

**LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMPARTIDOS PARA EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN. CONSIDERACIONES TEÓRICAS NECESARIAS**

## LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN

AUTORES: Irene Alejandra Cordero Leyva <sup>1</sup>Marien González Téllez <sup>2</sup>Frank Yudier Gómez Cera <sup>3</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [icorderoleyva@nauta.cu](mailto:icorderoleyva@nauta.cu)

Fecha de recepción: 20-01-2021

Fecha de aceptación: 20-03-2021

## RESUMEN

El estudio de los valores organizacionales compartidos como herramienta para el ejercicio de dirección reviste, en la actualidad, gran importancia para el desempeño de los recursos humanos y la gestión de las empresas en general. La presente investigación tiene como objetivo general caracterizar la configuración subjetiva de los valores organizacionales compartidos como herramienta para el ejercicio de dirección. Para lo cual se parten de los aspectos teóricos y metodológicos, desde una sistematización actualizada y novedosa del trabajo con los valores organizacionales en nuestras empresas, partiendo de un profundo análisis de los resultados que conlleva a la obtención de un diagnóstico sobre la temática analizada. Se utilizará la metodología cualitativa con un diseño descriptivo la que posibilitará el descubrimiento y comprensión del tema desde la perspectiva propia de los directivos de la empresa, en el propio entorno natural en el ocurren, primando los aspectos subjetivos de la conducta humana; a la vez que le permite comprender al investigador lo que está sucediendo con el objeto de estudio. Con esta investigación se concluye garantizando un conocimiento profundo de los valores de la cultura de cualquier organización, posibilita la construcción de un aprendizaje diferenciado, a través de los sentidos subjetivos, sobre los que se configura la subjetividad en cada una de sus formas concretas social o individual, en el caso específico de los directivos.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Psicología. Profesora Auxiliar. Departamento Pedagogía- Psicología. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Las Tunas. Cuba. ([icorderoleyva@nauta.cu](mailto:icorderoleyva@nauta.cu)). <https://orcid.org/0000-0003-1342-4614>

<sup>2</sup> Máster en Psicología Médica. Licenciada en Psicología. Profesora Auxiliar. Departamento Pedagogía- Psicología. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Las Tunas. Cuba. ([marienyh@nauta.cu](mailto:marienyh@nauta.cu)). <https://orcid.org/0000-0001-8833-298X>

<sup>3</sup> Licenciado en Psicología. Profesor instructor e investigador. Empresa de Mantenimiento Grupo Electrógenos Fuel-Oil (EMGEF). La Habana. Cuba. ([fgcera@gmail.com](mailto:fgcera@gmail.com)). <https://orcid.org/0000-0003-048-0485-1622>

## PALABRAS CLAVE

Valores organizacionales compartidos; Ejercicio de dirección; Configuración subjetiva

## **THE SHARED ORGANIZATIONAL VALUES FOR THE EXERCISE OF THE ADDRESS. NECESSARY THEORETICAL CONSIDERATIONS**

### ABSTRACT

The study of the organizational values shared as tool for the address exercise had, at the present time, great importance for the acting of the human resources and the administration of the companies in general. The present investigation has as general objective to characterize the subjective configuration of the organizational values shared as tool for the address exercise. For that which you/they leave of the theoretical and methodological aspects, from an up-to-date and novel systematizing of the work with the organizational values in our companies, leaving of a deep analysis of the results that it bears to the obtaining of a diagnosis on the thematic one analyzed. The qualitative methodology will be used with a descriptive design the one that will facilitate the discovery and understanding of the topic from the perspective characteristic of the directive of the company, in the own natural environment in the they happen, prevailing the subjective aspects of the human behavior; at the same time that it allows him to understand the investigator what is happening in order to study. With this investigation you concludes guaranteeing a deep knowledge of the values of the culture of any organization, it facilitates the construction of a differentiated learning, through the subjective senses, on those that the subjectivity is configured in each one in its social or individual concrete ways, in the specific case of the directive.

### KEYWORDS

Value organizational shared; Address exercise; Subjective configuration

## INTRODUCCIÓN

Los momentos actuales están caracterizados por una coyuntura económica, política y social a nivel mundial que generaliza la necesidad de mejorar la competitividad de las organizaciones. Progresivamente va aumentando la conciencia de que la rentabilidad de una organización depende de que cada trabajador quiera y pueda poner sus competencias al servicio de ella.

Esto conlleva a que las empresas deban afrontar los nuevos retos para mantener su desempeño, respondiendo a las transformaciones tanto del entorno como de su medio interno. En un sistema tan complejo como lo es una organización laboral en constante esfuerzo de integración interna y adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea mantenerse en el mercado y crecer.

Las organizaciones empresariales son en esencia humanas y, en consecuencia, en ellas conviven personas cuyas relaciones responden a una cultura organizacional en la que prevalece un sistema de significados, sentido psicológico, sentimientos y emociones que se manifiestan en los comportamientos y actitudes que reflejan valores.

Dichos valores están regularmente sustentados en creencias arraigadas, tanto en el espíritu individual como colectivo, que muchas veces no coinciden con las nuevas visiones, con los nuevos paradigmas y con nuevas maneras de abordar las diversas y complejas situaciones y relaciones sociales que origina la modernidad.

En la actualidad se habla de nuevos paradigmas empresariales que reflejen como la organización piensa y opera y que formen parte de su cultura, la que es soporte de la estrategia hacia una empresa sostenible.

Esta exige: un directivo preparado con conocimientos para desarrollar y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, una dirección proactiva, distribución de facultades y descentralización en la toma de decisiones, desarrollo de la innovación tecnológica y la investigación para fomentar la eficiencia y la eficacia, un sistema de recompensa, basado en la efectividad de los procesos de dirección que tenga en cuenta los riesgos en su gestión, así como un equipo de trabajo que participe en las acciones de la organización, y por tanto una cultura organizacional que facilite la interacción con el entorno, que a su vez permita a la empresa trabajar hacia un futuro basado en valores compartidos que sean soporte de los principios del desarrollo sostenible a ese nivel.

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. En este proceso de transformaciones juega un papel importante el ejercicio de dirección, para poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo.

Indiscutiblemente, se impone un avance en el pensamiento del hombre en el estudio del funcionamiento organizacional a partir de la dirección empresarial, de forma tal que se sitúe a los valores en el centro de todo el accionar.

Los valores constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la empresa. Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de una organización. Estos son capaces de responder en un grado elevado, a la forma en que los directivos interpretan los valores que sienten como definatorios del proceso que dirigen en la organización laboral.

En el ámbito laboral cubano se ha puesto de manifiesto el reordenamiento de la economía y el perfeccionamiento del sistema empresarial con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia, dando lugar a que los trabajadores y directivos de las organizaciones vean como una meta a alcanzar la realización individual de cada uno de ellos, donde se evidencie que las metas individuales se correspondan con las de la organización y que consideradas como algo objetivo, alcanzable, sean capaces de compartirlas; para cultivar en cada trabajador valores, y que estos valores compartidos serán los que muevan a la organización.

## DESARROLLO

Dentro del contexto laboral, las organizaciones laborales son instituciones sociales con características propias vinculadas al objetivo central de su tarea y a las peculiaridades que distinguen al colectivo y a los miembros que la componen. Estas características son constituidas en la vida cotidiana laboral y surgen como elementos relativamente estables que orientan el funcionamiento y la organización del colectivo.

Es difícil pensar en el sujeto sin ubicarlo en el entorno laboral, en un espacio físico cualesquiera que este sea, la actividad laboral o el trabajo es la actividad determinante y principal del ser humano, que garantiza su supervivencia y las relaciones con otras personas en el proceso, originando nuevos significados de las cosas por su experiencia social.

Cada día es más evidente la apremiante necesidad de participar en el estudio y comprensión de los factores psicológicos que determinan el pensamiento, la actitud, la conducta individual y el desempeño del trabajador. (Bozhovich 1976) Su participación dentro de su organización productiva, su visión individual, sus expectativas personales, su identidad colectiva y la manera particular como percibe al mundo donde se desempeña y desde luego de manera especialmente importante, la forma como se integra e interactúa psicológicamente con su entorno laboral.

En la actividad laboral se expresa y constituye la subjetividad del individuo, ya que, el sujeto debe responder a nuevas exigencias, aprehender nuevos conocimientos, desarrollarse como profesional y como persona, retroalimentándose de la subjetividad grupal. (Rodríguez, s/f)

En el contexto laboral la subjetividad individual depende en gran medida del desarrollo de la subjetividad colectiva y viceversa. (González, 1995) Por lo que, la subjetividad (tanto individual como colectiva) en una empresa u organización encuentra entre sus modos de expresión la cultura, las formas de organizar y realizar el trabajo, el carácter de las relaciones interpersonales, todos estos como factores que intervienen en la conformación de una manera peculiar de pensar, sentir y actuar de cada sujeto, de acuerdo con su devenir histórico-social.

Cuando el sujeto se inserta en una organización laboral siendo portador de una experiencia social, grupal e individual; el aprendizaje que se produce del entorno y de sí no es estático y suficiente en tanto la sociedad y el individuo constantemente se desarrollan, son nuevas las exigencias que se le plantean a este último y surgen en él también nuevas necesidades, intereses, aspiraciones; como resultado de las relaciones dentro y fuera del marco laboral.

En este proceso de intercambio construye ideas y modos de ver los hechos o situaciones que se presentan en su centro laboral, los cuales adquieren sentido subjetivo para él según el carácter e impacto de sus vivencias, emociones y el significado que les atribuya, según cómo las configure subjetivamente. Por tanto, en la organización laboral se constituye otro espacio que influye en la socialización del individuo.

En dicho proceso de socialización laboral es donde se producen en el sujeto determinadas emociones y vivencias que permiten asignarle una determinada significación y sentido a la actividad que realiza y a las relaciones interpersonales. De esta manera se van entretejiendo configuraciones subjetivas respecto a diversas cuestiones dentro del marco laboral que participarán decisivamente en la regulación del comportamiento del individuo. (González, 1995)

Considerando el origen de las dificultades que encuentra la empresa en el desarrollo de su actividad, no cabe duda que un planteamiento participativo del ejercicio de dirección dotaría a las organizaciones de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.

Los antecedentes históricos sobre el ejercicio de dirección están estrechamente vinculados al nivel de desarrollo material e intelectual alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que la humanidad ha transitado, de manera que la Dirección constituye una necesidad de tipo social, por cuanto su acción va encaminada a la conducción de los hombres, así como, del grupo social hacia determinados logros en relación con un sistema social específico y bajo ciertas restricciones.

En la actualidad la Dirección es considerada como una actividad específicamente humana, porque es propia del hombre, que tiene como objetivo la coordinación de esfuerzos colectivos hacia el logro de metas, objetivos, fines, estrategias organizacionales. (Menguzzato, 1991)

Se reconoce además, como una actividad de tipo consciente, especializada, dirigida hacia las personas, logrando ser más eficientes en la consecución de las actividades que realiza sin perder de vista el entorno.

La Dirección no puede llevarse a efecto de forma voluntarista y arbitraria, sino que es un proceso lógico que implica el ejercicio de un sistema organizativo, regido por leyes, principios y funciones (generales y específicas). En este sentido dirigir significa influir, conducir y motivar a las personas o grupos humanos para que realicen tareas esenciales para la organización. De manera justa e

inteligente la Dirección, es el arte de coordinar el pensamiento y la acción, de modo que una acción armónica y congruente se trasmite a toda la organización. (Menguzzato, 1991)

Esta difícil y compleja tarea la realizan hombres que dentro de la organización ocupan un estatus especial al ser los máximos responsables del resultado que se espera de la gestión empresarial: éxitos y fracasos, logros y deficiencias, responden fundamentalmente al desempeño del trabajo de los dirigentes; tratando de convencer a los demás miembros de que se les unan para lograr el futuro de la planificación y la organización de la empresa.

El directivo es aquella persona que mediante el proceso de toma de decisiones basado en sus conocimientos y actitudes, le corresponde establecer un ambiente adecuado para ayudar a todos los miembros de la empresa a hacer sus mejores esfuerzos, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización; a partir de su misión y conforme a sus valores. (Díaz Llorca; 2000, 2003)

En el caso de nuestro país, inmerso en un proceso de recuperación económica y de orientación hacia nuevos mercados, le resulta de vital importancia promover en las organizaciones el conocimiento de valores organizacionales compartidos dentro de su cultura, que posteriormente se traduzcan en un desarrollo económico, tecnológico y humano en los predios de la cultura organizacional.

Para mostrar una empresa dinámica capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno competitivo, transformando amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

Podemos decir, entonces, que en el campo de la Dirección el estudio de los valores organizacionales compartidos es esencial para definir el carácter fundamental de cada organización, estos representan la convicción básica de una forma de actuar específica (ya sea personal o social) y permiten establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de los individuos.

Los valores organizacionales compartidos son una herramienta o instrumento para el ejercicio de la dirección, que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros; pueden significar fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos pues constituyen una plataforma para la unidad del colectivo, para su cohesión. (Díaz Llorca; 2000, 2003)

Son criterios de deseabilidad que condicionan las actuaciones y los comportamientos de los individuos y los colectivos, pero es necesario dirigirlos, impulsarlos y controlarlos.

Para los directivos, en tiempos actuales, es fundamental implementar los valores organizacionales compartidos como herramienta para el ejercicio de la dirección, ya que les permite detectar los conflictos y solucionarlos. Otra, entre las muchas razones que justifican su importancia; es la de que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que la actividad tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad organizacional e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

En esencia, como premisa fundamental de la Dirección consideremos que los valores organizacionales deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización; formando parte de su cultura organizacional (Rodríguez, s/f).

Siendo así, en gran medida el funcionamiento de la organización está determinado por los valores organizacionales que posee, los cuales deben funcionar como un sistema y de orientación indicando de forma adecuada cómo solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se debe dar a cada una. Mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos.

Los valores organizacionales compartidos son aquellos que los trabajadores y la organización, en general, asumen con elevada importancia; son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros. (Rodríguez, s/f)

Pueden significar fortalezas para la organización si la Dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos; y cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros.

En este sentido y por las ventajas que brinda, se hace necesario el trabajo con los valores organizacionales compartidos de las empresas y que estos aparezcan reflejados en la estrategia, convirtiéndola en un motivo y en una cualidad psicológica de los individuos de la organización, permitiendo además que estos puedan reflejarla en sus resultados de manera satisfactoria.

Los valores organizacionales compartidos no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada organización una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertenencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización.

Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones. Es decir, los valores conforman la “personalidad” de la

organización, por tanto es necesario fomentarlos en la personalidad de los trabajadores y los directivos para estos los acepten con gran significación, y así regulen exitosamente el comportamiento de los individuos en el cumplimiento de las tareas organizacionales. (González Rey, 1989, 1997)

En otras palabras, los valores organizacionales compartidos son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están conformados por aquellos valores básicos que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización.

Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los procesos cotidianos que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión. Son el complemento de los objetivos de cualquier organización, porque mientras los valores compartidos sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

En el campo organizacional los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos.

El buen funcionamiento de una empresa está determinado, en gran medida, por los valores organizacionales que posee, los cuales actúan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades y darle jerarquía a las mismas. (Díaz Llorca, 2000)

En Cuba es significativo el estudio de los valores organizacionales, dado que la formación de individuos más competentes es el centro de nuestro proyecto social, máxime cuando de esto depende la solución a las múltiples situaciones de la producción y de la sociedad en su conjunto.

La necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa implica la existencia de un adecuado estilo de dirección, para potenciar en los directivos y trabajadores los valores organizacionales compartidos, que identifiquen a la organización y que se conviertan en el impulso permanente para el trabajo. De manera que, es crucial el conocer cuál es en realidad el trabajo que los directivos realmente llevan a cabo y cuáles son las características o cualidades que estos deben asumir; en congruencia con la realidad social actual.

Los directivos aportan desde lo personal un amplio contenido psicológico que parte de sus propias convicciones y sistema de valores, es por esta razón que el significado o valor real que este le otorgue a la actividad de dirección que realiza en la empresa, influye de manera determinante, a través de su sentido personal, en el proceso de cumplimiento de la estrategia de la organización. (González Rey, 1998)

Así, eleva la calidad del desempeño de su rol en la empresa; partiendo de su sistema de valores organizacionales, que guía su forma de actuar y de dirigir, y congruentemente se sustenta en los principios previamente establecidos por la organización. Además, los directivos son responsables de impulsar la estrategia de la empresa y su orden de prioridades hacia su cumplimiento, deben comunicar la misma al resto del colectivo permitiendo que esta constituya una garantía para la toma de decisiones de la institución.

Por lo que consideramos que las decisiones en el rol de directivo, están presionadas por las estructuras y mediadas por la subjetividad; entendida como el proceso de dar sentido, valor subjetivo, de interpretar la realidad. Este sentido empresarial implica el aspecto cultural, pero no se identifica cultura con subjetividad.

Se define a la cultura como acumulación de significados socialmente entendidos y que los directivos emplean para configurar significados en la actividad diaria, movilizandolos estos códigos, recreando significados y legitimando valores organizacionales compartidos, dando así sentido al mundo de la empresa, a través de la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana. (Díaz, s.f)

Es muy importante para los directivos conocer su propio sistema de valores así como el de su colectivo a la hora de realizar una planeación estratégica. Esto emerge como garantía para su posterior cumplimiento permitiendo, además, que los trabajadores asuman dicha estrategia, que los mismos se sientan identificados con ella y vean reflejado a su vez sus valores organizacionales compartidos, ya que son estos en definitiva, los que los distinguen como colectivo y los identifica de otras organizaciones en el mercado.

Esta razón conduce a que en cada institución, se manifiesten valores propios, condicionados por factores internos y externos, consolidados por el nivel de participación la pertinencia de directivos y trabajadores en su configuración subjetiva, expresándose en las actitudes y comportamiento que se asume para cumplir con la finalidad de la organización, teniendo como principal fortaleza individual y colectiva precisamente los valores organizacionales compartidos.

La configuración subjetiva de los directivos constituye un factor determinante para la actividad que desempeñan en aras de lograr un desarrollo efectivo en la empresa, a través de la formación y transmisión de los valores organizacionales; partiendo de las siguientes dimensiones o indicadores: las representaciones subjetivas, las vivencias y los sentidos subjetivos. (González Rey, 1998, 2002)

Digamos entonces que los valores organizacionales compartidos como herramienta de la Dirección se configuran en la subjetividad individual de los directivos, de acuerdo con (Rodríguez, s/f):

**1. Las representaciones subjetivas de los valores organizacionales compartidos:** integra conceptos, conocimientos, es el resultado de un proceso

de construcción e interpretación psicológica de esta actividad laboral, la cual se constituye como síntesis del proceso de interiorización de la experiencia concreta del sujeto, en función de las significaciones más relevantes que condicionan su comportamiento. Incluye además; sus motivos, la evaluación que hace de sus posibilidades, los objetivos que persigue, sus valores, sus concepciones, sus creencias y la imagen interior que posee del medio donde se desarrolla.

Las representaciones configuran en los sujetos el valor y se convierten en una vía efectiva para conocer los significados y sentido acerca del objeto- sujeto de valor. Por ello, cuando indagamos si determinado objeto constituye un valor para los sujetos, debemos buscar cuál es la profundidad o arraigo de las creencias, representaciones y percepciones, qué grado de importancia le otorgan al objeto, si se le considera actual o desactualizado, necesario o inservible, ajustado a las formas de intercambio social actualizadas y predominantes; sustentadas en la percepción y concepción del mundo que rodea al sujeto.

**2. El conjunto de vivencias que se ha producido en el directivo con el uso de los valores organizacionales compartidos como herramienta de la Dirección:** define el contenido afectivo-emocional vinculado a su configuración subjetiva, como interpretación afectiva de sus experiencias concretas. Este las valora o estructura en términos de ganancias o pérdidas, las cuales influyen en la postura que asumirá con respecto a esta temática y la actividad que realizan. Consiste en la valoración sintética de las vivencias experimentadas a partir de un balance afectivo-emocional, a partir del significado cognitivo que le otorga el directivo a la labor que realiza.

Las vivencias se traducen en emociones, sentimientos y pensamientos del sujeto como resultado de su interrelación con el medio; en la constitución de significados y sentidos subjetivos como expresión de la subjetividad humana. Consiste el análisis de los sentimientos y las emociones un momento esencial para la definición del sentido subjetivo de las relaciones y actividades que desarrollan los directivos en la empresa.

Los estados afectivos de los directivos vinculados a la actividad que realizan se manifiestan de manera positiva cuando expresa la satisfacción de sus necesidades y expectativas (orgullo, sacrificios, resultados, éxito, etc.) o negativa cuando se expresa en insatisfacción (subvaloración, angustia, sentimiento de fracaso, enojo etc.).

**3. El sentido psicológico de los valores organizacionales compartidos como herramienta de la Dirección:** elemento esencial en la regulación del comportamiento en tanto indica el modo de significar simbólica y emocionalmente la temática estudiada. Dicho sentido está determinado por su esencia afectivo-motivacional a partir de las significaciones, emociones y sentimientos que se asocian a las necesidades y motivos, objetivos, valores e intereses del sujeto individual y colectivo, lo cual indica el grado de integración,

de su implicación y compromiso con la actividad que realiza el directivo en la empresa.

### *Métodos*

Para la realización de esta investigación científica, sobre el estudio de los valores organizacionales compartidos como herramienta de la Dirección Estratégica, se utilizará la metodología cualitativa con diseño descriptivo lo que posibilitará el descubrimiento y comprensión del tema desde la perspectiva propia de los directivos de la empresa, en el propio entorno natural en el ocurren, primando los aspectos subjetivos de la conducta humana; a la vez que le permite comprender al investigador lo que está sucediendo con el objeto de estudio. (Colectivo de Autores, 2004; Rodríguez Gómez, 2004)

Desde de esta metodología se garantiza un conocimiento profundo de los valores de la cultura de cualquier organización, pues posibilita la construcción de un conocimiento diferenciado, a través de los sentidos subjetivos, sobre los que se configura la subjetividad en cada una de sus formas concretas social o individual, en el caso específico de los directivos de esta entidad.

El método fenomenológico es esencial para nuestra concepción de la metodología cualitativa, ya que, la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo. De manera que este método intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, sobre la base de los significados y sentidos subjetivos que los fenómenos sociales tienen para ellas. De modo que las personas no responden simplemente a estímulos o exteriorizan guiones culturales. Es el significado lo que determina la acción, a través de un proceso de interpretación.

Métodos del nivel teóricos: análisis y síntesis, análisis histórico lógico, hipotético deductivo, hermenéutico dialéctico, elevación de lo abstracto a lo concreto. De los métodos del nivel empíricos: Observación participante, Test de Completamiento de frases, Cuestionario (encuesta sobre valores, Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales Compartidos (CUVANO), Técnica 10 deseos, entrevista a los directivos.

### *Resultados*

Resultaron definidos como indicadores diagnósticos de la Configuración Subjetiva de los Valores Organizacionales Compartidos como herramienta de Dirección los siguientes: representación subjetiva, vivencias y sentido subjetivo; constituyendo referentes teóricos y prácticos para la caracterización de la configuración subjetiva de los valores laborales compartidos como herramienta para el ejercicio de dirección.

La Configuración Subjetiva de los Valores Organizacionales Compartidos como herramienta para el ejercicio de dirección se caracteriza por:

✿ Representaciones subjetivas sobre los valores organizacionales compartidos como herramienta de la Dirección, que pueden ser construidas en

niveles diferentes por los directivos, que se evidencian desde una imagen idealizada de base esencialmente afectiva, hasta de un conocimiento significativo o valor real para la actividad que realiza; de acuerdo a sus exigencias y el quehacer que la misma implica. Sustentadas en la importancia que reviste para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

✿ Un conjunto de vivencias predominantemente positivas derivado de las satisfacciones asociadas directamente con la actividad que desempeñan y a los resultados alcanzados; que responden a sus aspiraciones, preferencias e intereses relacionadas al cumplimiento de las tareas asignadas, al trabajo en equipo, reconocimiento moral; constituyéndose estas en orientadoras y dinamizadoras del comportamiento hacia la búsqueda de satisfacción profesional, atendiendo a las necesidades organizacionales.

✿ La expresión de las emociones y los sentimientos positivos se manifiestan ante el cumplimiento de las normas y directrices laborales, en la búsqueda de los resultados de sus acciones; a través de la estructuración y satisfacción de las necesidades del directivo.

✿ Un potencial-motivacional que asociado a la regulación del comportamiento de los directivos, en función de la configuración subjetiva de los valores organizacionales compartidos como herramienta de la Dirección, tiene en su base un motivo orientador de las relaciones y de la actividad, asumiendo una actitud pasiva ante el proceso y limitándose al cumplimiento de las exigencias y normas organizacionales, aunque reconocen la importancia social que tiene para el desarrollo y crecimiento de la empresa, en función de la estrategia organizacional; e individual para su desarrollo profesional y personal.

## CONCLUSIONES

Se definieron indicadores de la configuración subjetiva: las representaciones subjetivas, conjunto de vivencia y sentidos subjetivos para los estudios de los valores organizacionales compartidos como la herramienta de dirección para desarrollo profesional y personal.

Conflicto de interés: los autores no refieren conflictos de interés.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bozhovich, L. I. (1976). *La personalidad y su formación en la edad infantil*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Colectivo de Autores. (2004). *Metodología de Investigación Cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Díaz, G. A. (s.f.). Subjetividad. *Una perspectiva histórico-cultural. Conversación con el psicólogo cubano Fernando González Rey*. Extraído el 25 de junio del 2008 de <http://www.72.14.205.104.com/search?q=cache:PIReork>

Díaz Llorca, C. (2000). *Dirección por valores. Algunas reflexiones para la acción*. Folletos gerenciales No 9. MES.

Díaz Llorca, C. (2003). *¿Cómo utilizar los valores en la dirección?*. CETED, La Habana.

\_\_\_\_\_. (2003). *Criterios para la aplicación de los valores en la dirección en Cuba*. Artículo, CETED, La Habana.

González Rey, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

\_\_\_\_\_. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Rey, F. & Mitjáns Martínez, Albertina. (1989). *La personalidad, su educación y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Rey, F. (2002) *Sujeto y Subjetividad: Una aproximación histórico- cultural*. Editorial Internacional Thomson Editores.

\_\_\_\_\_. (1998). Los valores y su significación en el desarrollo de la persona. *Revista Temas* #15.

Menguzzato, M. (1991). *La Dirección Estratégica: Un enfoque innovador del Management*. Reproducción MES.

Rodríguez Gómez, G. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Rodríguez, R. (s/f). *Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Recuperado el 25 de junio del 2008.

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/area-13-psicologia-organizacionalindustrial.html>