencia del tema; sino la superficialidad de su tratamiento lo que resulta preocupante. El referido autor plantea que la llamada crisis de valores que se vive en la actualidad hace que los docentes se sientan con pocas fuerzas para educar en valores, no se profundice en los problemas y se acepte la existencia de los mismos.

La educación en valores morales en Cuba.

Para Cuba, país en vías de desarrollo y bloqueado durante más de 40 años por una de las potencias más grande del mundo, le es imprescindible el trabajo incesante en la búsqueda de soluciones que posibiliten conservar las conquistas de su sistema social. Por eso, la educación en valores ocupa la

columna vertebral de la educación cubana, consciente de que de ella depende en grado sumo la continuidad del proceso revolucionario y es, por tanto, de una importancia estratégica para la Revolución. En tal sentido el Ministerio de Educación instrumentó la *Resolución Ministerial No 90 del 98* que establece los lineamientos para fortalecer la educación en valores, la disciplina y la responsabilidad ciudadana desde la escuela. La Dra. Esther Báxter (1999) señaló que los valores son una expresión de la sociedad en la que fueron creados; por eso la política educacional que se trace define qué tipo de hombre es necesario formar para que responda a sus intereses y necesidades.

¿A qué cubano aspiramos? Esta pregunta es imprescindible cuando se habla de educación en valores.

Según la investigadora Nancy Chacón (1996), aspiramos a un cubano revolucionario y socialista en el que se aprecie: concepción del mundo, amplia cultura, valores de la ciudadanía y de la conciencia nacional, actitud emprendedora y transformadora de la vida y la realidad, constancia, tesón y voluntad, espíritu de sacrificio, fe en las fuerzas racionales y morales del hombre, flexibilidad ante los cambios, insatisfacción, limpieza moral, orientación hacia la ideología que representa los intereses de los trabajadores y masas populares con un sentido humanista, reconocimiento y defensa de las conquistas del socialismo cubano, rechazo a lo inhumano del capitalismo, reconocimiento del lugar y papel del trabajo en la vida del hombre y para el desarrollo del país.

Cuba sobre la base del proceso histórico revolucionario a través de toda su historia, expresada en sus más genuinos hijos, conforma el sistema institucionalizado de valores de nuestra sociedad, del cual emana la política, las leyes, etc.

Sobre estas bases, los distintos investigadores consultados exponen los valores presentes en el Proyecto Social Cubano con algunas diferencias más desde el punto de vista cuantitativo que cualitativo. Tomamos los valores propuestos por MSc. Susana Arteaga (1999) a partir de otras investigaciones consultadas por la autora. Estos valores han estado presentes a lo largo de nuestro proyecto social y responden a las necesidades de supervivencia actual: **dignidad, patriotismo, justicia social, solidaridad, responsabilidad, honestidad – honradez, laboriosidad y modestia.** (Ver anexo I).

En los centros universitarios del país se realizan también esfuerzos para educar en valores a los estudiantes universitarios y se realizan investigaciones dirigidas a perfeccionar la formación del profesional en cuanto a vías, métodos, evaluación en valores y otros aspectos no menos importantes.

A pesar de todo el trabajo que se realiza, la educación cubana tiene entre sus retos más importantes lograr que el sistema de influencias educativas (escuela, familia, comunidad) trabaje cohesionadamente.

Pero, además, que en su papel de rectora estreche sus relaciones interinstitucionales con otras instancias

en la sociedad a fin de que se logre un trabajo coherente de educación en valores en los contextos no escolarizados para que puedan enfrentar el impacto de la llamada sociedad del conocimiento y alcanzar las aspiraciones del Proyecto Social Cubano.

1.2.3. La educación en valores morales en las organizaciones empresariales.

En la revisión bibliográfica realizada resulta meritorio destacar las ideas de autores como J. Pérez(2002), F. Fernández (2003), Antonio Argandoña (2002) y Jaime Urcelay (2003) sobre los fundamentos de la dirección de empresas , la ética en la dirección de empresas , los valores en directivos y empresa y la función educadora de la empresa ,respectivamente

A partir de los años 80 la bibliografía sobre ética empresarial experimentó un auge creciente, primero en los Estados Unidos y después se expandió por Europa y el resto del mundo. Los motivos de este fenómeno fueron, en parte, los escándalos financieros en torno a Wall Street. Según Jaime Urcelay (2003) la tendencia antes expuesta se ha cristalizado en estos últimos años y ha tomado un auge extraordinario bajo la denominación casi generalizada de Responsabilidad Social Corporativa, Ética empresarial o Ética de los negocios.

El referido autor señala que detrás de los escándalos está un problema mucho más profundo, que es la quiebra de un modelo teórico y práctico de empresa dominado por la idea de que el beneficio económico es la única responsabilidad de la empresa y para conseguirlo todos los medios son lícitos; por lo que se requiere complementar el fin de bien económico con otros fines de naturaleza social.

En varios de los autores referidos se hace alusión a que nos encontramos ante una contradicción entre la virtud fingida y la rectitud de intención. Sin embargo, la Fundación para el Desarrollo de la Función de los Recursos Humanos (FUNDIPE) aprecia este fenómeno como un movimiento positivo, aunque ciertamente vago e insuficiente, que no debe ser despreciada sino aprovechada.

Se necesita ir al fondo del problema y para lograrlo se debe considerar a la empresa como verdadero ámbito de educación moral de la persona en la medida en que sean verdaderamente éticas. J. Pérez (2002) hace referencia a tres claves sobre las que debe asentarse esa vuelta a los principios básicos que garantizan vigencia a la responsabilidad social corporativa: perseguir los verdaderos fines de la empresa, entender y respetar a la persona y en particular al trabajador en su pleno significado y valor y tener un modelo de dirección ético, lo que exige seleccionar y formar adecuadamente a los que toman decisiones empresariales.

En esta perspectiva Jaime Urcelay (2003) confirma la condición educadora de la empresa, una realidad poco atendida; pero que ahora cobra especial relevancia en este mundo marcado por la centralidad de lo

económico y por ende de la empresa y señala que dos factores definen el carácter educativo permanente de la empresa: su específica condición comunitaria y como tal constituida por una cultura y por ser un ámbito de despliegue del trabajo humano.

En consonancia con estas ideas consideramos que como comunidad es ámbito para la socialización y espacio para la interacción humana de diálogo que constituye quiérase o no un lugar para la educación de la persona. En este sentido la empresa es uno de los espacios comunitarios más importantes para el desarrollo humano y, por tanto, un ámbito de educación moral y a su dirección le corresponde esa responsabilidad. Estos criterios sirven de basamento teórico para nuestro trabajo.

La preocupación por la formación ética moral de los recursos humanos empresariales se cruza hoy con la discusión sobre el aporte que, en este sentido, puede proporcionar la educación universitaria. A partir de una precisión en la manera de entender la relación entre ética y economía, y de una premisa sobre la forma en que se generan socialmente los valores morales, se plantea un cambio en el modo de ver el proceso de educación moral, los protagonistas de la misma y la naturaleza de las prácticas formativas universitarias en dicho campo. Dentro de este marco se introduce la propuesta de una nueva estrategia y la de unos nuevos proyectos educativos que contribuyan a la potenciación de valores morales en las prácticas sociales y productivas. Su realización dependerá de una nueva «alianza» entre las empresas y la universidad, según señala J. Arturo Chávez (2002).

Constituye un enorme reto para Cuba interactuar en ese mundo salvaje del mercado que hoy impera y lograr que nuestras empresas sobrevivan basando sus relaciones comerciales internacionales bajo estricto sentido ético; pero, además, no dejar que se contamine la actividad económica interna con estas prácticas. A ello se suma el hecho de que se está llevando a cabo en nuestro país un proceso de transformación económica que involucra a todo el sector empresarial con el objetivo de alcanzar los niveles de desarrollo deseados y perfeccionar las organizaciones empresariales según el ideal de la empresa socialista que necesitamos.

Lo anteriormente señalado ha llevado a la alta dirección del país a través de los Organismos Centrales del Estado a establecer el tema de la ética y los valores entre sus lineamientos estratégicos y en las proyecciones de la formación y superación de los recursos humanos. Es por ello que fue aprobado el *Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano* como documento que formula valores y principios sustentados por la Revolución y que se inserta en el conjunto de acciones éticas a las que convoca la Revolución por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos.

A pesar de las acciones emprendidas fundamentalmente desde la formación y superación de los recursos humanos y en especial de sus directivos con el apoyo de las instituciones educacionales, no existe un trabajo ni docente ni investigativo coherentemente organizado como sistema y sustentado científicamente para ir alcanzando los resultados que se esperan. Ese es un reto que tiene hoy el empresariado cubano junto con las instituciones educativas y en especial los centros de nivel superior.

1.3. Marco teórico conceptual sobre la formación y superación de los recursos humanos y la educación en valores morales en el contexto empresarial.

1.3.1. Concepciones teóricas sobre la formación y superación de los recursos humanos.

La formación continua de los recursos humanos en las organizaciones empresariales.

La situación de inestabilidad y cambio anteriormente señalada introduce y justifica necesidades que se manifiestan en el tema que nos ocupa; entre ellas: las formas de aprender, las formas de trabajar, las formas de pensar, los tipos de contratación, el respeto por los derechos derivados del estado de bienestar, entre otras.

Estas necesidades llevan a crear la relación que se establece entre formación y empleo; ya sea considerando la formación profesional inicial, la formación ocupacional o la formación continua. Independientemente del tipo de formación, autores como Bonifacio Jiménez y José M. Jiménez (1997) señalan que se debe tener en cuenta: lo estrictamente curricular (qué enseñar y aprender, cómo, dónde), la nueva organización del trabajo, las necesidades y expectativas laborales, las características de los grupos destinatarios de formación continuada, las instituciones dedicadas a ellas y las modalidades utilizadas y la incidencia de las nuevas tecnologías.

Tal como expresara K. Echevarría y C. Losada (1997), es a partir la crisis económica de los años 70 cuando la formación pasó a ser uno de los factores clave en la competencia económica de un país. La formación entendida en su más amplio espectro: formación general de base, formación para el desarrollo personal, formación para el ejercicio de derechos y deberes sociales y la formación orientada al trabajo (Fernández Arenaz, 1997).

Y es la formación orientada al trabajo donde la formación profesional continua de los recursos humanos tiene especial importancia, puesto que la especial atención e inversión en formación continua de los recursos humanos le ha permitido a muchos países soportar las crisis económicas y el incremento de la competitividad con menores dificultades. Tal como define Jesús Arango (1996) la formación profesional constituye un aspecto fundamental de la flexibilidad interna de las empresas que posibilita la adaptabilidad de los recursos humanos a los nuevos procesos productivos.

Llevar a cabo de una forma óptima la formación continua para mejorar la organización sobre la que se actúa y paralelamente potenciar el desarrollo profesional de sus integrantes requiere, según J. Fernández (1996), asumir una serie de retos:

- Los comunes de todo plan de formación, conseguir en el mismo coherencia y concordancia en la definición de los elementos definitorios del plan , cobertura para que llegue a diferentes áreas de actividad acorde con las prioridades del contexto, sea válido y adecuado a los objetivos definidos y a las necesidades de los participantes y , por último , que sea rentable.
- Los propios de cada contexto y sistema de formación continua: variabilidad del proyecto, la precisión en su formulación y capacidad de análisis realista sobre los logros y fracasos conseguidos.

Desde nuestro punto de vista estos retos son asumibles si en la confección y desarrollo de los planes formativos se trabajan con rigor aspectos como: análisis de la situación de partida o contextual, detección de las necesidades de formación, planificación y diseño de las acciones formativas, gestión y la evaluación.

Determinar las finalidades de formación en una organización es establecer el sentido prioritario que tendrán las acciones que se lleven a cabo, nos indican más bien la dirección que se pretende seguir, hacia dónde dirigirá sus esfuerzos la organización.

La determinación de las finalidades es un proceso deliberativo que conduce a una toma de decisiones que obedece a interpretaciones, valoraciones e ideas discutibles que requieren clarificación, consenso, pacto, persuasión y vinculación para que las propuestas que se deriven tengan una efectividad en el seno de la organización .La determinación de finalidades formativas resitúa a la formación en el ámbito y los límites que le corresponden, definiendo su área de influencia, los referentes para su evaluación; es una opción estratégica.

Varios autores caracterizan las finalidades generales de la formación en las organizaciones. Entre ellos resulta valioso hacer referencia a las ideas expresadas por L. Infelise (Citado por Pont Barceló,1994) quien plantea que las políticas de formación en las organizaciones apuntan en la actualidad hacia grandes finalidades estratégicas .Por un lado hacia la optimización de la eficiencia a corto plazo, consistente en el desarrollo de la gestión del cambio cotidiano ; por otro, el acompañamiento del cambio a mediano plazo como consecuencia de la toma de decisiones globales y por último la anticipación de la evolución a largo plazo, entendida como preparación para el cambio futuro ,aunque este sea todavía relativamente impreciso en términos de ritmo y contenidos.

Otras aportaciones realizadas por especialistas en formación destacan la actualización , ampliación de conocimientos y habilidades , reciclaje profesional , desarrollo de la autonomía individual , desarrollo de actitudes y pautas de comportamientos según estilo corporativo, potenciación de relaciones profesionales, adaptación a las reformas organizativas, entre las fundamentales; pero en todas estas ideas el interés por la formación está centrado más en fines económicos y técnicos para el desarrollo organizacional que en lo social o personal.

Sin embargo, consideramos más abarcadora la propuesta realizada por P. Pineda (1995) quien sí considera los tres aspectos de una manera coherente lo que deja ver el papel educador de la organización en el mejoramiento humano de toda su composición como sistema social que es, al considerar entre las finalidades de la formación: ayudar al trabajador a aprender , mejorar el valor del propio personal , facilitar una adecuada reacción frente al cambio por parte de los individuos por él afectados , mejorar el estado de ánimo de los trabajadores con la creación de un clima más positivo en la organización , ofrecer condiciones laborales más favorables al personal , ofrecer beneficios personales como perfeccionamiento individual , desarrollo de intereses , etc. y proporcionar beneficios sociales.

En esta dirección está enfocada la propuesta de esta investigación.

Desde esta nueva óptica, la formación es pues, en la actualidad , un requisito para alcanzar las misiones asumidas por las organizaciones ; pero también un elemento propio de la dinámica institucional , de la vida de la organización .Es ya un lugar común en la concepción de las organizaciones, entender la formación como herramienta para la puesta al día permanente de los recursos humanos; más aún , es concebida en muchas organizaciones como elemento estratégico que la sitúa en posiciones de ventajas para afrontar los cambios y asumir los retos. Recientemente, el concepto de formación en las organizaciones se ha extendido más allá del plano de los individuos y grupos y ha saltado hasta los confines de la organización misma, concibiéndola como << sujeto colectivo necesitado de desarrollar su propia capacidad de aprendizaje según su diseño pedagógico >> (Geissler, 1992: Citado por Gairin Sallan y Fernández Arenaz ,1997).

Esteban Pont (1997) también propone un esquema del continuo formativo vinculado al trabajo en las organizaciones bajo la concepción de formación permanente en la que considera como tipologías:

Formación inicial: preparatoria, facilitadora y señalizadora desde la perspectiva del mercado del trabajo.

Formación de actualización: mantiene y desarrolla el conocimiento y habilidades adquiridas en la formación inicial.

Formación estratégica: anticipatoria, que busca alcanzar situaciones de ventaja con respecto a retos a medio y largo plazo, busca más bien fortalecer posiciones que faciliten en el futuro el logro más eficaz y eficiente de las misiones encomendadas.

Organización en aprendizaje : sitúa a la formación no en relación con la especialización de un conjunto de saberes, técnicas que deben ser aprendida por medios más o menos convencionales emparentados con modelos escolares , sino en relación con la propia vida organizativa en todas sus dimensiones.

R. Aubrey y P. Cohen (1995) señalan que la organización en aprendizaje no es aquella que transmite saberes, sino la que es capaz de encarnarlos en cada uno de sus miembros y que se trata más que una variante tipológica de la formación, de una alternativa, la organización que aprende trasmite, genera y regenera su cultura, pues la clave de este proceso de formación no es más que la promoción de la sabiduría mediante la reflexión sobre los propios actos (Peters, 1995).

Las organizaciones que aprenden, precisamente por estar atentas al aprendizaje, se vinculan mejor con el entorno y están en mejores condiciones para ofrecer respuestas adaptativas a las nuevas exigencias. En cierto sentido, la formación en una organización que aprende no deja de ser la esencia de la formación estratégica, entendida como un desarrollo sistémico de la empresa que se mueve de lo interno a lo externo.

En la bibliografía consultada se hace referencia a la conveniencia de determinar el diseño de formación en la organización desde el punto de vista de su misión, entendiéndolo como proyección o esbozo de un intento encaminado a conseguir las finalidades previstas y que debe caracterizarse por su integralidad, oportunidad y economía.

Todo este proceso, en buena medida creativo, se articula dentro de la lógica que permite describirlo por lo que R. Buckley y Lin Caple (1991) denominan el <<planteamiento sistémico de la formación >>.El diseño se nutre de las necesidades formativas y establece los parámetros para la dirección de la formación, la evaluación regula los procesos mediante el análisis de resultados. Estos son los componentes del modelo básico de un planteamiento sistémico de la formación según estos autores: diseñar la formación, investigación de las necesidades, dirigir la formación y evaluar la eficacia de la formación.

El diseño de la formación ha de definir, siguiendo a Esteban Pont (1997), el modelo bajo el cual se llevará a cabo la interacción formativa; normalmente se distinguen dos grandes enfoques de formación: la que se produce en el seno de la organización , formación interna y la que se produce fuera de ella, formación externa . La primera favorece la creación de vivencias comunes, refuerza la cultura de la organización, facilita llevar a cabo un proyecto relacionado con la organización y resolver problemas, el seguimiento es

más fácil y los resultados más sencillos de evaluar; mientras que la segunda posibilita la apertura al exterior para compartir y comparar experiencias, los participantes se sienten más relajados y menos controlados (Louart Pierre, 1994).

Centrándonos en la formación interna y siguiendo a Schaffter (Citado por Pont Barceló, 1997) se pueden distinguir seis modelos estructurales de organización macrodidáctica: de intervención, escolar, de autoorganización, autoaprendizaje, de mediación y de mercado. Cada uno de estos modelos se estructura a partir de una determinada relación entre objetivos, marcos institucionales y grupos de aprendizaje. La decisión sobre el modelo a adoptar pasará, por tanto, por el análisis de esta relación.

Para los fines de esta investigación se hace necesario detenernos en el modelo de intervención. Este se estructura a partir de la precisión de grupos de incidencia sobre los que se desea intervenir lo que requiere una definición de objetivos y planteamientos e instituciones que resuelvan la hipotética tensión entre las necesidades de la organización y los intereses de los participantes. La principal característica del modelo de intervención es conseguir una situación de aprendizaje que tenga como plataforma directa la situación laboral y vital de los participantes y en la que queden integrados los aspectos más relevantes del entorno social en que se desenvuelve el grupo.

Existen varios modelos o planes propuestos por diferentes autores para llevar a cabo la formación de los recursos humanos. Podemos resaltar entre los más importantes las aportaciones realizadas por L. Caple y R. Buckley, José L. García Bengoa, otro de los modelos propuestos es dado por H. Koontz y H. Weibrich y los elaborados por William B. Werter y Kleth Davis (Citado por Gómez Parets, 2000). Todos estos modelos poseen como rasgos comunes entre sí: su carácter cíclico que posibilita el inicio del proceso tantas veces sea necesario, analizan la evolución, involucran en el proceso a la alta gerencia, prevén procesos de cambios y el entorno empresarial como una variable a la hora de diagnosticar las necesidades de aprendizaje. Consideramos estos aspectos de gran valor para cualquier empeño en concebir un modelo de superación a directivos; no obstante, se aprecia en la bibliografía revisada la utilización de diferentes tendencias, desde el punto de vista pedagógico, de sus concepciones teóricas y metodológicas.

A pesar de los avances en los estudios realizados sobre la formación de los recursos humanos debemos señalar que las Ciencias Pedagógicas y de la Educación no han sido capaces de sistematizar lo más valioso del pensamiento del mundo empresarial lo que hace que las teorías de formación, superación y capacitación empresarial no se sustenten en un sistema coherente en cuanto a sus presupuestos teóricos y metodológicos.

La concepción de un modelo de formación y superación.

La construcción de un modelo de formación y superación responde a la lógica del método de modelación que imita el proceso del conocimiento. Es una construcción teórica formal que basado en supuestos científicos e ideológicos pretende interpretar la necesidad y dirigirla a determinados fines educativos. La descripción del modelo debe tener en cuenta el objeto a modelar, los elementos del objeto que comprende, los componentes estructurales del objeto y la comprobación de la validez del mismo (Ruiz Iglesias, 1996).

Considerando las funciones de los modelos, se puede afirmar que los modelos de superación cumplen las siguientes funciones (González Morales, 1999):

- Ilustrativa: su misión es representar lo nuevo y propuesto de forma tal que sea entendible.
- Traslativa: al diseño del modelo se le incorporan los conocimientos previamente obtenidos por las ciencias y sobre ellos se penetra en el nuevo conocimiento.
- Heurística: no es un resultado acabado en sí mismo, sino que puede enriquecerse y crecerse.
- Aproximativa: nunca es la realidad misma, es la mediación, una aproximación al sujeto modelado.
- Extrapolativa pronosticadora: capacidad para aplicarse en nuevas situaciones de índole similar y en dependencia de los resultados puede pronosticarse su efectividad en las nuevas situaciones.

En la concepción de un modelo de superación consideramos las características fundamentales de un modelo: flexibilidad, dinamismo, carácter sistémico y formativo, expresado en su apertura para interactuar, interdependencia entre sus componentes, posibilidad de respuesta a lo no previsto y redirección en función de la calidad (Academia de Ciencias ,1985).

Los aspectos anteriormente expuestos han sido tomados en consideración para la propuesta de esta investigación.

Concepciones de la formación y superación en el contexto cubano.

Hoy se admite con naturalidad que es indispensable invertir de forma sistemática en la mejora y cambio continuo de los activos de las empresas como una de las condiciones para mantener o mejorar la posición en el mercado y la vía y medio fundamental para lograr esa mejora es el de la formación.

En nuestro país, a esta necesaria razón se suma otra tan importante como la señalada, la empresa es una escuela para la formación y superación de sus trabajadores y de los futuros trabajadores y comparte, junto a los centros docentes integrados, la responsabilidad de la formación de las presentes generaciones que debe hacerse desde el trabajo y para el trabajo, en el contexto de la producción y los servicios.

Al respecto el MsC Águedo Alba señala en su tesis *La Educación Avanzada y la Empresa: presente y perspectivas* (1998), que la organización es la escuela, los puestos de trabajo: las aulas, los trabajadores: los alumnos y los profesores, en primer orden: los jefes y los propios trabajadores.

Con los términos de Capacitación Profesional, Formación Profesional, Calificación de los trabajadores, etc. se ha denominado el proceso de preparación de los recursos humanos. En Cuba se le ha llamado Capacitación Técnica, el tesoro de la OIT (1985) le da equivalencia a los términos de Capacitación Profesional y Formación Profesional; no obstante, el último es el término más usado internacionalmente.

La formación ha sido definida por varios autores, dos de ellos, R. Buckley y Lin Caple (1991), nos plantean: formación es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las habilidades a través de la experiencia de aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades.

El proceso de formación y superación ha sido entendido como la integración gradual y continua de habilidades técnicas y prácticas, conocimientos generales y específicos, hábitos, actitudes y valores que facultan a los hombres a un ejercicio eficiente de su trabajo y desempeño en cualquier nivel y modalidad y a una participación activa, consciente y crítica en el medio laboral y social donde actúa, por lo que cabe realizarse de modo activo y participativo. Esta integración debe llevar al individuo a una autorrealización personal; asimismo es un proceso continuo y gradual de conocimientos técnicos y de cultura industrial en general (Alba Martínez, 1998).

Este concepto no se contradice en modo alguno con estadios superiores previstos en el Reglamento de Educación de Post-grado de la República de Cuba en sus artículos 8 y 48 donde conciben la Superación Académica y la Superación Profesional, en procesos de adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para un mejor desempeño de las responsabilidades y funciones laborales, como para el desarrollo integral (artículo48) y factores de formación que posibilitan la adquisición de capacidades que permiten alcanzar un nivel cualitativamente superior desde el punto de vista profesional y científico(artículo8).

En el documento *Política, Estrategia y Programa de Capacitación del SIME hasta el año 2005*, se define lo que consideran por Capacitación Empresarial: proceso de formación y actualización continua de los recursos humanos, partiendo de que previamente recibieron la formación general, de pregrado e incluso de post-grado del Sistema Académico o Educativo. Este sistema no siempre puede, por su naturaleza, garantizar las competencias y destrezas laborales que requieren los puestos de trabajo en concreto y mucho menos, los que exigen los escenarios cambiantes y particulares de las organizaciones.

Para los efectos de este trabajo consideramos que los términos formación, superación y capacitación están estrechamente relacionados, pero no son equivalentes; por cuanto cuando se habla de formación, siguiendo a Justo Chávez (2000), no se hace referencia a aprendizajes particulares, destrezas o habilidades, sino a las regularidades del proceso educativo; es decir, expresa la dirección del desarrollo. La capacitación y la superación sí hacen referencias a aprendizajes particulares y, aunque las tendencias modernas no establecen verdadera distinción entre ambas, la primera tiene la intención fundamental de entrenar para la solución de problemas en el desempeño laboral; mientras que la segunda busca ampliar el horizonte cognitivo y cultural desde el punto de vista científico pedagógico de manera multiaspectual con la intención de potenciar en el individuo el intelecto, el sentir y la actuación (Ruiz Iglesias, 1999). A esta última concepción nos adherimos.

La educación de avanzada.

La educación de avanzada tiene una función reguladora, integradora y de orientación pedagógica que buscan la coherencia y sistematicidad en la dirección científica del proceso docente educativo que ocupa sobre una base teórica y didáctica recogida en un sistema de principios, categorías, regularidades, formas, procedimientos y tecnologías (González de la Torre, 1996).

Se apoya en los avances de la teoría pedagógica contemporánea y en el modelo educativo que propone la sociedad cubana. Tiene como rasgo esencial que incluye elementos de los siguientes subsistemas educativos: educación de postgrado con sus dos vertientes, capacitación técnica, preparación y superación de los cuadros y sus reservas y educación comunitaria, popular o de adultos; pues aunque cada uno tienen particularidades propias, tienen finalidad única.

Para el proceso investigativo, teniendo en consideración las particularidades de la superación en los escenarios propios de los actores en su práctica, se han considerado los criterios expresados como resultado de la praxis científica de un grupo de investigadores del Centro de Estudios de Educación de Avanzada (CENESEDA), especialmente de la investigadora Julia Añorga (1994) acerca de las características de una educación de avanzada con sus propias particularidades y objeto de estudio.

Entre los elementos a considerar se encuentran:

- Organización sistémica en interacción con el contexto social general y con las entidades productivas, de servicios, sobre una base estructural que tenga en cuenta diferentes sectores de la sociedad; es decir, técnicos medios, profesionales, obreros y dirigentes.
- Tiene la intención de lograr el desarrollo humano y profesional teniendo en consideración el propio escenario de práctica social de los actores.

- Tiene como objetivo estudiar el proceso docente – educativo que se desarrolla para los egresados de los distintos niveles y tipos de enseñanza del Sistema Nacional de Educación que componen los recursos laborales.
- En su objeto de estudio incluye elementos de varios subsistemas educativos: educación de postgrado para los profesionales, capacitación técnica para técnicos medios, la preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Permite la unidad en la diversidad de todos los empeños y esfuerzos encaminados a lograr una superación para todos.
- Considera la variedad de formas educativas que se ajustan muy bien al contexto laboral como: talleres, seminarios, conferencias en todas sus modalidades, lecturas dirigidas, manejo de equipos, trabajos referativos, pasantías, laboratorios, aprendizaje en el error, entrenamientos, tutorías, producción científica, trabajo independiente, ejecución de tareas, estudio colectivo, cursos, superación a distancia, encuentros de experiencias etc.
- Implica un proceso pedagógico estructurado bajo lineamientos bien definidos debido a que su aplicación se realiza en la educación de adultos en el que los métodos utilizados deben basarse en la autoformación, la participación, la reflexión, la crítica y la generación e intercambio de conocimientos entre los participantes.
- Se caracteriza por ser un proceso altamente creativo, flexible, innovador y crítico que ejerza una acción transformadora y cree compromiso social.

La formación y superación de los directivos.

Según J. Illescas en su artículo *El plan y los medios de desarrollo de formación (1991)* el desarrollo y formación de recursos directivos persigue estimular la adquisición de conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño eficaz de la actividad actual y para asumir puestos de mayor responsabilidad y exigencias.

En los últimos tiempos la formación y la superación ha sufrido serios cambios, dado por el crecimiento vertiginoso; así como por la variedad de enfoques empleados. Según el criterio de Luis Barreiro (Citado por Gómez Parets, 2000) son requerimientos esenciales: es un proceso de aprender a enseñar de sí mismo y de los demás, utilizar problemas reales para su conocimiento y análisis técnico como instrumento para lograr el aprendizaje, se debe desarrollar en grupo para permitir confrontar diferentes formas de percibir los problemas y se debe involucrar en el proceso al dirigente, al profesor y la organización, con la intención de lograr el cambio.

Nos adherimos a los criterios del Dr. Calixto Gómez (1997) cuando señala que el proceso de formación y superación a directivos en las organizaciones se debe ver como un sistema cíclico con elementos interrelacionados que se realiza en varias fases, cada una de las cuales da origen a la siguiente y a su vez se integra a ella. Este proceso incluye: determinación de necesidades de aprendizaje, determinación de los objetivos, diseño del programa, puesta en marcha del programa, evaluación y retroalimentación.

Consideraremos, además, la propuesta del referido autor en relación con la formación a directivos desde el puesto de trabajo bajo el sistema de entrenamiento de la organización cuando refiere que debe abarcar tres dimensiones: gerencial, personalidad, social y profesional.

Mucho se discute acerca de la formación de directivos, sobre sus necesidades, componentes y otras particularidades que caracterizan este proceso; sin embargo, en escasas ocasiones se aborda la problemática en la bibliografía a partir de enfocarla como proceso fundamentado en la disciplina que se ocupa de la educación del sujeto adulto: la andragogía (Cabrera Rodríguez, 2001).

Alcalá (Citado por Cabrera Rodríguez, 2001) define la andragogía como ciencia y arte que, estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización.

Como puede observarse en la definición anterior la praxis andragógica concibe las estrategias adecuadas que posibilite el proceso de aprendizaje en el adulto. La andragogía como disciplina educativa tiene en cuenta diferentes componentes del individuo como ente psicológico, biológico y social; una concepción nueva del ser humano como sujeto de su propia historia, cargado de experiencias dentro de un contexto sociocultural.

La adultez es considerada como el arribo del sujeto a una edad que convencionalmente se ubica entre 18 y 70 años, entre la adolescencia y la senectud. Es necesario tomar en consideración el crecimiento ininterrumpido y permanente desde el punto de vista psicosocial y ergológico; por tanto es una etapa de integración de diferentes perspectivas de desarrollo.

Cuando se habla de educación de adultos se debe tener en consideración cuáles son las características fundamentales de los adultos a considerar en el proceso de formación (Cabrera Rodríguez, 2001):

- Autoconcepto: necesidad psicológica para ser autodirigidos.

- **Experiencia:** la experiencia acumulada sirve como recurso de aprendizaje y como referente para relacionar aprendizajes nuevos .La orientación adulta al aprendizaje se centra en la vida; por lo tanto , lo apropiado para el aprendizaje son situaciones reales para analizarlas y vivirlas de acuerdo con su proyecto personal de vida y las experiencias acumuladas. Unido a la experiencia, el adulto trata de conservar vivencias, conocimientos, creencias, paradigmas que le fueron útiles en un momento y se convierten en fuente de resistencia interna al cambio.
- **Prontitud en aprender:** se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad. Miran la formación como proceso de para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual; de esta forma pueden desarrollar modelos de conducta en situaciones dadas que faciliten su adaptación a las situaciones particulares.
- **Orientación para el aprendizaje:** su orientación tiende a la búsqueda de la solución de los problemas de la vida real; con una perspectiva de buscar la inmediatez para la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Entre las principales condicionantes del aprendizaje en los adultos podemos citar : forman grupos heterogéneos en edad , intereses , motivaciones , experiencias y aspiraciones ;el interés general gira en torno al ascenso laboral , al bienestar y la autoestima; los objetivos son claros y concretos , elegidos y valorizados ; los logros y éxitos son deseados intensamente ; existe preocupación por el fracaso ; posible susceptibilidad e inseguridad ante las críticas; a menudo arrastran el peso de experiencias de aprendizaje frustrantes; tienen fuentes de conocimientos heterogéneas , a veces contradictorias; se concentran en clases , lo cual favorece el aprovechamiento del tiempo ; poseen mecanismos de compensación para superar las deficiencias y los recursos de la experiencia y necesitan alternancia y variabilidad por su relativa capacidad para esfuerzo intelectual prolongado.

El papel del formador es esencial en el proceso formativo del adulto y debe ser considerado un participante más. De igual forma la consideración del grupo requiere especial atención; la formación puede producirse relativamente autónoma y personal, pero al mismo tiempo intersubjetiva y social de manera que el aprendizaje se transforme en una experiencia del individuo que ocurre en interacción con un contexto o ambiente.

Siguiendo a Cazau (Citado por Cabrera Rodríguez, 2001), el aprendizaje adulto se basa en:

- **Aprender a conocer:** desarrollar las capacidades que le permitan adquirir las herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo, comunicarse y valorar la importancia del conocimiento y la investigación.

- Aprender a aprender: desarrollar capacidades que le permitan adquirir y crear métodos, procedimientos y técnicas de aprendizaje y estudio como herramienta para seguir aprendiendo toda la vida.
- Aprender a hacer: desarrollar sus capacidades para innovar , crear estrategias , medios y herramientas que posibiliten combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento sociocultural, desarrollar aptitudes para el trabajo en grupo , la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.
- Aprender a ser: desarrollo de la integridad física, intelectual, afectiva y social, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno laboral y social.

Se recomienda la utilización de métodos activos de aprendizajes y en especial el método problémico que se asocia a la práctica, a la innovación; además, la utilización de formas de organización flexibles, abiertas, orientadas fundamentalmente a la solución de problemas específicos.

1.3.2. Concepciones teóricas sobre la educación en valores morales y sus particularidades en el contexto empresarial.

Una definición en pocas palabras de los valores no resultaría tan sencilla por ser objeto de interés de diferentes ciencias y, por consiguiente, analizada con un enfoque específico por cada una de ellas: filosófico, psicológico, histórico, sociológico, pedagógico, por solo citar a las ciencias sociales; además, en su conceptualización influye la ideología que subyace en las teorías de las diferentes escuelas y corrientes.

Dentro del pensamiento marxista cubano, la obra del filósofo José Ramón Fabelo se revela como una de las más profundas y objetivas no solo de nuestro país, sino de Latinoamérica. Al definir el valor como “la capacidad que poseen determinados objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana; es decir, la determinación social de estos objetos y fenómenos, consistentes en su función de servir a la actividad práctica del hombre (Fabelo Corzo, 1989), tiene en cuenta tres planos de análisis de esta categoría: existe un sistema objetivo de valores, una diversidad de sistemas subjetivos y un sistema socialmente instituido y existe una relación dialéctica de los tres sistemas de valores .

Los valores que se forman en la conciencia del individuo son el resultado de la influencia, por un lado, de los valores objetivos de la realidad con sus constantes dictados prácticos y, por el otro, de los valores institucionalizados que le llegan en forma de discurso ideológico, político, pedagógico, etc. Una u otra influencia se realizan a través de diferentes mediaciones: la familia, la escuela, el barrio, los colectivos laborales, la cultura artística, los medios de comunicación, las organizaciones sociales.

La clave para cualquier trabajo de educación de valores está en la formación de una alta conciencia valorativa (plano subjetivo), pero para ello es necesario la armonía y consecuencia entre el discurso

político y la práctica revolucionaria, entre los valores reconocidos y instituidos oficialmente y la realidad social.

Para los propósitos de este trabajo los enfoques psicológicos, sociológicos y pedagógicos complementan de manera más directa las consideraciones filosóficas hasta aquí expuestas, por tal razón resulta ineludible acercarnos a estas aristas sin que por ello le estemos restando importancia a otros posibles enfoques del problema.

Desde el punto de vista psicológico los valores son entendidos como un reflejo y expresión de las relaciones verdaderas y reales que sirven de guía a los hombres en la vida. El psicólogo cubano Fernando González (1996) da aportaciones desde el punto de vista psicológico sin separarlo de lo sociológico y educativo muy valiosas para la comprensión cabal de la naturaleza de los valores:

- La existencia del valor está en la individualidad, a través de la persona concreta que lo forma y desarrolla mediante su historia personal; por tanto, no puede haber valores expresados en el lenguaje de otros sino contenidos valorativos asumidos de forma individual.
- La configuración subjetiva de los valores se caracteriza por la integración de: cognitivo: concepción del mundo, cultura de la época, normas morales vigentes, el contenido de los valores y afectivo volitivo: sentimientos, emociones, motivos, voluntad.
- Debe propiciarse una estrecha relación entre el proyecto social y la riqueza individual sobre la que se ha ido formando el objetivo social deseado.
- En la personalidad deben integrarse lo racional y lo emocional, lo cognitivo y lo afectivo, como expresión de la unidad de la inteligencia y los nobles sentimientos humanos.
- El tema valores es consustancial al tema de la comunicación: necesidad de crear un espacio para compartir necesidades, reflexiones y hasta errores, porque la comunicación no es convencer, es ubicar a alguien en el espacio de nuestra reflexión a través de sus posiciones.
- El valor se trasmite en las actitudes, en ser un modelo para quien interactúa con uno.
- A nivel de individuo, las orientaciones valorativas son componentes importantes de la estructura de la personalidad y es el valor hecho consciente y estable para el sujeto que valora, que le permite actuar con un criterio de evaluación como expresión del significado que tienen los objetos y fenómenos de la realidad para él, hasta ordenarlos jerárquicamente por su importancia, conformando así la escala de valores a la que se subordina la actitud ante la vida.

Entre las aportaciones teóricas metodológicas propuestas en diferentes investigaciones consultadas, los criterios de la Dra. Nancy Chacón (1996) revisten gran importancia para esta investigación. La autora

señala que como parte esencial de la personalidad del individuo se encuentran un sistema de valores políticos, jurídicos, estéticos, filosóficos e incluso religiosos, los cuales rectorados por los valores morales tienen una función personificadora y movilizadora de la personalidad. El valor moral, define la autora, refleja la significación social positiva, buena, en contraposición al mal, de un fenómeno, hecho normativa; a nivel de conciencia moral orientan la actitud y conducta del hombre hacia el progreso social. Un enfoque pedagógico sobre los valores lo podemos apreciar en la definición del Dr. Gilberto García (1996: 59): “constituyen guías generales de conducta que se derivan de la experiencia y le dan sentido a la vida, propicia su calidad, de tal manera que están en relación con la realización de la persona y fomentan el bien de la comunidad y la sociedad”.

La pedagogía, consciente del importante papel que le corresponde desempeñar al respecto, conjuga aportes de las diferentes ciencias y enfila sus esfuerzos básicamente en buscar vías educativas para potenciar valores en la sociedad y cumplir así con los fines que se propone la educación.

Se hace necesario reflexionar sobre la primera pregunta que debe plantarse al abordar la educación en valores morales y es la referida al concepto de educación moral. Hemos tenido en consideración los criterios expresados en la *Enciclopedia Educativa* (2000) por el gran valor que encierran.

En consecuencia la educación moral tendría que ver con el tipo de ayuda que deben recibir los individuos para aprender a construir su vida. Se puede hablar de educación en valores morales en un sentido amplio y en uno estricto. En el primero, se podrá definir como socialización, ya que su objetivo es ayudar a los alumnos a integrarse a la comunidad y para conseguirlo se les debe desarrollar las habilidades y el bagaje cultural necesario para apropiarse de los códigos morales establecidos.

Sin embargo, la educación en valores morales no se reduce a la socialización nada más, sino que se destaca también una vertiente creativa, crítica y transformadora ya que parte de que cada sujeto sea el autor de su propia historia: responsabilidad de inventar su propia vida, tomar decisiones en situaciones de conflictos de valores, y construir una forma de ser deseada y un modo de convivir justos.

Resumiendo, podemos afirmar que la educación en valores morales tiene como principal objetivo: preparar a la persona en los conocimientos básicos que le permitan adquirir la autonomía y la orientación racional necesaria para enfrentarse a situaciones problemáticas; así como las habilidades sociales para resolverlas.

En la *Enciclopedia Educativa* (2000) se hace referencia a los diferentes modelos de educación en valores que han tratado de dar respuestas concretas a las interrogantes de la educación en valores morales y sus máximos representantes. Entre estos modelos encontramos: modelos de transmisión de

valores absolutos, modelos de socialización, modelos de autoconocimiento y autenticidad moral, modelos de adquisición de hábitos morales, modelos de desarrollo del juicio moral y modelos de construcción de la personalidad moral.

Todos tienen como objetivos prioritarios facilitar la adquisición de capacidades para la construcción esencial de la personalidad moral. Sin embargo, la educación en valores tiene la misión de superar la vertiente puramente socializadora o de cada uno de estos enfoques por separado y establecer objetivos que, además, permitan desarrollar la capacidad crítica, la autonomía, la racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético; de ahí la importancia de tomar los aspectos positivos de cada uno de estos modelos en la práctica pedagógica de forma tal que el estudiante desarrolle capacidades psicosociales que favorezcan una congruencia entre sentir, pensar y actuar.

Al respecto la Dra. Esther Báxter (1997) plantea que lo significativo, la orientación valorativa, no se descubre, ni se asimila mediante máximas y sermones, sino por congruencia de vida y de interacción y acción responsable; porque la educación en valores requiere la utilización de la persuasión como uno de los métodos fundamentales, además de la participación consciente y activa del sujeto en su propia formación, lograda mediante una relación interpersonal comprometida y en una comunicación caracterizada por un diálogo abierto y franco, de confianza y respeto hacia el otro.

Nos acogemos a la concepción de la Dra. Amelia Amador (Citado por Báxter Pérez, 1997) al considerar los métodos orientados en tres planos fundamentales:

- Los métodos dirigidos a la conciencia: deben permitir a los estudiantes conocer los modelos correctos, del deber ser, en lo social y en lo personal y así sentar las bases de la formación de ideales en correspondencia con la sociedad.
- Los métodos dirigidos a la actividad: tienen como objetivo que puedan poner en práctica las formas correctas de actuar; para ello debe utilizarse métodos productivos y que el trabajo docente se convierta en fuente de vivencias individuales y colectivas.
- Los métodos dirigidos a la valoración: los educandos deben tener la posibilidad de comparar lo que hacen con el modelo correcto propuesto, lograr la valoración y autovaloración hasta dar lugar a la autorregulación.

Existen también requerimientos metodológicos generales para la educación en valores morales, y sobre este aspecto la Dra. Nancy Chacón (1999) señala entre los más significativos: las condiciones sociales del individuo, la comunicación, la atención al mundo espiritual interno, formación de la autoconciencia, pensamiento y acción flexibles, formación de aspiraciones e intereses, estímulo de la autenticidad y

plenitud del actuar, reflexión autovalorativa y valorativa de comprometimiento con la realidad y las influencias sistemáticas del vínculo familia –escuela –comunidad.

Por su parte Gustavo Torroella (1998) refiere que una pedagogía de los valores no se concibe de forma fragmentaria, coyuntural u ocasionalmente fuera del contexto de la formación total de la personalidad y de la circunstancia que la rodea. Señala que deben complementarse e integrarse el enfoque analítico o parcial que fomenta una serie de valores que se consideran importantes, con un enfoque holístico o sistémico; es decir, aspirar al desarrollo de las potencialidades personales como meta general cuyo propósito final es la formación de una persona integral, madura y eficiente.

Fernando J. Colina y Luis A. León (2004) señalan que entre los componentes básicos para el fortalecimiento de los valores están la metodología y la evaluación. Sobre esta última señalan que debe proveer a los sujetos de alternativas valorales para el análisis propio, que permita resolver las contradicciones entre cómo es, cómo debe ser, qué debe hacer y cómo lograrlo; promover la clarificación de los valores y la significación personal y social de los mismos y permitir valorar con justeza el juicio y la conducta de los demás.

Particularidades de la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Cualquier esfuerzo para educar en valores desde la empresa deberá tener en cuenta los fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos del problema sin desconocer las características y particularidades de una organizacional empresarial como sistema social complejo, solo así se estarían dando pasos seguros en tan alto empeño.

En consonancia con las reflexiones realizadas en la primera parte de este epígrafe, consideramos que, para enfrentar cualquier acción consciente encaminada a potenciar valores en los trabajadores desde la empresa, se necesita tener en cuenta los siguientes requerimientos generales:

- Atender a la organización y funcionamiento de la vida de la empresa (interna y externa): debe ser coherentes con aquellos valores que se consideran básicos para la convivencia.
- Considerar las condiciones del macro y micro medio social del trabajador. Es necesario partir del conocimiento de las regularidades del desarrollo de personalidad de manera individual y grupal en sus aspectos positivos y negativos, así como las causas para conducir la independencia que significa autodeterminación e ideologización personal.
- Favorecer las condiciones y tonos de la comunicación en las relaciones interpersonales directas, en el contexto de las relaciones sociales. Resulta vital la creación y defensa de espacios para la reflexión, la deserción y el debate. Dejar márgenes para la contradicción, la coexistencia de puntos de vista

contrapuestos, la discrepancia e incluso el error reflexivo para poder interiorizar el contenido que se pretende inculcar.

- Facilitar el protagonismo del sujeto. Participación, estímulo y ayuda para que se prepare para elaborar o reelaborar su proyecto personal de vida si fuera necesario y para el desarrollo de la capacidad de ejecutarlo.
- Crear condiciones para tomas de decisiones que promuevan una actuación sustentada en la reflexión crítica sobre la actuación (conductual).
- Crear un ambiente y organización donde el valor funcione, en que los hechos y relaciones cotidianas se guíen por los más excelsos valores morales.
- Considerar la unidad de lo cognitivo, lo afectivo y su expresión en el plano conductual a la hora de medir la formación del valor y el comportamiento de los trabajadores.
- Desarrollar la capacidad valorativa y autovalorativa, de reflexión crítica, encaminada a analizar y solucionar problemas, seleccionar alternativas de solución con los valores morales.
- Educar desde la cotidianeidad en la actividad concreta de trabajo, relacionado con hechos en los que se involucran directa o indirectamente los trabajadores.
- Educar desde el ejemplo y la actividad del dirigente. Coherencia entre el decir y el hacer, la comunicación asertiva, su exigencia adecuada.
- Usar todas las vías posibles. De manera incidental: aprovechando situaciones, incidentes en las propias relaciones de trabajo, el agrupamiento ocasional; pues es aquí donde se aprecia la verdadera forma de pensar y de actuar. A través de reuniones, boletines, murales, el trabajo de las organizaciones políticas y sindicales, matutinos, etc.
- Utilizar métodos que favorezcan la educación moral: persuasión, incitación a manifestar abiertamente sus ideas y sentimientos, habituación y ejercicio, discusión, entre otros.
- Promover movimientos en las escalas de valores subjetivos hacia aquellos valores esenciales del proyecto social cubano basado en el conocimiento, la identificación afectiva y la reflexión crítica.
- Desarrollar el pensamiento y acción flexibles ante las contradicciones y cambios de la realidad, reflexión autoevaluativa y valorativa.
- Atender al mundo espiritual, interno, esfera de sentimientos y la voluntad.
- Contribuir a la formación de aspiraciones e intereses personales y sociales a partir de la autoproposición de metas.

- Potenciar las inferencias sistemáticas del vínculo familia- empresa- comunidad, en relación con otros factores.
- Estimular la fuerza del grupo o colectivo logrando que ellos mismos hagan suyas las normas y valores necesarias para un desempeño determinado.
- Estimular la crítica constructiva y la autocrítica como mecanismos importantes para lograr la autorregulación del individuo.

El presupuesto o requerimiento metodológico actúa como tal en función del mejoramiento humano cuando se adecua y corresponde con la cultura empresarial que distingue a cada entidad, aspecto este imprescindible en el accionar axiológico de cada empresa y sobre el cual se profundizará en el epígrafe siguiente. La educación en valores morales que se pretenda trabajar en el contexto empresarial, por tanto, no debe desconocer las características y particularidades de una organizacional empresarial como sistema social complejo. Para ello resulta imprescindible abordar un conjunto de relaciones que dan luz a cualquier empeño sobre bases sólidas desde el punto de vista científico.

- **Relaciones entre valores y ética.**

LA ética es una de las disciplinas, cuyo objeto de estudio es la moral. La ética moderna es concebida como una rama de la filosofía que trata del origen, la investigación y la explicación de lo moral (Colectivo de autores: 2000a)

La moral es una forma de la conciencia social que desempeña la función reguladora de la conducta de los hombres en todas las esferas de la vida. Incluye procederes aceptados o no en la sociedad, modelos de conducta, costumbres o actuaciones propias de un grupo social, sector, región, país, época determinada y se representa a través de normas, principios y conceptos acerca del BIEN y el MAL sobre lo que se debe o no hacer (Colectivo de autores: 2000a). Engels demostró en el Anti-Duhring (1963) cómo no existen conceptos del bien y el mal que sean válidos para todos los tiempos y todos los pueblos, pues están condicionados históricamente.

La moral como fenómeno social contiene en su estructura según Helda Ulloa y Nancy Chacón (1988), los siguientes elementos: *la conciencia moral*: refleja la realidad social en el conjunto de sentimientos, ideas, puntos de vista, concepciones y convicciones que reflejan el ser en forma de valores morales (principios, normas, etc); *actividad moral* abarca los actos de conducta, las acciones humanas que solo pueden realizarse en el marco de las relaciones morales; *las relaciones morales*: son objetivas y aparecen como necesidades de hacer concordar los intereses individuales y sociales en la conciencia social; ellas se materializan en la actividad social.

Mientras lo moral se refiere al proceder, a la acción, al acto como fenómeno de la vida social y espiritual de los hombres, lo ético se refiere a la valoración del acto, al razonamiento sobre este.

La moralidad cumple para el hombre un papel insustituible de guía en la conducta para orientarse en la vida social, en el mundo de la cultura humana: el mundo de los valores morales. De ahí que *la exigencia moral* esté conformada por un conjunto de valores, conceptos, juicios, representaciones, cualidades y principios morales que dada la función reguladora-valorativa de la conciencia moral constituye el imperativo moral del individuo en la sociedad.(Chacón Arteaga,1998)

- **Relaciones entre valores y profesión.**

En el texto *Bioética para la sustentabilidad*, su autor José R. Acosta (2002) señala que casi todos los teóricos modernos y contemporáneos distinguen entre una ética general y una ética particular. Esta última puede ser profesional o sectorial.

La ética profesional es una esfera de la investigación ética que tiene planteadas tareas específicas acorde con las necesidades y demandas de las diferentes profesiones. Ella persigue como objetivo perfeccionar el ejercicio de los deberes de las diferentes profesiones y cubre los requerimientos éticos de las mismas para responder ante la sociedad con elevados niveles de competencia técnica y científica, que conlleven a poner todo su saber y sus acciones en beneficio del hombre.

Independientemente de las especificidades de cada una de las éticas de las profesiones existe como punto de común denominador el sentido del deber y la responsabilidad como principios. Las representaciones, los valores y las normas de la moral profesional constituyen un instrumento insustituible de regulación de la conducta de los especialistas, un medio de su educación moral, modo singular de su automanifestación en la actividad creadora.

De hecho, la ética empresarial queda enmarcada dentro de esta esfera de la ética particular: profesional o sectorial. Robert. M. Fulmer en su obra *Administración y Organización* define la Ética Empresarial como el conjunto de reglas que gobiernan la conducta de los individuos en la organización social. También es considerada como el conjunto de principios o criterios que conforman actitudes e impulsan comportamientos en total sintonía con los valores declarados como metas en el entorno social (Colectivo de autores: 2000a).

- **Relaciones entre valores y organización.**

Aunque existe variedad de definiciones de organización, todas tienen ciertos criterios esenciales comunes que se recogen en la definición tomada para nuestra investigación de J .Rosenzweig (Citado por Cloke , 1995).

“La organización implica actividades estructuradas e integras; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. Por ello se puede afirmar que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta 2) sistemas psicosociales 3) sistemas tecnológicos y 4) una integración de actividades estructuradas

Teniendo en cuenta esta definición, podemos afirmar que existe gran diversidad de organizaciones: sociales, políticas, deportivas, educacionales, empresariales, etc.

En toda organización se da un proceso mediante el cual el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional llamado socialización organizacional. Motigua González y Sonia Gatrero (2003) aseveran que la socialización organizacional en realidad se centra sobre aquellas normas, valores y pautas de conducta que considera más relevantes; la estabilidad y eficacia de las organizaciones dependerán de la habilidad que tengan estas para socializar a sus componentes, pues determina la lealtad, el compromiso, la productividad de los integrantes, su permanencia o salida. Para ello se necesita entrar en el interior del funcionamiento de las organizaciones.

Las empresas como sistemas sociales combinan, al decir de K. Davis (1989) persona, tecnología y sociedad. Como toda organización, la empresarial debe considerarse bajo dos perspectivas: la dimensión horizontal y la dimensión vertical. En ellas, como institución social, se muestran dos aspectos fundamentales a tener en cuenta para cualquier intento de estudio, intervención o dirección de la misma: la organización visible y la organización oculta.

En la organización visible se encuentra todo lo declarado en la organización, puede ser observable como: cargos, descripción de puestos de trabajo, relaciones jerárquicas, líneas de actividad, objetivos, políticas operativas, sistema de planificación-información, controles, financiación, entre otros.

La organización oculta o el lado oculto de las organizaciones como asevera Gerard Egar (1994) es de gran importancia para la supervivencia, desarrollo y eficiencia de las organizaciones, pues encierra aspectos como: sistemas de poder e influencia, operaciones personales sobre los individuos, sistemas de relaciones personales y de grupo, sentimiento de pertenencia en grupo, normas informales, percepción de confianza y relaciones, roces y sistemas de valores, emociones, deseos y necesidades, relaciones afectivas entre jefes y subordinados, etc.

El autor plantea cinco categorías de actividades del lado oculto a las cuales nos adherimos, porque nos posibilita adentrarnos en el funcionamiento de una organización empresarial 1) cultura organizacional. 2) estilos y conductas personales de los individuos 3) sistemas sociales de la organización, 4) política

organizacional, 5) la organización informal. Estas categorías refuerzan o se filtran y afectan cada aspecto de la organización. .

Para los fines de esta investigación resulta necesario detenerse en la cultura de la organización, los estilos y conductas personales de los individuos y en los sistemas sociales.

La cultura organizacional es un elemento de elevada importancia estratégica; pues constituye sin lugar a dudas el integrador de toda la organización y, por tanto, uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano. En la cultura se gesta el proceso de socialización.

Basta detenerse en su definición para corroborar lo expresado. La definición más aceptada es la de E. Shein (1984: 54):

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”.

Del análisis de la definición presentada se infiere que se concibe a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual, etc.

E. Shein(1984) señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura en que está insertada la empresa, pues son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios; es decir, la cultura del país.

La cultura de toda organización, según E. Shein está compuesta de dos niveles esenciales que son: a) el nivel explícito u observable; el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y b) el nivel implícito de la misma, que incluye los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa, las creencias, lo que se piensa en la empresa.

La cultura tiene un lado pensante conformado por las creencias, los valores y las normas compartidas y un lado actuante integrado por los patrones de conducta a los que da lugar esa clase de pensamientos.

Esa cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional. Este factor tan importante dentro de la organización influye en tres áreas de la conducta de los empleados: a) valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debiera

sucedir; b) clima organizacional: atmósfera de trabajo y cómo es percibida y experimentada por los integrantes de la organización c) estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad.

El funcionamiento en la organización está determinado en alguna medida por los valores que posee, los mismos funcionan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe otorgar a cada una. Es por ello que cada organización crea y desarrolla un sistema de valores que la identifican y diferencian.

A partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la empresa se puede encontrar la existencia de valores compartidos y distanciados. Compartidos, cuando la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Distanciados, cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros.(Souza, 1998).

Detengámonos en los conceptos fundamentales en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones a fin de comprender el funcionamiento de una empresa; seguimos los criterios de K. Davis y Newstrom (1989) .

-Naturaleza de la persona: se deben considerar sus **diferencias individuales** como seres únicos e irrepetibles a pesar de compartir múltiples semejanzas; **la totalidad como persona**, cualquiera de las áreas de la vida afecta el desempeño de las otras partes de su ser; la **conducta motivada**, el comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades y la **dignidad humana**, las decisiones que se tomen no pueden ni deben ignorar el valor de las personas.

-Naturaleza de las organizaciones: debe considerarse que son **sistemas sociales** cambiantes y dinámicos, regidos por principios sociológicos y psicológicos y que se relacionan con el contexto de la organización; además, el **interés mutuo** que debe lograrse a partir del interés de las personas y de la organización hacia metas superiores.

Al considerar los seis conceptos anteriores, obtenemos un enfoque completo, integral de la problemática en cuestión. El comportamiento organizacional holístico, considera a la persona como un todo, a la organización como un todo, como un auténtico sistema social interactuante entre sí y con el medio que lo rodea. Al estudiar el comportamiento humano dentro de la organización se debe hacer desde una perspectiva global para poder comprender todos los factores que en él influyen.

Pero esta perspectiva global no puede dejar de considerar al mismo tiempo la diversidad que constituyen los integrantes de la organización con diferentes intereses, personalidad, estilos de

aprendizajes, motivaciones, edad, sexo etc y los contextos, que incluye a la misma organización y su entorno.

En la *Enciclopedia Educativa* (2000) se realiza un análisis acerca de la importancia de la atención a la diversidad y la educación en la diversidad en la época actual y al referirse a las respuestas a la diversidad señala que, ante todo, se deben dar respuestas de tipo preventivo a través de proyectos y, además, la utilización de vías específicas de atención cuando las medidas preventivas no son suficientes para atender a las dificultades que se van apareciendo. Señala que debe buscarse la integración y al mismo tiempo la atención a la diversidad.

El proceso de la ética en las organizaciones empresariales. Papel de los valores en la empresa

La anteposición de la dignidad humana al éxito económico es el principal título de legitimación social de la empresa, y también, paradójicamente, fuente de éxito económico a medio y largo plazo.

¿Cómo definiríamos entonces la responsabilidad social de la empresa?

Puede definirse como la obligación de las personas que la dirigen de tomar decisiones que favorezcan el bienestar del entorno social y propicien un mejor futuro para la misma.

Según el profesor Enrique M. Fernández de la Universidad Politécnica de Valencia (Citado por Colectivo de autores, 2000a), la responsabilidad social de la empresa puede subdividirse en cuatro partes: económica, la empresa produce los bienes y servicios que la sociedad demanda; legal, proviene del hecho de quedar sometida a la legislación del país donde se halla situada; ética, desempeña un importante papel en la tarea de ayudar al desarrollo personal y social de los hombres que con ella se relacionan y discrecionales o patrocinio, dan lugar a contribuciones sociales de las empresas, sin estar obligadas a ello económica, legal o éticamente.

• Relaciones entre valores y dirección.

Los investigadores Roberto Rodríguez y Yamila Roque de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas en una propuesta de *Entrenamiento sociopsicológico a directivos de empresas* (1999) fundamentaron el papel del directivo como agente de cambio en las organizaciones; al respecto se consignan una serie de criterios al consultar diferentes fuentes bibliográficas que se avienen al análisis que sobre la organización estamos realizando. En síntesis son las siguientes:

El estilo se refiere a la forma en que se hace algo, es la manera de pensar o actuar; específicamente el estilo de dirección es la manera distintiva en la que un directivo se comporta conducido por la cultura organizacional y guiado por la filosofía personal. Existen diferentes clasificaciones o teorías relacionadas con la dirección basada en el liderazgo y la forma de administración; entre ellas está la del liderazgo

basado en el uso de la autoridad: autocrático, democrático o participativo y liberal o de “rienda suelta” (Colectivo de autores, 2000c).

La gestión de dirección se describe como el arte de hacer que las cosas se hagan, con y mediante personas. Algunos autores la han caracterizado como una serie de roles o funciones a desempeñar como: roles de relación, roles informativos y roles de decisión: asignación de recursos, solución de conflictos, etc.

La ética en la dirección de empresas se ocupa de lo que se considera aceptable o no en el comportamiento y la toma de decisiones empresariales. Decir la verdad, cumplir la palabra empeñada, actuar con responsabilidad, son principios incuestionables para el desempeño de cualquier profesión y para la dirección también.

La responsabilidad directiva es considerada como el compromiso permanente de quien ejerce funciones directivas para con aquellos cuyas expectativas y actividades están unidas con el logro de los objetivos empresariales (Colectivo de autores, 2000c). Siguiendo estos criterios, las áreas de responsabilidad del directivo como guía de su organización están referidas a: responsabilidad hacia sí mismo, responsabilidad hacia las personas de la empresa y el desarrollo del capital humano, responsabilidad hacia la organización, responsabilidad hacia clientes, proveedores y la sociedad en la que actúa.

La dirección no es otra cosa que el ejercicio de virtudes. Según Antonio Argandoña en su artículo *La falta de valores y la empresa* (2002) dirigir significa ser ético, si un directivo no tiene una serie de valores morales, seguro que tomará decisiones equivocadas, pues los valores guían nuestras decisiones y conductas y, por lo tanto, influyen en la conducta que tenemos hacia los demás.

En la actualidad comienza a alcanzar cada vez más relevancia la denominada dirección por valores (DpV) como el modo global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes. Es una herramienta conceptual idónea para relacionar e integrar la dirección con la gestión de recursos humanos, es procurar por parte de los directivos el alto rendimiento de sus colaboradores para lo cual deberá manejar los valores (Mérida González, 2000) y complementa, por tanto, la dirección estratégica y por objetivos. De ahí el valor de la educación en valores para la dirección en valores.

- **Relaciones entre valores y comunicación.**

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación; podemos decir que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Ante el rol tan importante que desempeña la comunicación en todo el proceso de las organizaciones, y dadas las particularidades en que se da, ha surgido una disciplina dentro de las ciencias de la comunicación denominada comunicación organizacional. Siguiendo el criterio de Gerard M. Goldhaber (1994), la comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y las subpartes de la organización se conectan entre sí; por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

La principal consecuencia que conlleva la existencia de una comunicación eficaz es la creación de un buen clima de trabajo que origine la consecución de mejores resultados para la empresa. Si pretendemos ser efectivos y que funcionen los valores, deben evitarse las interferencias que en una interacción social se producen por climas no favorables propiciados por relaciones dialogantes inadecuadas como: antipatía, caracterizada por el autoritarismo y la permisibilidad y simpatía, caracterizada por el paternalismo y la permisibilidad. Por consiguiente, las relaciones deben darse en climas de empatía, caracterizados por lo democrático y lo participativo (López Herrerías, 1989).

Este tipo de relación dialogante se da a través de la asertividad y la autoasertividad que permite expresar los derechos, sentimientos, creencias y deseos de forma honesta sin violar los derechos de los demás y permitiendo a los demás comunicar sus propios sentimientos, creencias y deseos. (Ruiz Iglesias, 1999).

1.4. Antecedentes investigativos de la superación a directivos empresariales en educación en valores morales.

En la revisión bibliográfica realizada no se encontraron antecedentes investigativos de superación a directivos empresariales en educación en valores morales; aunque nos fueron aportadores los modelos de formación referidos en el acápite 1.3.1 relacionados con las concepciones actuales al respecto y otros resultados investigativos relacionados también con la formación y superación de los recursos humanos.

Entre estos resultados se destaca la propuesta doctoral de la Dra. Magalys Ruiz (1996) de un sistema de superación postgraduada que resultó muy valiosa en cuanto al análisis realizado por la autora a los enfoques de los programas de superación que sirvieron de basamento para considerar las diferentes acciones de superación en las particularidades de la superación a directivos, responsables de su formación y la de los recursos humanos a su cargo. De igual forma consideramos los aportes del Dr.

Calixto Gómez Paret relacionados con un sistema coordinado para la aplicación de métodos productivos de enseñanza en la Ciencia de Dirección a la hora de concebir las actividades de superación.

La Dra. Grisell González (1996) en su tesis doctoral ofrece una concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos que nos aportó en la propuesta de un modelo teórico con enfoque sistémico y el sistema de principios que regulan su establecimiento didáctico. Por su parte, consideramos las aportaciones realizadas por la Dra. Maritza Berges (2003) sobre la fundamentación teórica y metodológica para un modelo de superación profesional desde la concepción de la formación permanente.

Además, fueron muy valiosos los resultados de investigaciones relacionadas con la educación en valores en el contexto escolarizado para la concepción teórico metodológica del tratamiento de este tema.

Son múltiples las investigaciones ya realizadas hasta el momento en las que no solo se describe el estado actual de la situación de los valores; sino que proponen estrategias encaminadas a revertir esa situación. Todas ellas han aportado de una forma u otra a este trabajo.

La Dra. Esther Báxter (1990) en sus trabajos investigativos realiza un análisis de conceptos básicos de la educación moral, un estudio exploratorio a cerca de las orientaciones valorativas en los jóvenes y ha dado orientaciones para la dirección del proceso pedagógico en relación con la formación de valores.

El Dr. Edgar Romero (1998), a partir de un diagnóstico sobre los valores del Proyecto Social Cubano presenta una propuesta de trabajo. La Dra. Ibis Álvarez (1999) nos muestra los requisitos psicológicos para la formación de valores y orientaciones para la instrumentación de programas de orientación sociomoral en la escuela.

Un equipo de investigación del Instituto Superior Pedagógico de Camagüey ofrece una clasificación de los valores y un conjunto de propuestas metodológicas para encaminar el trabajo de la Enseñanza Media (Citado por Arteaga González, 1999). Mientras que en el Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela" de Villa Clara, la MSC. Susana Arteaga (1999) realizó una investigación sobre la formación de valores a través de personalidades históricas y en su tesis de maestría hace la propuesta de una estrategia educativa para el trabajo con la formación de los valores en el nivel medio y superior.

Muy aportador resultó para este trabajo las indagaciones realizadas por la Dra. Nancy Chacón(1996); pues profundiza en los valores del Proyecto Social Cubano, ofrece resultados sobre trabajos aplicados relacionados con la formación de valores morales en los adolescentes, la educación para el trabajo, la ética pedagógica; así como una serie de propuestas metodológicas.

Capítulo II

II. PROCESO DE INTERVENCIÓN EN SUPERACION A DIRECTIVOS PARA CONTRIBUIR A LA EDUCACION EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.

2.1. Población y muestra.

De las 13 empresas con que cuenta el SIME en la provincia de Villa Clara, nuestra investigación se realizó en la Empresa Reparadora del Centro “Fidel Rodríguez Moya”, subordinada al grupo de la Industria Automotriz (UNECAMOTO) del Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica (SIME), en el municipio de Santa Clara de la provincia Villa Clara, durante el período comprendido entre el año 2000 - 2003. Los criterios de selección muestral respondieron a:

Criterios espaciales: incluye localidad, concepción de empresa, resultados integrales, servicio que brinda, incidencia en la localidad.

Criterios de estructura del sistema: sistema estructural: implantación de una estructura plana, implantación de la unidad estratégica de negocio.

Criterios de informantes claves: directivos, capacitadores, Consejo de Dirección y trabajadores, motivado por el trabajo realizado por la empresa en la superación e investigación y por contar con personas de una larga experiencia profesional.

A partir de esos criterios, se seleccionó de forma intencional a la Empresa Reparadora del Centro “Fidel Rodríguez Moya”, dedicada a remotorizar vehículos con motores de importación y realizar trabajos de chapistería. Se consideraron atributos de criterio muestral los siguientes:

- Un municipio, Santa Clara, por ser capital de provincia. La investigadora lleva una estrecha relación de trabajo con la empresa y sus directivos han mostrado gran interés por la realización de la investigación y están muy prestos a cooperar.
- La empresa juega un papel fundamental dentro de las vertientes de objeto social del SIME: prestación de servicio, en este caso servicio técnico al transporte automotor.
- El servicio objetivo, práctico que ofrece con el objeto, el cliente; de ahí su importante influencia en la comunidad. Lo definitivo y determinante para la empresa es el hombre, su valor técnico y ético para poder prestar un buen servicio.
- Presenta una serie de elementos que tipifican la empresa dentro de las demás del SIME:

- Vanguardia en implantar una estructura plana en su sistema estructural, que es la forma de empresa que se espera, por ser más dinámica, primera en implantar la unidad estratégica de negocio: es autosuficiente para gestionarse mercado, abastecerse, etc. y, además, hace el ciclo de servicio completo; es decir, no depende de ninguna empresa.
- Presenta una serie de informantes claves, motivado por el trabajo que se realiza en la empresa en la superación e investigación y por contar con personas con una larga experiencia profesional. Tiene preparado a 12 instructores. Directivos y trabajadores son profesores adjuntos de CGESTAC (Centro de Gestión Empresarial, Superación Técnica y Administrativa en la Región Central). Durante más de 20 años existen estrechos vínculos entre la empresa y la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y se han realizado y se realizan investigaciones en la empresa en el área de psicología e industrial. Tiene constituida una unidad docente en la planta seleccionada.

Al nivel de empresa se tuvieron en consideración los 16 directivos que conforman la dirección general de la misma; así como las proyecciones a nivel empresarial (estrategia de la empresa, estrategia de superación de la empresa para directivos y trabajadores). De ellos 11 tienen nivel universitario y 5 son técnicos medios en diferentes especialidades.

La empresa cuenta con un total de 294 trabajadores y una estructura conformada por tres talleres o plantas: Planta Escambray, Planta Reparadora de Motores y Planta Reconstructora. Seleccionamos de manera intencional esta última planta por ser de las tres que forman la empresa, la más enfocada al servicio, su objeto social está en el eje de los intereses de la empresa y de ella a todos sus trabajadores. La Planta Reconstructora cuenta con una plantilla de 74 trabajadores, distribuidos en siete áreas indirectas y dos sectores directos a la producción. Las áreas indirectas son: departamento económico, grupo de servicio, departamento de recursos humanos, grupo técnico y grupo de ventas, departamento de compras; mientras que los sectores directos: el sector uno se divide en tres brigadas: mecánica, chapistería - pintura y maquinado - conformación; el sector dos, por su parte, consta de la brigada de mecánica. Cada sector se subordina a un jefe de sector que a la vez es dirigido por el jefe de planta y toda la planta se subordina al director de la empresa.

Al nivel de Planta o Taller se consideró a los directivos: un Jefe de Taller y dos Jefes de Sector por formar parte del Consejo de Dirección de la empresa; mientras que fueron incorporados la totalidad de los trabajadores.

2.2. Metodología.

Para dar respuesta al problema científico y cumplir el objetivo general propuesto, se siguió un procedimiento inductivo; se procedió a realizar un proceso de intervención con el objetivo de establecer las regularidades que posibilitaran la elaboración de un modelo teórico metodológico de superación a directivos para que eduquen en valores morales en la empresa.

En el proceso de investigación se asume la dialéctica materialista como método general de la ciencia. De igual forma se emplearon métodos específicos de la investigación educativa, tanto del nivel teórico, el nivel empírico como del nivel estadístico.

Métodos del nivel teórico: Se utilizaron el analítico sintético, tránsito de lo abstracto a lo concreto, inductivo- deductivo, histórico- lógico, modelación y sistémico –estructural; con el objetivo de propiciar un acercamiento a las concepciones teóricas sobre el tema en una dimensión sincrónica y procesar toda la información referida tanto en lo relacionado con lo organizacional como con la problemática ética y axiológica. Permitieron la modelación del objeto de la investigación a través de los elementos fundamentales y la relación estructural entre los distintos componentes, el examen del modelo en su fundamentación y el arribo a consideraciones teóricas planteadas en el transcurso de la investigación.

Métodos del nivel empírico: Se emplearon los métodos y técnicas siguientes: análisis de documentos, observación, encuesta, entrevista individual y colectiva, test psicológico, triangulación de la información, técnica y técnica de dinámica grupal. Estos métodos y técnicas permitieron diagnosticar la organización, los trabajadores y sus directivos en cuanto a las características de la socialización, el comportamiento ético moral, la situación de los valores morales, atención a la diversidad de la empresa y el nivel de preparación teórico metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores morales en la empresa.

Métodos del nivel estadístico: Se utilizaron distribuciones empíricas de frecuencias para el procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas y el análisis porcentual. Se empleó, además, un procedimiento matemático para establecer la escala de valores del equipo de dirección y de los trabajadores de la Planta investigada que consistió en calcular la suma ponderada de la cantidad de directivos y trabajadores en cada rango a partir de la puntuación obtenida por cada valor registrado. Por último, aplicamos el test de rangos señalados de Wilcoxon para valorar el nivel de preparación de los directivos en educación en valores morales.

Nos basamos en el diagnóstico inicial como punto de partida del proceso de intervención; para su consecución nos apoyamos en un grupo de estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad

“Marta Abreu” de Las Villas que a partir del tercer año realizaron práctica preprofesional en la empresa, lo que posibilitó su involucramiento en el funcionamiento de la misma. Para diagnosticar las dimensiones e indicadores propuestos, se utilizaron los siguientes métodos y técnicas:

1 – Análisis de documentos: con el propósito de conocer el comportamiento ético moral de la empresa, las características de la personalidad de directivos y trabajadores. Se revisaron los siguientes documentos: lineamientos estratégicos de la empresa, de la superación y en especial de la superación a directivos y documentación legal de la empresa.

2 – Entrevistas individuales semi estructuradas:

- A trabajadores: con el objetivo de obtener información sobre los valores que promueve la empresa entre sus trabajadores, la disposición del trabajador hacia los valores y la situación general en que se encuentra la empresa. (Ver anexo 2 y 3).
- A directivos: se realiza con el objetivo de obtener datos de mayor profundidad acerca de asuntos relacionados con la organización en general y de la planta y el nivel de preparación de directivos para enfrentar la educación en valores. (Ver anexo 4 y 5).

3.-- Entrevista grupal:

- A trabajadores: para conocer el significado que se le atribuye a los valores estudiados y obtener un criterio grupal sobre los valores que predominan en esta organización (Ver anexo 6). Se aplicó a grupos de 10 sujetos.
- A Consejo de Dirección de la empresa: para obtener datos de mayor profundidad acerca de asuntos relacionados con la organización en general y de la planta y el nivel de preparación de directivos para enfrentar la educación en valores. (Ver anexo 7 y 8).

4.-Observación participante:

- Al proceso productivo: con el fin de apreciar el funcionamiento de la organización en las dimensiones que encierra la educación en valores en la empresa en la relación directivo –directivo, directivo – trabajador, trabajador–trabajador (Ver anexo 9).Se observó el trabajo grupal de las brigadas, departamentos, subdirecciones, talleres y las relaciones informales.
- A la actividad de dirección de la empresa: para valorar la atención y papel del directivo en las características de la socialización en la empresa, atención al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, situación de los valores morales y atención a la diversidad de la empresa (Ver anexo 9).Se observó el funcionamiento del Consejo de Dirección, Consejo Técnico, reuniones de brigada, matutinos y reunión de organizaciones.

5- Test psicológico: para caracterizar personalidad.

A trabajadores y directivos:

- I.A.V: informa el desarrollo de la actividad volitiva del individuo. (Ver anexo 10)

6.-Técnicas:

- Técnica de dinámica grupal.

A trabajadores:

¿Cómo es mi colectivo? : persigue caracterizar las particularidades personales relacionadas con cualidades del grupo a partir de la dimensión valorativa.(Ver anexo 11).

Informe de presentación: para obtener información sobre las características de la socialización, la atención a la diversidad y comportamiento ético moral de la organización y directivos. (Ver anexo 11).

A directivos:

¿Cómo es mi Consejo de Dirección?: para caracterizar las particularidades relacionadas con cualidades del grupo a partir de la dimensión valorativa. (Ver anexo 11).

Matriz DAFO: para obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización y el nivel de preparación de los directivos para enfrentar la educación en valores morales. (Ver anexo 11).

- Técnicas.

A directivos y trabajadores:

-Diez deseos: mide desarrollo de los motivos, su jerarquía; así como la diversidad de estos, lo que da la esfera motivacional. (Ver anexo 12).

-Técnica para medir autovaloración de sí mismo, capacidad valorativa, teniendo en cuenta la relación de su realidad con sus aspiraciones y el análisis de los antivalores vistos en dos direcciones: como autovaloración y como rechazo social. (Ver anexo 13)

-Técnica para conocer cómo se comportan las orientaciones valorativas. (Ver anexo 14).

7.- Encuestas:

A trabajadores:

- Encuesta I: para obtener datos sobre la percepción que tienen los sujetos sobre los valores organizacionales que se ponen de manifiesto entre los obreros de su área de trabajo y en la organización. (Ver anexo 15).
- Encuesta II: Con el objetivo de valorar el nivel de participación de los trabajadores, tanto en la toma de decisiones junto con la dirección, como en la planificación y organización de las tareas en la misma. (Ver anexo 16).

A directivos:

- Encuesta I: con el objetivo de valorar el desempeño del grupo de dirección en el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta o no, la participación de los trabajadores. (Ver anexo 17).

A directivos y trabajadores:

- Encuesta II: determina nivel de conceptualización de los valores morales en los trabajadores y directivos, su aplicación a situaciones prácticas de la vida y cómo autovalora el valor en él. (Ver anexo 18).
- Encuesta III: tiene como objetivo conocer escala declarada de valores morales en trabajadores y directivos y el funcionamiento de estos en sus relaciones interpersonales concretas. (Ver anexo 19).

2.3. Fundamentación de las dimensiones e indicadores del diagnóstico de superación a directivos empresariales en educación en valores morales.

Mediante el diagnóstico se recoge la información individual y grupal de las carencias y necesidades existentes; así como de sus potencialidades. Teniendo en cuenta la afirmación anterior y la pretensión de nuestra investigación de trabajar la superación en educación en valores en vinculación estrecha con la realidad de la organización para que los directivos puedan contribuir a potenciarlos mejor, partimos del hecho de que:

- Debe tenerse en cuenta el contexto organizacional en que se desenvuelve el directivo; dentro de él, aspectos básicos relacionados con lo cultural de la empresa de la que emergen los valores morales y el clima organizacional en que se expresan, el comportamiento ético moral y la diversidad que hay en la organización.
- Considerar las posibilidades de los directivos para educar en valores en la empresa, teniendo en cuenta el estado de los valores en ellos y las particularidades de su dirección y el nivel de preparación para enfrentar la educación en valores.
- Cuando se trabaja la educación en valores hay que documentarse con respecto a los valores que deben potenciarse en el colectivo y, fundamentalmente, a aquellos que estén afectados en los trabajadores.

Este análisis nos permitió establecer dos direcciones del diagnóstico:

- I. Diagnóstico de la organización, sus trabajadores y directivos.
- II. Diagnóstico de la preparación teórico metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores en la empresa.

Para cada dirección se precisaron las dimensiones e indicadores que quedarán explicados a continuación:

Dimensiones de la primera dirección:

1. Diagnóstico sobre las características de la socialización en la empresa.
2. Diagnóstico del comportamiento ético-moral de la empresa y la situación de los valores morales en directivos y trabajadores.
3. Diagnóstico sobre la atención a la diversidad en la empresa.

La información obtenida como resultado del diagnóstico en estas dimensiones permitirá trazar acciones para ayudar al individuo a integrarse a la organización y esta a su vez a la sociedad, desarrollar una moral autónoma en función de valores morales; pues se precisa conocer, en primer lugar, si la manera en la que se comporta la empresa como sistema social permite el funcionamiento de los valores y conocer las características de la personalidad de directivos y trabajadores y el estado de los valores para poder incidir en la educación de la personalidad de ambos y atender a la diversidad de la empresa como una organización para todos que atienda la individualidad sobre todas las cosas y promueva el desarrollo.

Dimensiones de la segunda dirección:

1. Diagnóstico de la preparación del directivo para atender a la socialización en la empresa.
2. Diagnóstico de la preparación del directivo para atender al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales.
3. Diagnóstico de la preparación del directivo para atender a la diversidad de la empresa.
4. Diagnóstico de la preparación del directivo para autodiagnosticarse y diagnosticar a su organización.

Con estas dimensiones se pretende recoger el nivel de preparación teórico metodológica que el directivo presenta para incidir en su formación a fin de que pueda enfrentar la educación en valores sobre bases científicas.

A continuación se presenta una tabla que muestra los indicadores por cada dimensión.

2.4. Proceso de intervención en superación a los directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Siguiendo los criterios de M. R Carretero (2002), se consideró la intervención como proceso de interacción en el que la calidad interactiva se constituye en elemento de significación, donde existe voluntad de resolver problemas, de modificar o de mejorar la práctica sobre la base de la responsabilidad mutua y en el que el formador adopta un rol de cambio, hace de mediador, establece canales de comunicación y colaboración.

Desde junio de 2001 hasta enero de 2003 se desarrolló el proceso de intervención, el cual permitió determinar las regularidades con vistas a favorecer la modelación teórico metodológica de la superación a directivos en educación en valores morales.

Este proceso de intervención incluyó un conjunto de actividades de superación encaminadas a preparar al directivo desde el punto de vista teórico y metodológico, sin dejar de considerar el perfeccionamiento de la personalidad del mismo para que pueda enfrentar la educación en valores en la empresa.

El proceso de intervención se concibió en fases con un carácter cíclico que permitieron la consecución de los fines propuestos, para lo cual se siguieron los criterios de S. Rodríguez (1993). Contó de cinco fases:

- I. Plan de acción: establecimiento de metas generales.
- II. Análisis contextual de la superación y diagnóstico de superación de los directivos.
- III. Planificación: establecimiento de la secuencia temporal y la estructuración de los procedimientos metodológicos.
- IV. Ejecución: realización de la intervención de acuerdo al plan concebido y a las contingencias.
- V. Evaluación: vía metodológica de comprobación de la corrección global del plan de acción como de su ejecución en términos de efectividad, a partir de los cambios cualitativos producidos en la realidad personal del directivo.

2.4.1. Fase I: Plan de acción.

El plan de acción permitió definir las metas generales que se proponían con el proceso de intervención:

- Establecer los propósitos generales de la intervención: preparar al directivo desde el punto de vista teórico y metodológico, sin dejar de considerar el perfeccionamiento de la personalidad del mismo para que pueda enfrentar la educación en valores en la empresa, a fin de llegar a determinar las

regularidades con vistas a favorecer la modelación teórico metodológica de la superación a los directivos en educación en valores morales.

- Realizar un análisis contextual de la superación y un diagnóstico de superación como puntos de partida para la concepción y realización de las acciones a realizar.
- Diseñar la estructuración de los procedimientos metodológicos que considere un conjunto de actividades de superación.
- Realizar el sistema diseñado.
- Evaluar para establecer regularidades.

2.4.2. Fase II: Análisis contextual de la superación y diagnóstico de superación a directivos.

Análisis contextual de la superación.

Se partió de considerar las informaciones que recogen los lineamientos del Consejo de Ministros de la República de Cuba sobre la formación de los directivos, expresados en la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas* y su articulación con los documentos del Ministerio, Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno de la Industria Sidero-Mecánica (SIME) la Política, Estratega y Programa de Capacitación del SIME y de la empresa: *Estrategia de la Empresa Reparadora del Centro Fidel Rodríguez Moya y Estrategia de Preparación y Superación de la Empresa.*

Este análisis nos permitió establecer determinados requerimientos de la intervención, entre ellos: los objetivos de la superación a directivos deben estar centrados en garantizar preparación teórica y metodológica que les permita dirigir colectivos laborales cohesionados y eficientes; la autosuperación es una función básica en la superación del directivo; la superación se organiza como sistema, considerando todos los componentes y la combinación de las formas, los contenidos, los plazos de tiempo necesarios para que sea continuo, eficiente y específico, dirigida a las necesidades de cada directivo y de los planes de desarrollo del organismo (SIME) y de la entidad (Empresa Reparadora del Centro Fidel Rodríguez Moya); las actividades de superación desde el puesto de trabajo se sustentan en que cada acción de trabajo sirva para aprender algo nuevo, las mismas se integrarán en un programa para dar cumplimiento a las prioridades comunes y urgentes.

Diagnóstico de superación a directivos. Análisis de resultados.

Primera dirección. Resultados del diagnóstico a la organización, trabajadores y directivos.

Para obtener una visión de la situación en que se encontraba la organización tuvimos en cuenta las características de la socialización, el comportamiento ético-moral de la misma; así como la atención a la diversidad que hay en ella: directivos, trabajadores y los contextos.

La recogida de información se realizó a través de la aplicación de diferentes métodos y técnicas que nos permitieron integrar las informaciones a partir de la triangulación de fuentes.

La revisión de documentos nos permitió acercarnos a las características generales de la organización y del Consejo de dirección (Ver anexo 20).

Características de la socialización en la empresa.

Se aplicó la entrevista individual y grupal, la observación, la encuesta, revisión de documentos, técnicas a trabajadores y directivos. Los resultados obtenidos expresan como tendencia:

- Los valores morales que la dirección promueve entre sus trabajadores son: responsabilidad, solidaridad y patriotismo. No obstante, existen problemas que afectan a que otros valores (honestidad, justicia y responsabilidad, funcionen y se potencien en la organización (Ver anexo 21).
- Los valores organizacionales que se han instrumentado y con los cuales los trabajadores se identifican son: uso racional del tiempo 90,4%, preocupación por la calidad 87,5%, sentido de la responsabilidad 83,7%, espíritu de colaboración 80,9%, amor al trabajo 74,8%, creatividad 71,4%, respeto por el trabajo ajeno 70%, honradez 50%, sentido del ahorro (Ver anexo 22).
- La participación en la toma de decisiones y los estilos de dirección que se aplican evidencia la falta de sinergia grupal y el monopolio por parte de la dirección en el uso del poder. La encuesta aplicada a trabajadores (Ver anexo 23, tabla 1) arrojó la ausencia de participación activa; por su parte, los directivos (Ver anexo 23: tabla 2) consideran que sí tienen en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones. El cruzamiento de información permitió comprobar que se produce una seudoparticipación, pues no se reúnen los elementos que requiere la participación en ninguna de las instancias.
- Se pudo constatar elementos que caracterizan un estilo de comunicación de la dirección GANAR-PERDER, en tanto se manifiesta una seudoparticipación ante la planificación y discusión de las tareas y acuerdos futuro, un intercambio pasivo, expresado en responder sin lograr un verdadero intercambio de criterios y puntos de vista. La función afectiva-valorativa se encuentra relegada y la crítica correcta y la autocrítica no es una práctica sistemática en situaciones de conflicto.
- El bajo nivel de motivación existente está muy relacionado con factores objetivos y subjetivos que afectan a los trabajadores. No obstante, consideran que la organización tiene como punto más fuerte sus recursos humanos, que muy bien pudieran hacer volver a sus “tiempos gloriosos”. (Ver anexo 24).

- El clima de trabajo (clima organizacional) se resiente en la motivación, la relación del individuo y la organización y la participación; es decir, en indicadores que analizamos anteriormente. Los directivos no han creado un clima laboral de confianza y seguridad en el que se escuche al subordinado y se consideren sus criterios en el proceso de toma de decisiones.
- La identidad grupal se ve favorecida en el sentido de que existe espíritu de cooperación y respeto al trabajo ajeno. Sin embargo, no siempre se aprovechan todos los espacios para propiciar el trabajo en equipo, los líderes de grupos no ejercen la influencia necesaria para orientar y convencer a los otros.

Comportamiento ético-moral de la empresa y situación de los valores morales en directivos y trabajadores.

La triangulación por fuentes, técnicas y expertos se utilizó como medio para garantizar la credibilidad de la información recibida en este aspecto. Se recurrió a todos los métodos empíricos y técnicas propuestas. Se pudo constatar elementos que demuestran el comportamiento ético moral de la organización; entre ellos se encuentran fortalezas relacionadas con el cumplimiento de la responsabilidad social de la organización y la responsabilidad directiva en el cumplimiento de sus funciones (Ver anexo 25). A pesar de ello, se constataron debilidades relacionadas con el quehacer económico, estilos de dirección, control interno, desempeño de comisiones de trabajo, contratación económica, relaciones con clientes y proveedores y el desarrollo del capital humano (Ver anexo 25).

Los resultados del diagnóstico sociopsicológico y diagnóstico para información complementaria relacionada con los valores morales de trabajadores y directivos permitieron establecer como tendencia:

- La esfera motivacional de los trabajadores tiene un sentido estrecho; hay insuficientes motivos de carácter social y cultural. Se patentiza una alta racionalidad hacia lo que puede llevarlos al fracaso, aunque falta una postura activa para evitarlos. Se establece fácil comunicación con ellos; no obstante, hay tres sujetos poco tolerantes y de difícil acceso.
- En los directivos su esfera motivacional es más rica y se caracteriza por el desarrollo de motivos fundamentalmente personales, familiares y sociales; aunque tienen pobre desarrollo de motivos culturales y de superación. Se sienten motivados por el trabajo que realizan; no obstante, en tres de ellos se pudo constatar que tienen resquemores y necesitan reconocimiento de su trabajo. Tienen conocimiento de lo que puede llevarlos al fracaso, aunque la postura activa y volitiva para enfrentarlo es insuficiente.

Hacen reflexiones amplias sobre los problemas, pero se dilatan en la toma de decisiones y les falta constancia para llevar a vías de hecho esas decisiones. Expresan sus ideas con claridad, dan

informaciones técnicas o de tarea, pero la habilidad de escucha se encuentra afectada en la casi totalidad del equipo (13 directivos). Solamente tres directivos llegan a ser empáticos.

- Sobre la situación de los valores morales en los trabajadores se destaca lo siguiente:

Conceptualizan bien cada valor en lo fundamental, pero no tienen conocimiento amplio de su variabilidad interna tan necesaria a la hora de imprimirle concreción. Se confirmó que la solidaridad, la dignidad y el patriotismo son valores potenciados en ellos; sin embargo, es necesario trabajar en la variabilidad interna de valores como: responsabilidad, modestia, justicia y honestidad (Ver anexo 26).

No existe correspondencia entre los valores que priorizan en sus relaciones sociales y comportamientos y la jerarquía que le dan en la escala de valores declarada (Ver anexo 27: tabla 1), pues valores considerados como potenciados, por ejemplo: solidaridad, ocupa el último lugar y valores esenciales del Proyecto Social Cubano como justicia social se encuentran en últimos lugares. También, los valores morales se van perdiendo en las relaciones concretas. (Ver anexo 27: tabla 2 y 3).

Los trabajadores tienen conformado un conocimiento de sí cercano a la caracterización realizada por los directivos (Ver anexo 28: tabla 1); reconocen aspectos de la personalidad que deben mejorar (carácter, reacción ante lo mal hecho, sociabilidad, actitud ante el estudio y el trabajo) .A pesar de ello, vuelve a reiterarse que no tengan plena conciencia de valores resentidos; además, la tendencia es que no tienen voluntad para resolver los aspectos negativos (55,4 %), (Ver anexo 28: tabla 2 y 3).

Las orientaciones valorativas (ver anexo 29) están relacionadas en mayor cuantía con cualidades referidas a la vida familiar (170 veces), le siguió en orden las cualidades sociomorales (60 veces) y cualidades relacionadas con su vida laboral (52 veces)

- Los resultados acerca de la situación de los valores morales en los directivos puede resumirse de la siguiente manera:

En la escala de valores declarada se observó (Ver anexo 27) que dan la mayor prioridad a los valores honestidad, honradez, responsabilidad, dignidad y modestia. Llama la atención que valores imprescindibles en el Proyecto Social Cubano (el patriotismo, la justicia social y la solidaridad) están alejados según la importancia que representa para ellos. En las relaciones interpersonales, se aprecian los mismos valores que priorizaron o si no cualidades positivas relacionadas con su variabilidad interna; los valores no se pierden como en los trabajadores (Ver anexo 27: tabla 2 y 3).

Tienen conformado un conocimiento de sí cercano a la caracterización realizada por el colectivo laboral; reconocen aspectos de la personalidad que deben mejorar: carácter, puntualidad, relaciones sociales, sinceridad, exigencia, espíritu de superación; pero no tienen plena conciencia de valores o variabilidad

interna de muchos de ellos que deben potenciar como: solidaridad, justicia (Ver anexo 28: tabla1). Buscan vías para mejorar las dificultades y existen cualidades positivas que son deseadas: espíritu de superación, sociabilidad, experiencia, pero nunca señalaron valores y algunos (tres directivos) señalaron no querer parecerse a nadie. (Ver anexo 28: tabla 2 y 3).

Las orientaciones valorativas están relacionadas en mayor cuantía con cualidades sociomorales (39 veces). Le siguieron las cualidades relacionadas con su vida laboral (19 veces) y muy unido al indicador anterior estuvieron las cualidades familiares (18 veces) (Ver anexo 29).Se observa pobre orientación hacia cualidades referidas a compromiso social.

Atención a la diversidad en la empresa.

Al triangular la información obtenida de las técnicas, observaciones y entrevistas se pudo comprobar:

- Aspectos muy puntuales de la realidad del taller están relacionados con la atención al hombre y a la diversidad que hay en la empresa.
- La empresa no tiene una estrategia para atender a la diversidad que hay en los trabajadores y directivos, para mejorar condiciones de vida de los más necesitados y atender de forma diferenciada las necesidades y desarrollo de ellos. Refieren que sí se ha dado la posibilidad para elevar el nivel educacional (secundario, preuniversitario y universitario).
- La atención a los contextos es valorada positivamente cuando se refieren a la comunidad; no así valoran la atención a las condiciones socioculturales referidas a manifestaciones culturales y deportivas en la organización y las relacionadas con la familia.
- Se pudo constatar también que existe una dicotomía entre dos grupos sociales fundamentales en la organización: obreros y profesionales, sin que se realice tratamiento a este aspecto.

Segunda dirección.Resultados del diagnóstico sobre la preparación teórico metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores morales en la empresa.

Fueron utilizadas la observación participante, la entrevista individual y grupal y también se obtuvo información de técnicas de dinámica grupal (matriz DAFO) y de la revisión de documentos. La triangulación permitió ver la correspondencia de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos fueron a su vez valorados a partir de una escala elaborada al efecto que comprende tres categorías para valorar el nivel de preparación del directivo: alto, medio, bajo. (Ver anexo 30). Por cada indicador de las dimensiones establecidas se fue analizando: conocimientos teóricos que poseían los directivos, prácticas realizadas y estrategias diseñadas para valorar el nivel de preparación del directivo.

Primeramente se estableció el valor correspondiente a cada uno de los indicadores de las dimensiones de manera individual para llegar a establecer el nivel de preparación por cada una de las dimensiones y finalmente, el nivel de preparación general. De igual forma se procedió de manera grupal.

Preparación del directivo para atender a la socialización en la empresa.

El análisis de los instrumentos aplicados nos permitió establecer determinadas tendencias:

- Tienen desconocimiento teórico sobre el proceso de socialización en la empresa en sus tres indicadores: identidad organizacional, identidad grupal e identidad individual.

Sobre la identidad organizacional se constató que aunque en la estrategia de la empresa tienen determinado los valores organizacionales fundamentales, no conocen sobre el proceso cultural que se gesta en la organización y el papel que desempeñan en él los valores, los estilos de comunicación y de dirección, el clima laboral y la calidad de vida; además de que tienen nociones demasiado generales de cada uno de ellos.

De la identidad grupal refieren en las entrevistas realizadas que les falta sobre cómo se puede potenciar el trabajo en equipo y lograr un liderazgo en el mismo; no obstante, sí tienen referencias sobre el trabajo en equipo en cuanto a su formación y funcionamiento y algunos elementos de la comunicación.

En la identidad individual se verificó que tienen conocimientos sobre la naturaleza de la persona en el comportamiento laboral, pero les falta conocer sobre la educación de la personalidad y la autoeducación en el colectivo.

- En las observaciones realizadas a diferentes momentos del proceso productivo en que se involucran los directivos no se aprecian prácticas conscientes de atención a la identidad organizacional; mientras que en la identidad grupal e individual se realizan algunas prácticas a nivel de planta (dos directivos) que favorecen su potenciación, pero sin que se apreciara plena conciencia de lo que se hace, sino porque la misma dinámica del trabajo lo impone, como se pudo corroborar después en las entrevistas.
- No diseñan estrategias para atender la socialización en la empresa. Solamente utilizan algunos métodos y vías que en alguna medida pueden contribuir, como se pudo apreciar con el indicador referido a la calidad de vida.

Como puede observarse en el anexo 31, solamente cinco directivos tienen nivel de preparación medio y el resto, 11 directivos, presentan un bajo nivel de preparación teórico metodológica, motivado por las carencias antes mencionadas. El indicador más resentido fue el relacionado con la identidad organizacional (tres directivos con nivel medio y 13 con nivel bajo).

Preparación del directivo para atender el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales.

Los análisis de los resultados obtenidos nos expresaron como tendencia:

- Están dispuestos a enfrentar ese trabajo, tienen conciencia de su importancia y sienten una necesidad, porque muchos problemas internos no saben cómo tratarlos y pudieran mejorar el trabajo, atender al hombre, sus problemas y educarlos; además de llevar la empresa a los estadios que quieren. Refieren que, aunque tienen caracterizado a los trabajadores, no saben qué aspectos deben tener en cuenta para trabajar la educación en valores y de igual forma ocurre con la organización en su conjunto.
- Ellos tienen debilidades como: pérdida del orgullo, actitud pasiva ante los problemas, complejidad del tema para dominarlo y llevarlo a vías de hecho y entre las fortalezas: tienen experiencia técnica y de dirección, juventud con deseo.
- Reconocen que no realizan acciones conscientes en ese sentido, realizan un trabajo muy operativo y se pierden en esa impronta, no dirigen prospectivamente. No creen utilizar vías para ese trabajo, solamente el jefe de sector de la Planta investigada refiere que él aprovecha a veces las reuniones, informaciones sobre la situación de los problemas económicos para transmitirles sus ideas.
- Refieren que la formación de ellos, eminentemente técnica, atenta para que puedan atender a la educación en valores (cinco técnicos medios, un jurídico, un informático y nueve ingenieros). No conocen qué líneas estratégicas de intervención pueden realizar.
- Tienen algunos conocimientos elementales sobre la relación entre valores y ética, el papel de los valores en el desarrollo social, su importancia para las profesiones. Pueden reconocer algunos elementos del proceso de la ética en la empresa en cuanto a su responsabilidad social y a la responsabilidad ética del directivo; aunque no en todas las dimensiones del fenómeno. No tienen conocimientos sobre comportamientos comunicativos éticos y no éticos.
- No saben cómo pudieran potenciar valores en los miembros de la organización, pues desconocen los valores del Proyecto Social Cubano, los requerimientos teórico metodológicos para educar en valores y sobre cómo atender a la educación de la personalidad del individuo. Solamente tres directivos pueden expresar criterios sobre los tres indicadores.
- Realizan algunas prácticas en los indicadores referidos a la atención del comportamiento ético moral de la empresa y responsabilidad directiva en su labor con los trabajadores. No obstante, en las observaciones a diferentes momentos de la dinámica del trabajo en la organización pudimos constatar

una serie de dificultades que corroboraron la no existencia de un trabajo consciente, organizado o sistemático para potenciar valores en la empresa (Ver anexo 32).

En el anexo 31 puede verse el nivel de preparación teórico metodológica del directivo en esta dimensión y como puede apreciarse solo 4 directivos presentan un nivel medio de preparación para atender el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales. La mayoría, 12 directivos, presentan un nivel bajo de preparación.

El indicador en el que mejor preparados están es el referido al comportamiento ético moral de la empresa (ocho directivos presentan nivel medio) en lo que ha influido ciertas acciones de superación emprendidas por el Ministerio a través de sus Escuelas Ramales y de la propia empresa sobre el tema de la ética. Sin embargo, presentan dificultades significativas para potenciar valores (12 directivos tienen nivel bajo) y casi nula en lo referente a líneas estratégicas a seguir para una adecuada educación en valores (15 directivos con nivel bajo de preparación).

Preparación del directivo para atender a la diversidad que hay en la empresa.

- Tienen conocimientos sobre la dirección referida a los directivos y trabajadores en algunos de sus variables internas como: estado de salud, diferencias generacionales. Sin embargo, desconocen otras como la atención al desarrollo alcanzado y para algunas manifestaciones conductuales. Tienen desconocimiento acerca de la atención a los contextos como dimensión de la diversidad y sobre la mayoría de sus indicadores. La totalidad de los directivos reconocieron solamente a la comunidad.
- Se realizan prácticas de atención a los trabajadores y directivos sobre todo en lo referente al estado de salud y a los problemas familiares. Sobre los contextos se realizan prácticas de atención a la comunidad solamente; pero no diseñan estrategias para atender a la diversidad de la empresa.

En el anexo 31 puede observarse los resultados de la evaluación de esta dimensión. Como allí se expresa, seis directivos presentan un nivel medio de la preparación mientras que 10 tienen un bajo nivel de preparación. Los resultados por los dos indicadores de la dimensión son similares.

Autodiagnóstico del directivo y diagnóstico de su organización.

Las técnicas aplicadas nos permitieron arribar a algunas consideraciones tales como:

- Son capaces en alguna medida de autodiagnosticarse; aunque es limitado, pues solo realizan autovaloraciones sobre limitaciones y aspectos positivos en lo referente a sus cualidades personales en términos de valores y sobre sus capacidades de dirección. Al autodiagnosticarse lo realizan de manera empírica; porque carecen de conocimientos y procedimientos ordenados para hacerlo, no lo ubican dentro de las acciones que les permiten orientarse en su autorregulación y autoperfeccionamiento.

- En alguna medida pueden diagnosticar determinados elementos del funcionamiento de la organización en algunos de los subsistemas de recursos humanos, si son apoyados por los especialistas que tienen. Todos pueden empíricamente realizar diagnósticos relacionados con su funcionamiento económico, logístico, el comportamiento y estado de ánimo de los trabajadores y algunos aspectos de la ética de los cuadros; sin embargo, la generalidad señala que no pueden diagnosticar cómo se comporta la socialización en la mayoría de sus aspectos ni muchos elementos del comportamiento ético-moral de la organización, por no tener conocimientos ni los procedimientos para realizarlo.
- En cuanto a la diversidad en la empresa están en condiciones de diagnosticar el estado de salud de trabajadores y directivos, las condiciones de vida de muchos de ellos y las necesidades de formación nada más. Los Jefes de taller (directivos) plantearon que están en mejores condiciones de diagnosticar a los trabajadores, por el contacto directo que tienen con ellos, pero les cuesta trabajo tener una visión de la organización en su conjunto. Dos subdirectores refieren que solo pueden diagnosticar lo referido con su área de trabajo.

Estos resultados justifican que 10 directivos sean evaluados con un nivel bajo de preparación y solamente seis tengan un nivel medio. Los resultados en los dos indicadores de la dimensión son similares. (Ver anexo 31).

Cuando valoramos la preparación de los directivos en las cuatro dimensiones encontramos que el nivel de preparación para realizar un trabajo adecuado de educación en valores es bajo (13 directivos); pues tienen conocimientos mínimos de solamente algunos indicadores de las dimensiones analizadas, realizan algunas prácticas sobre estos y no diseñan estrategias, métodos y vías (Ver anexo 31).

A modo de resumen, debemos señalar que el funcionamiento de la organización no contribuye a la educación en valores morales debido a dificultades en el proceso de socialización en la empresa, el comportamiento ético moral de la organización y de la dirección y la atención a la diversidad que hay en ella. De igual forma se pudo constatar el bajo nivel de preparación teórico metodológica de los directivos. Las dimensiones más afectadas fueron: atención a la socialización en la empresa y atención al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales.

2.4.3. Fase III: Planificación.

Esta fase permitió establecer las bases que fundamentaron y orientaron la siguiente fase, de ejecución.

Después del diagnóstico de superación se determinaron los objetivos de la superación a directivos. La guía general, que después se fue materializando en los diferentes componentes del proceso educativo,

fue preparar teórica y metodológicamente a los directivos en educación en valores a partir de su situación y la realidad de su contexto.

Se determinó el trazado de las direcciones de la superación, las cuales estuvieron dirigidas a cuatro áreas interrelacionadas entre sí y que en su conjunto abarcaban las dimensiones necesarias para que el directivo pudiera educar en valores en su organización sobre una base científica sólida: la socialización de la empresa, el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, la atención a la diversidad en la empresa y el autodiagnóstico del directivo y el diagnóstico de la organización.

Se precisó el alcance en cuanto a profundidad y amplitud de los contenidos temáticos de cada dirección; para todas las direcciones se tuvo en cuenta no solo los aspectos teóricos, sino también los metodológicos, para preparar a los directivos en las vías y métodos a utilizar para transformar la realidad organizacional y propiciar su autoperfeccionamiento.

El propio análisis de los documentos rectores de la superación en el Ministerio SIME y la empresa permitió determinar que la misma se realizara desde el puesto de trabajo. En consonancia con este enfoque se estableció que las vías de superación a utilizar debían ser aquellas que permitieran la interacción de los directivos en el ejercicio de sus funciones; de allí que se escogiera la actividad docente en la misma reunión del Consejo de Dirección por ser el espacio más importante de su interacción. De igual forma, la modalidad de superación debía corresponderse con el enfoque y las vías a utilizar; así fue que se determinó la modalidad semipresencial.

Para lograr la interacción necesaria y la influencia mutua para la asimilación de conocimientos, desarrollo de habilidades, actitudes y valores siempre muy vinculado a las tareas que deben llevar a cabo, se estableció la utilización de métodos dinámicos que propiciaran la socialización del conocimiento, el intercambio y la confrontación para que se propiciara la calidad del aprendizaje, el autoaprendizaje, el autoperfeccionamiento y autodirección del grupo.

Sobre la base de lo antes expuesto y considerando, además, que en Consejo de Dirección existe diversidad de formación profesional, se seleccionó como formas de superación: el encuentro de experiencias, la conferencia, el taller y la autosuperación.

En correspondencia con esta concepción, se estableció que la evaluación debía concebirse como un proceso y se debía evaluar diferentes momentos del mismo, teniendo en cuenta la concepción de las direcciones de superación. De ahí que debieran utilizarse, fundamentalmente, dos formas de evaluación: la diagnóstica y la formativa.

Se elaboró una guía que precisara y permitiera materializar la concepción general del proceso de intervención en su fase de ejecución en forma de programa para facilitar la implementación de las actividades de superación y que permitiera la coherencia en el cumplimiento de sus aspiraciones por intervenir en algunas acciones más de un formador (Ver anexo 33).

2.4.4. Fase IV: Ejecución.

Desde la primera actividad de superación se estableció como principio que el formador participara en el desarrollo de todos los puntos del Consejo de Dirección para favorecer la interacción con sus miembros y facilitar la vinculación de las actividades docentes con la situación real de la organización.

La estrecha relación empática que ya se venía conformando entre el formador y el grupo de directivos por relaciones de trabajo ya establecidas con anterioridad y profundizadas durante la etapa del diagnóstico inicial, favoreció la inclusión del mismo como un miembro más del equipo, que conocía los problemas de la organización y estaba comprometido con ella en la búsqueda de su mejora. Estas condiciones favorecerían ya desde el primer encuentro la desinhibición de sus integrantes ante el formador y el clima de confianza que había podido establecer ese tipo de relaciones.

Este hecho es imprescindible para lograr resultados favorables a partir de la concepción de la superación vinculada a la realidad de la empresa en temas tan sensibles como el comportamiento ético moral de los directivos y la organización como conjunto.

Encuentro de Experiencias I. Mi empresa educadora.

Se propuso como primera forma de superación el encuentro de experiencias con el propósito de dar la oportunidad de compartir vivencias, sentimientos y concepciones relacionadas con las dimensiones establecidas para educar en valores desde la empresa (Ver anexo 34).

El interés era partir de la práctica de la empresa, positiva o negativa, para llegar a la reflexión teórica necesaria en acciones de superación posteriores.

Con anterioridad al encuentro se había determinado el tema central y se había repartido un plegable que, además del tema, expresaba las temáticas que se derivaban del mismo y que servirían de guía en los debates. La acción de promoción realizada sirvió para despertar el interés de los directivos sobre la acción de superación y para reflexionar sobre el tema.

La técnica grupal "Expectativas grupales" sirvió para iniciar la sesión a fin de conocer la disposición del grupo para las acciones de superación y precisar las expectativas con respecto a las mismas. La técnica se desarrolló sobre la base de tres preguntas básicas ¿Qué esperan que suceda? ¿Qué esperan que no suceda? ¿Qué podemos aportar? El resultado de la aplicación de esta técnica expresó el compromiso y

disposición de todos los directivos con el proceso de superación, la humildad ante el desconocimiento sobre el tema y la esperanza de que aprenderán mucho de forma teórica y práctica. La experiencia laboral y el conocimiento de la organización fueron considerados el mayor aporte que podían hacer al proceso que recién iniciaban.

Para cumplir con el objetivo del encuentro se utilizó como estrategia educativa potenciar la participación y el encuentro de ideas y criterios sobre la base de las vivencias de cada uno para llegar a consideraciones generales. Se utilizó la discusión socializada y para favorecerla el mismo formador sirvió de coordinador a modo de modelo para la posible utilización futura de este procedimiento.

Se procedió de forma tal que se siguiera como guía el listado de temáticas acordados y para cada una, el formador coordinador fue dando pautas para el análisis, reflexión y discusión; en ocasiones a través de interrogaciones, en otras a través de una situación problémica sobre algún aspecto de la realidad de la empresa descubierta en el diagnóstico o la solicitud de ejemplos, etc. Esta estrategia salvó un poco la pobre preparación que tenían sobre el tema que les imposibilitaba ver los alcances de la realidad de la organización que se relacionaban con la educación en valores.

De manera progresiva se generó un clima de dinamismo que dio espacio a la reflexión individual y colectiva sobre aspectos prácticos de la realidad actual de la empresa y la utilización de la crítica espontánea derivada de esa reflexión; no así sucedió con la autocrítica, pues solamente dos fueron capaces de hacer autovaloraciones de su comportamiento, resultados de su trabajo, incidencia sobre los trabajadores, entre otros aspectos autovalorados.

Se generó un clima de comunicación basado en la cordialidad y respeto en las ideas de cada uno; sin que dejara de existir que tres sujetos trataran de llevar la voz cantante del grupo; entre ellos, incluido su director.

No obstante los aspectos positivos descritos, el desconocimiento de la casi totalidad de los directivos sobre los procesos de socialización en la empresa, la cultura organizacional, las dimensiones del comportamiento ético en la empresa, la problemática de la educación en valores y la atención a la diversidad en la empresa, le restó profundidad a los análisis realizados y sirvió más que como encuentro de experiencias como encuentro interpersonal de acercamiento al tema de forma vivencial que condujo a un compromiso mayor por parte de los directivos.

Se les orientó llevar un registro de metas de transformación que tiene como propósito la determinación clara de los objetivos dirigidos a la resolución de problemas y satisfacción de las necesidades e intereses

del colectivo y de cada miembro del grupo, así como los métodos para el logro de las metas propuestas. Este registro permite la evaluación sistemática de los logros obtenidos y las dificultades a subsanar. Los resultados del “Encuentro de Experiencias” nos posibilitaron confirmar la necesidad de la utilización de la conferencia especializada como forma inicial de las direcciones dirigidas a la socialización en la empresa y el desarrollo de una moral autónoma.

Conferencia I. La socialización en la empresa.

La primera conferencia estuvo dirigida a los procesos de la socialización en la empresa en tres dimensiones: organizacional, grupal e individual (ver anexo 34) con el objetivo fundamental de valorar el papel del proceso de la socialización en la empresa como elemento imprescindible para la educación en valores desde la empresa y la apropiación de los fundamentos teóricos indispensables para que el directivo pueda atender este proceso.

La metodología utilizada propició la participación activa a través del diálogo como procedimiento fundamental, el descubrimiento de sus necesidades cognitivas y el pensamiento creador al tener que elaborar interrogantes sobre lo desconocido. Hubo un intercambio comunicativo muy fluido y por la participación, interés mostrado se observó un involucramiento emocional ante el problema presentado que provocó autorreflexión y reflexión colectiva.

El 68.75% de los directivos tenía un desconocimiento casi total acerca del tema lo cual fue expresado de forma colectiva, tenían dudas acerca de cómo poder aplicarla; algunas de las expresiones referenciadas fueron: “Yo soy ingeniero y no recibí nada de eso, “cómo puedo aplicar todo eso”, “la dinámica de trabajo no te da tiempo ni a pensar”. No obstante, de forma mayoritaria expresaron que era necesario hacer ese trabajo si querían transformar la empresa.

Una vez que el formador hizo una presentación a modo de introducción surgieron interrogantes como qué es la socialización, a qué llamamos identidad organizacional, qué elementos se deben tener en cuenta en la identidad organizacional, grupal e individual.

En la medida en que se guiaban las propuestas de interrogantes hacia una profundización del tema, se mostraban más interesados y algunos (cuatro directivos) un tanto preocupados. En su discurso, a nuestro juicio, se apreció en ellos temores por el cambio que se avecinaba e inseguridad por la edad que tienen, poco desarrollo de habilidades comunicativas y el nivel y tipo de formación que presentan.

Una primera etapa de incertidumbre ante lo desconocido dio lugar a otra de confianza, una vez que a través del análisis y valoración de su práctica diaria como directivo y de las nociones que poseen se llega a las conceptualizaciones necesarias para dar respuestas a las interrogantes. Se escucharon expresiones

como esta: “Ah, mira para eso, si eso lo veo a diario en mi trabajo”, “lo que sucede es que no tenía idea de muchos elementos aquí tratados y que de alguna manera lo vivimos a diario en nuestra organización”. El estado final de las reflexiones que cerraron la conferencia se distinguió por la adquisición de nuevos conocimientos, la conceptualización y profundización teórica de prácticas empresariales relacionadas con la socialización, la concientización sobre su práctica directiva a partir de bases científicas para lo cual se utilizó como medio la computadora (power point) y el papelógrafo. Se elevó la motivación por el proceso de superación que iniciaban y el deseo de transformar la realidad de la empresa con muchas interrogaciones referidas al manejo de la cultura de la organización, a cómo potenciar el trabajo en equipo, pues constituyen puntos débiles de su trabajo.

La evaluación tuvo lugar a través de la autoevaluación y la hetroevaluación acerca de la percepción analítica y el pensamiento reflexivo y divergente en la búsqueda de diferentes alternativas para presentar y solucionar problemas en cuanto a rapidez , flexibilidad y profundidad, las interacciones en diálogos reflexivos entre los participantes , habilidades de escucha atenta y respetuosa , saber tomar la palabra en el momento adecuado para exponer y argumentar , expresión de ideas con claridad y eficacia , entre otras Se utilizó la conversación y los informes orales .

Se inicia la orientación de la autosuperación del directivo con el objetivo de que dominen contenidos teóricos fundamentales relacionados con la socialización en la empresa; en correspondencia, se orientaron acciones encaminadas, fundamentalmente, al estudio, análisis y profundización del contenido abordado a partir de una bibliografía básica que se orientó.

La técnica PNI(positivo, negativo, interesante) confirmó las apreciaciones expresadas anteriormente.

Taller I. ¿Cómo desarrollar la identidad organizacional?

El propósito esencial de este primer taller estuvo en permitir el descubrimiento de problemas relacionados con la realidad de su empresa y de su práctica directiva para arribar a juicios consensuados sobre cómo solucionar los problemas y propiciar la socialización. (Ver anexo 34).

La actividad se desarrolla con el análisis de las variables más importantes a tener en cuenta para desarrollar la identidad organizacional a partir del control a la autosuperación orientada y se hizo en su vínculo con la realidad de la empresa en cuanto a lo que hacen y lo que les falta. Consideran que en todas las variables deben trabajar para perfeccionar el trabajo de la organización, especialmente consideran como más resentidas la atención y gerencia de la cultura, el clima laboral y la calidad de vida.

Fueron capaces de reconocer problemas en la organización a partir de los materiales que se les había orientado profundizar en su autopreparación y de los criterios de la conferencia. De manera general, registraron como problemas en el proceso de socialización de la empresa:

- La cultura de la organización no es fuerte ni flexible: las creencias, valores y normas adoptadas oficialmente no guían la conducta de los miembros de la organización y quedan fuera en muchas ocasiones de los procesos gerenciales. No se potencian valores que necesitamos y otros, no los aprovechamos
- La atmósfera de trabajo (clima organizacional) no es buena, no es motivante, en lo que influyen las condiciones de trabajo, la estimulación, la estructura organizativa de la organización. La moral es baja y la satisfacción de los trabajadores es poca.
- La calidad de vida en la organización no es atendida debidamente y, aunque existen problemas materiales que la resienten, hay muchos problemas subjetivos de los propios directivos que no la favorecen; entre ellos, porque se asfixian en la impronta de la producción, el plan económico, etc.

El debate producido alrededor de los problemas y las posibles formas de solución permitió comprobar una tendencia al cambio no solo en las representaciones mentales, sino también en la disposición a actuar para lograrlo. A pesar de ello, se observó que todavía no son capaces de reconocer problemas de su organización especialmente relacionados con procesos en los que se ven ellos directamente involucrados, como estilos de dirección y de comunicación, uso del poder, tipo de política que funciona en la organización.

Fue necesario recurrir a elementos del diagnóstico realizado para propiciar el debate y la autovaloración de cada directivo y después entre ellos. Así quedaron descubiertos otros problemas no analizados y se recomendó utilizar esta metodología en los Consejos de Dirección y/o Consejos Técnicos para reflexionar sobre la realidad de la empresa, identificar problemas y autoanalizarse sobre la implicación que pueden tener en ella e incluso que se incorpore como un punto del orden del día de la reunión.

Se prefirió dejar para abordar en el próximo taller, otros aspectos del clima organizacional como el referido a la relación individual de los integrantes con la organización y los grupos. Además, se acordó darle continuidad en los talleres restantes al liderazgo, estilos, poder, influencia de los directivos en el desempeño de sus funciones.

Se apreció una actitud positiva ante el análisis de sus problemas; sin embargo, cinco de ellos refieren que les faltan conocimientos para identificar sus problemas y métodos para hacerlo. Para resolver esta situación se orientó el estudio de determinados materiales y a partir de allí el formador los atendería.

Entre las ideas fundamentales que quedaron registradas por el grupo, estuvo la de trabajar en la elaboración de un programa de gerencia de la cultura de la organización para lo cual solicitaron ayuda del formador y de los estudiantes universitarios que realizan práctica profesional.

Con la valoración final de la actividad se constató que se contribuyó a la transformación de la representación que tienen de la organización, su funcionamiento y el papel decisivo que ellos desempeñan lo que implica autoperfeccionamiento de su parte en cuanto a la dirección, formas de comportamiento y características de su personalidad, para incidir positivamente en ello.

Taller II. ¿Cómo desarrollar la identidad grupal e individual?

El segundo taller sobre socialización estuvo dedicado al proceso de la socialización grupal e individual con el objetivo de que los directivos, a partir de la reflexión individual y colectiva sobre la realidad de la empresa, buscaran las posibilidades para desarrollar ese proceso. (Ver anexo 34).

El trabajo grupal realizado en la sesión de trabajo y al mismo tiempo la atención a la individualidad en ellos sirvió de modelo para conducir los debates sobre cómo debe ser el trabajo grupal y la atención a la identidad individual en los miembros de la organización. A través de las simulaciones y las discusiones que conducían a tomas de decisiones en los equipos formados, pudo observarse una interacción basada en el razonamiento profundo de los comportamientos adecuados e inadecuados, la expresión de identificación emocional o rechazo ante ellos, lo que nos expresan una tendencia hacia la incorporación de contenidos abordados.

No obstante, se mantienen expresiones de rasgos autocráticos al tratar de hacer uso de la autoridad para imponer ideas y cierta intolerancia a las ideas de los demás. Además, existieron ciertas posiciones justificativas en los debates sobre la necesidad de la participación como forma de distribución del poder para favorecer el funcionamiento democrático de los grupos y la organización; entre ellas: “lleva demasiado tiempo y las respuestas deben ser rápidas”, “no siempre están preparados para participar en la toma de decisiones”, “en teoría es muy bonito pero la realidad es otra”.

El 100% de los directivos reconocen que el trabajo en equipo es muy provechoso en todos los sentidos; porque además de favorecer la socialización y la adquisición de motivos, normas, valores, conductas, favorece el clima laboral y los rendimientos económicos de la organización. También reconocieron que les faltan habilidades para potenciar el trabajo en grupo y al mismo tiempo considerar la individualidad de cada miembro e incluso manifiestan que se pone de manifiesto esa dificultad desde el mismo Consejo de Dirección, como ellos funcionan. Del análisis anterior derivamos cómo desarrollar la identidad grupal e individual.

En el tratamiento de la identidad individual, todos coincidieron en expresar que les resultaba sumamente interesante por lo novedoso para ellos y muy útil al mismo tiempo todo lo relacionado con el desarrollo de la personalidad y en especial aspectos de la educación emocional como el desarrollo del autoconcepto, las emociones y el autocontrol. Piensan que necesitan entrenamiento y tiempo, pero que ahora tienen más elementos para autovalorarse y para trabajar con los trabajadores a la hora de evaluar sus comportamientos y ejercer una influencia educativa en ellos.

En las valoraciones finales del taller, tanto por lo expresado como por la atención mostrada, las interrogaciones realizadas y el enjuiciamiento de la práctica diaria de la organización, se pudo apreciar la apropiación de conocimientos con vivencias y motivaciones positivas en los directivos.

La autosuperación se orienta en función de la adquisición y desarrollo de habilidades profesionales encaminadas a educar en valores, específicamente relacionadas con la investigación, transferencia del conocimiento a la solución de problemas del quehacer empresarial que favorezcan la creatividad e independencia en la toma de decisiones para orientarse hacia la educación en valores morales.

Después de terminada la etapa de superación dirigida a la socialización en la empresa hicimos un corte evaluativo parcial que permitiera el control de los cambios. Nos basamos fundamentalmente en:

- Autovaloración de los directivos sobre sus conocimientos, habilidades y comportamientos y la comparación con sus compañeros.
- Valoraciones de los integrantes del grupo sobre cada directivo y como grupo.
- Registro de observaciones que ha ido llevando el formador en su interacción de manera individual y grupal sobre la evolución del proceso a partir del diagnóstico.
- Observaciones al desempeño profesional del directivo y entrevistas a trabajadores claves y directivos.

El análisis de estos indicadores nos permitió constatar las siguientes regularidades:

- Se aprecian avances en el reconocimiento, por parte de los directivos, de sus insuficiencias en el proceso de dirección y de sus características personales que dificultan el proceso de socialización en la empresa e interés por resolverlas.
- Se han logrado avances en la identificación de problemas de la práctica empresarial en cuanto a la socialización organizacional, grupal e individual, su explicación teórica y la propuesta de vías de solución.
- Comienzan a observarse ciertas habilidades para el trabajo grupal, la reflexión colectiva; aunque no se crean las situaciones comunicativas en el ambiente interactivo, de tolerancia y diálogo abierto que se requiere.

- Se han logrado ciertas transformaciones en las relaciones de los directivos con sus subordinados que favorecen en alguna medida ir por el camino de la participación.
- Se observa la incorporación de aspectos relacionados con la socialización en la empresa en el lenguaje de los análisis de los directivos, en el diseño y ejecución de sus estrategias de trabajo aunque de una forma muy incipiente y limitada.

Conferencia II. Desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales.

Esta es una conferencia panorámica sobre la segunda dirección de la superación referida a preparar al directivo para que pueda atender el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales. La conferencia tiene como propósito fundamentar las dimensiones que expresan el comportamiento ético de la empresa, cómo se puede potenciar valores en los miembros de la organización y qué tienen en consideración para establecer líneas generales en la empresa para una adecuada educación en valores (Ver anexo 34).

La técnica utilizada, en la que los directivos debían completar frases inconclusas relacionadas con dilemas éticos, propició un análisis reflexivo acerca del comportamiento ético moral en diferentes situaciones relacionadas con la empresa y con ellos como personas. Esto facilita el análisis crítico y autocrítico para introducir el contenido fundamental de la conferencia.

La actividad se desarrolló con la participación activa del grupo, pues el formador no hace una exposición unilateral el contenido, sino que se apoya en una serie de interrogantes, tesis, planteamientos y divergencias sobre la problemática de la educación en valores y de la ética empresarial que posibilitan el intercambio de ideas, se establece la contradicción entre lo conocido y lo desconocido y su vínculo con los conocimientos anteriores relacionados con la socialización y la realidad empresarial.

A través de esa dinámica se llegó a conceptualizaciones importantes y de forma consensuada destacaron ideas como las siguientes que los hacían valorar más este aspecto para los fines de la organización:

- Favorece a los intereses de la empresa, ya que satisface las expectativas individuales de las personas, factor clave de la motivación; por tal motivo, el actuar ético mejora la competitividad debido a que la empresa necesita apoyarse en el mayor desarrollo de las personas y su mejor desempeño.
- La legitimación social de la empresa es fuente de éxito económico.
- Para que el trabajo contribuya al desarrollo personal tiene que abrirse a una creciente participación.
- La tendencia a la conformidad afecta el pensamiento crítico necesario para el cambio permanente como fuente de mejora ética continuada.

- Necesidad de integrar la ética empresarial y las actitudes personales que tienden a justificar la actuación impropia por razones de competencia y de exigencias del puesto de trabajo.

Se apreció que la concepción que tienen de lo que encierra el comportamiento ético moral de la empresa es muy estrecho y prácticamente se reduce a la responsabilidad ambiental, económica y legal de la empresa, así como a algunos elementos de la dirección y la toma de decisiones. Se escucharon expresiones como: “nunca imaginé que esa situación encierra un problema moral”, “es que todo entonces tiene que ver con ética”, “la responsabilidad ético moral del director es enorme entonces”.

De manera más general pudo abordarse la temática referida a cómo potenciar valores en la organización y sobre las líneas a seguir debido a que la amplitud del tema y el interés de los directivos en el primera parte hizo que no alcanzara el tiempo para profundizar en estos dos aspectos, que fueron orientados y se entregaron los materiales necesarios para trabajar después en los talleres. Se orienta el registro de problemas de la realidad de la empresa sobre lo estudiado. El formador se apoyó en power point para presentar los contenidos esenciales.

Finalmente los directivos se reunieron en parejas para realizar generalizaciones sobre lo abordado y los fundamentaron ante el grupo.

Se destacó la participación de todos y el análisis problémico realizado como los aspectos más positivos de la clase. Como aspectos negativos señalaron que no pudieron abordar con la misma profundidad los tres núcleos temáticos de la clase y como interesante señalaron: el contenido abordado, la metodología utilizada que no fue la exposición del profesor nada más. Se utiliza la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, en ella se utilizó lo observacional y el informe oral en cuanto al desarrollo comunicativo, participación, nivel de análisis, interpretación de los fenómenos, nivel de involucramiento con los contenidos y progresos.

Se orienta como autosuperación profundizar en los requerimientos teóricos metodológicos para la educación en valores y se dan orientaciones sobre la bibliografía a utilizar.

Taller III. ¿El comportamiento ético moral de mi organización se corresponde con las aspiraciones del proyecto social cubano y el ideal de la empresa socialista ¿

En este taller se aplica una técnica en la que se discuten y analizan los diferentes dilemas éticos a los que se enfrenta el directivo y la organización en su conjunto, la “Comisión de la verdad”. (Ver anexo 34)

Los dilemas éticos estuvieron relacionados con la responsabilidad social de la organización y la responsabilidad directiva en el ejercicio de su función. Los directivos fueron capaces de identificar problemas de la organización y sobre su responsabilidad que no reconocían como éticos en el momento

de la conferencia, aspecto este que nos confirma la apropiación de conocimientos y la transferencia a situaciones de la realidad. No obstante, algunos problemas arrojados en el diagnóstico y que constituyen dilemas éticos más comprometedores no son tratados con el nivel de aceptación y profundidad que las circunstancias exigían.

En la etapa de la técnica “Comisión de la verdad” en la cual se enfrentan dos grupos de opinión opuestos, se observó que los análisis eran un poco superficiales y no llegaban a todo el alcance del problema; existieron posiciones justificativas sobre todo en los dilemas éticos referidos a la responsabilidad del directivo.

Cuando hubo intervenciones de crítica a hechos delicados de la empresa se hizo de una manera impersonal e indirecta en la estructuración del mensaje. Solamente dos directivos fueron más enérgicos y abiertos.

La comunicación en esta etapa tuvo un clima que, aunque no fue agresivo ni de antipatía, tampoco llegó a ser empático y lo demostraron elementos de la comunicación no verbal como: espacios de silencio, inclinación de la cabeza y mirada fija a la agenda, juego con la pluma, expresiones faciales de confusión; mientras que de la comunicación verbal: respuestas rápidas y enérgicas, interrupciones al que está hablando, refutaciones, etc.

La forma en que se guió el debate y la participación de los representantes de las Comisiones de la verdad jugaron un papel fundamental en la conducción y facilitación de la construcción de una base común de pensamiento sobre lo debatido y una actitud de búsqueda y cambio de disposición ante las debilidades.

Al final se expresaron valoraciones como: “sabemos que tenemos que cambiar la forma de pensar y hasta de actuar”, “el ejercicio de la dirección tenemos que hacerlo midiendo más el costo ético de cada acción”, “no siempre reconocemos nuestros problemas y así no llegamos a nada”, “no hacemos una dirección verdaderamente científica, estratégica, pues pensamos y actuamos a corto plazo”.

Fueron capaces de deslindar entre factores objetivos y subjetivos que afectan el cumplimiento ético de la empresa. Se pudo observar, por las actitudes asumidas ante los problemas éticos debatidos, que cuatro directivos no emiten criterios de forma abierta y no llegan a comprometerse para el cambio.

Taller IV. ¿Cómo potenciar valores morales en los miembros de la organización?

El anexo 34 muestra la concepción de este taller. Después de crear un clima distendido y de disposición positiva para el taller a partir de la aplicación de la técnica grupal, se realiza un intercambio muy fructífero sobre los requerimientos teóricos metodológicos para educar en valores morales, teniendo en consideración las particularidades de una empresa.

La riqueza del análisis en el intercambio condujo a consideraciones básicas para la concepción del trabajo con los valores en la empresa. Entre ellas, destacaron que los requerimientos teóricos metodológicos debían aplicarse sobre la base de aspectos esenciales como:

- Armonía entre el discurso político, educativo y la realidad, entre los valores reconocidos y la realidad; porque a los trabajadores no se les puede ir con “teques”.
- Diseño del trabajo social para trabajar de forma directa con cada hombre y contribuir a crecerse como ser humano de acuerdo a su necesidad.
- Favorecer la participación e integración consciente de los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa.
- Debe corresponderse con la cultura de nuestra empresa y sus valores organizacionales, considerando la organización y sus personas como un todo.

Se hicieron interrogaciones relacionadas con la unidad de lo cognitivo, lo afecto y lo conductual a la hora de medir el valor y el comportamiento del trabajador, cómo contribuir a la formación de aspiraciones e intereses personales y sociales a través de la autoproposición de metas.

Se valoran los requerimientos teóricos metodológicos en correspondencia con lo que hacen en la empresa y lo que les falta por hacer. Mostraron gran interés por las vías que pueden usarse en la empresa y que según sus palabras “no las aprovechamos y debemos pensar cómo trabajar en boletines, murales, matutinos”, etc. Además, reflexionaron sobre otros problemas que tienen: estimular la fuerza del grupo y estimular sobre todo la autocrítica como mecanismo de autorregulación.

Las dramatizaciones realizadas sobre situaciones de conflicto de valores en la empresa y la observación con una guía propició un debate muy rico por la actitud de búsqueda profunda de debilidades, causas, hasta encontrar una forma de construcción del nuevo conocimiento compartido a partir de diferentes experiencias y formas de verlas.

La aplicación de la técnica de dramatización fue muy bien acogida, expresaron haberse sentido muy cómodos. La participación fue total y comprometida tanto por lo que expresaron como por el vínculo emocional con que lo hicieron. Los debates establecidos facilitaron la observación del cambio de disposición en aquellos directivos que en el taller anterior se habían mostrado distanciados y algo reservados en su participación.

En las valoraciones finales se expresaron opiniones muy favorables sobre lo que favorece la educación en valores morales hasta el punto de expresar que “ahora se dan cuenta de que no logran avances

cualitativos en la empresa si no trabajan con los valores, porque le es imprescindible para dar solución a los problemas cotidianos de la empresa y qué decir para cumplir la misión de la misma”.

Consideraron estar todavía lejos de potenciar valores en la organización con una base científica sólida como la han visto en la superación, necesitan todavía más preparación y entrenamiento, pero opinan que ya ven la luz, saben a qué hay que atender y sobre todo han tomado mucha conciencia de la situación de la empresa, del papel que ellos como directivos deben desempeñar y de la urgencia con la que deben reconsiderar el trabajo para encauzarse en la línea correcta y lograr sacar a la empresa del estado en que está.

Sin embargo, creen que ya van incorporando lo estudiado a la dinámica del trabajo, que están aprendiendo y en cuanto a este taller consideran que existen dimensiones de la atención a la educación moral del individuo que les falta visualizar cómo se puede hacer.

Taller V. ¿Qué líneas estratégicas se deben seguir para una adecuada educación en valores morales desde la empresa?

En el anexo 34 puede observarse la concepción general de este taller que da continuidad a las reflexiones iniciadas sobre cómo potenciar valores en la organización y que la profundidad de los debates hizo que se de alguna forma ya se adelantaran algunas ideas a esbozar en este taller.

La aplicación de la técnica Puntos débiles y fuertes sirvió para conceptuar y generalizar todo lo referente a situación de los valores morales en la organización y las características de su personalidad y de su dirección que pudieran influir en una adecuada educación en valores morales.

La autorreflexión y la reflexión colectiva después dejaron esclarecidos que entre sus puntos débiles se encuentran: estilos de comunicación y de dirección que no son participativos, algunas características de su personalidad que no autorregulan, no son sistemáticos como equipo de dirección en las acciones educativas que desempeñan, ni hay unidad en las influencias, no hay unidad de exigencia y respeto a los derechos, no consideran las particularidades y la edad de los individuos.

Valoraron muy altamente la importancia de conocer los principios y métodos del trabajo educativo para hacer un trabajo verdaderamente profundo y coherente.

Aseguran que las direcciones de las organizaciones de la empresa: Partido Comunista de Cuba (PCC), Unión de Jóvenes Comunistas(UJC) y Central de Trabajadores de Cuba (CTC) no tienen preparación alguna sobre el tema, por tanto han estado violando el principio del contenido ideológico y de la orientación consciente, porque se hacía lo que se intuía, se trataban de hacer las tareas de estas

organizaciones, pero no con el sentido de trabajo educativo con un contenido ideológico orientado conscientemente.

Expresaron sentirse muy complacidos por haber analizado los diferentes métodos de educación moral que pueden utilizarse y la significación de cada uno. De hecho consideran que algunos de esos ellos los emplean pero no con el contenido que deberían e incluso muchas veces mal empleados, como la emulación, el estímulo y la sanción. Coincidieron en que este era un punto también débil en su trabajo.

Como puntos fuertes señalan que a pesar de deficiencias que tienen son un equipo de dirección con vergüenza, comprometidos con la revolución, con juventud y deseos de llevar adelante la educación en valores como una tarea de primer orden en la empresa.

La técnica “Lluvia de ideas” permitió recoger las ideas fundamentales sobre qué líneas se deben seguir para una adecuada educación en valores en la organización para solucionar los problemas que tienen en ese sentido. En el registro elaborado, después de la valoración de la factibilidad de las ideas expuestas, estuvieron ideas referidas a: atender a la organización como sistema social, atender el perfeccionamiento del equipo de dirección como guía de la organización y el trabajo de las organizaciones, atender la formación y desarrollo de los grupos hasta llegar a constituir un verdadero colectivo laboral, atender a cada individuo de acuerdo a sus necesidades e intereses y trabajar en cada dirección siguiendo los fundamentos de la educación en valores que han aprendido.

En las valoraciones finales de este taller de cierre de la dirección referida al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, se destacaron los avances que han tenido en su preparación teórico metodológica: “hemos aprendido y nos ha sacado de la rutina de la empresa”, “es más útil y se aprende más cuando se hace en la misma empresa”. Reconocieron la necesidad de autoperfeccionarse para poder perfeccionar la realidad de la empresa.

Se acordaron algunas medidas para atender a aquellos directivos que aún tienen dudas y dificultades para reconocer problemas para de acuerdo a ellos actuar. Entre las medidas estuvieron: atención individualizada desde la función que realiza el directivo y orientación de más autosuperación con el apoyo de otros materiales bibliográficos.

Se orienta modelar acciones a seguir para educar en valores en la empresa y consultar bibliografía sobre la diversidad.

En este momento de la intervención se vuelve a realizar otro corte evaluativo para retroalimentarnos sobre el proceso de superación llevado a cabo.

El último taller sobre la dirección: desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales nos permitió caracterizar a cada directivo en cuanto a sus progresos y carencias; así como a todo el grupo en su conjunto. Además de las evaluaciones frecuentes de cada taller, se realizaron observaciones nuevamente al proceso productivo y se entrevistaron a trabajadores y directivos:

Entre las regularidades constatadas se encuentran:

- Se han incrementado las habilidades para el reconocimiento de problemas relacionados con conflictos de valores y de funcionamiento de la organización que afectan la adecuada educación en valores.
- Se observa un incremento de la transferencia del conocimiento recibido a la práctica de la empresa.
- Existen progresos en el comportamiento de los directivos a favor de dirigir considerando la educación en valores. Se observan cambios en la realización de matutinos, en las discusiones críticas de las reuniones, en la preocupación por atender y reconocer el trabajo de los trabajadores.
- En el Consejo de Dirección se analizan problemas relacionados con el capital humano.
- No se ha logrado establecer acciones coherentes del Consejo de Dirección relacionadas con la educación en valores y no existe el mismo nivel de preocupación y ocupación en todos los directivos.

Taller VI. ¿Cómo atender la diversidad que hay en mi empresa?

A partir de la técnica de penetración se logra que los directivos vivencien el deseo de merecer interés y consideración ante la sensación de estar excluidos. De esta forma se introduce el tema del taller relacionado con la atención a la diversidad (Ver anexo 34).

En colectivo se discute el trabajo orientado acerca de las acciones a seguir para educar en valores morales. Señalaron que todavía no han logrado la independencia necesaria como para diseñar solas esas acciones; por esa razón cinco directivos no lo traían realizado, solo tenían algunas ideas pero tenían inseguridad.

Ante la situación presentada se trabajó en grupos y con la ayuda del mismo y la atención individualizada del formador se logró que hicieran intentos de elaboración de acciones.

El análisis de la tesis presentada para introducir el debate del taller: **La empresa como agente socializador tendrá que ser una organización para todos y que atienda la diversidad que en ella trabaja**, nos permitió conocer que los directivos ya habían consultado el material orientado y que había la incorporación de nuevos conocimientos en la mayoría. Anteriormente no tenían idea de que la diversidad en la empresa estaba en tres componentes diferentes: los trabajadores, los directivos y los contextos.

A pesar de la novedad del término para ellos, creían haber atendido en los trabajadores el estado de salud y las necesidades de aprendizaje. Ahora ven cuán amplio es el tema y qué necesario para lograr todo lo que se ha ido señalando en las acciones anteriores de superación.

El trabajo en equipo propició el intercambio sobre cada una de las direcciones de la diversidad en la empresa. Las situaciones hipotéticas y reales de la empresa dieron lugar a una amplia discusión no solo al nivel de equipo, sino en sesión plenaria sobre la realidad de la empresa. Hubo consenso sobre:

- Necesidad de estratificar la atención a los trabajadores según sexo, edad, tiempo en la organización, necesidades y aspiraciones, particularidades psicosociales. De igual forma debe buscarse mejor atención entre ellos mismos.
- Necesidad de rescatar muchas acciones que realizaban antes en la organización y que formaban parte de la cultura de la empresa como: juegos deportivos, actividades con las familias y los niños de los trabajadores. Además, se pronunciaron por concebir otras acciones.

Se valoraron como equipo de dirección, creen tener posibilidades en esta dirección para cambiar el trabajo de la empresa; pero les ha faltado visión, constancia y coordinación de acciones. Emitieron juicios como estos: “la improvisación nos mata”, “somos demasiado operativos”, “sin recursos pueden hacerse muchas cosas”, “así la gente se siente mejor y se eleva la moral en la empresa”.

Expresiones como estas dieron evidencias del interés mostrado por los directivos para emprender acciones a partir de la asimilación de los contenidos abordados.

La actividad puede valorarse como muy favorable tanto por el clima que se generó como por los debates que se realizaron.

Taller VII. ¿Cómo diagnosticar a mi organización y a mis trabajadores para poder influir sobre ellos?

Este taller está encaminado a valorar el papel del diagnóstico para el trabajo de educación en valores morales sobre bases científicas y ofrecer herramientas para su realización. (Ver anexo 34).

La sesión del taller comienza con una técnica que propicia el intercambio.

La metodología utilizada se centró en la participación grupal y vivencial que favoreció un clima de cooperación y de aceptación propiciando la reflexión sobre su práctica y el enriquecimiento de sus conocimientos en esta dirección de la superación.

En las reflexiones sobre las posibles maneras en que se puede llegar al diagnóstico de las dimensiones estudiadas, los directivos coinciden en que ellos llegan a un conocimiento de la organización y de los trabajadores; pero de una manera muy empírica, de acuerdo a lo que les exija la dinámica del trabajo y

sobre esa base actúan sin que exista una reflexión consciente de lo que hacen, de sus consecuencias y mucho menos en busca de un propósito más elevado que no sea el de cumplir una tarea. Consideran que la observación es el método más utilizado por ellos, aunque ahora es que conocen cómo debe utilizarse.

En el diagnóstico de situaciones presentadas proponen acertadamente los métodos y técnicas que se necesitan utilizar; las dudas estuvieron centradas en el análisis de los resultados y en cómo proceder con los datos obtenidos. Esta situación demuestra que se requiere entrenamiento para que puedan incorporar el diagnóstico a su trabajo de dirección.

El debate producido y la autovaloración de los directivos sobre la forma en que ellos utilizan el diagnóstico, su objetividad y la comparación con lo aprendido nos corrobora la tendencia al cambio en la apropiación de conocimientos con vivencias positivas, en su forma de pensar y la disposición a actuar. Ejemplo de este último indicador lo apreciamos en expresiones como: “creo que podemos lograrlo con empeño y trabajo de equipo”, “los especialistas de recursos humanos están mejor preparados en ese sentido y pueden apoyarnos”, “lo que tenemos que hacer es concebirlo”, “el diagnóstico nos puede servir para el expediente del perfeccionamiento empresarial”.

A pesar de que el taller se realiza con una disposición positiva y un clima favorable por parte de los participantes en lo que incidió positivamente la fuerza del grupo y el apoyo del formador; en diferentes momentos del taller hubo manifestaciones en tres directivos que reflejaron de alguna forma resistencia a la nueva concepción de trabajo y que se expresaron en interrogaciones, expresiones de desaprobación, reticencia para resolver los ejercicios en equipo. Se emitieron criterios tales como: “si me pongo a hacer todo eso, no me da tiempo a atender el trabajo”, “es muy bueno así como aquí la vemos, pero ustedes saben que después en la vorágine el trabajo no se puede hacer”, “sería lo perfecto, pero en qué tiempo”. Se les orienta que modelen la forma en que ellos desde sus funciones pueden concebir el diagnóstico de la organización y de sus trabajadores para poder diseñar y emprender acciones de educación en valores. Las interrogantes ¿cómo vive?, ¿cómo me voy? permitieron valorar la actividad en su conjunto y la autoevaluación del directivo y la evaluación del grupo.

En las respuestas se emitieron criterios como:

¿Cómo vine? “Con desconocimiento de la magnitud del problema”, “con poco conocimiento sobre cómo proceder para realizar diagnósticos”, “con preocupación por la complejidad del tema y hasta temores, con expectativas”.

¿Cómo me voy? “Hemos ganado en conocimientos y en confianza sobre la necesidad de trabajar sobre la base de un diagnóstico”, “contento porque he aprendido y me he probado”.

Taller VIII. ¿Cómo soy y qué debo cambiar para influir positivamente en los trabajadores?

En el anexo 34 se puede observar la concepción del taller VIII que tiene como objetivo fundamental la valoración y autovaloración del directivo sobre sus características de personalidad y su comportamiento como guía de la organización a fin de autoperfeccionarse.

El taller comienza con la técnica “Examen personal” con la cual se propició desde un primer momento la identificación y aceptación del autoexamen para su función directiva.

En la técnica se trabajó con las estrategias seguidas en las situaciones de conflicto y pudo apreciarse la preferencia en el 60% de los directivos por respuestas que no llevan a soluciones conflictivas basadas en un comportamiento profesional verdaderamente ético, pues se busca la evasión, no asertividad, no atención, en vez del enfrentamiento abierto, honesto ante la situación.

El control del autoestudio orientado en el taller anterior permitió constatar, en primer lugar, que no todos los directivos tienen una visión general de su organización, lo que significa que cada uno se encierra de forma parcelada en el marco de su área de acción. Pero, además, las subdirecciones no tienen el nivel de implicación necesario con los obreros que le exige su función directiva; solamente los Jefes de Taller tienen una interacción que les permite diagnosticarlos.

En equipo se trabaja una técnica de autoconocimiento que propicia un intercambio muy rico en participación, reflexión y autorreflexión sobre cómo se ve el directivo, cómo lo ven los demás, cómo es en realidad, cómo debe ser, qué debe hacer para resultar un buen directivo y cómo puede lograrlo.

Los directivos en sus autovaloraciones incorporaron nuevos elementos para caracterizar su personalidad y su comportamiento en relación con el diagnóstico inicial lo que demuestra que las acciones realizadas anteriormente han favorecido el conocimiento de sí mismo y la forma de analizar a los demás.

Expresaron cualidades relacionadas con valores y también valores que los caracteriza y reconocieron dificultades que en el diagnóstico inicial no se reconocían. Valoramos altamente positivo este hecho por considerar que se aprecia una aceptación y concientización en ellos sobre su persona y solo así podrá haber transformación.

Se evidenciaron contradicciones en cuanto a algunas de estas interrogantes, lo que generó debates en los grupos; sin embargo, primó la comprensión del directivo sobre su situación y la ayuda del grupo sobre cómo ponen la riqueza de vías para dar solución en correspondencia con la debilidad que presentan.

Como resultado del trabajo en equipo realizaron una caracterización como grupo en el que destacaron los siguientes aspectos:

- Se conocen a sí mismo, aunque tienen que profundizar todavía ese conocimiento.

- Podemos conformar de una forma bastante realista la imagen que tenemos de otra persona, aunque debemos perfeccionarla con la recogida de información a través de diferentes técnicas y métodos.
- Tenemos identificados nuestros valores potenciados y los que faltan por configurar más; no obstante debemos continuar autoperfeccionando nuestra persona y nuestra forma de actuar guiado por esos valores para ser ejemplo.
- Debemos autovalorarnos más en nuestra vida diaria para autorregularnos mejor.
- No siempre expresamos adecuadamente nuestras emociones, lo que puede conducir a valoraciones negativas sobre nuestro comportamiento.
- No siempre analizamos y comprendemos nuestras actitudes, ni damos solución a nuestros problemas.
- Debemos mejorar nuestras relaciones interpersonales: escucha, ser más asertivo.
- Debemos mejorar la constancia, la voluntad.

Por ser este el último taller se analizaron las transformaciones ocurridas hasta el momento, y qué necesitan todavía. Valoran de muy positivo todas las acciones realizadas y se arriba a generalizaciones como las siguientes:

- Han adquirido un conocimiento amplio de las dimensiones a atender para educar en valores morales desde la empresa, sin el cual nunca hubieran podido realizar un trabajo eficiente en ese sentido.
- Han desarrollado muchas habilidades que favorecen su preparación e impactan en su labor profesional para: trabajar en equipo, identificar problemas de la realidad de la empresa, diagnosticar y autodiagnosticarse, analizar y solucionar problemas.
- De alguna forma se han perfeccionado como personas, pues han aprendido a clarificar valores, a no autojustificarse, a buscar la verdad, a discernir entre diferentes guías de valor y establecer los criterios morales, a ser menos individualistas, a tener más conciencia moral, a autodisciplinarse.
- Requieren todavía de asesoría, de entrenamiento, para concretar en la práctica lo aprendido en forma de sistema.

Se les orienta completar el registro de metas que llevan desde la primera actividad; así como continuar con la autosuperación, para lo cual se dan orientaciones al respecto.

Con este taller final se realiza un corte evaluativo de la etapa recién concluida que consideró los mismos indicadores e instrumentos que en los dos anteriores.

Obtuvimos como regularidad lo siguiente:

- Se observa un nivel de preocupación en todo el Consejo de Dirección por la educación en valores morales en la organización, expresado en su accionar con los trabajadores y en su incidencia en la dirección de la organización.
- En las relaciones dentro del Consejo de Dirección se aprecia la intención de aplicar lo estudiado tanto por el lenguaje que utilizan como por los análisis y decisiones que se toman.
- En los Consejos de Dirección se continúa analizando problemas con el desarrollo humano en la organización.
- Existe una mayor preocupación por la diversidad de la empresa en lo referido a los trabajadores y los contextos.
- Los directivos reconocen los cambios producidos en ellos y la necesidad de continuar autoperfeccionándose.

Encuentro de Experiencias II. La educación en valores morales en mi organización.

Después de dos meses de práctica directiva bajo la influencia de las acciones de superación, este encuentro permitió intercambiar experiencias y reflexiones sobre la asimilación y su transferencia al quehacer diario de la organización de lo recibido sobre educación en valores. (Ver anexo 34).

A través de la técnica Puntos fuertes y puntos débiles los directivos debatieron cada una de las temáticas del encuentro que coincidían con las direcciones seguidas en la superación.

Consideraron que todavía no había transcurrido el tiempo suficiente para instrumentar lo aprendido y obtener resultados significativos. Sin embargo, en las autorreflexiones y reflexiones sobre su práctica expresaron su satisfacción por haber realizado avances individuales y colectivos en cada una de las direcciones de la superación:

- Han concebido un estudio de la cultura en los indicadores estudiados para poder proyectar acciones para atender la socialización en la empresa.
- Comienza a intentarse un trabajo más cooperativo sin que llegue a ser el trabajo en equipo necesitado.
- Hacemos intentos por cambiar estilos de dirección y de comunicación aún cuando nos cuesta mucho trabajo.
- Estamos rediseñando junto con las organizaciones políticas y sindicales el trabajo educativo en cuanto a métodos, vías, la atención a la calidad de vida en la empresa y al mismo tiempo a la diversidad que hay en ella.

Expresaron que tienen conocimiento de lo mucho que les falta por hacer y de los problemas para enfrentarlos. Una de las debilidades más fuertes que tienen es llenar de contenido de trabajo cada puesto

para que los trabajadores se incentiven, se recupere la disciplina laboral, se puedan establecer mejor las normas de la empresa y aumente la exigencia. Plantearon que estaban buscando nuevos mercados y nuevos rediseños en la organización sin alterar su objeto social.

De estos análisis se derivaron reflexiones sobre las condiciones objetivas, de índole fundamentalmente económica, que obstaculizan el funcionamiento de los valores en la organización; pero al mismo tiempo señalaron que ya cuentan con determinadas herramientas para hacer que la moral no decaiga, que el ambiente de trabajo mejore a pesar de no haber estimulación material y de las transformaciones que se avecinan en la empresa de tipo estructural.

Se hacen valoraciones críticas acerca de factores que dependen de ellos y obstaculizan que los valores funcionen, entre lo que destacaron:

“Se toman en ocasiones decisiones arbitrarias”, “cada uno hala por su lado en momentos conflictivos y se atrinchera”, “no hemos logrado distribuir el poder de forma tal que haya más participación de los trabajadores”.

Registraron por escrito su deseo y necesidad de que se mantenga el contacto con el formador principal para otras acciones que les ayuden a poner en práctica lo que les falta para realmente poder educar en valores morales en la organización.

Consideraron que el tiempo fue poco. El seguimiento del perfeccionamiento de los directivos que lo requerían (tres en total) se hará a partir de la constatación de la autosuperación orientada como cierre de la intervención.

2.4.5. Fase V: Evaluación.

Durante toda la intervención se fue realizando una evaluación del proceso llevado a cabo a través de la evaluación diagnóstica y formativa, a partir del mismo diagnóstico realizado y durante diferentes momentos del mismo, lo que permitió la retroalimentación constante y en consonancia la toma de decisiones que permitieron ir haciendo readecuaciones para alcanzar los objetivos propuestos. Como resultado de la evaluación formativa a través de la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, se fue dando seguimiento al desarrollo de los directivos de forma sistemática, parcial y final con la participación de cada directivo, del formador y del grupo en su totalidad.

La evaluación final quedó conformada como cierre del proceso evaluativo llevado a cabo en el que se había ido siguiendo los resultados obtenidos en el sistema de influencias educativas de forma sistemática y parcial a partir de la evaluación diagnóstica. Se realizó en la última forma de superación utilizada: el

encuentro de experiencias, que permitió la reflexión sobre el proceso realizado siguiendo la escala valorativa elaborada y de esta forma considerar los progresos o no en el proceso formativo.

El anexo 30 muestra los resultados de la escala ordinal aplicada a los directivos al inicio y al finalizar la intervención. Como puede apreciarse encontramos un movimiento que demuestra avances progresivos en el nivel de preparación de los directivos. Dos directivos pasaron del nivel medio al alto; mientras que 10 directivos llegaron al nivel medio de preparación y solamente tres quedaron evaluados en un nivel bajo de preparación.

Se observaron avances significativos durante el tránsito por las diferentes formas de superación en lo referente a los conocimientos y prácticas sobre diferentes dimensiones de la superación en educación en valores morales. En menor grado llegaron a diseñar estrategias, vías o métodos para atenderlos; de ahí que solamente dos directivos finalizaran con un nivel alto de preparación.

Cuatro directivos no transitaron al nivel inmediato superior (uno al nivel alto y dos al nivel medio) debido a que, aunque se observaron cambios, no llegaron a los requerimientos que exigía la escala valorativa para esos niveles. Una de las causas que incidió en este resultado fue la inestabilidad en la participación del directivo en las acciones de superación y la baja formación anterior de dos de ellos. A estos directivos se les dio seguimiento individualizado de su auto superación y de atención directa por parte del formador.

En cuanto a los resultados por cada dimensión (Ver anexo 30) encontramos que en todas hubo movimientos progresivos en los que los directivos se encuentran mayoritariamente en los niveles medio y alto respectivamente.

La preparación para atender al desarrollo de una moral autónoma era la más resentida en el diagnóstico inicial, seguida de la referida a la socialización en la empresa. Puede observarse grandes avances en ambas dimensiones (Ver anexo 30) pues de doce y once directivos respectivamente con nivel bajo de preparación en ambos casos, solo cuatro no transitaron hacia el valor medio.

En el nivel de preparación para atender a la socialización en la empresa, se observaron avances en cuanto a la identidad individual y grupal por encima de la identidad organizacional. Los sujetos lograron obtener una visión general de la organización como sistema social y cultural, son capaces de identificar problemas de la práctica empresarial; no obstante, se encuentran dificultades para llevarlas a vías de hecho en la práctica y para establecer vías y métodos para atenderla.

La preparación para atender el desarrollo de una moral autónoma fue la única dirección que en uno de sus indicadores (líneas estratégicas a seguir para una adecuada educación en valores) no hubo cambios hacia el valor alto y donde más directivos se mantuvieron en el nivel bajo (seis directivos). Con estos

directivos se trabajó muy de cerca ; pues aunque se produjeron cambios sobre todo desde el punto de vista teórico , presentaron dificultades para identificar y resolver problemas relacionados con los conflictos de valores y sobre la utilización de métodos y vías para potenciar valores .

La preparación para atender las dimensiones diversidad y autodiagnóstico del directivo y diagnóstico de la organización alcanzaron niveles similares .En el anexo 30 se puede apreciar que la mayoría de los directivos (13 en total) lograron alcanzar los niveles medio y alto.

Los contenidos de estas dos dimensiones resultaron de más fácil comprensión para los directivos, según refirieron eran más concretos y cercanos a sus marcos de referencia por lo que los incorporaron con mayor facilidad. Sin embargo, el diagnóstico de la organización resultó ser el indicador más bajo (cinco directivos) debido a que ellos realizaban diagnósticos de su organización de manera empírica y aunque pudieron incorporar un instrumental teórico y práctico para realizarlo, todavía se encuentran insuficiencias para su integración como sistema y en el análisis de sus resultados en función del diseño de acciones a emprender.

Se corrobora estadísticamente mediante el test de rangos de Wilcoxon que se producen cambios muy significativos después de realizado el proceso de intervención ($0.001 < 0.01$). De los 16 directivos que conforman la muestra, 12 cambian favorablemente su nivel de preparación teórico metodológica, solo cuatro no la modifican y por tanto ninguno la empeora.

El anexo 30 muestra los resultados generales finales y como puede apreciarse dos directivos pasan al nivel alto mientras que uno de los categorizados como nivel medio no logró pasar a este estadio superior debido, fundamentalmente, a irregularidades en su participación en las actividades de superación. Muy favorable fue el paso mayoritario (11 directivos) del nivel bajo al medio, lo que demuestra la validez del proceso realizado; sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, tres directivos no lograron transitar del nivel bajo al medio por dificultades en las direcciones, sobre todo en lo referido a la transferencia de lo conocido a las situaciones prácticas y para concebir vías y métodos para atender las direcciones de la educación en valores.

2.5. Regularidades determinadas a partir de la evaluación del proceso de intervención.

De la evaluación del proceso de intervención se derivaron las siguientes regularidades:

- El enfoque de superación desde el puesto de trabajo ha permitido crear vivencias comunes y reforzar la cultura de la organización; además de poder aplicar un programa adaptado a los problemas y necesidades de la organización con mayor facilidad para el seguimiento, evaluación de sus resultados y la introducción en sus propios puestos de trabajo.

- El análisis contextual de la superación que considera las estrategias trazadas por el país, el ministerio al que pertenece la empresa y la propia empresa posibilitó articular las actividades docentes a las exigencias y necesidades de la misma.
- Partir de un diagnóstico de superación que considerara el contexto organizacional posibilitó que las actividades docentes se acercaran más a la dinámica de la empresa desde la perspectiva de su dirección para concientizar al directivo sobre la necesidad de la educación en valores morales, favorecer el proceso de aprendizaje y hasta resolver problemas relacionados con el trabajo diario. No obstante, se requiere determinar necesidades de superación vistas a partir de la relación entre el presente (estado actual) y el futuro (estado deseado).
- Trabajar con el Consejo de Dirección en su totalidad, independientemente de su composición, exigió la utilización de formas de superación que se ajustaran a estas condiciones.
- El trazado de direcciones de superación en educación en valores favoreció el tránsito gradual del directivo por diferentes etapas desde lo más general: la socialización en la empresa, hasta lo más particular: el autodiagnóstico del directivo.
- La concepción de las direcciones de superación en educación en valores sobre la base de las particularidades de la organización empresarial favoreció el desarrollo alcanzado en la preparación de los directivos.
- Todas las formas de superación utilizadas redundaron en la preparación de los directivos; no obstante, comenzar por el encuentro de experiencias demostró que no era efectivo debido al desconocimiento de los directivos sobre la temática y a los perfiles profesionales que poseían.
- El resultado del encuentro de experiencia final evidenció la necesidad de otra forma de superación que posibilitara el perfeccionamiento de la labor educativa del directivo orientada por valores.
- El desarrollo de las actividades docentes en el mismo contexto de trabajo del directivo determinó que las mismas no debían ser demasiado extensas en el tiempo de duración.
- La evaluación de proceso utilizada posibilitó la atención al desarrollo de cada directivo para resolver los desbalances y el progreso del grupo hasta los resultados obtenidos.
- El programa de superación diseñado como guía para materializar la concepción general del proceso de intervención en su fase de ejecución requiere precisar, además de los componentes señalados, los conceptos, habilidades y valores que el directivo debe alcanzar.

Capítulo III

III. MODELO TEORICO METODOLOGICO DE SUPERACION A DIRECTIVOS PARA CONTRIBUIR A LA EDUCACION EN VALORES MORALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

3.1. Objetivos y fundamentos en que se sustenta el modelo.

Nuestro propósito está centrado en que de manera consciente el directivo empresarial se oriente en cómo puede cumplir la función educadora que está llamado a desempeñar para desarrollar una moral autónoma en su organización, potenciadora de los valores morales fundamentales que guíen la cultura empresarial en correspondencia con el proyecto social cubano y pueda así cumplir el rol social que le corresponde.

Para lograr tal pretensión se elaboró un modelo de superación que propicie la creación de las condiciones favorables para que los directivos eduquen en valores morales. Según se plantea en *La dialéctica y los métodos científicos generales de investigación* (Academia de Ciencias de la URSS, 1985), la modelación es el método que opera en forma práctica o teórica sobre un objeto; no en forma directa, sino utilizando un sistema intermedio, auxiliar o artificial: el modelo. El modelo resulta ser algo semejante al propio objeto investigado que lo copia en cierta dirección, es el resultado.

Para García Garrido (Citado por González Morales, 1999) la modelación es el proceso mediante el cual hacemos manipulable la realidad.

La modelación como método del conocimiento científico tiene una amplia aplicación en la Pedagogía, en la que su misión es representar sistemáticamente una abstracción del proceso docente-educativo y esta representación obedecerá a la concepción pedagógica del sujeto dando mayor espacio al punto de vista del investigador, lo que justifica que puedan existir variados modelos sobre un mismo problema docente educativo.

Se propone como vía, precisamente, un modelo por constituir este una construcción teórica que pretende representar la realidad; es decir la superación y en el caso específico del modelo teórico –metodológico pretende también ofrecer alternativas sobre cómo intervenir en la práctica para transformarla. Él tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno, proporcionar explicaciones y servir como guía para generar hipótesis teóricas; pero, además, nos brinda la posibilidad de ofrecer consideraciones de carácter metodológico para su uso en la práctica docente (González Morales, 1999) para lo cual se apoya en principios, sus resultados se logran por ejecución e interrelaciona necesidades, interrogantes, componentes y elementos del objeto (la superación a directivos). S u

carácter metodológico se aprecia también en la misma estructura del modelo, sus componentes van dando la orientación metodológica de cómo proceder, los pasos ordenados, la secuencia lógica; además de que en cada uno se expresa qué considerar, los procedimientos.

Partiendo del objetivo general de la tesis, el modelo se propone como objetivo general:

- Preparar a los directivos empresariales con los conocimientos y habilidades necesarias que les permitan realizar una labor educativa basada en los valores morales del proyecto social cubano.

Además, es pretensión del modelo:

- Contribuir al perfeccionamiento de la personalidad de los directivos teniendo en cuenta el papel de ejemplo ante su colectivo para poder incidir sobre él.
- Contribuir al perfeccionamiento de la empresa estatal cubana para que pueda enfrentar los retos actuales.
- Contribuir a la aplicación de una dirección por valores en el contexto empresarial.

A continuación se expresan los fundamentos teórico- metodológicos en que se sustenta el modelo y que al mismo tiempo sirven de fundamentos para la educación en valores, teniendo en consideración que el mismo se concibe para superar en educación en valores morales:

1. El enfoque histórico cultural de Vigostky sobre desarrollo de la personalidad. Considera este enfoque al tener en cuenta:

- El contexto social y cultural es una premisa fundamental en la formación del hombre y a través de la actividad y la comunicación es donde se desarrolla integralmente. El desarrollo del individuo bajo la influencia de la educación tiene lugar como unidad entre la objetivación (materialización) y la subjetivación (asimilación de los contenidos sociales). Las categorías formación y desarrollo implican la consideración del hombre como un ser: biológico, espiritual, individual, social e históricamente condicionado. El proceso de formación de la personalidad comprende tres componentes: cognitivo, afectivo y volitivo. El proceso de educación de la personalidad tiene entre sus particularidades: carácter multifactorial, prolongado, escalonado, concéntrico, bilateral y activo, se vincula al trabajo con el colectivo. A partir de las particularidades psicológicas y situación de la superación en los directivos; así como de sus necesidades potenciales y el trabajo socializado, se diseñan las actividades de superación. La finalidad del modelo es proporcionar el crecimiento como educadores de los sujetos, teniendo en cuenta su zona de desarrollo próximo para lo cual se da en cada momento el nivel de ayuda requerido.

2. El papel rector del directivo como educador que dirige el proceso educativo que se lleva a cabo en la empresa. Este fundamento se considera al tener en cuenta:

- La empresa es un centro de formación continua de los recursos humanos, justificado por dos factores que definen el carácter educativo permanente de la empresa: su condición comunitaria constituida por una cultura y por ser un ámbito de despliegue del trabajo humano. Los directivos desempeñan la función de educadores y son los máximos responsables de encauzar la labor educativa de los colectivos laborales que dirigen sobre la base del ejemplo de métodos y estilos que sirvan de escuela para su equipo de trabajo.

3. La asunción de la superación desde una posición sistémica, flexible y dinámica. Para ello parte de las consideraciones siguientes:

- La empresa es una estructura sistémica de carácter social, en la que cada uno de los elementos que la componen debe contribuir a la educación en valores morales. La comunicación juega un papel fundamental en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Las particularidades de la cultura del sector específico de la industria y de la empresa en cuestión deben ser tenidas en consideración para el diseño de las actividades de superación; así como las relaciones entre la cultura organizacional y la cultura social. Las actividades de superación deben ser multivariadas en el contenido y en las formas educativas utilizadas y se realizarán de forma gradual, por lo que es necesario la culminación de una etapa para comenzar la otra en correspondencia con los cambios también graduales que aspiramos se vayan produciendo en los directivos.

Las particularidades del adulto serán consideradas y en consonancia el proceso formativo se caracterizará por: no prescriptivo, centrado en los problemas o preguntas significativas, la praxis implica reflexión y acción, responsabilidad individual y grupal compartida para el aprendizaje, valoración del proceso como parte del aprendizaje, diálogo, igualdad, apertura, confianza, respeto mutuo, que el individuo esté en control de su propio pensamiento y aprendizaje; además, los postulados de la educación de avanzada.

El enfoque de superación en el puesto de trabajo posibilita una interacción más directa entre los procesos de formación y su vinculación a la práctica social en busca de la reflexión de la práctica y la realidad del trabajo para lo cual se deben utilizar los métodos y formas más factibles para este enfoque.

4. La conducción didáctica de la superación como aspecto fundamental en el proceso docente educativo.

Este fundamento considera lo siguiente:

- Las leyes del proceso docente educativo planteados por Carlos Álvarez de Zayas (1999), dadas en las relaciones del proceso educativo con el contexto social y la educación a través de la instrucción.

El proceso de enseñanza debe ser desarrollador en la medida en que integre las funciones instructiva, educativa y desarrolladora. Y como señala José Zilberstein y Margarita Silvestre (1999), es preciso que el profesor centre su atención en la actividad práctica, cognoscitiva y valorativa de los educandos, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo alcanzado y sus potencialidades para lograrlo; que mediante procesos de socialización y comunicación se propicie la independencia cognoscitiva y la apropiación del contenido de enseñanza; que contribuya a la formación de un pensamiento reflexivo y creativo; que conlleve a la valoración personal y social de lo que se estudia, así como al desarrollo de estrategias que permitan regular los modos de pensar y actuar para que contribuyan a la formación de orientación, planificación, valoración y control.

En correspondencia con lo antes expuesto, el proceso de aprendizaje debe ser desarrollador, entendido como un modelo de construcción y reconstrucción por parte del sujeto que aprende, de conocimientos, formas de comportamiento, actitudes, valores, y formas de experiencia que se producen en condiciones de interacción social(Álvarez de Zayas,1999).El proceso de enseñanza – aprendizaje se caracteriza por su carácter social, individual, activo, comunicativo, motivante , significativo , cooperativo y consciente.

El acto didáctico debe considerar un conjunto de exigencias psicopedagógicas, siguiendo los criterios de José Zilberstein y Margarita Silvestre (1999): preparación del alumno para las exigencias del proceso de enseñanza aprendizaje (diagnóstico) ; estructuración del proceso a partir del protagonismo del alumno en los distintos momentos de la actividad (orientación, ejecución y control ; organización y desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje desde posiciones flexivas que estimulen el desarrollo del pensamiento y la independencia cognoscitiva; orientación de la motivación hacia la actividad de estudio y mantener su constancia; preparación del alumno para aprender a aprender; estimulación de la formación de conceptos y el desarrollo de los procesos lógicos del pensamiento; realización de formas de actividad y comunicación que permitan favorecer el desarrollo individual; atención a las diferencias individuales ; vinculación del contenido de aprendizaje con la práctica social .

Los métodos de enseñanza dinámicos propician la socialización del conocimiento mediante la solución colectiva de tareas, el intercambio y confrontación de ideas, opiniones y experiencias entre directivos y formadores; de este modo se propicia la calidad del aprendizaje como proceso activo y desarrollador.

5. El carácter interdisciplinario en la concepción del modelo.

- La propuesta tiene sus fundamentos en un conjunto de ciencias como la filosofía, sociología, psicología, pedagogía, dirección científica de la sociedad y la teoría de las organizaciones, las cuales aportan postulados en el orden teórico y metodológico imprescindibles y que se concretan de forma integrada interdisciplinariamente. La concepción interdisciplinaria contribuye a la educación integral de los directivos a partir de un enfoque dialéctico de la concepción de la superación que permita conformar una visión de cómo debe desarrollarse el proceso de enseñanza aprendizaje para que prepare a los directivos en educación en valores, a partir de sus características y de las aspiraciones sociales.

Se asume a la filosofía marxista – leninista como base metodológica para las otras ciencias, por tanto, las posiciones teóricas para enjuiciar el mismo fenómeno o proceso objeto de estudio deben coincidir en el enfoque. Desde el punto de vista filosófico se basa en la concepción materialista de la historia con los postulados fundamentales siguientes: la concepción de la imagen del hombre como totalidad, la personalidad como conjunto de relaciones sociales en unidad de lo individual y lo social; el basamento filosófico de actividad como condición inherente al ser humano , quien conscientemente actúa sobre él mismo y sobre su entorno ; la unidad dialéctica de la relación sujeto – objeto que sufre la base de la mediación de la práctica que hace posible la interpretación recíproca de lo ideal y lo material en la actividad humana, el objeto como condicionante material y el sujeto como ser activo , consciente y transformador.

En correspondencia con estos postulados se asumen los demás fundamentos:

Desde el punto de vista sociológico se basa en la individualización como proceso inseparable de la socialización; el proceso de socialización del sujeto tiene como fundamento la actividad práctica del cual se derivan las funciones cognitiva, valorativa y comunicativa de la personalidad; el desarrollo del individuo bajo la influencia de la educación y el medio social y natural tiene lugar como una dialéctica entre objetivación y subjetivación de los contenidos sociales.

Desde el punto de vista psicológico se asume el postulado sobre la comprensión de la individualidad de la personalidad siguiendo el enfoque histórico cultural de Vygostky y la consideración de la personalidad como una totalidad, el proceso de formación de la personalidad comprende tres componentes: cognitivo, afectivo y volitivo.

En consonancia con el enfoque antes señalado, se asume desde el punto de vista pedagógico, la educación en el colectivo; la utilización de métodos que propicien la activación del conocimiento, el

intercambio , la comunicación , la socialización , la participación cooperativa y creadora ; la concepción de la actividad pedagógica a partir del diagnóstico ; la asunción de la superación desde una posición sistémica , flexible y dinámica; el vínculo de los contenidos con la realidad ; la concepción de las actividades con un carácter sistémico e integrador.

3.2. Propuesta de modelo teórico metodológico de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Se propone el modelo teórico metodológico de superación que a continuación se presenta sobre la base del marco contextual en torno a la educación en valores en el contexto empresarial que aporta esta tesis, el marco teórico–conceptual sobre la educación en valores morales, el diagnóstico de superación y las regularidades determinadas a partir del proceso de intervención en superación.

El modelo tiene un carácter cíclico, o sea, se inicia el proceso tantas veces como sea necesario, teniendo en cuenta la evolución del mismo; analiza el estado real y el deseado; prevé procesos de cambios; involucra en el proceso a la alta gerencia, viéndolo como un puntal esencial para el desarrollo del modelo y prevé el entorno empresarial como una variable a la hora de diagnosticar las necesidades de superación.

Con el modelo se pretende preparar al directivo para que asuma un estilo sistémico de trabajo para educar en valores en su organización. Este permite que el directivo pueda favorecer la socialización en la empresa, el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, atienda a la diversidad de la empresa, se autodiagnostique para propiciar su autodesarrollo y autoperfeccionamiento y diagnostique a su organización de forma tal que le permita intervenir en ella y lograr una coherencia entre las acciones de dirección y el funcionamiento empresarial en unidad educativa; además, de gestionar cierta forma o cultura de hacer de la empresa guiada por los más excelsos valores.

En la figura se muestra el modelo:

Como puede apreciarse aparecen sus componentes, las interrelaciones sistémicas que se establecen entre ellos, lo que representa una aprehensión teórica y metodológica del proceso de superación a directivos para que eduquen en valores en su organización. A continuación del esquema se explica cada uno de sus componentes.

I. Análisis contextual de la superación de los recursos humanos.

Se parte del presupuesto de que la educación como fenómeno social está históricamente condicionada. Su función socializadora se corresponde con las demandas y exigencias de una sociedad históricamente determinada.

El modelo conceptualiza el análisis contextual de la superación como la consideración de las demandas y exigencias que el país, el ministerio u organismo en el que se encuentre la organización y la propia empresa hacen a la educación para la formación y superación de sus recursos humanos y en especial de sus directivos.

Este primer componente del modelo condiciona la concepción del mismo a:

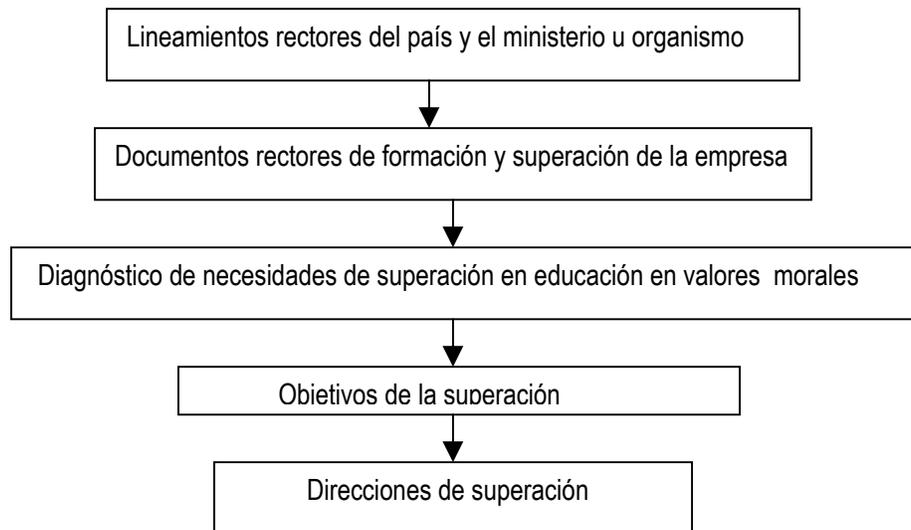
1. Los lineamientos y estrategias trazados por el país en los que se expresan los objetivos que el Partido y el Gobierno cubanos se proponen alcanzar con la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, teniendo en cuenta la experiencia acumulada y las transformaciones económicas ocurridas en el país.

Bajo este fundamento se elabora la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas* que considera como su razón de ser la formación continua de todos los cuadros que les permita dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas e ideológicas y comprometidos con el resultado de su organización y de su patria. Establece, además, los lineamientos de la formación y desarrollo de los que tienen la responsabilidad de dirigir los recursos humanos hacia el logro de los objetivos económicos y sociales del país.

2. Los lineamientos y estrategias del ministerio u organismo al que pertenece la empresa, los cuales, sobre la base de los lineamientos del país, consideran las particularidades del ministerio u organismo y sus aspiraciones sociales y de formación. Estas aspiraciones se concretan en las políticas y estrategias de formación del ministerio u organismo.

3. Los lineamientos y estrategias de la empresa objeto de investigación en lo referente a la formación y superación de los directivos para que pueda articularse al Plan de Formación de la Empresa como una propuesta que responda a las exigencias y necesidades de la misma. De igual forma considerará as particularidades de la cultura organizacional de la empresa en cuestión y sus proyecciones.

La figura que se muestra a continuación expresa la forma en que se procedió para llegar a la determinación de los objetivos y el trazado de las direcciones de superación.



II. Diagnóstico de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Mediante el diagnóstico se recoge la información individual y grupal de las carencias y necesidades existentes en el ámbito profesional. Rosa María Torres (1993) enfatiza en la necesidad de involucrar en este proceso participativo a los grupos, al contexto y los sistemas de aprendizaje, declarando como problema clave a enfrentar la distinción entre necesidad y demanda; es decir, considerar la necesidad de combinar la realidad individual, grupal y social.

Estos presupuestos sirven de base para asumir los criterios para el diagnóstico de necesidades de superación en los directivos empresariales para educar en valores morales en la empresa, vinculando el mismo a una estrecha relación entre el estado actual y lo que debe ser de acuerdo con los nuevos modos de actuación que demanda la sociedad en estos tiempos en cuanto a la labor educativa en la empresa como sistema social.

Para la realización del diagnóstico de necesidades se deberá seguir un modelo deductivo que considere los pasos siguientes:

1. Valoración de las metas educativas actuales y las demandas que en términos de necesidad le plantea la sociedad a los directivos en su labor de educación en valores morales en el contexto empresarial y las particularices de la empresa en cuestión.
2. Selección de las dimensiones e indicadores para medir la preparación de los directivos en educación en valores morales

El diagnóstico de necesidades expresa el carácter proactivo que debe asumir el proceso de perfeccionamiento de la empresa cubana en lo referente a su capital humano, para que sea eficiente y cumpla las aspiraciones sociales a las que está conminado. Teniendo en consideración lo antes señalado, el diagnóstico deberá dirigirse a tres elementos esenciales para considerar tanto al producto como al proceso:

- Directivo: para conocer sus condiciones para cumplir la función educadora en la empresa.
- Trabajadores: por ser el sujeto de la incidencia.
- Organización: para conocer si el funcionamiento de la empresa contribuye a fomentar valores y está en correspondencia con su misión.

En el caso que nos ocupa se requiere atender a dos direcciones del diagnóstico con las siguientes dimensiones:

I. Diagnóstico de la organización, sus trabajadores y directivos:

- Características de la socialización en la empresa.
- Comportamiento ético moral y situación de los valores en directivos y trabajadores.
- Diversidad en la empresa.

II. Diagnóstico sobre la preparación teórico metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores morales.

- Atención a la socialización en la empresa.
- Atención al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales.
- Atención a la diversidad en la empresa.
- Autodiagnóstico del directivo y diagnóstico de la organización.

El anexo 35 muestra los indicadores por cada dimensión.

3. Identificación del nivel de preparación de los directivos, situación de los valores morales en trabajadores y directivos y el comportamiento ético moral

Para obtener un diagnóstico integral que permita establecer las necesidades de superación en educación en valores morales deben utilizarse diferentes métodos y técnicas como:

- Observación a:
 - La actividad de dirección: consejo de dirección, consejillos, reuniones de brigadas, matutinos, reuniones de las organizaciones de la empresa, reunión con trabajadores, asambleas de servicio, etc.
 - La actividad productiva: trabajo grupal de brigadas, departamentos, subdirecciones, talleres, etc.

- Revisión de documentos:
 - Lineamientos y documentos rectores del país, ministerio u organismo, estrategias de la empresa, controles realizados a la empresa, planes de desarrollo y evaluación de los directivos, resultados de investigaciones realizadas en la empresa.
 - Encuestas a:
 - Directivos y trabajadores de la empresa, proveedores, clientes, asesor jurídico de la empresa y del organismo en provincia, directivos del ministerio en la provincia.
 - Entrevistas individuales y grupales a:
 - Directivos y trabajadores.
 - Tests psicológicos.
 - Técnicas: individuales y grupales.
4. Interpretación de los datos obtenidos y conciliación de descripciones.
 5. Establecimiento de necesidades de superación en educación en valores morales, considerando debilidades y potencialidades para encausar el trabajo de educación en valores morales en la empresa por los directivos.

III. Objetivos de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

El objetivo constituye la precisión del estado deseado o aspirado que se debe alcanzar en el desarrollo del proceso formativo para resolver el problema. Se considera rector en el proceso aunque, como cualquier otro, existe solo en interacción con el resto y con el proceso como totalidad.

A la hora de determinar el o los objetivos se partirá de:

1. La situación contextual de la empresa: considerará los objetivos que persiguen los documentos rectores establecidos por el gobierno, el ministerio u organismo y la empresa y que en el caso que nos ocupa son: *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, la Estrategia de Superación del Ministerio* al que pertenece la empresa y *la Estrategia de la Empresa* conjuntamente con la *Estrategia de Preparación y Superación de la empresa*.
2. Las fortalezas, debilidades e insuficiencias que arrojó el diagnóstico de necesidades: pues la superación no va encaminada solo a dar solución a las insuficiencias determinadas, sino a potenciar las fortalezas para reafirmar lo particular de cada empresa y favorecer así el desarrollo de su identidad.
3. Las aspiraciones y componentes de las direcciones a diseñar: las cuales han estado sustentadas en el papel formador y educador que debe desempeñar el directivo como máximo responsable del

funcionamiento de su organización y de su autoperfeccionamiento para enfrentar las transformaciones de la empresa y las aspiraciones de la empresa cubana actual.

Los objetivos diseñados para superar a los directivos empresariales en educación en valores morales no pueden dejar de tener en cuenta los siguientes núcleos básicos que son ejes centrales para la potenciación de los valores. Ellos constituyen una síntesis sobre las aportaciones realizadas por diferentes autores que han servido de sustento teórico –metodológico para nuestra propuesta:

- El conocimiento de aspectos inherentes a teorías científicas, informaciones básicas políticas, éticas, etc. y relación de los contenidos con el funcionamiento de las organizaciones, con las vivencias, motivaciones, valores de los directivos.
- La identificación y enfrentamiento a los hechos generados por valores y antivalores.
- La jerarquización de los valores de acuerdo a los que le han concedido más importancia en el momento de resolver un conflicto y comprometerse con ellos para darse cuenta de lo que realmente aprecia, elige y quiere.
- El desarrollo de habilidades comunicativas.
- Procesos de valoración y autovaloración sobre el contenido de sus actuaciones y reflexiones.
- La utilización tanto del pensamiento racional como su conciencia emocional para examinar sentimientos, valores y modelos de conducta.
- La problematización y toma de decisiones, elegir entre diferentes propuestas de análisis la que está más de acuerdo con el ser personal y la que contribuye más al desarrollo personal.
- La animación de actuaciones de acuerdo con las creencias, metas o ideales expresados, impulsando una coherencia entre lo que se dice y hace para que actúe según sus elecciones.

IV. Trazado de direcciones para ejercer influencias a partir del diagnóstico de superación.

El trazado de las direcciones de superación se determinará a partir de:

1. La función educativa que está llamada a cumplir el directivo como guía de su organización.
2. La concepción del perfeccionamiento empresarial que se pretende lograr en las organizaciones empresariales cubanas.
3. Los resultados del diagnóstico de superación de los directivos.

A continuación se fundamentará cada uno de los elementos a considerar:

1. La función educativa que está llamado a cumplir el directivo como guía de su organización: Del análisis realizado a la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno*,

se infieren dos razones básicas que convocan a la formación y superación de los directivos empresariales en la educación en valores.

- Enfrentar y dar solución a los problemas cotidianos de la empresa como guía de su colectivo en correspondencia con las aspiraciones de nuestro proyecto social.
- Enfrentar las nuevas transformaciones de la empresa en busca del perfeccionamiento empresarial.

De la primera razón se establece el papel formador y entrenador del directivo, basado en el ejemplo de métodos y estilos que sirvan de escuela para su equipo de trabajo. Según P. Pozner (1995) el directivo realiza diferentes funciones: educador, animador, informador y comunicador, gestor de medios y recursos y administrador. El directivo es, por tanto, un educador y como tal debe:

- Ser responsable de la vida de la empresa.
- Gestionar cierta forma o cultura de hacer de la empresa.
- Ser responsable de la calidad y coherencia entre las acciones de dirección y el funcionamiento empresarial en unidad educativa.

Y la unidad educativa se logra cuando el directivo:

- Es sensible de crear un clima organizacional, considerando la significación de las tareas que se realizan, la calidad de vida para humanizar la empresa y la convivencia.
- Reconoce, además, que un aspecto fundamental de la calidad es la experiencia que tienen los trabajadores.
- Se ocupa de la socialización de los trabajadores y la empresa y de propiciar en ellos el desarrollo de una moral autónoma que construya los valores fundamentales.
- Busca solidaridades y convergencias en las finalidades y principios educativos de la empresa.
- Facilita la puesta en marcha de estrategias heterogéneas que den respuesta a situaciones y sujetos diferentes (diversidad) y estimula el desarrollo de capacidades humanas y profesionales para atender las particularidades de los trabajadores y las diferencias entre ellos.
- Su rol como directivo se da en continuidad profesional. Es un educador de la empresa toda, como sistema social.

En relación con la segunda razón expresada al inicio de este componente, en la *Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba* (Citado por Colectivo de autores, 2001) se señala que el objetivo central del perfeccionamiento empresarial de la empresa estatal es incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, promoviendo las condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los directivos y trabajadores.

Esto trae consigo la capacidad de adaptar en cada momento, las prácticas, los métodos y las técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y que tengan en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno; así como la idiosincrasia de la empresa.

2. La concepción del perfeccionamiento empresarial que se pretende lograr en las organizaciones empresariales cubanas.

No podrían lograrse los resultados que se aspiran de la empresa cubana, si los cuadros de dirección no juegan un papel fundamental en el proceso de implementación del sistema de gestión empresarial en estrecha relación con los demás factores de la empresa: organizaciones políticas y sindicales. Esta concepción se sustenta en sus aspectos fundamentales en (Colectivo de autores, 2001):

- Concepción de la empresa como sistema: un contexto de referencia común, una forma de pensar y una manera común de tomar decisiones, según las condiciones históricas dadas.
- Dirección económica fundamentada en una sólida base social y de dirección de las personas. Necesidad de descentralizar decisiones y el logro de la autonomía empresarial, la cual implica una participación activa y coordinada entre los diferentes niveles; así como participación real de los trabajadores en el proceso de dirección dentro de la empresa.
- Las características individuales, las expectativas y el diseño individual, la percepción que tiene el individuo del medio, las relaciones interpersonales y la estructura del grupo, son variables importantes que deben tenerse en cuenta de manera integral.
- El directivo tiene que transformarse en un estratega, adoptar una visión global de la organización, mejorar su papel de comunicador, sus capacidades de negociación y coordinación. El directivo tiene que saber crear un ambiente o clima laboral de confianza mutua .
- A todos los trabajadores se les debe ayudar, según los niveles de ayuda que necesiten, darles información adicional necesaria, aclararles dudas, reconocerles los éxitos aunque sean pequeños, ofrecerles las oportunidades que tienen las organizaciones para superarse y trabajar con eficiencia.
- Los resultados altamente satisfactorios tienen que ver con la integración empresa-comunidad. La organización está inserta en un entorno dentro de la sociedad y los factores del entorno influyen en la cultura de la organización.
- Es de gran importancia el sistema social dentro de la organización por lo que es necesario entender el lado humano de la empresa: el individuo tiene motivaciones, necesidades y valores; es un ser humano y un ser social.

- El aprendizaje empresarial comienza por nivel individual con el conocimiento, los valores, las capacidades y el potencial innovador y termina en el nivel de la organización con la capacidad de cambio, el trabajo en equipo y la estrategia cultural e ideología de la empresa.
- El comportamiento individual en el interior de la organización será el que caracteriza al individual social.
- La atención al hombre se identifica con la política más general que persigue el sistema de gestión de los recursos humanos: colocar al hombre como centro de toda la actividad empresarial.

3. El diagnóstico de superación de los directivos.

Sobre la base de la concepción antes expuesta se considerará a la empresa como una totalidad, en la que el subsistema humano cultural se integre al estructural y al técnico tecnológico; teniendo en cuenta el papel que debe desempeñar el directivo en la misma, se establecerá el diagnóstico de superación para que pueda contribuir a educar en valores morales en su colectivo laboral.

Esas necesidades estuvieron dirigidas a cuatro áreas: 1) la socialización en la empresa, 2) el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, 3) atención a la diversidad de la empresa y 4) autodiagnóstico del directivo y diagnóstico de su organización.

Además, se considerarán las dimensiones de la superación desde el punto de vista teórico metodológico.

V. Dirección orientada hacia la socialización en la empresa.

El directivo o el equipo directivo es responsable de la vida empresarial, quien enmarca o gesta cierta forma o cultura de hacer de la empresa y realiza una función educativa como guía de su colectivo, como habíamos señalado anteriormente.

El proceso educativo que se lleva en la empresa como mediadora social tiene como objetivo la formación y desarrollo del hombre; en esencia: la socialización del individuo para lograr su inserción plena y armónica en el contexto social en que se desenvuelve. Este proceso requiere aprendizaje, a veces largo, y se concreta en la incorporación del individuo a tres esferas de la vida social: la laboral, como ser productivo; la vida política, como miembro de organizaciones o como ciudadanos con derechos y deberes y la vida cultural, como sujeto con cultura que participa de la creación colectiva que le antecede, de su contemporaneidad y de lo que se transmitirá a las generaciones posteriores

La socialización permite, entonces, la apropiación por el individuo de los conocimientos, valores, normas y principios socialmente aceptables; pero este proceso no transcurre en una sola dirección, el sujeto es un elemento activo de la propia sociedad por lo que estas normas y valores no se reflejan de la misma forma en todos.

Por tal razón las organizaciones empresariales no solo tienen una finalidad económica (producción de bienes y servicios, grado de rentabilidad), sino también social (transmisión de la herencia cultural, organización social, control social y mejoramiento humano).

Para cumplir la función socializadora a las que están llamadas las organizaciones se debe atender el sistema de relaciones sociales que se establecen en el proceso de socialización del individuo en la organización: relaciones interpersonales, relaciones intergrupales y relaciones interinstitucionales (Colectivo de autores, s/f).

Martín Baró (1985) ,cuando enuncia el concepto de socialización, hace aportaciones muy necesarias para comprender la naturaleza del fenómeno abordado en nuestra investigación, entre ellas señala que es un proceso psicosocial en el que el individuo se desarrolla históricamente como persona y como miembro de la sociedad en tres direcciones esenciales: 1) es un proceso histórico, 2) es un proceso de la identidad personal que depende primordialmente de la identidad que su grupo social le proporciona y 3) es un proceso de desarrollo de la identidad social.

La multiplicidad de personas muestra, por tanto, que en su diversidad todas tienen una identidad, un yo que las diferencian y un vínculo social que las une y las hace miembro de una misma comunidad.

Peter Berger y Tomás Luckman (1996) señalan que en la socialización a nivel macrosocial se adquiere un mundo, una cultura en general, la pertenencia objetiva le permite incorporación subjetiva del mundo. Pero, además, se produce un proceso de incorporación de las personas a sectores particulares de la organización social; es decir, la adquisición del conocimiento específico de los roles.

Lo anteriormente expuesto demuestra la importancia de la atención a los procesos de socialización en la empresa para educar en valores. En tal sentido se deberá dirigir la superación a tres direcciones de la socialización: identidad organizacional, identidad grupal, identidad individual.

Identidad organizacional: en la cultura organizacional se continúa el proceso de socialización iniciado desde el nacimiento del individuo y a su vez la cultura organizacional se construye y modifica a través del proceso de socialización de los miembros de la organización. La superación referida a la socialización en la empresa permite a los directivos llevar a cabo un proceso de gerencia en torno a la cultura de la organización; para ello es imprescindible enseñarlos a trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como:

- Identificación de los principios de la organización sobre bases humanistas.
- Los principios, los valores subyacentes en ellos.
- Determinación de las normas compartidas y de los patrones de conducta compartidos.

- Análisis de la comunicación y el estilo de dirección.
- Análisis del clima organizacional.
- Calidad de vida de la empresa.

Identidad grupal: El grupo es de extraordinaria importancia para el mejor desempeño de la organización y para su propia supervivencia; pues en ella interactúan un conjunto de personas de modo que cada miembro del grupo recibe la influencia de cada una de las otras personas y, a su vez, ejerce influencias en ellas (Marvin, 1988) .

En la actualidad, en cualquier tipo de organización es muy necesario que se sepa trabajar en equipos; precisamente en la interacción con los demás, es que los individuos se desarrollan como personas al mismo tiempo que el grupo contribuye a su socialización y realización espiritual.

La atención al desarrollo de la identidad grupal como elemento de socialización en la empresa deberá atender:

- La naturaleza, formación y desarrollo de los grupos en sus diferentes fases.
- Metas y tareas del grupo: características de la tarea y desempeño del grupo.
- El liderazgo en el grupo: características del líder.
- El colectivo como forma superior del grupo: etapas de formación del colectivo.
- Relaciones intergrupales: familia, comunidad, instituciones gubernamentales, grupos empresariales, etc.

La identidad individual: En el capítulo I se hace referencia a la naturaleza de las personas en las organizaciones. Considerando estos conceptos claves para comprender el comportamiento organizacional holístico, la superación encaminada al desarrollo de la identidad individual considerará atender los siguientes componentes:

- La doble faceta de la personalidad: individual y social.
- Configuración del ser personal.
- La formación de la personalidad en el colectivo.
- Naturaleza de la persona en el comportamiento organizacional.
- La autoeducación del individuo en el colectivo como actividad consciente y dirigida.
- Diseño de estrategias de intervención.

VI. Dirección orientada hacia el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales.

El propósito de nuestra investigación está orientado a contribuir a la educación en valores en organizaciones empresariales, como condición necesaria para favorecer el perfeccionamiento de la

empresa cubana en busca del cumplimiento de sus objetivos sociales acorde con las exigencias epocales, tanto a escala nacional como internacional.

En tal sentido, el directivo, junto con la dirección por objetivos, aplicará la dirección por valores; de esta forma podrá gerenciar la cultura de la organización guiado por los más excelsos valores morales y lograr así la autonomía moral de manera individual y organizacional.

La base para la educación en valores morales tiene como uno de sus principios básicos la autonomía del ser humano. En el capítulo I se señala al respecto que la misma supone actuar de acuerdo con su conciencia, su forma de pensar y voluntad, sin olvidar que la conciencia se forma en la relación con los demás y que la manera de pensar y sentir del individuo es el resultado de lo que construye y descubre en el diálogo y la interacción; porque la formación intersubjetiva de la conciencia supone reconocer que la autonomía personal tiene un carácter social (Enciclopedia Educativa, 2000).

En la medida en que haya una correspondencia entre los valores individuales y los de la organización y estos sirvan de guía en la toma de decisiones con sentido ético y la organización se comporte tanto hacia su interior como en su relación con el entorno en relación estrecha con los valores socialmente considerados valiosos, la organización conformará una moral autónoma que identifique la cultura de la empresa.

La superación a los directivos en este ámbito estará orientada en tres direcciones: comportamiento ético moral de la empresa, cómo potenciar valores en los miembros de la organización y las líneas estratégicas a seguir para una adecuada educación en valores desde la empresa.

Comportamiento ético moral de la empresa:

- Establecer relaciones entre ética y valores. Papel de los valores en el desarrollo social.
- Establecer relaciones entre valores y profesión.
- Establecer relaciones entre valores y organización.
- Relaciones entre valores y dirección.
- Relaciones entre valores y comunicación.

Cómo potenciar valores en los miembros de la organización:

- Requerimientos teórico metodológicos para educar en valores desde la empresa.
- Atención a la educación moral del individuo.

Líneas estratégicas generales a seguir para una adecuada educación en valores desde la empresa.

- Contenidos de la labor educativa.
- Particularidades del proceso educativo.

- Principios de la educación de la personalidad. Modelos de educación en valores morales
- Métodos de trabajo educativo. Condiciones para su elección.
- Vías para la educación en valores desde la empresa.
- Diseño de estrategias de intervención.

VII. Dirección orientada hacia la atención de la diversidad en la empresa.

La cultura de la diversidad como movimiento social y educativo, tiene como propósito fundamental desarrollar teorías y práctica progresistas que contribuyan a la emancipación social y personal (Colectivo de autores, 2002b).

La diversidad debe considerarse como una condición real del ser humano y con ello un espacio para cada uno, pero para concebirlo es necesario proporcionar los recursos necesarios para que se materialice y desarrolle. La verdadera condición humana expresa la necesidad de agruparse, cooperar entre todos y ayudarse mutuamente; solo cuando aparecen las manifestaciones de ejercer el poder de unos sobre otros es que comienzan a deteriorarse esas actitudes y los sentimientos originales del ser humano.

Hoy más que nunca la empresa como agente socializador al igual que la escuela, la familia, las instituciones culturales, etc, tendrá que ser una organización para todos, que atienda la diversidad que en ella trabaja, que atienda la individualidad sobre todas las cosas y promueva el desarrollo.

Una labor educativa verdaderamente preventiva no puede desconocer ningún elemento del sistema de influencias. Los directivos constituyen diversidad dentro de la organización con diferentes niveles de desarrollo, diferentes recursos psicopedagógicos y educativos, culturales, capacidades y necesidades. Los contextos son una compleja diversidad que imprescindiblemente deben tenerse en cuenta, entre ellos: familiares, comunitarios, organizacionales y socioculturales. Todo ello influye y confluye en un mismo centro: los trabajadores, y como señala Ramón López en su artículo *Educación y diversidad* (Colectivo de autores, 2002b) todo puede educar o maleducar, facilitar, servir de barrera o frenar el desarrollo.

Por tal motivo, las actividades relacionadas con la superación de los directivos en la atención a la diversidad que existe en su organización, deberán estar encaminadas a considerar dentro de la diversidad: los directivos, los contextos y los trabajadores, en las direcciones siguientes:

A directivos y trabajadores.

- Estado de salud
- Desarrollo alcanzado, necesidades, aprendizaje.
- Diferencias generacionales y de sexo.

- Elementos caracterizadores y de atención para algunas manifestaciones conductuales (agresividad, rechazo al medio laboral, inhibición, retraimiento)

A los contextos.

- La familia.
- La comunidad en la que se encuentra la empresa.
- Condiciones socioculturales.
- Funcionamiento de la organización.
- El diseño de estrategias de intervención para atender a la diversidad de la empresa.
- Métodos y vías para la atención a la diversidad. El diagnóstico-intervención.

VIII. Dirección orientada hacia el autodiagnóstico del directivo y el diagnóstico de su organización

Para la concepción y organización de la intervención en la organización con la finalidad de perfeccionar su funcionamiento y potenciar el desarrollo de sus recursos humanos, se impone la necesidad de un diagnóstico organizacional con un enfoque sociopsicológico que descubra oportunamente los recursos con que cuenta desde el punto de vista humano para aprender y desarrollar motivaciones, intereses, conocimientos y experiencias, necesidades, etc. Otro aspecto no menos importante es el contexto de la organización en la que se desempeña el individuo.

En la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno* se señala como principio básico el papel formador y entrenador del directivo, por lo que tendrá la necesidad de diagnosticar para intervenir en su organización. Este documento señala, además, que es responsable de su preparación y superación; es decir, que lo convoca al autodesarrollo y la autosuperación como elementos fundamentales y en tal sentido, el directivo necesita realizar autodiagnósticos que le permitan proyectarse estrategias de formación y desarrollo.

Las valoraciones realizadas nos permiten establecer que las actividades orientadas hacia el autodiagnóstico del directivo y el diagnóstico de sus trabajadores y la organización deben estar encaminadas en la siguiente dirección:

- Características generales del diagnóstico y el autodiagnóstico.
- Diagnóstico de la organización:
 - Diagnóstico de la organización sobre características de la socialización en la empresa, comportamiento ético-moral de la empresa y atención a la diversidad de la empresa.
 - Diagnóstico de los trabajadores en cuanto a: situación de los valores morales, características de personalidad.

- Métodos a utilizar y análisis de resultados del diagnóstico como premisas para el trazado de acciones.
- Autodiagnóstico del directivo.
 - Imagen de sí y de los demás.
 - Situación de los valores morales.
 - Características de la personalidad.
 - Métodos a utilizar y análisis de los resultados del autodiagnóstico en función del diseño de acciones para el perfeccionamiento empresarial y el autoperfeccionamiento del directivo.

IX. Modalidad, formas y vías de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Para llevar a vías de hecho las direcciones establecidas para la superación de los directivos se consideraron los fundamentos teórico-metodológicos que permitieron contextualizar las mismas y determinar las formas, modalidad y vías que respondieran a las características de las direcciones diseñadas.

Se hicieron una serie de consideraciones desde el punto de vista teórico-metodológico que nos permitieron seleccionar las formas de superación que más se ajustaran a las características de las direcciones diseñadas y concebidas en forma de sistema; se concibieron por etapas flexibles que fueran de lo más general (el proceso de la socialización en la empresa) hasta lo más particular (el autodiagnóstico del directivo) y que se dieran de forma gradual en correspondencia con los cambios que se fueran produciendo en los directivos.

Partiendo de lo antes expresado, se proponen como **formas de superación** la conferencia especializada, el taller, la autosuperación, el entrenamiento y el intercambio de experiencias.

La interrelación que se establece entre las formas de superación está dada en:

- Todas van a la preparación conceptual, a las habilidades y a lo actitudinal del directivo en educación en valores morales.
- En todas las formas se atiende no solo a lo conceptual sino a una forma metodológica, a un proceder que se pretende desarrollar.
- Todas están concebidas a partir de una práctica contextualizada.
- Cada forma no absolutiza algo en particular, lo que tienen funciones diferentes. La conferencia es más informativa y orientadora para la práctica, en el taller tiene un carácter más proyectivo, la autosuperación pretende desarrollar las potencialidades individuales de cada sujeto, el entrenamiento

es un reflexionar de la práctica sobre la práctica, mientras que el encuentro de experiencias permite enjuiciar la práctica, es una mirada con cierta distancia que posibilita una crítica más profunda.

- Todas van logrando un proceso gradual en el que una forma complementa a la otra, formando un sistema para dar paso a una mayor autonomía en el aprendizaje , a un proceso de independencia de los sujetos, de manera paulatina el proceso va de una forma más guiada(la conferencia) a una donde se facilita(el encuentro de experiencias).
- Con la conferencia se pretende lograr: conceptuar sobre problemas relacionados con la temática; vincular los problemas teóricos con la práctica; asumir posiciones sobre concepciones teóricas expuestas; ofrecer aproximación teórico metodológica sobre cómo abordar el problema; plantearse problemas, abrir interrogantes sobre el contenido; hacer patentes problemas que se encuentran latentes, pero que no se han logrado concretar; ofrecer instrumental teórico que permita asumir individualmente la autosuperación, aplicar a la práctica (el taller, entrenamiento); abrir hacia las demás formas.
- La autosuperación se utiliza desde la realización de las conferencias pues cuentan con un instrumental teórico que les permite comenzar a asumir la responsabilidad individual de su autosuperación para lograr: dar cumplimiento a tareas orientadas que dan apoyaturas a las formas adoptadas, donde se orienta y evalúa la autosuperación; preparación general, ampliar conocimientos, atender a dificultades e ir logrando autotransformación; retroalimentación necesaria de los resultados que se van obteniendo durante el proceso como resultado de la realización de las demás formas; dominar de contenidos teóricos fundamentales y desarrollo de habilidades profesionales investigativas, comunicativas, proyectivas); contribuir a la mayor independencia en la toma de decisiones para orientarse en la educación en valores; desarrollar tareas investigativas para constar teorías, aplicarlas y verificarlas en la práctica.
- Con los talleres se pretende lograr: adentrarse en el complejo quehacer científico de la empresa con las posibilidades de un aprender haciendo y un entrenamiento en el trabajo interdisciplinario y el enfoque sistémico; integrar docencia-investigación-práctica; potenciar el trabajo grupal ; desarrollar habilidades teórico metodológicas para ser aplicadas en su practica profesional; estimular la creatividad e iniciativas para la solución de problemas en su entorno ; reconocer y modificar los modos de actuación en su praxis, lo que conlleva a producir cambios en el plano individual (autorregulación, actitud de búsquedas, reflexión colectiva e individual, autodisciplina, que contribuyen al autoperfeccionamiento del directivo) y propiciar la independencia.

- El entrenamiento se utiliza una vez que el directivo haya transitado por las formas anteriores porque es una vía eficaz en la solución de problemas de la práctica empresarial. Con el entrenamiento se pretende lograr: perfeccionar conocimientos y habilidades necesarias que les permitan ejercer una labor educativa orientada por valores; posibilitar la modificación del comportamiento y la solución de problemas en la práctica; elevar el nivel de capacidad de desarrollo y funcionamiento activo y consciente de la personalidad ante las exigencias sociales; demostrar las diferentes vías para resolver los problemas de la calidad educativa en interacción con los propios compañeros de trabajo y elevar la capacidad de dirección para elevar la efectividad de las funciones educativas inherentes al cargo.
- Con el encuentro de experiencias se logrará: ir constatando el alcance de la incorporación de las actividades de superación recibidas al quehacer diario del trabajo de dirección del directivo y la apropiación de los contenidos, los éxitos y desencuentros, las dudas, para confrontar, recibir ayuda, debatir, afín de continuar el trabajo redimensionarlo.

Se elige como primera forma **la conferencia especializada**, teniendo en cuenta las carencias en el orden teórico sobre la problemática abordada y por permitir una visión panorámica del problema relacionado con la educación en valores en el contexto empresarial; al mismo tiempo, familiariza a los participantes con la temática.

Ante todo, y siguiendo los criterios de Kaprerin (1981) las conferencias deben desempeñar el papel de organización y dirección del proceso que se lleva a cabo. Estas facilitan un enfoque sistémico e íntegro en la exposición de la temática abordada, por demás, compleja y multidisciplinaria, permitiendo destacar lo esencial; es decir, los conceptos principales, las tesis fundamentales de la materia científica, sus ideas, principios y problemas esenciales muy necesarios para los directivos ante la gran cantidad de materiales y flujo de información al respecto y de esta forma poder canalizar los esfuerzos de los directivos en la dirección correcta.

La conferencia especializada debe constituir una forma inicial de preparación al directivo para que pueda ir transitando por las demás formas. La conferencia debe salirse del marco tradicional en la que prevalezca la exposición del formador para hacerla en forma de conferencia problémica, panel, discusión, entre otras formas. Debe estar inserta dentro de un proceso en relación con otras formas que favorezcan la participación activa del sujeto en el proceso de enseñanza aprendizaje; por tanto debe incluir espacios de reflexión, análisis, crítica, donde el directivo sea un ente activo no solo porque escucha, expresa atención, sino porque verbaliza, realiza tareas, etc.

Se recomienda la utilización de métodos y procedimientos productivos en pos de lograr el desarrollo del pensamiento, la imaginación, la participación, la activación del conocimiento. Se está invitando a utilizar procedimientos que profundicen en lo interno del proceso; o sea, que promuevan el análisis, la síntesis, la comparación, la generalización, la demostración, la búsqueda de causas y consecuencias, entre otros elementos importantes que conduzcan a un pensamiento cualitativamente superior. Entre ellos podemos citar: el diálogo, la discusión socializada, el debate, la elaboración de preguntas, la búsqueda de características, la búsqueda de ejemplos, el planteamiento de suposiciones o hipótesis, expresión de argumentos, etc.

Las conferencias serán necesarias en las direcciones: socialización en la empresa y desarrollo de una moral autónoma, dada la amplitud y complejidad de los fenómenos a analizar en ellas.

Como segunda forma se selecciona **el taller**. Esta variante es muy provechosa, pues como señala Ezequiel Ander-Egg (1991) la palabra taller sirve para indicar un lugar donde se trabaja, se labora y se transforma algo para ser utilizado y aplicado. Se trata entonces de enseñar y aprender mediante la realización de algo que se lleva a cabo conjuntamente, es un aprender haciendo en grupo. Estas consideraciones y otras expresadas a continuación permitieron considerarla como una modalidad básica dentro del sistema propuesto.

Una vez utilizada la conferencia especializada, el taller permite adentrarse en el complejo quehacer científico de la empresa con las siguientes posibilidades: es un aprender haciendo, permite desarrollar una actitud científica, es un entrenamiento que tiende al trabajo interdisciplinario y al enfoque sistémico, la relación formador- alumno queda establecida en la relación de una tarea común, exige un trabajo grupal y el uso de técnicas adecuadas, integra en un solo proceso: la docencia, la investigación y la práctica .

Los talleres organizados en función de superar al directivo para que eduque en valores morales desde la empresa tendrán como objetivos generales:

- Desarrollar habilidades y destrezas teórico-metodológicas para ser aplicadas en su práctica profesional.
- Desarrollar su creatividad e iniciativas para la solución de problemas en su entorno natural y social.

En la concepción de los talleres se atenderá a las circunstancias concretas en las que se realizarán los mismos. Se tendrá en consideración los niveles evolutivos y desarrollo personal de los participantes, los centros de interés y los problemas dominantes; así como sus aficiones, recursos humanos y materiales disponibles.

Se sugiere la realización de talleres referidos a aspectos relativos a las cuatro direcciones trazadas. Su diseño en cantidad y forma partirán siempre de las necesidades de los directivos y del desarrollo de la

zona próxima que se vaya alcanzando; no obstante, considerando la complejidad y magnitud de las direcciones y su centro de interés, puede pensarse de la siguiente forma:

- Dirección orientada hacia la socialización en la empresa: se pueden realizar tres talleres orientados a los siguientes temas centrales:

¿Cómo desarrollar la identidad organizacional?

¿Cómo desarrollar la identidad grupal e individual?

- Dirección orientada hacia el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales:

¿El comportamiento ético moral de mi organización se corresponde con las aspiraciones del proyecto social cubano y el ideal de la empresa socialista cubana?

¿Cómo potenciar valores morales en los miembros de la organización?

¿Qué líneas estratégicas se deben seguir para una adecuada educación en valores morales desde la empresa

- Dirección orientada hacia la atención de la diversidad en la empresa:

¿Cómo atender a la diversidad que hay en mi empresa?

- Dirección orientada hacia el autodiagnóstico del directivo y el diagnóstico de la organización:

¿Cómo diagnosticar a mi organización y a mis trabajadores para poder influir sobre ellos?

¿Cómo soy y qué debo cambiar para influir positivamente en los trabajadores?

Los talleres serán realizados para que contribuyan al reconocimiento y la modificación de los modos de actuación de los directivos en su praxis, lo que conlleva producir cambios en el plano individual para fortalecer la autorregulación a través del diálogo, la actitud de búsqueda de la verdad, reflexión colectiva e individual de sus logros y dificultades en el desempeño de su actividad, la autodisciplina, implicación y responsabilidad personal al realizar las tareas que la exijan.

Se buscará así el autoperfeccionamiento del directivo como consecuencia del reanálisis constante sobre los modos de actuar, los procedimientos utilizados, las motivaciones y la concientización de su labor directiva, lo que generará la búsqueda y transformación de todo su sistema de trabajo hasta sistematizarlo hacia estadios superiores de desarrollo determinados conscientemente. De igual forma se potenciará valores sobre la base de los afectados.

En la consecución de los objetivos de los talleres, los roles que desempeñen tanto el formador como los directivos serán fundamentales. Según Ezequiel Ander-Egg (1991), el formador buscará una concepción pedagógica que genere procesos de participación e implicación de los educandos; para ello empleará los procedimientos y técnicas más adecuados a cada situación como: discusión grupal, estudio de casos,

formulación de problemas, elaboración de preguntas, arribo a conclusiones, búsqueda de ejemplos, entre otros.

Para el buen funcionamiento de los talleres se da prioridad al manejo de las técnicas grupales. Conforme a la distinción que hace María José Álvarez (Citado por Berges García, 2003) las consideramos:

- Técnicas de iniciación: pudieran utilizarse la técnica de diagnóstico, la técnica de presentación y otras.
- Técnicas de producción grupal: grupo discusión y otras
- Técnicas de medición y control: puede utilizarse el PNI.

El taller es una forma idónea para el trabajo en equipo. Para lograr un buen funcionamiento se deberán combinar tres factores esenciales: determinación de las tareas a realizar conjuntamente para alcanzar los objetivos; establecer claramente las relaciones de trabajo con el fin de determinar responsabilidades en la forma de realizar las tareas y considerar los procesos socioafectivos relativos al carácter informal y emotivo que se da en el interior del grupo.

La autosuperación es asumida como forma de superación desde el momento en que se realicen las conferencias especializadas; pues ya los directivos cuentan con un instrumental teórico que les permite comenzar a asumir la responsabilidad individual de su autosuperación con la orientación del formador.

Con la autosuperación los directivos dan cumplimiento a tareas orientadas que servirán de apoyatura a los talleres y al entrenamiento; además, permite una preparación general, ampliar conocimientos, atender dificultades e ir logrando su autotransformación en aras de poder asumir la función educadora dentro de su colectivo. Esta modalidad permite la retroalimentación necesaria de los resultados que se van obteniendo durante todo el proceso de superación.

La autosuperación deberá ser diseñada sobre la base del diagnóstico de necesidades de cada uno de los miembros del Consejo de Dirección sin dejar de tener en cuenta la totalidad como colectivo, de esta forma se logrará la preparación y ayuda necesaria tanto para su desempeño profesional como para su desarrollo multilateral que le permita actuar en la transformación de su entorno.

Se organizará atendiendo a su objetivo, contenido, métodos y procedimientos, medios y evaluación; estos componentes serán fundamentales para constatar el grado de eficiencia que vaya obteniendo, avalado por los resultados de sus tareas específicas.

Los objetivos generales de la autosuperación estarán orientados hacia:

- Dominio de los contenidos teóricos fundamentales relacionados con la socialización en la empresa, el desarrollo de una autonomía moral en función de valores morales en función de valores morales, atención a la diversidad de la empresa y el autodiagnóstico y diagnóstico.

- Adquisición y desarrollo de habilidades profesionales encaminadas a educar en valores, específicamente relacionadas con la investigación, comunicación, proyección y la de diagnóstico (autorreflexión, autorregulación, autovaloración).

En la autosuperación, además de los objetivos que se proponen alcanzar, debe estar presente la motivación. La misma tiene que partir, en primer lugar, del profesional y que el formador despierte ese interés por mejorar el entorno y por el enfrentamiento a las dificultades con mayor objetividad. Puede lograrse también a partir de la iniciativa colectiva.

Los contenidos serán precisados en relación con los objetivos a alcanzar y de acuerdo a las direcciones del trazado de las direcciones de superación.

Las acciones que se diseñen para la autosuperación estarán encaminadas, fundamentalmente, a:

- Estudio, análisis y profundización del contenido abordado a partir de la bibliografía consultada.
- Transferencia del conocimiento a la solución de problemas del quehacer empresarial.
- Desarrollar la creatividad e independencia en la toma de decisiones para orientarse hacia la educación en valores morales.
- Desarrollar tareas investigativas que den la posibilidad de constatar sus teorías, aplicarlas y verificarlas en la práctica.

Los procedimientos a utilizar en la autosuperación serán aquellos relacionados con el desarrollo del pensamiento lógico, la imaginación y creatividad, la participación consciente del directivo, la formación de valores, y serán utilizados según su necesidad real en el proceso de aprendizaje. Entre ellos encontramos: explicar, argumentar, caracterizar, valorar, aplicar, elaboración de preguntas y la ejemplificación, entre otros.

En cuanto a los medios a utilizar para la autosuperación del directivo, se empleará una bibliografía básica actualizada que esté al alcance de los mismos y que recoja los aspectos relacionados con las cuatro direcciones trazadas. Se ofrece al respecto una **antología** integrada por artículos relacionados con el tema en la cual se integran contenidos fundamentales que deben adquirir los directivos; de esta forma se le da la posibilidad de autoprepararse por un material confeccionado, precisamente, sobre la base de sus necesidades, asequible y con las exigencias desde el punto de vista científico y didáctico. Esta antología aparecerá en soporte magnético para facilitar su viabilidad (Ver anexo 36).

Mediante la autosuperación los directivos dan cumplimiento a las tareas asignadas en las distintas modalidades adoptadas; en ellas se orienta, controla y evalúa la autosuperación lo que permite la

retroalimentación de los resultados que van alcanzando. Se puede aprovechar para dar orientaciones que favorezcan el proceso de autosuperación.

La comunicación juega un papel fundamental en la realización de la autosuperación; porque la misma debe encerrar sus dos variantes: escrita y oral. Ambas se deben fusionar y servir como expresión del largo proceso de orientación, reorganización y adquisición de conocimientos donde el directivo con su experiencia pueda, a través de sus métodos, procedimientos y medios: exponer, explicar, valorar los resultados del proceso de autosuperación en cuanto a beneficios y dificultades.

Esta experiencia puede realizarse en el mismo grupo de superación para dar la posibilidad de confrontación con otros y análisis de los resultados parciales del proceso de superación. Es decir, utilizar las dos variantes de control de la autosuperación: individual y colectiva.

El entrenamiento como forma de superación será utilizado una vez que el directivo haya transitado por las formas anteriores, por constituir una vía eficaz en la solución de problemas de la práctica empresarial en aras de perfeccionar conocimientos y habilidades necesarios que le permitan ejercer una labor educativa orientada por valores. Será concebido sobre la base de los fundamentos del entrenamiento sociopsicológico y el entrenamiento metodológico conjunto.

L. A Petrovskaya (Citado por Berges Díaz: 2003) fundamenta las potencialidades del entrenamiento sociopsicológico, a partir de la unidad existente entre la actividad y la comunicación y cómo estos procesos funcionan como método de influencia que permite optimizar la conducta mediante la potenciación de los mecanismos de regulación psíquica y permite reproducir experimentalmente la realidad psicológica de la personalidad e indagar sobre sus componentes y funcionamiento personal.

M. Vorweng (Citado por Berges Díaz: 2003) clasifica el entrenamiento en tres tipos: orientado a la optimización de las características individuales y de ejecución de determinado tipo de tarea, orientado a desarrollar funciones psíquicas operacionalizables y orientado al cambio de características de la personalidad.

Esta clasificación revela las posibilidades de este tipo de entrenamiento para la modificación del comportamiento y desempeña un importante papel en la solución de los problemas en la práctica social. El objetivo de esta forma está esencialmente dirigido a la elevación del nivel de la capacidad de desarrollo y funcionamiento activo y consciente de la personalidad ante las exigencias sociales.

En tanto, el entrenamiento metodológico conjunto es el método y estilo de trabajo de dirección que aplica el Ministerio de Educación de la República de Cuba para llevar adelante la optimización del proceso docente-educativo. Con él todos los órganos de dirección, a partir del diagnóstico y caracterización del

colectivo, deben demostrar las diferentes vías para resolver los problemas de la calidad educativa, en interacción con los propios compañeros con quienes se está trabajando.

A partir de los resultados del control, es posible definir las metas que se proponen alcanzar con el entrenamiento metodológico conjunto y el grado de incorporación de cómo hacer mejor aquello sobre lo que versa el entrenamiento. Todo entrenamiento concluye con una autoevaluación del personal sobre el que se incidió y una evaluación por el que lo dirigió, que debe medir las transformaciones alcanzadas y dejar definidas las metas y proyecciones de trabajo para la próxima etapa.

A partir de la caracterización es posible plantearse un plan de entrenamiento metodológico conjunto y fijar los objetivos a alcanzar, los procedimientos a emplear, el lugar para realizarlo y los resultados que se esperan.

El entrenamiento para cada oportunidad no puede ser el mismo, pues los problemas, condiciones y metas no permanecen inalterables de un lugar a otro. Además, se realizará con la frecuencia y duración que sea necesaria para dejar los problemas resueltos y a los adiestrados en posesión de un método adecuado de trabajo que deberán preverse en los planes de trabajo correspondientes.

Derivado del análisis realizado, el entrenamiento como forma de superación a directivos para que eduquen en valores morales deberá cumplir una serie de requisitos desde el punto de vista teórico y metodológico a fin de garantizar la efectividad en su instrumentación, los cuales se reseñan en el anexo 37.

Una vez concluido el entrenamiento se dejará un espacio de tiempo de hasta tres meses que permita reflexionar e instrumentar en la práctica todo lo aprendido de forma sistémica. A partir de ese tiempo se desarrollará la última forma de superación: **el encuentro de experiencias**. Esta forma permitirá ir constatando el alcance que va adquiriendo la incorporación, la asimilación de las actividades de superación recibidas al quehacer diario del trabajo de dirección del directivo, los éxitos y desencuentros, las dudas que aún subsisten, para poder confrontar, debatir, recibir ayuda y poder de esta forma continuar el trabajo con la educación en valores morales o redimensionarlo si fuera necesario.

Los objetivos antes señalados permitirán que los encuentros de experiencias se desarrollen sobre la base de un tema central general que servirá de guía para determinar las temáticas a debatir. Tanto el tema central como las temáticas a debatir serán determinadas por el grupo con la ayuda del formador y serán de conocimiento previo de todos para que facilite la preparación para el encuentro.

El formador servirá de coordinador del encuentro o un integrante del grupo preparado para tales efectos y podrán utilizarse diferentes técnicas grupales que dinamicen los procesos de aprendizajes y el

intercambio. La creatividad del formador y el aprovechamiento que haga de las potencialidades de los directivos será elemento clave para el buen desarrollo de los encuentros, para que despierten el interés de los directivos por los mismos.

Desde el punto de vista estructural contarán de una parte introductoria que precise el o los objetivos, el tema, las temáticas a debatir, la metodología a seguir y donde, además, será muy importante la motivación que se realice para la actividad. Tendrá una parte de desarrollo en la que se favorecerá el intercambio, la reflexión, el debate, entre otros aspectos y una parte conclusiva valorativa de la actividad.

Podrán tomarse acuerdos, hacer relatorías, etc., para favorecer la toma de decisiones sobre los aspectos debatidos que merezcan seguimiento o solución de problemas.

Las necesidades reales de los directivos serán las que le permitirán al formador determinar la cantidad de encuentros de experiencias a realizar.

La modalidad de superación más factible, de acuerdo con la concepción del modelo, es la semipresencial ; porque da el tiempo suficiente para la autopreparación del directivo y la reflexión de lo aprendido y facilita el ejercicio de sus funciones y la puesta en práctica de lo que se va aprendiendo con su consiguiente retroalimentación constante del proceso de superación.

Finalmente, haremos referencia a las **vías de superación** a utilizar para que el directivo contribuya a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

Partimos de considerar el enfoque de superación en el puesto de trabajo, teniendo en cuenta que crea vivencias comunes y refuerza la cultura de la organización, se puede llevar adelante un programa adaptado a las necesidades de la organización o resolver ciertos problemas que se relacionan con el trabajo diario, el seguimiento de la superación es más fácil y los resultados más sencillos de evaluar e introducir en sus propios puestos de trabajo.

Las vías de superación deben estar en correspondencia con la concepción de la superación desde el puesto de trabajo antes expresadas; así consideramos como vía más factible la actividad docente en los propios espacios de interacción que tienen los directivos empresariales en el ejercicio de sus funciones, como son: los Consejos de Dirección, los Consejos Técnicos y cualquier otra forma establecida para el trabajo conjunto de los mismos

Esta vía permitirá un mejor acercamiento de las actividades de superación a la dinámica de la organización desde la perspectiva de su dirección, favoreciendo un vínculo más directo entre educación y la vida.

X. Programa de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.

En este momento del proceso descrito, se necesita un programa con el objetivo de materializar en un documento la proyección de la superación que se va a realizar para cumplir la política establecida y satisfacer las necesidades descubiertas.

El programa de superación constituye la proyección que planifica y organiza la ejecución del proceso docente, concretado en un período de tiempo determinado con el objetivo de alcanzar los propósitos propuestos (Álvarez de Zayas: 1999).

Este programa concebirá en su estructuración, las carencias de cualificación que hemos descubierto en los directivos y debe articularse con la política de formación insertada en los planes estratégicos de la organización. La flexibilidad y el dinamismo son sus dos rasgos característicos, que implica la posibilidad de reajustar las actividades según las nuevas consideraciones.

La inclusión de este componente del modelo no significa que se desconozca el plan anual de formación y superación de la empresa; de hecho las formas de superación propuestas pueden incorporarse a ese plan. Pero teniendo en consideración las posibilidades de extrapolación del modelo a diferentes contextos y la posibilidad también de que diferentes formadores puedan asumir la responsabilidad de implementar el modelo, la organización y planificación del proceso pedagógico en un programa constituye una herramienta de extraordinario valor para el formador y para la dirección de capacitación de la empresa, lo que facilitaría su implementación.

Existen diferentes propuestas de formatos de programas de superación. Para los efectos de la concepción de la superación desde la educación de avanzada que plantea la estructuración del proceso pedagógico bajo lineamientos bien definidos debido a que su aplicación se realiza en la educación de adultos, se proponen aquellos elementos imprescindibles para la orientación de los formadores, capacitadores y directivos; entre los elementos constitutivos estarán: fundamentación, objetivos, contenidos y sistema de conocimientos, indicaciones metodológicas y de organización que considere formas – métodos- medios –tiempo- evaluación y bibliografía.

En el anexo 38 puede verse las indicaciones para la elaboración del programa de superación a directivos para contribuir a la educación en valores en el contexto empresarial.

XI. Evaluación.

El modelo presentado constituye una orientación general para abordar la superación a directivos en educación en valores morales. La interrelación sistémica que se ofrece de los componentes del proceso,

partiendo de las particularidades personalógicas de los directivos con los cuales se interactúa, le confieren un carácter integrador y a la vez heurístico; es decir, da la posibilidad de diálogo, de adecuación a las necesidades propias de las situaciones docentes específicas. Esta concepción debe ser tenida en consideración a la hora de evaluar.

El formador podrá ir evaluando diferentes momentos del proceso, teniendo en cuenta la concepción de las direcciones de superación concebidas y se hará sobre la base de la concepción que expondremos a continuación.

Visto como proceso interactivo de significados compartidos en las situaciones educativas, la evaluación es un elemento de diagnóstico y formación que nos permite juzgar sobre lo realizado con el objetivo de mejorar las actividades educativas relacionadas con el papel del directivo como guía de su organización. La concepción adoptada nos induce a utilizar fundamentalmente dos formas de evaluación: la diagnóstica y la formativa, ambas se complementan entre sí.

La evaluación diagnóstica se precisa en una fase inicial con la finalidad de evaluar el análisis contextual de la superación de los directivos para poder enrumbar los demás componentes del modelo. También en el diagnóstico de la organización y de la preparación teórico metodológica de los directivos para a partir de allí determinar las direcciones de superación a partir de los resultados del diagnóstico realizado.

Con la evaluación formativa se evaluará el desarrollo del proceso. Siguiendo a Bonifacio Jiménez (1999) la evaluación formativa tiene que ver con la evaluación del proceso en un contexto determinado y sus propósitos están directamente relacionados con la mejora y optimización del mismo en el transcurso de la acción formativa; permite el reajuste racional de dicha acción según las vicisitudes y afecta básicamente a las estrategias de desarrollo. Se utilizará a través de la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación.

La autoevaluación permite que el directivo se enfrente a su propia imagen y pueda ir haciendo cortes parciales de su propia evaluación de proceso; se estará fortaleciendo de esta forma su autoconcepto y autoestima y un proceso autotransformador obtenido a partir del autoanálisis constante con la ayuda de un registro.

La coevaluación y la heteroevaluación posibilitan la mirada del grupo hacia el grupo mismo del cual el formador forma parte y donde todos son relatores de lo descubierto. La evaluación proviene de: los integrantes del grupo con la valoración del compañero y valoración del equipo y del formador con la valoración de desempeño de cada uno, de los equipos y del grupo en su conjunto a través de la interacción constante.

Los criterios de evaluación que se sigan girarán alrededor de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales como: aprendizajes en conocimientos y uso de habilidades, desarrollo del pensamiento, participación, grado de elaboración de las tareas docentes, búsqueda y solución de problemas, independencia, interés, estado de ánimo, actitud y nivel de comprometimiento ante las actividades de superación y las tareas docentes, aplicación a la práctica profesional. Para ello se utilizará la observación, informes orales y escritos, registros de metas, entre otros medios.

Siguiendo la concepción adoptada, el mayor peso lo adquiere la evaluación sistemática utilizada en todas las actividades de superación; no obstante, deben irse dando cortes parciales que permitan el control de los cambios ocurridos a fin de ir redireccionando el modelo y hacer una evaluación final de los resultados obtenidos.

En la evaluación parcial debe considerarse las autovaloraciones de los directivos, las valoraciones del grupo sobre cada integrante y como grupo, el registro de observaciones del formador sobre la evolución del proceso y observaciones al desempeño profesional del directivo y entrevistas a informantes claves. Se recomienda realizar cortes al finalizar las etapas de superación referidas a la socialización en la empresa, el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales y al finalizar los talleres sobre el autodiagnóstico del directivo y diagnóstico de su organización.

La evaluación final debe quedar enmarcada fundamentalmente dentro del Encuentro de experiencias final sobre los resultados obtenidos por los directivos en su desempeño profesional. Recomendamos, además, que se utilice como procedimiento metodológico la evaluación del impacto que tiene en la empresa el programa de superación una vez ejecutado, como concreción del modelo propuesto.

Proponemos evaluar el impacto provocado por la superación a partir de diferentes niveles (Martín Bris: 1996), en los que hemos considerado evaluar:

- Satisfacción de los directivos: permite obtener información sobre la reacción de los mismos durante y al finalizar las actividades de superación.
- La asimilación del perfil de conocimientos, habilidades y capacidades profesionales que precisa el puesto de trabajo con el perfil que tiene el directivo.
- La transferencia de conocimientos aprendidos a comportamientos en el puesto de trabajo: tiene como objetivo evaluar si lo que se aprende se utiliza en el puesto de trabajo.
- El efecto en indicadores de calidad: se analiza el comportamiento entre indicadores de la superación con el valor alcanzado después.

Son varias las técnicas a utilizar para poder evaluar el impacto de superación. Deben combinarse, en aras de recoger toda la información que necesitamos y hacer una valoración lo más acertada posible de la realidad. Pueden utilizarse: la observación directa a diferentes momentos del proceso productivo en la empresa en los que se vean involucrados los directivos; la entrevista a representantes de diferentes estructuras de organización de la empresa y a subordinados; la encuesta a los propios directivos involucrados en el proceso de formación y a sus jefes inmediatos; la revisión de documentos relacionados con controles realizados a la empresa, evaluaciones de los directivos, entre otros, para valorar el progreso o no de la organización y de los directivos sobre la base de señalamientos realizados con anterioridad en relación con los elementos del diagnóstico realizado.

Se deberá llevar un seguimiento a los directivos y al funcionamiento de la organización para poder evaluar el impacto de la superación. Este seguimiento se realizará en diferentes momentos, una vez que haya mediado un tiempo prudencial después de finalizada la superación para dar la posibilidad de cambio.

Esta forma de evaluación permitirá tomar medidas para lograr mayor efectividad en la implementación del modelo.

3.3. Funcionamiento del modelo.

Para la valoración de las características del modelo se debe partir de la consideración de sus características: carácter dinámico, sistémico, procesual, que orienta un accionar para incidir en la superación de los directivos en educación en valores morales.

Los elementos que lo componen no solo tienen un carácter de dependencia; sino de interrelación porque en la medida en que se modifica un elemento afecta a los anteriores como a los posteriores por lo que siempre está en constante reajuste sobre la base de su comportamiento en la práctica. Por tanto, no es fijo; todo lo contrario, es una orientación para la acción.

Lo antes señalado no significa que se pueda obviar alguno de los componentes del modelo; puesto que ellos nos dan la lógica que se debe seguir desde nuestra perspectiva en la superación de los directivos. No obstante, debido a la misma dinámica en su relación con la realidad, los contenidos de los componentes pueden sufrir modificaciones y reajustes de acuerdo a cada situación concreta.

En la implementación del modelo se precisa:

- Implicación de la dirección empresarial con el modelo propuesto al comprender y apoyar su puesta en marcha, dada su incidencia en la formación de los directivos y su repercusión en el mejoramiento

futuro de la organización. Además, se requiere de la estrecha relación del formador con la dinámica de la empresa.

- Contextualización de la superación de los directivos que considere las aspiraciones, exigencias y necesidades del país, el ministerio y las particularidades de la empresa.
- Realización de un diagnóstico de la organización a fin de conocer si su funcionamiento contribuye a la educación en valores morales; además, se precisa diagnosticar la preparación teórica metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores morales en las dimensiones e indicadores que se proponen en este trabajo.
- Establecimiento de los objetivos y trazado de direcciones a partir del análisis contextual y el diagnóstico inicial.
- Planificación, desarrollo y evaluación de las direcciones de superación con la guía de un programa. Para ello se debe tener en cuenta:
 - a. Las direcciones de superación forman un sistema y como tal constituyen un todo que se dividen solo por razones metodológicas para facilitar el tránsito del directivo en el proceso de formación. Se conciben por etapas flexibles, pero dependientes la una de la otra, que aunque pudieran darse de manera simultánea y cambiar el orden, es más recomendable desarrollarlas en el orden propuesto.
 - b. Las direcciones de superación se organizaron sobre la concepción metodológica de partir de lo más general: el proceso de socialización a escala empresarial, hasta lo más particular: el autodiagnóstico del directivo y el diagnóstico de la organización.
 - c. Se trabajará con la totalidad del Consejo de Dirección independientemente de su composición y se atenderán las diferencias de los directivos en lo referente a su desarrollo formativo y sus perfiles profesionales, para lo cual la ayuda del grupo y la asesoría de los más aventajados será imprescindible.
 - d. Las formas de superación que se utilicen tendrán en cuenta el carácter heterogéneo del grupo en cuanto a niveles educacionales, según la concepción de la educación de avanzada y se podrán implementar otras actividades de superación si se requiere para ponerlos a un mismo nivel.
 - e. Las actividades de superación deben ser flexibles, lo que significa atender al carácter continuo del diagnóstico, al dictado práctico de los resultados que se van alcanzando y las necesidades que pudieran ir surgiendo. Por tal razón, se debe partir de una proyección general que se vaya readecuando a la realidad.

f. Para la implementación del modelo podrán utilizarse tanto formadores externos como internos, por lo que debe concebirse la superación de los formadores para asumir el modelo. Dado su carácter interdisciplinario es más factible la participación de más de un formador.

3.4. Criterio de valoración de evaluadores externos.

Para validar el modelo se sometió a valoración por evaluadores externos. Considerando que en el mismo confluyen ideas de diferentes ciencias, se tuvo en cuenta el perfil profesional en la selección de los evaluadores para que fuera más abarcadora la visión que se diera al respecto. Entre ellos encontramos: pedagogos(cinco), sociólogos(uno), filósofos(uno), psicólogos(dos), ingenieros industriales(uno) y especialistas en dirección(uno), hasta un total de 11 evaluadores (ver anexo 39).

La valoración del modelo se realizó siguiendo una guía (ver anexo 40) y entre los criterios expresados estuvieron como los más consensuados (ver anexo 41):

- Los fundamentos del modelo son correctos, pues abarcaban las diferentes aristas del problema: filosófico, pedagógico, sociológico, psicológico; así como de índole organizativo. Se propuso la reorganización de los mismos y revisar la forma de redacción de algunos de ellos; pues estaban expresados en forma de características.
- Son muy completos los componentes del modelo y abarcadores de todos los aspectos de la realidad que se pretende modelar; pero se debe expresar mejor las interrelaciones de sus componentes y perfeccionarlas en el diseño gráfico del modelo.
- Consideraron la factibilidad de la aplicación del modelo, máxime cuando existe un sistema de superación para los cuadros y la existencia de instituciones encargadas de ejecutarlo.
- La consideración de su pertinencia dada la necesidad insoslayable en la defensa del proyecto socialista en una rama tan importante como la empresarial. Su necesidad ha sido declarada en numerosos documentos oficiales.
- En otros criterios, se realizaron interrogantes relacionadas con el período de tiempo en su aplicación, la estabilidad de los directivos en las funciones de dirección, la experiencia que llevó a la elaboración del modelo, entre las más referidas.

Los elementos señalados como perfectibles fueron considerados y se dieron solución para la propuesta del modelo.

Conclusiones

- Las organizaciones empresariales son uno de los espacios comunitarios más importantes para el desarrollo humano y, por tanto, un ámbito de educación moral y a su dirección le corresponde esa responsabilidad; pero para lograr tales aspiraciones, la educación en valores morales que se pretenda trabajar en el contexto empresarial debe sustentarse sobre bases científicas coherentemente sustentadas en los enfoques filosóficos, psicológicos, sociológicos y pedagógicos del problema sin desconocer las características y particularidades de una organizacional empresarial como sistema social complejo.
- Un modelo de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial deberá sustentarse en determinados fundamentos teóricos metodológicos, tales como: el enfoque histórico cultural de Vigostky sobre desarrollo de la personalidad, el papel rector del directivo como educador que dirige el proceso educativo que se lleva a cabo en la empresa, la asunción de la superación desde una posición sistémica, flexible y dinámica, la conducción didáctica de la superación como aspecto fundamental en el proceso docente educativo y el carácter interdisciplinario en la concepción del modelo.
- El diagnóstico de superación de los directivos muestreados en educación en valores morales arrojó como resultados el bajo nivel de preparación teórico metodológica de los mismos. Las dimensiones más afectadas fueron: atención a la socialización en la empresa y atención al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales. De igual forma se pudo constatar que el funcionamiento de la organización no contribuye a la educación en valores morales debido a dificultades en el proceso de socialización en la empresa, el comportamiento ético moral de la organización y de la dirección y la atención a la diversidad que hay en ella.
- El proceso de intervención realizado al consejo de dirección de la empresa seleccionada desde el puesto de trabajo, permitió elevar el nivel de preparación teórico metodológica de los directivos y permitió establecer las regularidades para la propuesta de un modelo teórico metodológico de superación a directivos para contribuir a la educación en valores morales en el contexto empresarial.
- Un modelo teórico metodológico de superación a directivos empresariales para contribuir a la educación en valores en el contexto empresarial deberá comprender entre sus componentes básicos: análisis contextual de la superación de los recursos humanos, el diagnóstico de necesidades de

superación en educación en valores morales, determinación de los objetivos de superación, el trazado de direcciones de superación que abarque: la socialización en la empresa, el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, atención a la diversidad en la empresa y autodiagnóstico del directivo y diagnóstico de su organización; además, concebirá la modalidad, vías y formas de superación y la evaluación.

- El modelo fue validado a partir de los criterios de evaluadores externos, quienes consideraron que sus fundamentos y componentes son muy completos y abarcadores de todos los aspectos de la realidad que se pretende modelar; expresaron, además, la gran significación y actualidad del modelo dada la necesidad insoslayable en la defensa del proyecto socialista en una rama tan importante como la empresarial y la factibilidad de su aplicación.

Recomendaciones

- Extender la aplicación del modelo a las demás empresas del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica
- Coordinar con la Comisión de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas en la provincia y nación a fin de extender la propuesta modélica a otros ministerios.
- Concebir la superación de formadores internos y externos para que puedan asumir la implementación del modelo para lograr la generalización deseada.
- Derivar otras propuestas de superación a directivos empresariales que den continuidad a la temática de la educación en valores morales para llegar a otros niveles de profundidad según los estadios que se vayan alcanzando.
- Continuar trabajando con el Consejo de Dirección de la empresa investigada en la asesoría y entrenamiento para concretar en la práctica lo aprendido y darle seguimiento a los directivos que lo necesiten.
- Realizar otras investigaciones a partir de los datos obtenidos.

Bibliografía

1. Abuljanova Salavskaia, K.A. (1987): Personalidad y actividad. Psicología en el socialismo. La Habana. Editorial Ciencias Sociales
2. Academia de Ciencias de la URSS (1985): La dialéctica y los métodos científicos generales de la investigación. Tomo I. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
3. Acosta, Sergio y R. José (1990): Bioética para la sustentabilidad. La Habana. Publicaciones Acuario.
4. Aguilar Díaz, Cándido (1998): Fortalecimiento de valores: una necesidad de todos los tiempos. Camagüey. ISP José Martí.
5. Aguilar, María José (1990): Cómo animar un grupo. Buenos Aires. ICSA.
6. Aguledo Grajales, Diego (2003): "Las comisiones de la verdad en el aula y en la empresa. Una propuesta pedagógica para reivindicar la vida". En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
7. Alba Martínez, Águedo Abel (1993): La Formación en la Empresa. La Habana .Ponencia. Evento Internacional Pedagogía 93.
8. ----- (1995): Formación, Superación, Investigación y Desarrollo en la Empresa. La Habana. Ponencia. Evento Internacional Pedagogía '95.
9. ----- (1997): El Concepto Fábrica – Escuela: una experiencia múltiple en la Formación y Superación Empresarial. La Habana. Ponencia. Evento Provincial Pedagogía '97.
10. ----- (1999): La Educación Avanzada y la Empresa. Presente y Perspectivas. Santa Clara. Tesis de Maestría Instituto Superior de Cultura Física.
11. ----- (2001): Formación politécnica para el mundo productivo. Apuntes y consideraciones .Santa Clara. Material en soporte magnético.
12. Aldea López, Eliana (2003): "La evaluación en educación en valores ". En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. Htm.](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)

13. Alfonso González, Georgina (1998): "Los disfraces axiológicos de la cultura del poder". En: Revista Temas. La Habana. No 15, julio- septiembre.
14. ----- (1996): "Dos perspectivas latinoamericanas para pensar los valores". En: Revista Contracorriente. La Habana. Vol. I, enero – marzo.
15. Álvarez, Ana Ibis (1999): La formación de valores como propósito educativo. Reflexiones teóricas para la implementación de programas de orientación sociomoral en la escuela. Villa Clara. Conferencia Magistral Evento Pedagogía 99.
16. Álvarez Aguilar, Nivia (1998): El enfoque humanista como condición para la formación de valores con los estudiantes de la educación superior .Camagüey. CECEDUC.
17. Álvarez de Zayas , Carlos (1999) : El diseño curricular .Cochabamba. En soporte magnético.
18. ----- (1994): Epistemología de la pedagogía. La Habana. Impresión ligera.
19. ----- (1999): La escuela en la vida. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
20. Allport, G. W. (1965): La personalidad. Su configuración y desarrollo. La Habana. Ediciones Revolucionaria.
21. Amador Martínez, Amelia (1999): Socialización y educación de la personalidad .Una mirada a la teoría y práctica .C. de la Habana. Curso 17 de Pedagogía 99.
22. Amador, A (1993): Consideraciones teóricas y metodológicas acerca de las relaciones interpersonales en el grupo. La Habana. ICCP. Pedagogía 93.
23. Ander Egg, E (1991): El taller, una alternativa de renovación pedagógica. Buenos Aires. Editorial El Magisterio de Río de la Plata.
24. Andreeva, G. M. (1984): Psicología social. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
25. Añorga Morales, Julia (1975): Teoría de los sistemas de superación. La Habana. CENESEDA. ISP "Enrique José Varona.
26. _____ (1989): El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios .C. de la Habana. Tesis Doctoral.
27. _____ (1994): Glosario de términos de la Educación Avanzada. La Habana. CENESEDA. Material Impreso.

28. _____ (1994): La Educación Avanzada. ¿Mito o Realidad? Bolivia. Material Impreso.
29. Aranguren, José Luis (1985): Ética y política. Barcelona. Ed. Orbis.
30. Ares Pons, Jorge (1996): "Presente y futuro de la universidad latinoamericana". En: Educación Superior. Caracas. Vol. 7. No. 1.
31. Argandoña, Antonio (2002): La falta de valores en la empresa. Navarra. Conferencia .XXX Jornadas de Centros de Educación.
32. Arias, H (1993): Encontrarse a sí mismo. La Habana. Conferencia en impresión ligera.
33. Armstrong, M (1991): Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis.
34. Arteaga González, Susana (1999): Propuesta de una estrategia educativa para el trabajo de formación de valores en el nivel medio y superior. Santa Clara .Tesis de Maestría. I. S. P. Félix Varela.
35. Aubrey, R y Cohen, P (1995): La organización en aprendizaje permanente. Bilbao. Deusto.
36. Batista Gutiérrez, Tamara y Carlos Rodríguez Arteaga (2001): "La formación de valores mediante el método del paradigma: una estrategia alternativa." En: Revista Cubana de Educación Superior. La Habana. Vol. XXI. No. 2.
37. Baxter Pérez, Esther (1990): La formación de valores .Una tarea pedagógica. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
38. ----- (1999): La educación en valores .Papel de la escuela .Ciudad de La Habana. Evento Pedagogía 99 Curso 24.
39. ----- (2002):"La escuela y el problema de la formación del hombre". En: Compendio de Pedagogía .La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
40. Bedona, A (1997): Conocimiento de sí mismo y las implicaciones en la construcción del conocimiento. La Habana. Congreso Pedagogía 97.
41. Bennis, W (1969): Organization development: its nature, origins and prospects. Addison- Wesley Pub.

42. Berges Díaz, Maritza (2003): Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de las habilidades comunicativas de la secundaria básica. Villa Clara. Tesis Doctoral. I S P "Félix Varela".
43. Berkembihi, M (1990): Formación de formadores "Train the Trainer". Manual práctico para educadores, profesores y directores de formación de personal de las empresas. Madrid. (s/e)
44. Berkowitz, Marvin W (s/f): "Educar la persona moral en su totalidad".En: [http:// www. campus-oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
45. Blanco, Juan Antonio (1995): "Mi compromiso con la ética del ser". En: Revista Acuario .La Habana. No 6.
46. Blanco Pérez, Antonio (2000): Introducción a la Sociología de la Educación. La Habana. ISP "Enrique José Varona"
47. Blanco, Juan Antonio (1998): "Ética y civilización: apuntes para el tercer milenio". En: Revista Temas. La Habana. No 15, julio- septiembre.
48. Boldiriev, N.I (1987): Metodología de la organización del trabajo educativo. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
49. Bolívar, Antonio (1998): La evaluación de valores y Actitudes. Madrid. Ed. Anaya.
50. Bonifacio Jiménez (editor) (1999): Evaluación de programas, centros y profesores. Madrid. Editorial Síntesis.
51. Brow W y Moberg D (1990): Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México.Ed. Limusa.
52. Brown, J. A. C (1981): La Psicología Social en la industria. México DF. Fondo de Cultura Económica.
53. Brunet L (1999): El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. México. Ed. Trillas.
54. Buckley, R y Lin Caple (1991): La formación .Teoría y práctica. Madrid. Díaz de Santos.
55. Cabrera Rodríguez, Julio A. (2001): "Andragogía: ¿disciplina necesaria para la formación de directivos?".En: [File://c:/windows/andragogia%20-%20 monografias .com.htm](File://c:/windows/andragogia%20-%20monografias.com.htm).

56. Calviño, M. (1983): Selección de lecturas de motivación y procesos afectivos. La Habana. Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
57. Camps, Victoria, Guariglia, Osvaldo y Salmerón, Fernando (1992): Concepciones de la ética. Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía -EIAF. Madrid. Trotta, Vol. 2.
58. Cárdenas, A (1994): Educación, tecnología y posmodernidad. Caracas. Editorial UCV.
59. Cárdenas, R (1999): Educación desarrolladora y autorregulación de la personalidad. La Habana. Congreso Pedagogía 99.
60. Carvajal Peña, Gladis (s/a): "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. En: [http :www.monografias.com/](http://www.monografias.com/).
61. César Casales, J. (1989): Psicología social. La Habana. Ed. Ciencias sociales.
62. Carretero, M. R (2002): El asesoramiento psicopedagógico. España. Tesis doctoral. Universidad de Girona.
63. Chacón Arteaga, Nancy (1997): "Justicia social y educación: mito o realidad". En: Con luz propia. La Habana. No. 1, sep. – dic.
64. ----- (1986): Métodos y medios de la educación moral. Habana. Ed. Pueblo y Educación.
65. ----- (1995): Problemas actuales de la ética pedagógica social cubana. Conferencia. Taller Nacional de Ética. Villa Clara.
66. ----- (1996): Moralidad histórica: premisas para un proyecto de la imagen del joven cubano. Tesis Doctoral. La Habana.
67. ----- (1998): La formación de valores morales: retos y perspectivas .La Habana. Ed. Política.
68. ----- -(1999): Principios sociales y pedagógicos para estructurar la concepción metodológica del tratamiento de los valores .La Habana .Material Impreso.
69. ----- (1999): Formación de valores morales. La Habana. Ed. Academia.

70. -----(2002):Dimensión ética de la educación .La Habana .Ed. Pueblo y Educación
71. Chávez Antúnez , Armando(1995): Tesis acerca de la vigencia y retos de la tradición ética en Cuba . La Habana. Memorias del Taller de Pensamiento Cubano .Ediciones CREART
72. Chávez, Jorge Arturo (2002): “Ética, empresa y educación”. En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
73. Chávez Rodríguez, Justo Alberto (1996): Tendencias Contemporáneas para transformar la Educación en los países Iberoamericanos. México. Ediciones INAES.
74. _____ (2000): “La formación de valores”.En: Revista Educación .La Habana. No 1000, mayo – agosto.
75. Chiavenato I (1994): Administración de Recursos Humanos. Bogotá. Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
76. Cloke, K. (1995): Humanizando el puesto de trabajo. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
77. Colectivo de autores (1996a): La formación de valores en las nuevas generaciones .La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
78. Colectivo de autores (1996b): Metodología de la investigación educativa. Tomo I y II. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
79. Colectivo de autores (1998a): “Un enfoque del estudio de la cultura organizacional”. En Gestión y estrategia. México. No. 14, junio-diciembre, UA M.
80. Colectivo de autores (1998 b): Temáticas gerenciales cubanas. C. de la Habana. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.
81. Colectivo de autores (2000a): Ética Empresarial. La Habana. GESTA.
82. Colectivo de autores (2000b): Enciclopedia Educativa. México. Ed. Océano.
83. Colectivo de autores (2000c): Dirección de personas .La Habana. GESTA. Tomo I y II.

84. Colectivo de autores (2001a): Caracterización de los valores que tipifican la cultura organizacional de la empresa Fidel Rodríguez Moya (UNECAMOTO). Santa Clara .Trabajo de Curso. Facultad de Psicología. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
85. Colectivo de autores (2001b): Estudio organizacional de la empresa “Fidel Rodríguez Moya” (UNECAMOTO). Santa Clara. Trabajo de Curso. Facultad de Psicología. Universidad Central”Marta Abreu”de Las Villas.
86. Colectivo de autores (2001c): Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
87. Colectivo de autores (2002a): Cómo aprender y enseñar en la escuela. Una concepción desarrolladora. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
88. Colectivo de autores (2002b): Convocados por la diversidad. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
89. Colectivo de autores (2002c): Diagnóstico organizacional de la empresa “Fidel Rodríguez Moya” (UNECAMOTO).Santa Clara .Trabajo de Curso. Facultad de Psicología. Universidad Central” Marta Abreu” de Las Villas.
90. Colectivo de autores (2003): Informes del resultado de la práctica preprofesional de Psicología laboral y Dictamen laboral en la empresa “Fidel Rodríguez Moya” (UNECAMOTO). Santa Clara. Facultad de Psicología .Universidad Central” Marta Abreu” de Las Villas.
91. Colectivo de autores (s/f): Sociología de la educación. La Habana. Material impreso. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
92. Colongje Daly, P (1997): “El campo de formación continuada”. En: Educación y ciudad. Revista del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico. Santa Fe de Bogotá. Colombia. No. 1.
93. Collazo Delgado, B (1992): La orientación de la actividad pedagógica. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
94. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000): Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno. Documentos rectores. La Habana .Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Libro 1 y 2.
95. Contreras, Iván (s/f): “Liderazgo y dirección” . En: [http://www. member.tripod.com/](http://www.member.tripod.com/).
96. Cooley, C. H. (1990): Social organization. Nueva York. Charles Scribner Sons.

97. Cortina, Adela (1995): La ética de la sociedad civil. Madrid. Ed. Anaya.
98. _____ (1997): El quehacer ético. Guía para la educación moral. Madrid. Ed. Santillana.
99. Crespo, M (1997): Las transformaciones de la universidad en cara al siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Caracas. Editorial CRESAL/UNESCO.
100. Davis , K. y Newstron, J.W. (1992) :Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. USA. Ed. Mc Graw-Hill.
101. De Souza, Adriana (1998): Cultura organizacional. P.A.& Partners. Recursos Humanos.
102. Documentos del Evento Internacional GESTEC'97.Palacio de las Convenciones.La Habana. 1997.
103. Documentos y Ponencias del Seminario Internacional sobre el papel de la Capacitación y la Formación en la Empresa. La Habana .1996.
104. Echebarría, K y C. Losada (1993): Métodos para mejorar la administración pública. Barcelona. Material Impreso.
105. Echeverría, B (1993): Formación profesional. Barcelona. P.P.U.
106. Engels, F. (1963): Anti Dühring. La Habana. Editora Política.
107. Escudero, Juan M (editor) (1999): Diseño, desarrollo e innovación del currículo. Madrid. Editorial Síntesis.
108. Espinosa, Mónica y César Medina (1998): Cultura organizacional: dos caras de un mismo servicio. México. Gestión y estrategia. No. 14 , julio-diciembre, UAM-A..
109. Espinosa, P (1998): "Gestión de los Recursos Humanos". En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
110. Fabelo Corzo, José Ramón (1989): Práctica, conocimiento y valoración. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
111. ----- (1996): La formación de valores en las nuevas generaciones. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
112. ----- (1996): "La crisis de los valores, conocimientos, causas, estrategias de superación". En: Audiencias Públicas de Valores. La Habana. Asamblea del Poder Popular.

113. ----- (1998): "Mercado y valores humanos ". En: Revista Temas. La Habana. No 15, julio- septiembre.
114. ----- (2003): Los valores y sus desafíos actuales. La Habana. E d. José Martí.
115. Fernández Collado, Carlos y Gordon L. Danhke (1986): La comunicación humana. México. McGraw Hill / Irwin.
116. Fernández Garrido, J (1996):" La formación continua" .En Segundo Encuentro de Promotores de Planes de Formación Continua en la Administración Local .Barcelona. Documento Fotocopiado.
117. Fernandez , F(2003): "La ética en la dirección de empresas". En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
118. Ferrández , A (1997): "La formación ocupacional en el marco de la formación continua de adultos". En Gairin , J y Ferrández , A : Planificación y gestión de instituciones de formación .Barcelona. Praxis.
119. FORCEM (1996): Acuerdos sobre Formación Continua. Madrid. FORCEM.
120. Franca, O y Galdona, J. (1997): Introducción a la ética profesional. Asunción. Ed. Paulinas.
121. French, W Y Bell, C. H (1996): Desarrollo organizacional. Mexico. Prentice Holl Hispanoamericana.
122. Friedman, L. (1987): La Modelación como actividad docente". En: Lompscher y otros: Formación de la actividad docente en los escolares. La Habana. Ed. pueblo y Educación.
123. Friedmann, Georges y Naville, Pierre (1971): Tratado de Sociología del Trabajo. México DF. Fondo de Cultura Económica.
124. Gairin Sallan, Joaquín y Alberto Fernández Arenaz (1997): Planificación y gestión de instituciones de formación .Barcelona. Editorial Praxis , S. A..
125. Galdona, Javier (2003): "La transversalidad en el currículo .La formación de la estructura ética de la personalidad" .En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
126. Gallard, M^a. A. (1998): Los cambios en la relación escuela-mundo laboral. En Democracia, desarrollo e integración. OEI. Argentina. Ed. Troquel.

127. Gallardo López, Teresita (2000): La educación en valores en el contexto empresarial: imperativo de nuestros tiempos. La Habana. Convención METANICA 2000.
128. ----- (2001): Valores del ejecutivo .México. Antología. Maestría en Administración de Negocios y Recursos Humanos.
129. ----- (2002): Importancia de la ética como ciencia para el funcionamiento de las empresas. Ponencia .Santa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
130. ----- (2003): La formación humanística en el contexto empresarial a partir del vínculo Universidad- Empresa. Santa Clara .Ponencia. Evento Internacional de Estudios Humanísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
131. ----- (2003): La educación en valores en el contexto empresarial: hacia un modelo de superación a directivos. Villa Clara. Tesis Doctoral.
132. García Batista, Gilberto (1996): "¿Por que la formación en valores es también un problema pedagógico?". En: Audiencias Públicas de Valores. La Habana. Asamblea del Poder Popular.
133. García Colina , Fernando J y Luis Ángel León López(2004): "Los valores humanos en los estudiantes universitarios desde una perspectiva pedagógica".En:C:\WINDOWS\monografias_com.htm
134. García Guzmán, José María (1991): "Los valores que promueve el sistema educativo, tal y como son recibidos por los agentes del mismo" .En: Educación y valores de España. Actas del Seminario de la Comisión Española de la UNESCO. Cádiz. Ministerio de Educación y Ciencia.
135. García Ramis, Lisardo y otros (1996): Autoperfeccionamiento docente y creatividad. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
136. García S y Dolan S (1997): La dirección por valores. España. Ed. Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.
137. Gerard,Egan (1994):El valor agregado de los empleados en las organizaciones. Illinois. Ed.Prentice Hall.
138. Gil, Ignacio (1997): La nueva dirección de personas en la empresa. México. McGraw Hill.

139. Gillet, P. (1991): Construire la formation. Outils pour les enseignants et les formateurs. Paris. ESF Editeur.
140. Goldhaber ,Gerard M. (1994):Comunicación organizacional. México. Ed. Diana.
141. Gómez Jacinto, Luis y Jesús M. Corte Ortiz (1996): Psicología Social. Gran Canaria. Ediciones Pirámide, S.A.
142. Gómez Paret, Calixto G (2000): Enfoques y métodos en la formación de directivos. Santa Clara. Material Impreso.
143. Gonçalves, Alexis P. (1997): Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Internet, Diciembre.
144. González, Motigua y Sonia Gatrero (2003): "La socialización organizacional".En: <http://www.monografias.com.htm>.
145. González de la Torre, Grisell (1996): La concepción sistémica de la superación de los recursos humanos .Santa Clara. Tesis Doctoral .ISP" Félix Varela".
146. González Morales, Alfredo (1998): El método de la modelación: su aplicación en las ciencias pedagógicas. Santa Clara .Material Impreso.
147. González Rey, Fernando (1979): Algunas cuestiones del desarrollo moral de la personalidad .La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
148. ----- (1985): Psicología de la personalidad. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
149. ----- (1995): La comunicación, Personalidad y Desarrollo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
150. ----- (1986) La formación de ideales en los adolescentes .La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
151. ----- (1996): "Un análisis psicológico de los valores". En: Audiencias Públicas de Valores .La Habana. Asamblea del Poder Popular.

152. ----- (1998): Los valores y su significación en el desarrollo de la personalidad. En: Temas. La Habana. No 15.
153. Guisti, Miguel (s/f): "Ética , política y sociedad". En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
154. Guseinov, A. M. (1977): Estructura de la moral y la personalidad. Moscú. Ed. Ideal.
155. Habermas, Jürgen (1985). Conciencia moral y acción comunicativa. Barcelona. Ed. Península.
156. Hall, R. (1996): Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México. Printice Hall.
157. Hernández, Erik y Arturo Sánchez (1998): "Aproximaciones para un nuevo modelo de gerencia". En: Gestión y estrategia. No. 13, enero-junio.
158. Hoyos Vásquez, Guillermo (1995a): "Ética comunicativa y educación para la democracia". En: Revista Iberoamericana de educación. Madrid. No 7, OEI, enero-abril.
159. Hugo Arencibia, Víctor (1996): El Clima Organizacional. Apuntes para el curso de Psicología Organizacional. Santiago de Chile. Universidad de Chile.
160. Hunt, J (1993): La Dirección de Personal en la Empresa. España. Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.
161. Ibarra, Jorge (1985): Un análisis psicosocial del cubano. La Habana. Ed. Arte y Literatura.
162. Illescas, J. (s/f): El plan y los medios de desarrollo de formación. En Revista Economía Industrial.
163. Kaprivin, V. V. (1981): Conferencias sobre metodología de la enseñanza de las Ciencias Sociales. C. de La Habana, Ed. Orbe.
164. Koontz, H. (1995): Administración: una perspectiva global. USA: Mc. Graw- Hill, Inc.
165. Kulikov, V. N. (s/f): Introducción a la psicología social marxista. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
166. Labarrere, A (1996): Pensamiento. Análisis y autorregulación de la actividad cognoscitiva de los alumnos. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
167. Lenin, V. I. (1975): Materialismo y Empíricismo. Moscú. Editorial Progreso.
168. Leyva González, David (1996): "Tecnología educativa e identificación de necesidades para la capacitación". En Revista Tecnología y Comunicación Educativa. México. ILCE No 2, febrero-abril.

169. López Cabarcos, Ma. Ángeles y Jesús Vázquez Abad (1996): La ética en la Gestión de los Recursos Humanos. Revista Acción Empresarial. 2^{do}. Trimestre. No. 160.
170. López Herrerías, José Ángel (1989): El profesor educador: persona y tecnólogo .Madrid. Ed. Cincel.
171. Lorenzo Chávez, Kenia (2003): Metodología para la superación profesional de maestros primarios en la identificación e intervención educativa del comportamiento social incompetente. Santa Clara. Tesis de Maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
172. Lourt, Pierre (2000): Gestión de los recursos humanos. Barcelona. Ediciones Gestión.
173. Ludlow, Ron y Fergies Panton (1997): La esencia de la comunicación. México. Prentice-Hall hispanoamericana. S /A.
174. Llano, Alejandro (1998): Dilemas éticos de las empresas actuales. Pamplona. Ponencia 33 Congreso de Aedipe..
175. Martín Baró, Ignacio (1985): Acción e ideología. Psicología Social desde Centroamérica. San Salvador UCAS Editores.
176. Martín Bris, Mario (1996): Organización y planificación integral de centros. Madrid. Ed. Escuela Española.
177. Martínez Martín, Miguel (s/f)." La educación moral : una necesidad en las sociedades plurales y democráticas". En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
178. Martínez Verde, Rosario (2001): Modelo de desarrollo de la creatividad pedagógica centrado en la reflexión personal .Santa Clara. Tesis Doctoral. ISP "Félix Varela".
179. Marvin, Shaw. (1986). Dinámica de grupos. Barcelona .Editorial Herder.
180. Marx, C. (1965): El Capital. La Habana. Ediciones Venceremos, Tomo I.
181. Marx, C. y Engels, F.(1975): La ideología alemana. La Habana .Editora Política.
182. Material Impreso .ACO. Capacitación Científica. Universidad Pedagógica Enrique José Varona.
183. Maytz, R. (1967): Sociología de la Organización. Madrid .Alianza Editorial.
184. Mérida González, Ramón Enrique (2001): Dirección por valores .La Habana. Material en soporte magnético.

185. MINED (s/f): 5 preguntas: optimización del proceso docente educativo. Centro de referencia y entrenamiento metodológico conjunto. Material Impreso.
186. MINED (s/f): Entrenamiento metodológico conjunto al municipio de Santa Clara. Material Impreso.
187. MINED (s/f): Posibles alternativas metodológicas a utilizar en las visitas de ayuda metodológica y control. Entrenamiento metodológico conjunto. Material Impreso.
188. Mineyen, A (1992): Aproximaciones a la comprensión de la personalidad como sistema autorregulado. Pedagogía cubana. La Habana. No. 3-4.
189. Ministerio de Educación Superior (1986): Reglamento de Superación Profesional. Dirección de Educación de Postgrados. La Habana.
190. Ministerio de Educación Superior (1995): Sistema de gestión de los recursos humanos en el Ministerio de Educación Superior. La Habana. Dirección de Recursos Humanos.
191. Ministerio de Educación Superior (1996): Reglamento de la Educación de postgrados de la República de Cuba. 6/96.
192. Ministerio de la Industria Sidero- Mecánica (2001): Política, estrategia y programa de capacitación del SIME hasta el año 2005. La Habana. Material Impreso.
193. Monereo, C. y otros (1994): Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela. Barcelona. Editorial Graos.
194. Morales, Víctor (s/f): Sobre los sistemas nacionales dominantes de postgrados. Tendencias y perspectivas. Venezuela. Material Impreso.
195. Morales, Víctor (1995): Educación más alta para el tercer mundo: hacia una teoría. La Habana. CENESEDA.
196. Morles, Víctor y Neptalí Álvarez (1999): De la educación de postgrado hacia sistemas nacionales de educación avanzada en América Latina. Venezuela. Centro de Estudios e Investigaciones sobre Educación Avanzada.
197. Nieves Achón, Zaida Irene (1999): Programa para la autoeducación del desarrollo volitivo de los jóvenes en la formación profesional pedagógica. Santa Clara. Tesis Doctoral. ISP "Félix Varela".

198. Noriega Chávez, M (1996): En los laberintos de la modernidad: globalización y sistemas educativos. México. Universidad Pedagógica Nacional.
199. Núñez Jover, Jorge (1994): Universidad, Investigación y Postgrado. Nuevos Horizontes y Epistémicos. Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología. La Habana. Ed. Félix Varela.
200. Organización de Estados Iberoamericanos (1998): VIII Conferencia Iberoamericana de Educación. En: C:\WINDOWS\ monografias_com.htm
201. Palacios, María Amelia (2001): La educación en América Latina y el Caribe. Los procesos pedagógicos. Séptima Reunión Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe 2001.
202. Palos Rodríguez, José (s/f): "Educación y desarrollo sostenible". En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm)
203. Pérez López, J (2002): Fundamentos de la dirección de empresas". En: [http:// www. campus- oei.org/ valores. Sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.Sala.de.lectura.htm)
204. Peters, T. (1995): La organización en aprendizaje permanente .Prólogo en Aubrey –Cohen. Bilbao. Deusto.
205. Pineda, P (1995): Auditoria de la formación .Barcelona. Gestión 2000.
206. Pont Barceló, Esteban (1997): "La formación de recursos humanos en las organizaciones ". En: Girin Fernández, J Y a. Ferrández: Planificación y gestión de instituciones de formación. Barcelona. Edit. Praxis.
207. Pozner, P. (1995): El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Argentina. Aique.
208. Raja del, Nuria (1995) Didáctica general. modelos y estrategias para la intervención social. Madrid. Edit. Universitas, S. A.
209. Rico, P. (1990): ¿Cómo formar a los alumnos en las habilidades para el control y la valoración de su trabajo docente? La Habana. Editorial pueblo y Educación.
210. Robbins, Stephen P (1986): Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México. Prentice Hall.
211. Rodríguez Espina, S (1993): Teoría y práctica de la orientación educativa .Barcelona .P.P.O, s.a.

212. Rodríguez, R, Martín, J y Yamila Roque (1999): Selección de técnicas psicológicas para el trabajo en el área de Psicología Organizacional. Santa Clara. Material Impreso. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
213. Rodríguez, Roberto y Yamila Roque Doval (2000): Entrenamiento sociopsicológico al Consejo de Dirección de la Empresa de Construcción y Montaje Agroindustrial (ECMAI) en la provincia de Camagüey. Santa Clara. Informe de investigación. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
214. Romero Fernández, Edgar (1998): Valores morales del proyecto histórico de la Revolución en estudiantes universitarios cubanos en los años 80 .Santa Clara. Tesis Doctoral.
215. Ruiz Iglesias, Magalys (1996): Un sistema de superación post graduada para la enseñanza comunicativa del Español y la Literatura. Santa Clara. Tesis Doctoral .ISP "Félix Varela".
216. ----- (1989): "Experiencias obtenidas con la incorporación de métodos activos en la enseñanza de postgrados". En: Revista Cubana de Educación superior. La Habana. IX (3).
217. ----- (1999): Didáctica del enfoque comunicativo. México. Instituto Politécnico Nacional.
218. ----- (1999): La arquitectura del conocimiento en la educación superior. México. Instituto Politécnico Nacional.
219. ----- (2000): Enfoque integral del currículo para la formación de profesionales competentes. México. Instituto Politécnico Nacional.
220. Schein, E. (1984): Cultura organizacional y liderazgo. E.U. Jorsey- Boss.
221. ----- (1985): Psicología de la organización. México. Ed. Prentice / Hall Internacional.
222. Schmelkes, Silvia (2003): "Educación y valores: hallazgos y necesidades investigativa". En <http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm>
223. Schujman, Gustavo (2003): "Formación ética y ciudadana y convivencia escolar ".En <http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm>. No 2, agosto-sep.
224. Senge, P (1992): La quinta disciplina. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje .Barcelona. Granich.
225. Senlle, Andrés (2000): ¿Cómo evaluar su calidad? Madrid. Editorial Gestión.

226. Serrano, M (1969): Relaciones humanas y educación .Buenos Aires. Ángel Estrada y CIA.
227. Silvestre Oramas Margarita (1999): El proceso de enseñanza aprendizaje en la formación de valores .La Habana. Conferencia en Evento de Pedagogía.
228. Smith, P. B. y M. F. Peterson (1990): Liderazgo, organizaciones y cultura. Madrid. Pirámide.
229. Suplemento Profesional (2000): Excelencia de la formación. La Habana. Editorial Excelencias del Caribe.
230. Sus Pompa, María (2002): Evaluación formativa, reflexión y autodesarrollo .Santa Clara. Ponencia. Evento Internacional de Desarrollo Humano. Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas.
231. Torres, Rosa Maria (1993): ¿Qué (y cómo) es necesario aprender ¿ Necesidades básicas de aprendizajes y contenidos curriculares. En: Necesidades básicas de aprendizaje. Estrategias de acción .Seminario Regional. OREALC- IDRC. Santiago de Chile.
232. Torroella, Gustavo (1998): "La formación de valores: tema fundamental de la educación actual". En: Revista Bimestre Cubana. La Habana. SEAP. Vol. LXXXIV. No 9, julio-diciembre.Época III.
233. UNESCO (1998): La Educación Superior en el siglo XXI Visión y acción.
234. Ulloa Jiménez, Hilda y Nancy Chacón (1988): Educación moral. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
235. Urcelay Alonso, Jaime (2003): "¿Educación moral en la empresa? El nuevo contexto de la responsabilidad social corporativa".En [http:// www. campus- oei.org/ valores. sala de lectura. htm](http://www.campus-oei.org/valores.sala.de.lectura.htm).
236. Vázquez, I (1991): Empresa y grupo. Madrid. Editorial Gestión.
237. Viciado Domínguez, Consuelo (1998): "¿Una didáctica para la formación de valores?". En: Revista Bimestre Cubana. La Habana. SEAP. Vol. LXXXIV. No 9, julio-diciembre. ÉpocaIII.
238. Vigostky, L. S. (1987): El desarrollo de las funciones síquicas superiores. Editorial Científico Técnica. La Habana.
239. ----- (1995): "Interacción entre enseñanza y desarrollo". En: Kraftchenco y Cruz (compiladores): Selección de lecturas. La Habana. Universidad de La Habana.

240. Worner, W (1994): Organization development: a process of learning and changing. Addison – Wesley Publis.
241. Zilberstein Troncha, J. (1999): Una didáctica para una enseñanza y un aprendizaje desarrollador. La Habana. Congreso Pedagogía 99.

ANEXO 2

Entrevista individual a trabajadores.

Primera Parte.

Indicadores utilizados:

- Valores morales que promueve la dirección entre los trabajadores y disposición de ellos hacia los mismos.
- Comportamiento ético moral de la organización en general y de los directivos en cuanto a cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa y responsabilidad directiva.

Segunda Parte.

Indicadores utilizados:

- Valores compartidos por la organización, patrones de conducta, normas compartidas.
- Situación de la empresa en relación con la educación en valores: características de la socialización, comportamiento ético moral de la empresa y directivos, atención a la diversidad que hay en ella.

ANEXO 3

Entrevista individual a trabajadores.

Indicadores utilizados:

- Características de la socialización en la organización en cuanto a: desarrollo de la identidad organizacional referida a estilos de dirección, comunicación, calidad de vida y clima organizacional. Identidad grupal e identidad individual.
- Atención a la diversidad que hay en la empresa: trabajadores, directivos y contextos.

ANEXO 4

Entrevista individual a directivos.

Indicadores utilizados:

- Situación de la educación en valores morales en la organización en lo relacionado con: características de la socialización en la empresa, comportamiento ético moral de la organización y directivos y atención a la diversidad.
- Causas de la incentivación de los valores prevalecientes en la organización.
- Situación de los valores morales en sus trabajadores.
- Particularidades de la planta investigada.

ANEXO 5

Entrevista individual a directivos.

Indicadores utilizados:

- Posición de los directivos con respecto a la educación en valores morales en la organización.
Acciones realizadas.
- Nivel de preparación teórico metodológica para enfrentar la educación en valores morales en cuanto a: socialización en la empresa, desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, atención a la diversidad, autodiagnóstico y diagnóstico de la organización.

ANEXO 6

Entrevista grupal a trabajadores.

Indicadores utilizados:

- Valores compartidos en la organización.
- Situación de la empresa en relación con la educación en valores morales: características de la socialización, comportamiento ético moral de la empresa y directivos, atención a la diversidad que hay en ella.

ANEXO 7

Entrevista grupal a directivos.

Indicadores utilizados:

- Valores compartidos en la organización, patrones de conducta, normas compartidas.
- Situación de los valores morales en los trabajadores.
- Situación de la empresa en relación con la educación en valores morales: características de la socialización, comportamiento ético moral en función de valores morales, atención a la diversidad.

ANEXO 8

Entrevista grupal a directivos.

Indicadores utilizados:

- Disposición de los directivos para enfrentar la educación en valores morales.
- Nivel de preparación teórico metodológica para enfrentar la educación en valores morales en cuanto a: socialización en la empresa, desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, atención a la diversidad, autodiagnóstico y diagnóstico del d directivo.

ANEXO 9

Observación a la actividad de dirección y al proceso productivo.

Indicadores utilizados:

- Atención a la socialización en la empresa: identidad organizacional, grupal e individual.
- Desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales: comportamiento ético moral de la empresa y sus directivos, situación de los valores morales en trabajadores y directivos.
- Atención a la diversidad en la empresa: contextos, trabajadores y directivos.
- Diseño de estrategias, vías y métodos para educar en valores morales .Acciones educativas que se realizan para potenciar valores.

Se realizaron 6 observaciones a cada actividad.

ANEXO 10

Diez deseos.

Compañero(a): Escriba las aspiraciones que Ud. anhela o quisiera lograr en su vida presente y futura y que considere debe reportarle felicidad personal , familiar o social. Escríbala en un orden jerárquico o de prioridad hasta un número de diez.

ANEXO 11

IAV

(Inventario de la actividad volitiva)

Instrucciones:

Estimado compañero (a):

A continuación, encontrará una serie de proposiciones acerca de diferentes modos de actuar, si conoces como actúas en la generalidad de las ocasiones; es decir, tu conducta más típica, podrás describirte a ti mismo en el siguiente cuestionario.

Cada proposición incluye varias posibles respuestas, las cuales debes leer detenidamente, luego indicarás con el número 1 la variante más típica en tu conducta; si en alguna de las proposiciones encuentras más de una respuesta típica en tu conducta, entonces debes indicarla(s) con los números subsiguientes; es decir: 2 será más frecuente que 3 y así sucesivamente.

Le solicitamos que sea muy sincero, pues de ello dependerá la validez del resultado.

Muchas gracias por su cooperación.

1. Me he propuesto fines y objetivos en la vida:

- a) Por sugerencia de otras personas.
- b) Por embullo.
- c) Por decisión propia.
- d) Combinados con predominio de (). Escriba en el espacio la letra del que predomina y al lado el número de la variante típica en su conducta.

2. Los fines y objetivos que me propongo son:

- a) A corto plazo (de rápida obtención).
- b) A largo plazo (de distante obtención).
- c) Combinados con predominio de los "a corto plazo".
- d) Combinados con predominio de los "a largo plazo".
- e) Varios fines diferentes a la misma vez.
- f) Me resulta difícil definir los fines que me propongo.

3. Los fines y objetivos que me propongo se caracterizan por:

- a) ser de poca complejidad, sencillos.
 - b) Ser de mediana complejidad.
 - c) Ser de mucha complejidad, difíciles.
 - d) Combinados; pero prefiero proponerme asuntos sencillos.
 - e) Combinados; pero prefiero proponerme asuntos difíciles.
 - f) No me gustan los asuntos difíciles.
4. Las decisiones que tomo son:
- a) Muy rápidas.
 - b) Generalmente rápidas.
 - c) Muy lentas.
 - d) Generalmente lentas.
 - e) Combinadas con predominio de rápidas.
 - f) Combinadas con predominio de lentas.
5. Ante dos o más posibles fines y objetivos:
- a) Me cuesta trabajo decidirme.
 - b) Necesito consultar con alguien para decidirme.
 - c) Generalmente no dudo para elegir el fin.
 - d) No acostumbro a consultar las decisiones que tomo.
 - e) Las dudas me asaltan frecuentemente.
 - f) Medito mucho antes de decidir.
 - g) Conozco de antemano los fines que persigo.
6. Ante el fin u objetivo ya propuesto actúo de la siguiente forma:
- a) Analizo detalladamente todas las variantes o el cómo actuar.
 - b) Generalmente espero que los acontecimientos me indiquen el camino a seguir.
 - c) Prefiero no meditar mucho sobre las variantes.
 - d) Generalmente medito sobre las variantes.
 - e) Generalmente otras personas me ayudan a encontrar el cómo actuar.
 - f) Pienso sólo en algunas variantes.
 - g) Analizo las variantes más importantes.
7. Cuando me planteo un fin u objetivo:
- a) Planifico y organizo meticulosamente lo que voy a hacer.
 - b) Planifico todo; pero la deficiente organización no me permite lograrlo.
 - c) Planifico y organizo cuando me lo exigen.
 - d) Generalmente planifico y organizo mis acciones.

- e) Algunas veces planifico y organizo las acciones.
 - f) Prefiero que las circunstancias me sugieran lo que debo hacer.
 - g) No logro planificar y organizar mis acciones.
8. Cuando se me presentan obstáculos y dificultades para la realización de los fines:
- a) Prefiero dejarlo a medias.
 - b) Analizo de nuevo las variantes para encontrar solución.
 - c) Me planteo otros fines más sencillos.
 - d) Solicito ayuda para vencerlos.
 - e) Prefiero que las circunstancias me sugieran la solución.
 - f) Considero que todo tiene solución a pesar de los obstáculos.
9. Ante las dificultades y obstáculos siento:
- a) Que mi estado de ánimo decae mucho.
 - b) Que mis capacidades no disminuirán.
 - c) Optimismo, que encontraré la solución.
 - d) Que mi sistema nervioso se altera visiblemente.
 - e) Que a pesar de todos los esfuerzos no venceré la situación.
 - f) Que con ayuda saldré de la situación.
10. Si los obstáculos son muy difíciles:
- a) Generalmente no me esfuerzo para vencerlos.
 - b) Hago todo lo posible para vencerlos.
 - c) Prefiero abandonar la idea.
 - d) Me satisface realizar grandes esfuerzos.
 - e) Prefiero esperar "que pase lo que pase.
 - f) Generalmente venzo las dificultades.
 - g) Las venzo con ayuda de otras personas.
11. Los fines que me he propuesto y no he logrado, ha sido por:
- a) No me he esforzado lo suficiente.
 - b) Otras personas me han indicado abandonar la idea.
 - c) No me he organizado lo suficiente.
 - d) He preferido no continuar las acciones cuando surgen obstáculos.
 - e) Las circunstancias no me lo han permitido.
 - f) No he sabido vencer las dificultades.
 - g) Generalmente no logro lo que me propongo .
 - h) He luchado sin descanso hasta el final, sin éxito.

- i) Pude haber continuado luchando hasta lograrlo.
12. Los fines que me he propuesto y he logrado han sido por:
- a) Mis propios esfuerzos.
 - b) He vencido las dificultades.
 - c) Ha dependido de las circunstancias.
 - d) Generalmente logro lo que me propongo.
 - e) Ha dependido de otras personas en cierta medida.
 - f) Ha dependido más de otras personas que de mis esfuerzos.
 - g) Solo me propongo lo que puedo lograr.
13. Si fuera a señalar los fines más importantes que me propuse y no pude lograr, serían:
(Si es más de 1 escríbalo en orden de importancia)
14. Si fuera a señalar los fines más importantes que me propuse y logré serían:
(Si es más de 1 escríbalo en orden de importancia)
15. Si fuera a señalar los fines más importantes para mí de hoy en adelante serían:

(Trate de escribir no menos de 3 en orden de importancia).

GRACIAS.

ANEXO 12

Técnicas grupales

A directivos:

1. ¿Cómo es mi Consejo de Dirección?

Cualidades positivas

Cualidades negativas

2. Matriz Dafo

Oportunidades

Fortalezas

Debilidades

A trabajadores:

1. ¿Cómo es mi colectivo?

Cualidades positivas

Cualidades negativas

2. Informe de presentación

Redacte un informe en el que presente a su organización, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos que presenta.

ANEXO 13

Autovaloración individual y grupal.

1.-

REAL						IDEAL				
Yo soy						Me Gustaría Ser				
S	C.S	A.V	C.N	N		S	C.S	A.V	C.N	N
					Estudioso					
					Obediente					
					Olvidadizo					
					Trabajador					
					Amistoso					
					Mentiroso					
					Caprichoso					
					Sincero					
					Individualista					
					Irresponsable					
					Organizado					
					Cumplidor					
					Puntual					
					Cortés					
					Vago					
					Respetuoso					
					Cariñoso					
					Tendencia					

S: siempre **C.S:** casi siempre **A.V:** a veces
C.N: casi nunca **N:** nunca

2. ¿Qué aspectos de su personalidad desearía mejorar?

3. ¿Qué hace para mejorarlos?

4. Compárese con un compañero de trabajo y explique qué cualidades de él desea poseer y cuáles no.

ANEXO 14

Orientaciones valorativas.

Todas las cualidades de la lista son importantes, pero debe señalar solo las 5 que considere más importantes. (Marcar por orden).

- a). ___ Reconocer los errores cometidos, ser críticos con uno mismo cuando se tiene una equivocación.
- b). ___ Querer a los dirigentes, mantener buenas relaciones con ellos.
- c). ___ Ser educado, cumplir con las normas de cortesía y comportamiento en forma amable y atenta, comportarse bien en cualquier ocasión.
- d). ___ Vestirse a la moda.
- e). ___ Ser un buen hijo. Que los padres se sientan orgullosos de él.
- f). ___ Ser sincero, defender la verdad ante todo y rechazar cualquier forma de hipocresía.
- g). ___ Tener buena actitud hacia el trabajo, estar en disposición de hacer con calidad la tarea que se le asigna.
- h). ___ Cuidar la apariencia física. Estar siempre correctamente vestido y presentable.
- i). ___ Ser preferido entre los compañeros, que siempre lo inviten a las fiestas.
- j). ___ Ser preocupado, cariñoso y atento con la familia.
- K). ___ Respetar lo establecido. Ser disciplinado y cumplidor con los deberes.
- l). ___ Ser entusiasta, divertido y alegre.
- m). ___ Ser un buen trabajador, cumplidor y preocupado por aprender.
- n). ___ Querer mucho a los padres y respetarlos.
- ñ). ___ Cooperar, ayudar a quien lo necesite y ser capaz de sacrificarse por los demás.

ANEXO 15

Valores organizacionales

Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda. Agradecemos su colaboración y tendremos en consideración su opinión más sincera

1. De las cualidades que a continuación aparecen marque con una cruz las que observa con mayor frecuencia en su puesto de trabajo:
 - a.----- Honradez
 - b.----- *Sentido de la responsabilidad*
 - c.----- *Amor al trabajo*
 - d.----- *Espíritu de colaboración*
 - e.----- *Respeto por el trabajo ajeno*
 - f.----- *Sentido del ahorro*
 - g.----- *Espíritu de superación*
 - h.----- *Preocupación por la calidad*
 - i.----- *Uso racional del tiempo*

2. De las cualidades que usted marcó, de una puntuación del 1 al 5 donde el 5 represente la máxima calificación; es decir, que se observa con mayor frecuencia en su puesto de trabajo.
 - a. -----
 - b. -----
 - c. -----
 - d. -----
 - e. -----
 - f. -----
 - g. -----
 - h. -----
 - i. -----

3. ¿Entiende usted que las cualidades anteriores son de uso frecuente en su centro de trabajo?
SÍ----- NO----- ¿Por qué ¿
En caso el caso en que aparezcan otras, especifique cuáles.

ANEXO 17

Cuestionario al equipo de dirección.

A continuación le presentamos una serie de planteamientos a los cuales debe responder sinceramente, no es necesario su nombre, solo necesitamos su respuesta real para llegar a conclusiones verdaderas. Contamos con su ayuda.

1. Ud. le brinda toda la información necesaria a sus subordinados sobre los problemas que existen en la organización.

Siempre-----Algunas veces----- Pocas veces-----

2. A la hora de tomar una decisión importante Ud. informa y tiene en cuenta la opinión de sus subordinados para llegar a conclusiones.

Siempre----- Algunas veces----- Pocas veces----- ¿Por qué?

3. Ud. considera que el proceso de toma de decisiones se da en su Consejo de Dirección de una forma participativa.

Siempre----- Algunas veces----- Pocas veces----- ¿Por qué?

4. ¿Ud. decide qué hacer sobre las dificultades presentadas en su Centro de Trabajo conjuntamente con sus subordinados?

Siempre----- Algunas veces----- Pocas veces----- ¿Por qué?

5. ¿Toma Ud. las decisiones sin consultar con nadie ¿

Siempre----- Algunas veces----- Pocas veces ----- ¿Por qué?

6. ¿A la hora de tomar una decisión se considera Ud una persona:

----- Que decide en función de las demás personas.

----- Que decide de acuerdo a su criterio.

----- Que decide tomando en cuenta los criterios de sus subordinados.

¿Por qué?

7. ¿Ud. acostumbra a trabajar la toma de alguna decisión conjuntamente con el grupo?

Siempre----- Algunas veces----- Pocas veces ----- ¿Por qué?

ANEXO 18

Conceptualización de los valores morales.

Compañero: Solicitamos su cooperación para que responda al siguiente cuestionario, le aseguramos el más completo anonimato, no tiene que poner su nombre, solo contestar con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Qué entiende por persona honesta?
2. ¿Ponga ejemplos en su vida cotidiana, ya sea en el trabajo, la familia o su comunidad, de conductas honestas o deshonestas?
3. Fundamente por qué lo considera honesto o deshonesto.
4. Usted se considera como persona...

_____ Honesta

_____ Deshonesta

_____ Ni lo uno ni lo otro

_____ No tengo opción

En caso de seleccionar una de las tres primeras opciones de respuesta, fundamente.

ANEXO 19

Escala declarada de valores morales.

Compañero: solicitamos su cooperación para que responda el siguiente cuestionario, le aseguramos el más completo anonimato, no tiene que poner su nombre, solo contestar con la mayor sinceridad posible.

1. Del siguiente listado de valores ordene según la importancia que le concede en sus relaciones sociales. Puede dejar en blanco o incorporar alguno si lo considera necesario.

- Honestidad
- Honradez
- Antiimperialismo
- Patriotismo
- Modestia
- Laboriosidad o amor al trabajo
- Responsabilidad
- Solidaridad, compañerismo, colectivismo
- Dignidad
- Justicia Social

2. ¿Qué cualidades tiene en cuenta para seleccionar a una pareja?

3. Piense en su mejor amigo, pareja actual u otra persona que haya tenido una significación especial para Ud. y señale las características que lo hacen merecedor de tal condición.

ANEXO 20

Caracterización de la Empresa Reparadora del Centro “Fidel Rodríguez Moya” (UNECAMOTO) y de su Consejo de Dirección.

Caracterización de la empresa.

A partir de 1961 se inicia un proceso de unificación de talleres nacionalizados por el gobierno revolucionario y de reconstrucción de otros que llevó a que el 1o de enero de 1978 surja la Empresa Reparadora de Equipos y Agregados del Centro. En 1997 se crea UNECAMOTO y la empresa se subordina a esta como Empresa Reparadora del Centro “Fidel Rodríguez Moya”, con la misión de brindar servicio integral al transporte automotor en su red de talleres y fuera de ellos, abarcando todos los sectores del mercado nacional.

En general, la actual tecnología de la empresa es atrasada; aunque se está trabajando para perfeccionarla a pesar de la difícil situación económica nacional e internacional y la inestabilidad de los mercados internacionales; pues esto trae problemas en la competencia. El mercado de la empresa está fundamentalmente conformado por clientes como: MINAZ, MICONS, MINAGRI, SIME, MIMBAS, PETROLEO y otros; en estos momentos se encuentra en la búsqueda de otros mercados. Entre sus aspiraciones está brindar un servicio de calidad, rapidez, seguridad y satisfacción del cliente.

En resultados de investigaciones realizadas por la Universidad Central Marta Abreu de las Villas en las áreas relacionadas con la Ingeniería Industrial y Psicología, se ha puesto de manifiesto bajos niveles de satisfacción de los trabajadores en relación con la efectividad de la dirección, el carácter no participativo de esta y problemas materiales de la empresa que afectan al trabajador. De igual forma, falta perfeccionar el funcionamiento de la organización para lograr las aspiraciones en la atención al cliente; pues este aspecto se ha visto afectado en diferentes momentos.

El colectivo de trabajadores de la empresa se ha caracterizado siempre por el esfuerzo, alto grado de sacrificio, buenas relaciones interpersonales, en las que está presente la excelente calidad humana y la solidaridad.

Con el objetivo de incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, la empresa desea introducirse en el Perfeccionamiento Empresarial como alternativa para lograr los cambios y transformaciones

necesarias , garantizar las variaciones salariales de acuerdo con el rendimiento alcanzado , la idoneidad y multifuncionalidad del trabajador como elementos esenciales para garantizar la excelencia en el servicio. Con estos fines pretenden realizar cambios estructurales importantes en la organización.

Caracterización de los directivos que conforman el Consejo de Dirección.

El Consejo de Dirección está conformado por 15 hombres y 1 mujer y la procedencia social de sus miembros es obrera y obrera campesina. Las condiciones de vida son heterogéneas.

La revisión del documento *Diagnóstico de los Cuadros y Reservas de la Empresa "Fidel Rodríguez Moya"*, que tiene como objetivo caracterizar a cada uno a partir de la aplicación de entrevistas a jefes, subordinados, organizaciones políticas y de masas , nos permite conocer sus virtudes y limitaciones. De manera general, el diagnóstico arrojó que los miembros del Consejo de Dirección:

- Son compañeros con amplia experiencia de dirección. Excepto uno, los demás poseen más de 10 años de dirección. La edad promedio es de 40 años, solo uno tiene menos de 30 años.
- El nivel cultural es elevado si tenemos en cuenta que 11 son universitarios. Todos tienen integración revolucionaria, CTC, CDR, Defensa, PCC o UJC.
- Se preparan políticamente y han recibido capacitación y preparación en GESTA (Centro de Gestión Empresarial, Superación Técnica y profesional), en la Universidad "Marta Abreu" de Las Villas e incluso muchos en el extranjero.
- Presentan buen aspecto personal, son disciplinados y responsables, se caracterizan por su dedicación al trabajo, interés por cumplir las tareas con la mejor eficiencia.
- En todos existe ejemplaridad ante el colectivo, con un estilo de trabajo encaminado a solucionar problemas. No tienen problemas de comunicación.
- Por la experiencia, conocimientos técnicos y dominio de la actividad que realizan, pueden elevar los resultados de sus trabajos.
- Algunos, por su edad y condiciones de salud, no están en condiciones de integrar la reserva de cuadros para empeños mayores e inmediatos. La mayoría está en plenitud de desarrollo.
- Cumplen con el código de ética. Son valientes en sus decisiones.
- A algunos se les señala tener iniciativa y creatividad en las tareas que desempeña.

ANEXO 22

Valores Organizacionales

Valores más frecuentes.	Cantidad de trabajadores	%
Honradez.	37	50
Responsabilidad.	62	83,7
Amor al trabajo.	55	74,8
Espíritu de colaboración.	60	80,9
Respeto por el trabajo.	52	70
Sentido el ahorro.	36	49
Espíritu de superación.	19	25
Preocupación por la calidad.	65	87,5
Uso racional.	67	90,4

ANEXO 27

Situación de los valores morales en directivos y trabajadores.

Tabla 1: *Escala de valores morales declarada por el grupo.*

Directivos	Trabajadores																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">LUGAR</th> <th style="width: 85%;">VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Honestidad-Honradez</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Responsabilidad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Dignidad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Modestia</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Patriotismo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Laboriosidad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>Solidaridad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>Justicia Social</td></tr> </tbody> </table>	LUGAR	VALOR	1	Honestidad-Honradez	2	Responsabilidad	3	Dignidad	4	Modestia	5	Patriotismo	6	Laboriosidad	7	Solidaridad	8	Justicia Social	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">LUGAR</th> <th style="width: 85%;">VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Honestidad-Honradez</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Modestia</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Dignidad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Patriotismo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Laboriosidad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Justicia Social</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>Responsabilidad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>Solidaridad</td></tr> </tbody> </table>	LUGAR	VALOR	1	Honestidad-Honradez	2	Modestia	3	Dignidad	4	Patriotismo	5	Laboriosidad	6	Justicia Social	7	Responsabilidad	8	Solidaridad
LUGAR	VALOR																																				
1	Honestidad-Honradez																																				
2	Responsabilidad																																				
3	Dignidad																																				
4	Modestia																																				
5	Patriotismo																																				
6	Laboriosidad																																				
7	Solidaridad																																				
8	Justicia Social																																				
LUGAR	VALOR																																				
1	Honestidad-Honradez																																				
2	Modestia																																				
3	Dignidad																																				
4	Patriotismo																																				
5	Laboriosidad																																				
6	Justicia Social																																				
7	Responsabilidad																																				
8	Solidaridad																																				

Tabla 2 : *Cualidades a tener en cuenta para seleccionar pareja.*

Directivos	Trabajadores																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">CUALIDADES</th> <th style="width: 30%;">CANT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Fidelidad</td><td style="text-align: center;">15</td></tr> <tr><td>Sincero</td><td style="text-align: center;">14</td></tr> <tr><td>Principios definidos</td><td style="text-align: center;">12</td></tr> <tr><td>Digno</td><td style="text-align: center;">11</td></tr> <tr><td>Honrado</td><td style="text-align: center;">10</td></tr> <tr><td>Honesto</td><td style="text-align: center;">10</td></tr> <tr><td>Moral</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> <tr><td>Amoroso</td><td style="text-align: center;">7</td></tr> <tr><td>Inteligente</td><td style="text-align: center;">6</td></tr> <tr><td>Sacrificado</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </tbody> </table>	CUALIDADES	CANT	Fidelidad	15	Sincero	14	Principios definidos	12	Digno	11	Honrado	10	Honesto	10	Moral	9	Amoroso	7	Inteligente	6	Sacrificado	5	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">CUALIDADES</th> <th style="width: 30%;">CANT(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Sincero</td><td style="text-align: center;">60 81,0</td></tr> <tr><td>Sociable</td><td style="text-align: center;">52 70,2</td></tr> <tr><td>Buenos sentimientos</td><td style="text-align: center;">50 67,5</td></tr> <tr><td>amorosa</td><td style="text-align: center;">47 63,5</td></tr> <tr><td>Agradable</td><td style="text-align: center;">38 51,3</td></tr> <tr><td>Modesto</td><td style="text-align: center;">33 44,5</td></tr> <tr><td>Trabajadora</td><td style="text-align: center;">30 42,8</td></tr> <tr><td>Honrada</td><td style="text-align: center;">26 35,3</td></tr> </tbody> </table>	CUALIDADES	CANT(%)	Sincero	60 81,0	Sociable	52 70,2	Buenos sentimientos	50 67,5	amorosa	47 63,5	Agradable	38 51,3	Modesto	33 44,5	Trabajadora	30 42,8	Honrada	26 35,3
CUALIDADES	CANT																																								
Fidelidad	15																																								
Sincero	14																																								
Principios definidos	12																																								
Digno	11																																								
Honrado	10																																								
Honesto	10																																								
Moral	9																																								
Amoroso	7																																								
Inteligente	6																																								
Sacrificado	5																																								
CUALIDADES	CANT(%)																																								
Sincero	60 81,0																																								
Sociable	52 70,2																																								
Buenos sentimientos	50 67,5																																								
amorosa	47 63,5																																								
Agradable	38 51,3																																								
Modesto	33 44,5																																								
Trabajadora	30 42,8																																								
Honrada	26 35,3																																								

Tabla 3: *Cualidades de personas que tienen significación especial para el grupo.*

Directivos

CUALIDADES	CANT
Humanista	14
Ejemplaridad	13
Moral	13
Profundo	12
Modesto	11
Humildad	9
Sacrificado	8
Fiel	6
Laborioso	5
Sencillo	4
Solidario	3

Trabajadores

CUALIDADES	CANT	(%)
Sincero	61	82,4
Buenos sentimientos	50	67,5
Bueno	45	60,8
Amoroso	42	56,7
Honesto	36	48,6
Educado	33	44,5
Decente	30	40,5
Cariñoso	29	39,0
Sabe compartir	21	28,3
Buena presencia	19	25,6

ANEXO 28

Tabla 1: Aspectos de la personalidad a mejorar.

Directivos

CUALIDADES	CANT
Carácter	13
Puntualidad	12
Profesionalismo	11
Exigencia	10
Superación	10
Relaciones sociales	10
Impulsivo	6
Sinceridad	6
Cariñoso	5
Olvidadizo	4

Trabajadores

CUALIDADES	CANT	(%)
Carácter	44	59,4
Reacción ante lo mal hecho	36	48,6
Innovación	34	45,9
Amistoso	31	41,8
Estudioso	31	41,8
Desenvuelto	28	37,8
Trabajador	16	21,6

ANEXO 29

Orientaciones valorativas.

Directivos

AREAS EXPLORADAS	INCISOS			TOTAL
I. Cualidades sociomorales.	a	f	ñ	
	13	13	13	39
II. Cualidades referidas al comportamiento social.	c	h	k	
	6	1	4	11
III. Cualidades relacionadas con su vida escolar.	b	g	m	
	-	12	7	19
IV. Cualidades referidas a la vida familiar.	e	j	n	
	7	8	3	18
V. Cualidades referidas a aspectos e intereses personales.	d	i	l	
	-	-	-	0

Trabajadores

AREAS EXPLORADAS	INCISOS			TOTAL
VI. Cualidades sociomorales.	a	f	ñ	
	17	30	13	60
VII. Cualidades referidas al comportamiento social.	c	h	k	
	9	1	30	40
VIII. Cualidades relacionadas con su vida escolar.	b	g	m	
	-	31	21	52
IX. Cualidades referidas a la vida familiar.	e	j	n	
	66	61	53	170
X. Cualidades referidas a aspectos e intereses personales.	d	i	l	
	1	2	42	45

ANEXO 30

Escala ordinal para evaluar la preparación teórico metodológica de los directivos en educación en valores morales en la empresa.

Preparación teórico-metodológica del directivo en educación en valores:

ALTA

1. Tienen conocimientos teóricos sobre:

- El proceso de socialización que se gesta en la organización en cuanto al desarrollo de la identidad organizacional, grupal e individual.
- Las dimensiones para el desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales: comportamiento ético moral de la empresa, la potenciación de valores morales, líneas estratégicas a seguir para una adecuada educación en valores.
- Las tres dimensiones que encierra la diversidad de la empresa: trabajadores, directivos y contextos.
- El diagnóstico en la organización en las dimensiones: socialización en la empresa, desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales, diversidad de la empresa; además, autodiagnóstico de su persona y diagnóstico de los trabajadores.

2. Realizan prácticas en las direcciones:

- Atención a la socialización en la empresa.
- Atención al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales.
- Atención a la diversidad en la empresa.
- Autodiagnóstico y diagnóstico de su organización y de sus trabajadores.

3. Diseñan estrategias, utilizan métodos y vías para atender a las cuatro direcciones antes mencionada.

MEDIA:

1. Tienen conocimiento teórico en correspondencia con alguna de estas variantes:

- Tienen conocimientos de las cuatro dimensiones a atender; pero no con un nivel de profundidad óptimo, al tener desconocimiento de algunos de los indicadores de las dimensiones.

- Conocen bien una dimensión en toda su variabilidad; pero tienen desconocimientos en indicadores de las otras dimensiones.
 - Tienen conocimientos teóricos de las cuatro direcciones en toda su amplitud; pero no los aplican a la práctica completamente ni diseñan estrategias, métodos y vías.
2. Realizan prácticas en correspondencia con alguna de estas variantes:
- Atención a algunos indicadores de las cuatro dimensiones.
 - Atención a indicadores de al menos dos variantes.
 - Atención a todos los indicadores de la dimensión referida al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales; aunque a los demás no.
 - Realizan prácticas relacionadas con las cuatro dimensiones; pero no tienen conocimientos teóricos que los sustenten y se utilizan algunos métodos y vías diseñados.
3. Se diseñan estrategias, métodos y vías en correspondencia con alguna de estas variantes.
- En las cuatro direcciones a atender; aunque no consideran toda la amplitud del problema.
 - En la dimensión referida al desarrollo de una moral autónoma en función de valores morales en toda su amplitud de indicadores.
 - En las cuatro direcciones a atender; pero no existe un conocimiento teórico profundo que lo sustente o no sean capaces de llevarla a la práctica en su totalidad.

BAJA:

Si se corresponde con alguna de estas variantes.

1. Tienen conocimientos teóricos en las cuatro dimensiones; pero no realizan prácticas de ellas, no diseñan estrategias, métodos y vías para educar en valores morales.
2. Tienen conocimientos teóricos en algunos indicadores de las dimensiones, realizan algunas prácticas sobre algunos de los indicadores de las dimensiones; pero no diseñan estrategias, métodos y vías.
3. Realizan prácticas relacionadas con algunas dimensiones; pero no tienen conocimientos teóricos sobre ellos ni diseñan estrategias, métodos y vías para educar en valores morales.
4. Realizan diseños de estrategias, métodos y vías; pero no los llevan a la práctica ni tienen conocimiento suficiente sobre las cuatro dimensiones.

Tabla2: *Acciones realizadas para mejorar.*

Directivos

ACCIONES	CANT
Reflexionar al actuar	11
Elaborar un plan	10
Tratar de convencerme	9
Repasarlos para mejorar	9
Practicarlo	8
Meditar	7
Aprovechar las circunstancias del entorno	4
Leer sobre el tema	3

Trabajadores

ACCIONES	CANT	%
Ninguna	41	55,4
Tratar de sobrellevarse	39	52,7
Analizar a las personas que me rodean	25	33,7
Tratar de erradicarlo	20	27,0
No darse por enterado	18	17,5
Enfrentarlo	15	

Tabla3: Comparación con un compañero del grupo.

Directivos

CUALIDADES DESEADAS	CANT
Espíritu de superación	10
Más sociables	10
Experiencia	9
Mejor comunicador	7
Organización	7
Conocimientos	6
Inteligencia	5
No deseo ser como nadie	3

Trabajadores

CUALIDADES DESEADAS	CANT	%
Sinceridad	51	68,9
Amistoso	45	60,8
Innovador	41	55,4
Honesto	34	45,9
Sociable	22	29,7
Pausado	17	22,9

Directivos

CUALIDADES NO DESEADAS	CANT
Carácter agresivo	9
Caprichoso	8
Mala memoria	7
Irresponsabilidad	6
Interés personal	5
Injusto	5
Inmodestia	4
No honrado	4

Trabajadores

CUALIDADES NO DESEADAS	CANT	(%)
Impulsivo	37	50,0
Informal	33	44,5
Impuntual	28	37,8
Interesado	26	35,1
Infiel	21	28,31

ANEXO 35

Dimensiones e indicadores del diagnóstico de superación a directivos empresariales en la educación en valores.

1- Diagnóstico de la organización, sus trabajadores y directivos.

	Diagnóstico sobre las características de la socialización en la empresa	Diagnóstico sobre el comportamiento ético moral de la empresa y situación de los valores morales en directivos y trabajadores.	Diagnóstico sobre la atención a la diversidad en la empresa.
I N D I C A D O R E S	1- Identidad organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • Valores organizacionales. • Comunicación. • Estilo de dirección. • Calidad de vida. • Clima organizacional. 2- Identidad grupal. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los grupos. • Comunicación. • Liderazgo en grupo. 3- Identidad individual <ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza de la persona en el comportamiento organizacional. 	1- Responsabilidad social de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Economía. • Ética. • Legal. • Discrecional. 2-Situación de los valores morales de los directivos y trabajadores. <ul style="list-style-type: none"> • Características sociopsicológicas • Estado de valores morales. 	1-Dirección y trabajadores. <ul style="list-style-type: none"> • Estado de la salud. • Desarrollo alcanzado, necesidades. • Elementos caracterizadores y de atención. 2- Contextos. <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con la familia, la comunidad. • Condiciones socioculturales en la organización.

2- Diagnóstico sobre la preparación teórico –metodológica de los directivos para enfrentar la educación en valores morales.

	Diagnóstico de la preparación para la atención a la socialización en la empresa.	Diagnóstico de la preparación para la atención al desarrollo de una moral autónoma .	Diagnóstico de la preparación para la atención a la diversidad de la empresa.	Diagnóstico de la preparación para el autodiagnóstico y diagnóstico de la organización.
I N D I C A D O R E S	1- Desarrollo de identidad organizacional. 2- Desarrollo de la identidad grupal 3- Desarrollo de la identidad individual	1-Comportamiento ético-moral de la empresa. 2-Como potenciar valores en los miembros de la organización. 3-Líneas estratégicas a seguir para una adecuada educación en valores.	1- Directivos y trabajadores. 2- Contextos.	1-Autodiagnóstico. <ul style="list-style-type: none"> • Características de su personalidad. • Situación de los valores morales. • Métodos a utilizar. • Análisis de los resultados. 2-Diagnostico de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Característica de la • Comportamiento ético-moral y situación de los valores en los directivos. • Atención a la diversidad. Métodos a utilizar y análisis de resultados para diseño de acciones

ANEXO 36

Antología en soporte magnético.

ANEXO 41

Resultados de la evaluación del modelo teórico metodológico de superación a directivos empresariales a partir de los criterios de los evaluadores externos.

Indicador y criterios	Cant de criterios
1. Fundamentos en los que se sustenta el modelo.	
• Los fundamentos del modelo son correctos.	10
• Abarcaban las diferentes aristas del problema: filosófico , pedagógico , sociológico , psicológico.	8
• Considera fundamentos de índole organizativo.	7
• Se necesita la reorganización de los mismos.	9
• Revisar la forma de redacción de algunos de ellos.	9
2. Componentes del modelo y sus interrelaciones.	
• Son muy completos los componentes del modelo.	8
• Son abarcadores de todos los aspectos de la realidad que se pretende modelar.	8
• Se debe expresar mejor las interrelaciones de sus componentes.	6
• Se debe perfeccionar las interrelaciones en el diseño gráfico del modelo.	6
3. Factibilidad de la aplicación del modelo.	
• Es factible la aplicación del modelo.	11
• Existe un sistema de superación para los cuadros que lo facilita.	7
• Existen instituciones encargadas de ejecutarlo o potenciarlo.	5

4. Pertinencia del modelo.

- Su pertinencia está dada en la necesidad insoslayable en la defensa del proyecto socialista en una rama tan importante como la empresarial. 10
- Ha sido declarado su necesidad en numerosos documentos oficiales. 4

5. Otros criterios.

- ¿Se requiere de mucho tiempo su aplicación? 4
- ¿Cómo se comporta la estabilidad de los directivos en las funciones de dirección para afrontar la superación? 3
- ¿Hubo alguna experiencia previa que llevó a la elaboración del modelo? 6