

**ECONOMÍA Y SOCIEDAD****Análisis de los valores  
organizacionales en la dirección  
provincial de deportes en  
Santiago de Cuba****Dr.C. Jorge Luís Mariño-Vivar**

jorge@eco.uo.edu.cu

Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba

**MSc. Elia Eminda Castillo-Carbonell**

Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba

**Resumen**

Este trabajo se realizó con el objetivo de identificar los valores organizacionales en la Dirección Provincial de Deporte en Santiago de Cuba (DPD), como entidad local que gestiona el deporte y la actividad física. A través de la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación y técnicas tales como: computacionales (Windows y SPSS Versión 12.5), estadísticas (se utilizó un muestreo probabilístico estratificado); revisión documental; observación directa de los procesos; criterios de especialistas; encuestas y entrevistas a trabajadores, técnicos y jefes, técnicas de diseño estratégico y de solución de problemas. Entre las principales conclusiones de la investigación, se encuentran identificación de los valores organizacionales que predominan en la DPD y el nivel de congruencia existente entre los valores identificados y la estrategia organizacional implementada.

---

**Palabras clave:** conductas, creencias, dirección por valores, estrategia, valores organizacionales.

**Abstract**

This work was carried out with the objective of identifying the organizational values in the Provincial Direction of Sport in Santiago from Cuba (DPD), as local entity that negotiates the sport and the physical activity. Through the investigation different investigation methods were used and technical such as: computational (Windows and SPSS Version 12.5), statistical (a probabilistic stratified sampling was used); documental revision; direct observation of the processes; specialists' approaches; you interview and interviews to workers, technicians and bosses, technical of strategic design and of solution of problems. Among the main conclusions of the investigation, they are identification of the organizational values that prevail in DPD and the level of existent consistency between the identified values and the organizational implemented strategy.

**Key words:** behaviors.beliefs.management for values.strategy value organizational.

**Introducción**

En las condiciones de incertidumbre del mundo actual constituye una necesidad para las organizaciones contar con valores sólidos que asumidos por todos sus miembros, garanticen el cumplimiento de la misión y visión definidas, así como el sentido que se desea dar a las acciones que las garanticen, a través de una forma coherente de pensar y actuar. Sin dudas se está transitando una era que exige romper viejos paradigmas y asumir nuevos comportamientos ante las realidades que impone el entorno. Las organizaciones colapsan cuando los esquemas de referencia y modelos concebidos se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas circunstancia, es entonces cuando el hombre con su inagotable caudal de conocimientos tiene ante sí el reto de aplicar nuevas maneras de hacer para lograr sobrevivir a las condiciones actuales. Si se tuviera que establecer una relación entre organización y entorno, se diría que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural condicionada constantemente por el cambio en el escenario social, económico, político y tecnológico que le circunda, sustentada sobre la base de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de sus miembros. Todas las personas independientemente del cargo o calificación mínima que posean en las entidades, manifiestan diferentes conductas. Aún así, resulta asombrosamente difícil

---

entender y justificar buena parte de lo que se observa y se experimenta en esta etapa de la vida. Algunas cosas parecen burocráticas o simplemente irracionales, aquellos que se ven como líderes, a menudo decepcionan interviniendo y frustrando las aspiraciones. La psicología industrial y la sociología han desarrollado una variedad de conceptos útiles para el entendimiento del comportamiento de los individuos en las entidades, pero existen cuestiones que aún no son conocidas.

En Cuba se desarrollan los procesos de Planificación Estratégica, de manera experimental, desde los años 80 y hasta la fecha se han integrado diferentes componentes. Desde el período 2000-2003 se introdujo la orientación explícita de ejecutar técnicamente el trabajo con los valores y se aplican la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores. Esta investigación se justifica partiendo de que el Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación profundiza en el desarrollo de valores y cambio de mentalidad que contribuyan a enfrentar las transformaciones que se exigen en la actualidad, respondiendo a diferentes indicaciones, resoluciones y circulares que se han orientado a los organismos por el Consejo de Estado y Gobierno. En la Dirección Provincial de Deportes en Santiago de Cuba (DPD) existe la necesidad del perfeccionamiento de la organización, donde la cultura organizacional no pudo convertirse en una triste omisión de las estrategias de la institución, en tanto las personas constituyen la verdadera esencia de cualquier entidad y su verdadera vía para administrarla y conducirla en un entorno de competitividad y complejidad creciente.

Con esta investigación se profundiza en los elementos fundamentales como valores, creencias y conductas que tipifican la cultura organizacional de esta entidad, todo lo cual permite elaborar un sistema de acciones para el análisis y el cambio hasta su congruencia con la estrategia a desarrollar.

En opinión del Director y el Consejo de Dirección de la DPD, desde el Departamento de Cuadros, de Formación Integral y Ciencia Tecnología, se consideró que esta investigación tiene un impacto positivo, por la enseñanza que le brinda a los directivos y trabajadores sobre esta temática, aspecto que además propiciará conocer en que dirección se debe trabajar para lograr mayor eficiencia y eficacia partiendo de los resultados del diagnóstico y las acciones

---

diseñadas para el cambio. Cuestión que se potencia si se tiene en cuenta que la DPD es un entidad que gestiona conocimientos a través de la docencia y las investigaciones. Por otra parte, se responde al problema de que la no adecuada identificación de los valores organizacionales ha impedido la aplicación correcta de la Dirección por valores, de forma que asegure una mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización. Este trabajo de investigación se lleva a cabo como parte de un proyecto de Ciencia y Técnica que se desarrolla en la DPD de conjunto con la Universidad de Oriente, el mismo tributa a una tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias específicas.

### **Metodología propuesta para la identificación de valores**

En la búsqueda de la solución al problema, la lógica impuso transitar con carácter iterativo por los siguientes momentos metodológicos.

- Revisión y análisis de documentos e informes de la organización, en particular los referidos al cumplimiento de los objetivos, estrategias y balances de trabajo.
- Consulta de la información contenida en las bases de datos de la organización.
- Observaciones de los procesos y comportamientos.
- Conceptualización de los valores organizacionales.
- Trabajo grupal y aplicación de técnicas e instrumentos científicos.
- Recopilación, análisis y evaluación de la información recopilada.
- Identificación de los valores organizacionales en la DPD.
- Propuestas de acciones.

Esto permitió la realización de análisis documental de series históricas para estudiar la trayectoria que ha seguido el empleo de los procedimientos, demostrando así la secuencia lógica en el surgimiento y desarrollo de los valores en la organización; la utilización de métodos teóricos y la observación realizada en diferentes momentos del proceso de las actividades para conocer los comportamientos y las características individuales de los miembros de la organización. Todo a partir de la dialéctica materialista y de sus elementos esenciales: lo lógico y lo histórico, el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción.

---

Entre las técnicas e instrumentos científicos utilizados se encuentran: Análisis documental, Trabajo en grupo, Técnicas de solución de problemas, Diseño muestral (muestra probabilística estratificada), Encuestas, Entrevistas, Windows y el software profesional SPSS (versión 12.5).

Toda la base de información para la aplicación del modelo fue tomada de los documentos de trabajo de la organización objeto de estudio y mediante las técnicas explicadas, en todos los casos fue validada por la metodología empleada en la investigación.

En la realización del diagnóstico de los valores se persiguieron los siguientes objetivos:

- Identificar la percepción de los miembros sobre los valores que actualmente están presentes en la organización.
- Jerarquizar los valores, descubriendo los que son interiorizados y estableciendo prioridades para la organización.

El diagnóstico se desarrolla a través de un proceso de trabajo grupal y de la aplicación de un cuestionario a una muestra probabilística estratificada por municipios y personal docente o no docente.

En el trabajo grupal participa un grupo de expertos seleccionado de toda la organización, comenzando por una sesión con la alta dirección. Los grupos de trabajo no fueron superiores a ocho personas. Entre los pasos seguidos se encuentran: se solicita a los participantes enumerar de manera libre, los valores presentes en la organización (pueden ser los declarados en el diseño estratégico y otros que en las condiciones concretas se considere resulten útiles para este trabajo); se elabora la lista de valores existentes; se escriben en papel los valores señalados y de manera individual se aplica una escala ascendente de uno al cinco para determinar el nivel en que cada uno de ellos se encuentra presente en la organización analizada; se lleva a una sesión de trabajo grupal, se define la cantidad de valores manejables para el trabajo de la organización, se ponderan y se declaran.

Para la realización de la encuesta se determinó una muestra probabilística mediante la formula siguiente:

---

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Tal que:

n: Tamaño de la muestra

N: Población finita

P: Probabilidad de éxito (0,1 - 0,9) - 0,9

1 - P: Probabilidad de fracaso (0,1 - 0,9) - 0,1

E: Error que se comete (0,05)

Z: A 95 % de confianza (1,96)

A nivel de todo el sistema provincial la muestra fue de 103, la cual se estratificó mediante el cálculo de los coeficientes correspondientes ( $fh = \frac{n}{N}$ ; donde  $fh$  es fracción del estrato) para cada municipio y segmento poblacional de personal docente y no docente. La selección de los elementos fue aleatoria en ambos estratos, de forma que todos los trabajadores tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados.

El cuestionario de 11 preguntas, siete eran preguntas cerradas con una escala propuesta y cuatro abiertas con la posibilidad de expresar honestamente sus opiniones, fueron procesadas con el software profesional SSPS para Windows versión 12,5. Se obtuvo un coeficiente de confianza de 0,6787, el cual se considera óptimo.

### Resultados y aportes de la metodología propuesta

La metodología utilizada que permitió identificar los valores organizacionales en todo el sistema local que gestiona la actividad física y el deporte en la provincia Santiago de Cuba, la cual constituye la novedad científica, y su implantación en una institución no lucrativa de carácter educativo, que busca la elevación de la

calidad de vida de la población le imprime una alta actualidad y significación de los resultados para el organismo y el país, en tanto la Dirección por valores es esencial para un buen desempeño organizacional y a través de los valores se pueden detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la organización, las características personales más valorizadas, los «slogan» que tratan de sintetizar las cualidades de la organización.

Por interés de instituciones venezolanas de este tipo se hacen las coordinaciones para su aplicación en la República Bolivariana de Venezuela como parte de todo un proyecto científico.

#### **Análisis de los resultados**

Mediante la aplicación y procesamiento de las encuestas se obtuvo importante información, entre ella se pueden mencionar:

·El 13,6 % no estuvo de acuerdo con que el nivel de utilización de la Dirección por valores en la DPD es el necesario para un buen desempeño, el 3,9 % no sabían que opinar.

·El 38,9 % se decide por que es muy fuerte o fuerte la indisciplina laboral.

·El 34,9 % se decide por que es muy fuerte o fuerte la irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas.

·El 18,4 % se decide por que es muy fuerte o fuerte el individualismo.

·El 21,4 % se decide por que es muy fuerte o fuerte la apatía e indiferencia.

·El 81,3 % se decide por que es muy fuerte o fuerte el poco esfuerzo en el trabajo.

·El 23,3 % se decide por que es muy fuerte o fuerte la Insuficiente profesionalidad en el cumplimiento de las tareas.

·El 22,3 % se decide por que es fuerte el Insuficiente cumplimiento de las tareas.

·El 23,3 % se decide por que es muy fuerte o fuerte la carencia de resultados.

·Con respecto a la ocupación el 61,2 % son dirigentes docentes municipales, el 35,9 % son dirigentes no docentes municipales, un

---

2,9% son dirigentes docentes provinciales y el 1,9% dirigentes no docentes provinciales.

·Con relación a la edad el 67,9 % de 31 a 50 años.

·En los años de experiencia laboral en la entidad tenemos que el 32% tienen menos de 5 años, el 16,5 % de 6 a 10, el 19,4 % de 11 a 20, el 18,4 % de 20 a 30 y un 13,6 % más de 30.

#### **A) Valores identificados en el sistema territorial**

·**Dignidad:** Es el respeto a sí mismo, a su escuela, su familia, su deporte, la patria y la humanidad.

**Modos de actuación:** Tener una conducta consecuente con la ética revolucionaria y la ética del deporte.

**Expresión Martiana del valor:** "[...]Yo quiero que la ley primera de nuestra república, sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre".

·**Patriotismo:** Es lealtad a la historia, a la patria, a la Revolución cubana y la disposición de defenderla en los terrenos competitivos o en las trincheras de combate.

**Modos de actuación:** Estar dispuestos a hacer propias las prioridades de la Revolución y de su deporte, sin importar los sacrificios que demande.

**Expresión Martiana del valor:** "El patriotismo es[...] la levadura mejor de todas las virtudes humanas".

**Humanismo:** Es el amor y la defensa de los seres humanos que se manifiesta en la solidaridad con sus semejantes de cualquier lugar del mundo.

**Modos de actuación:** Sentir como propios los problemas de los demás, solidarizarse con el adversario derrotado en la competencia deportiva.

**Expresión Martiana del valor:** "Patria es humanidad".

**Responsabilidad:** Es el cumplimiento estricto de los compromisos y deberes deportivos, (entrenamiento y competencia) sociales y políticos ante la familia, la escuela, su equipo deportivo y la sociedad.

**Modos de actuación:** Cumplir con disciplina, conciencia, calidad, eficiencia y eficacia sus planes de entrenamiento, los deberes de estudiante y las tareas sociales y otras que se le asignen.

---



**Expresión Martiana del valor:** "El deber debe cumplirse sencilla y naturalmente".

**Laboriosidad:** Es la consagración a la actividad de estudio, trabajo, entrenamiento, realizada conscientemente y con placer, reconociendo que la laboriosidad es la fuente del incremento de la riqueza y el bienestar.

**Modos de actuación:** Tener plena dedicación a la actividad laboral, deportiva, de estudio, social o política que realice.

**Expresión Martiana del valor:** "El hombre crece con el trabajo que sale de sus manos".

**Honestidad:** Es coherencia entre el pensamiento, la palabra y la acción, es ser sincero, honrado, franco, autocrítico y crítico.

**Modos de actuación:** Practicar una conducta deportiva, social y política basada en la transparencia de su vida y su hacer.

**Expresión Martiana del valor:** "La verdad no se razona, se reconoce, se siente y se ama".

·**Valentía:** Capacidad de enfrentar con decisión de vencer los peligros, las adversidades, las dificultades y los problemas.

**Modos de Actuación:** Enfrentar con optimismo e inteligencia los obstáculos del entrenamiento.

**Expresión Martiana del valor:** «Sentir como propio el golpe dado a cualquier mejilla de hombre».

·**Combatividad:** Es la persistencia valiente e inteligente en el entrenamiento y la conferencia y la vida para alcanzar los objetivos y la victoria.

**Modos de Actuación:** Analizar con perspicacia el escenario de sus actividades y prever sus acciones y las realiza con inteligencia y arrojo.

·**Firmeza:** Capacidad para mantener sus convicciones con optimismo, tenacidad e inteligencia. Sin dejarse abatir por las dificultades y resistiendo todas las adversidades.

**Modos de actuación:** Poseer convicciones y mantenerlas a cualquier costo en el deporte y en la vida social.

·**Justicia:** Defensa de la igualdad social, respeto al derecho ajeno, a los reglamentos deportivos del país, a la constitución y a las leyes del país, reconociendo que expresan la máxima justicia.

**Modos de actuación:** Respetar la justicia impartida en el terreno deportivo, aunque le sea adversa.

**Expresión Martiana del valor:** "Mientras la justicia no está conseguida, se pelea".

Una vez identificados los valores en la DPD, su identificación para con ellos y su modo de actuación, se comprobó realmente que estos comportamientos no se asociaban con el resultado de la encuesta, pues en este caso el trabajo con los valores no tiene el peso suficiente desde el proceso de planificación estratégica, razón que constituye el sustento de este documento donde se expone un procedimiento que parte del diagnóstico de los valores hasta la evaluación de los modos de actuación asociados a éstos. Muchos de los encuestados supieron mencionar los valores antes expuestos, sin embargo no todos cumplen con la definición que presenta cada valor. (ver Figura # 1.)

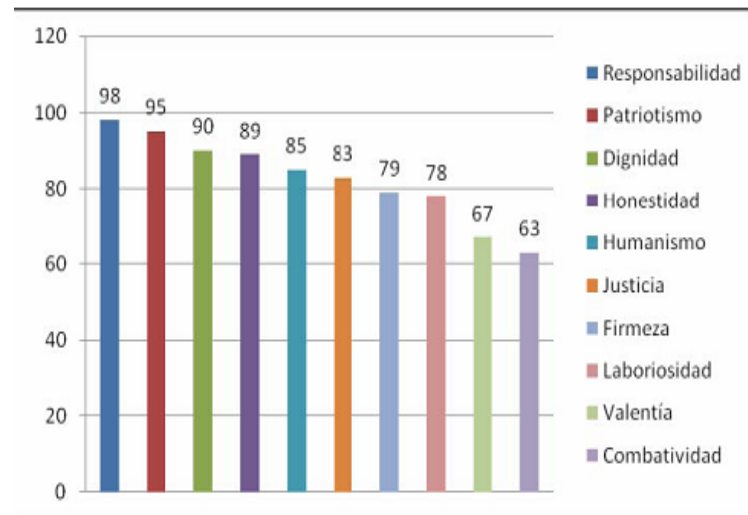


Fig. 1 Gráfico de valores identificados en el sistema. Fuente: Elaboración propia.

Para lograr entre los valores identificados y la estrategia de la organización congruencia debe partirse de trazar una buena estrategia; a pesar de que en la DPD, la estrategia existe, es necesario profundizar en su implementación, en particular fortalecer el trabajo de reforzamiento con los valores a través de la integración de todos los factores del sistema, con una visión creadora que

---

asegure el adecuado vínculo con los principios martianos, haciendo énfasis en la aplicación de los conocimientos científicos técnicos, en la proyección científica e innovadora de los valores y de los recursos humanos con que cuenta la organización.

**B) Los valores a potenciar y valores a desaprender por el sistema**

Existen creencias que forman parte en una u otra intensidad, de la forma de pensar de la cultura de la organización de toda la vida y deben ser desaprendidas urgentemente para aumentar las posibilidades de ocupar en la sociedad cubana y local, el lugar que corresponde a la organización de acuerdo con las exigencias del deporte y a la actividad física con impacto en la elevación de la calidad de vida de la población, manteniendo adecuados niveles de eficiencia y eficacia. Con respecto a lo anterior, la mayor parte de los encuestados necesitan desaprender los antivalores que ponen en riesgo el prestigio y la imagen de la DPD, lo cual es determinante para reformular creencias y cambiar conductas que están afectando el proceso directivo e influyendo en la competitividad de la entidad. En instituciones eficientes y culturalmente emprendedoras debe prevalecer un clima de confianza, sinceridad y apoyo mutuo, que es lo que le permite bajo riesgo, asumir errores y aprender de ellos; pero analizándolos y confrontándolos abiertamente; es decir, verlo como una necesidad real no como utopía, como sucede en la organización que se investiga. Todo lo anterior exige que los trabajadores puedan decir lo que piensan de sus dirigentes, de su trabajo y de la misma entidad; no sólo cuando se aprecia a alguien, es cuando más se le dicen los errores que se observan en él para que aprenda y mejore; nada de esto es posible cuando hay ausencia de reglas del juego muy concretas con respecto al significado de confianza, el diálogo y el aprendizaje.

Se conoce que el trabajo en equipo logra mayor creatividad. Para que en la entidad estudiada mejore el trabajo en equipo y se transformen estos en verdaderos equipos humanos, lo anterior debe dejar de verse como utopía e invertir todos los recursos necesarios. Con respecto a la autonomía responsable, que se observa en los encuestados hay un alto nivel de necesidad y en menor medida está la utopía, es importante que los trabajadores que tienen contacto con los clientes se potencien o faculten para tomar decisiones sin necesidad de tener que recurrir a los superiores, por otro lado es difícil poseer conducta profesional de alto rendimiento

---

sin un suficiente margen de autonomía para decidir la forma de trabajar. Además, no ser tratadas las personas como responsables, donde puedan desarrollar autonomía y creatividad, propicia que nunca acaben siéndolo. No obstante, los trabajadores de la DPD a pesar de no tener suficiente conocimiento del concepto de desaprender, expresan que el trabajo con la formación y reforzamiento de valores es de vital importancia para el fortalecimiento de la integración personal.

**C) Propuesta de cambios para gestionar el sistema a partir de valores**

Es necesario que en todo tipo de cambios sean tratados los trabajadores con respeto, que estos puedan participar en su diseño, que puedan opinar, y transmitir ideas. De lo contrario pueden percibirlo como algo adicional que influye en el deterioro de su calidad de vida, lo que conlleva a que la entidad esté condenada al más absoluto fracaso a mediano plazo.

Los cambios de creencias y valores son procesos continuos que suceden día a día, en el accionar cotidiano, y la experiencia del aprendizaje provoca que, sólo se logren resultados mayores si se cambian las estructuras de pensamiento y formas de actuar.

La relación existente entre creencias y valores es fuertemente estrecha. Por eso, hoy se habla mucho del cambio de creencias y valores, más que del cambio de valores aisladamente. El desaprendizaje de creencias es fundamental para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la organización. Por lo general, en la organización cubana, hoy no se conjuga estos dos elementos, creencia y valores producto de que no se tienen bien definidos los valores que en las mismas existen, si se trabajan ayudaría a un mayor desarrollo de la misma, las creencias son el sustento de los valores.

La propuesta de cambio radica en que los valores se conviertan en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, que defina el carácter fundamental de la organización, y por tanto cree un sentido de identidad personal con la misma. Además, servirán de guía para las actuaciones y determinaran si organizaciones tendrán éxito. En dependencia del cambio y mejora de la cultura organizacional se obtendrán varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

---

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas, sociales y culturales. Los valores 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.

### **Conclusiones**

La metodología y técnicas utilizadas permiten un avance significativo en el desempeño organizacional a través del empleo del diseño estratégico organizacional, la implantación de estrategias y en particular de la Dirección por valores en organizaciones no lucrativas que gestionan el "Deporte de alto rendimiento" y el "Deporte para Todos" en busca de la elevación de la calidad de vida de la población en los territorios. Ambas cuestiones permiten abordar la formulación e implantación estratégica como algo coherente e indisoluble con el empleo de la gestión por valores; es decir, su tratamiento en lo teórico y en lo práctico con un enfoque sistémico, que garantice un incremento de la eficacia, la eficiencia y los niveles de competitividad para este tipo de instituciones, incentivando la elevación de la calidad de vida de la población a través de la práctica sistemática de la actividad física. Por lo general, la no aplicación de este enfoque provoca la incongruencia entre las estrategias seleccionadas y los valores organizacionales, los cuales se convierten en barrera intangible e insuperable durante la implantación estratégica, que conduce al fracaso.

### **Recomendaciones**

Extender la aplicación de la metodología y sus resultados a todos los componentes de la cultura organizacional de la DPD como sistema local que gestiona el deporte y la actividad física en la provincia, con vistas a proponerle a la Presidencia del INDER su aplicación en otras provincias.

---

**Bibliografía**

ANSOFF, I. La Dirección y su actitud ante el entorno. España. Ediciones Duesto, Bilbao, 1985.

CASTILLO CARBONELL, Elia. Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Dirección de Deportes, Santiago de Cuba. Tesis en opción al título académico de Master en Administración de la Cultura Física y Deporte, Facultad de Cultura Física, Santiago de Cuba, Cuba. 2007.

INDER. Emulación por la Sede del 26 de Julio. Metodología de la Emulación 2006-2007. C. Habana, Cuba. 2006.

INDER. XII Seminario Nacional a Directores Provinciales y Municipales de Directores. C. Habana, Cuba. 2000.

MENGUZZATO, M. y J. J. RENAU. Dirección Estratégica de la Empresa. *Un enfoque innovador del management*. Habana, Editorial MES, C. Cuba. 1995.

MINTZBERG, H. y J. J. QUINN. *El proceso estratégico. Concepto, contexto y casos*. México. D.F. México Editora Mc-Graw Hill, .1995.

STEINER, G. *Planificación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México. Editora CSCSA, 1994.

STRATEGOR. *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa*. Barcelona, España. Editorial Masson S.A. (1995)

YÁÑEZ, E. Dirección Estratégica. *Decisiones estratégicas*. C. Habana, Cuba Edición MINJUS, 1992.