

AUDITORÍA DE VALORES EN LA CASA MATRIZ DE UN GRUPO HOTELERO CUBANO

AUTOR

PHD. ADALBERTO FERNÁNDEZ SOTELO

Doctor en Ciencias de la Educación.

Docente Investigador en la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)

afernandez@unach.edu.ec



RESUMEN: El artículo refleja los resultados de una investigación efectuada en la Casa Matriz de un Grupo Hotelero en Cuba, a partir de un estudio esencialmente descriptivo con la presencia de elementos exploratorios, donde se integra lo cualitativo y lo cuantitativo en el análisis y valoración del objeto de estudio; está estructurado en introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía y contiene el análisis de los referentes teóricos y metodológicos, que constituyeron el fundamento del proceso de investigación, y la descripción de los principales resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes en cada una de las etapas de la "Metodología para precisar los valores esenciales compartidos, subyacentes en una organización", que se basa en la ejecución de una auditoría de valores, para la detección de incoherencias entre los valores propuestos y las conductas reales desde la alta dirección hasta los empleados de base, lo que permitió identificar los valores esenciales compartidos realmente existentes en la organización, las insuficiencias de los valores declarados en el nivel implícito de la cultura, así como las afectaciones a los valores en el nivel explícito. En la investigación participaron la totalidad de los miembros de la entidad, bajo la dirección de un grupo investigativo constituido por actores de los diferentes estratos organizacionales.

PALABRAS CLAVES: valores, auditoría de valores, discurso directivo, valores esenciales compartidos.

Abstract: This article reflects the results of an investigation carried out at the Head Office of a Hotels Group in Cuba, from an essentially descriptive study with the presence of exploratory elements, where are integrated the qualitative and quantitative into the analysis and assessment object of study; It is structured in Introduction, Development, Conclusion and Bibliography, there are contains the analysis of the theoretical and methodological references, that provided the basis of the research process, and the description of the main results obtained through the application of the relevant instruments in each of the stages of the "Methodology for specifying the underlying in an organization shared core values," which is based on the performance of an audit of values, to detect inconsistencies between the proposed values and actual behaviors from top management to employees base, which identified the actually existing in the organization shared core values, gaps in the values declared in the implicit level of culture and the effects on the values in the explicit level. In researching all the members of the entity involved, under the direction of a research group formed by actors from different organizations.

KEYWORDS: values, values audit, management discourse, shared core values.

Recibido: 23 de Diciembre del 2014. Aceptado: 15 de marzo del 2015
ISSN 1390-6321

INTRODUCCIÓN: Los Valores Esenciales Compartidos son el núcleo de la cultura de una entidad, están presentes como creencias aprendidas a lo largo del tiempo (Dolan & García, 1996), y guían el accionar de los miembros en la organización.

La confrontación entre lo planteado por la organización en su discurso directivo y lo que se evidencia en el desempeño cotidiano de los trabajadores, deviene en necesidad para evitar consecuencias como la falta de compromiso, confusión y absentismo psíquico por parte de los empleados (Dolan & García, 1996).

En consecuencia, la realización de una Auditoría de Valores constituye medio efectivo para identificar la brecha entre lo que se dice y de lo que se hace, detectar las incongruencias en materia de valores, tomar las medidas pertinentes para minimizarlas y lograr la credibilidad del liderazgo y la confianza mutua entre los miembros de la organización.

Sin embargo en el contexto de las empresas cubanas contemporáneas y por tanto en la Casa Matriz del Grupo Hotelero estudiado, aunque se declaran los valores deseados, no se han sistematizado las herramientas necesarias para identificar (auditar) los valores esenciales compartidos que están presentes en los miembros de la organización, de ahí la necesidad de la presente investigación que se plantea como **Pregunta Científica:** ¿Cuáles son los valores esenciales compartidos que se ponen de manifiesto en la casa matriz del Grupo Hotelero, teniendo en cuenta la imagen percibida por sus integrantes y su desempeño cotidiano?

En correspondencia, el **objetivo general** es: Identificar los valores esenciales compartidos en la casa matriz del Grupo Hotelero.

A tales efectos la presente investigación es esencialmente descriptiva con integración de lo cualitativo y lo cuantitativo y elementos exploratorios, al no existir antecedentes en la Casa Matriz, que al ser la única unidad de análisis, constituye un caso único (Martínez M., 2003).

La estrategia investigativa se fundamentó en la aplicación de la "Metodología para precisar los valores esenciales compartidos, subyacentes en una organización", que consta de 3 etapas: Diagnóstico de la organización, Ejecución de la auditoría y Conclusiones, y varios pasos, apoyados por un conjunto de instrumentos debidamente fundamentados (Fernández Sotelo, J. O., & Fernandez Sotelo, A. 2004), y se ejecuta a partir de la preparación e intervención de un grupo de actores de la propia entidad analizada. Los principales métodos empleados en el proceder investigativo son: análisis documental, encuestas, entrevistas, dinámicas grupales y métodos estadísticos descriptivos como el cálculo de la moda y el análisis porcentual.

DESARROLLO:

ANTECEDENTES. Según García y Dolan en su obra "La Dirección por Valores" (DpV), esta se plantea como el resultado de la evolución de la Dirección por Instrucciones (Dpl) y la Dirección por Objetivos (DpO).

Como sistema de dirección la DpV se basa en asumir "valores compartidos", que son enunciados esenciales, profundamente creíbles que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas, y constituyen premisas para el diseño estratégico y principios para guiar la toma de decisiones (Regalón Nogueira & Méndez Mestre, 2012). La DpV, es percibida en algunos casos, como la constitución o marco ideológico de la empresa y punto de partida para definir coherentemente los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, los procesos de trabajo y las tecnologías asociadas; así como las competencias conductuales específicas necesarias para desempeñar cada una de las funciones (García, 2009).

Según Denison (1991), citado por (Herrera, 2010), los valores representan la base de la evaluación de los miembros de una organización, las creencias y conceptos básicos y forman la médula de la cultura organizacional, están presentes como creencias aprendidas a lo largo del tiempo que condicionan las actitudes y la conducta. Por tanto la DpV, al apoyarse en los valores humanos compartidos, incrementa la participación, promueve la independencia, desarrolla el trabajo con orientación hacia el cliente y vigoriza la dimensión humana, así como conceptos éticos que promueven una sólida cultura organizacional. (Herrera, 2010).

Según Edgar H. Schein, la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles:

1. El nivel de lo que se piensa en la empresa, el cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y por los valores esenciales.

2. El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los artefactos culturales y que está compuesto a su vez por otros dos niveles: El nivel de lo que la empresa hace: (procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnología) y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es.

La importancia de esta diferenciación de niveles de la cultura de la empresa radica en la posibilidad de aprendizaje a partir de la confrontación entre lo que se dice que se piensa a nivel de principios o presunciones básicas y lo que se está haciendo todos los días (Dolan & García, 1996).

En el caso de Cuba, existen empresas que trabajan con estrategia de valores, el turismo por ejemplo, es un sector de la economía donde la orientación al cliente y su satisfacción es de gran importancia, ya que la calidad del servicio decide para obtener la mayor cantidad de

huéspedes posibles. Dentro de este grupo se encuentra el "Hotel Palco", que desarrolló participativamente aspectos como su misión, visión, valores y fundamentos de trabajo (LLorca, 2009).

Sin embargo, en el contexto de las organizaciones cubanas aun cuando el tema de DpV se viene discutiendo desde hace algunos años, llama la atención que en general predomina el pragmatismo en su implementación.

No obstante, aun cuando los directivos están cada vez más conscientes de la necesidad del liderazgo estratégico basado en los valores compartidos, en la práctica diaria se aprecia una dicotomía entre el discurso y la acción, (Carballal del Río, E. s.f.) y no se cuenta con la suficiente divulgación de buenas prácticas con propuestas para salvar dicha contradicción, aunque existen algunas experiencias positivas sobre el tema que constituyen antecedentes del presente estudio y se relacionan a continuación.

La **"Herramienta para evaluar los valores compartidos"** desarrollada por la DraC. Esperanza Carballal del Río, CETED, Universidad de la Habana, en la investigación titulada "Dos herramientas para evaluar y desarrollar valores en las organizaciones".

La denominada **"Técnicas grupales para identificación de valores en estudiantes de estomatología"**; estudio descriptivo transversal, realizado por la Dra. Nivia Ernestina Sánchez Fernández (2010-2011), en el Centro Universitario Municipal Julio A. Mella de Guantánamo, con el objetivo de identificar los valores de los estudiantes.

Como antecedente de auditoría para la identificar de valores reales, se constató la **"Lista de chequeo para determinar la coherencia existente entre el diseño realizado y la cotidianidad de la organización"**, instrumento, referido en 2011 por la Ing. Milvia Cisneros en su tesis de Máster en Dirección, "Estrategia de Valores en la División Inmobiliaria PALCO"

Y la **"Metodología para precisar los valores esenciales compartidos, subyacentes en una organización"** aplicada por DrC. Adalberto Fernández Sotelo y el Lic. José Oriol Fernández Sotelo en la UEB Construcción Civil de EDESCON Pinar del Río, que aportó elementos para perfeccionar la Dirección por Objetivos (DpO), como sistema de gestión institucional y fue utilizada en la presente investigación, en tanto constituye una propuesta documentada, respaldada por los instrumentos propuestos y fue demostrada su factibilidad.

La denominada auditoría de valores, es una herramienta para el diagnóstico y desarrollo de la cultura de la

empresa, y se basa en la detección de incoherencias entre valores propuestos y conductas reales desde la alta dirección hasta los empleados de base (Dolan & García, 1996), donde resulta común, la detección de una sorprendente distancia entre los valores formalmente expuestos y los valores reales; constituyendo dicha incoherencia fuente de confusión, que puede originar falta de compromiso y absentismo psíquico de los empleados (Dolan & García, 1996).

RESULTADOS PRINCIPALES. El Grupo Hotelero fue creado en el año 1994, es una sociedad mercantil que adopta la forma de sociedad anónima, con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente, de capital totalmente nacional, patrocinada por el Ministerio de Turismo (MINTUR).

Tiene participación, como accionista, en dos empresas mixtas, que operan sendos hoteles y en dos empresas de capital cubano para constituir empresas mixtas en asociación con empresas extranjeras y está definido su objeto social y Reglamento Orgánico, donde se tiene muy en cuenta la Estrategia General del Grupo, y los demás documentos rectores formalizados por la Organización Superior de Dirección (OSDE).

Su comercialización está enfocada hacia el mercado extranjero (su mayor cuota de mercado está integrada por Canadá, seguida de Argentina, Alemania, Inglaterra y Rusia), aunque se trabaja en función de ganar un espacio dentro del mercado nacional, sobre todo en la etapa de verano y se concibe la ejecución de actividades creativas, en el marco de la legislación vigente, la estrategia y el modelo de gestión del Grupo, estando sujeto a los enfoques, sistemas, procesos y procedimientos que se establezcan internamente y de acuerdo a las políticas trazadas por el MINTUR y los organismos rectores de la economía del país (Manual de funcionamiento del Grupo Hotelero).

El Consejo de dirección, está integrado por 18 miembros, de los cuales 1 tiene nivel escolar medio y 17 con nivel universitario y su experiencia en la actividad es de 14 años como promedio.

Los resultados de desempeño analizados reflejan que 17 fueron evaluados de Estables y solamente 1 fue evaluado en la categoría Avanza y los principales aspectos negativos están relacionados con la no implementación de estrategias para la comercialización del producto turístico, insuficiencias en el control del cumplimiento de los indicadores de costos y gastos así como la ineffectividad del control interno, además influyen en las evaluaciones los resultados de las dependencias subordinadas, tomando en cuenta el criterio de que estos directivos son los responsables del control y supervisión para su correcto funcionamiento. Existen además 139 funcionarios, técnicos y

trabajadores, de los cuales se pudo comprobar que 9 ostentan nivel medio, 41 nivel medio superior y 81 son graduados universitarios y se constató que durante el año 2012 existieron 36 bajas y 32 altas (no existen bajas por sanciones y se refiere que no son comunes las medidas disciplinarias dentro de la organización), siendo las bajas: jubilaciones, traslados y solicitud propia, donde la fluctuación está provocada en su mayoría por traslados a establecimientos del Grupo.

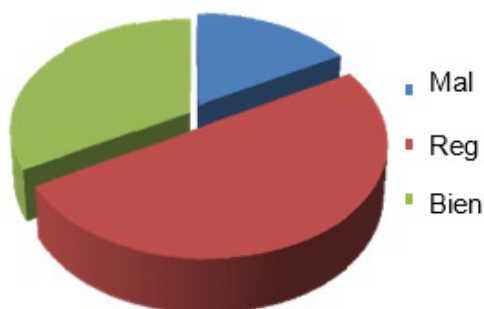
Para constatar **“lo que se piensa y lo que se dice”**, reflejado en el discurso directivo, se analizaron documentos relacionados con la estrategia de trabajo del Grupo hotelero, manuales, actas de reuniones, catálogos, documentos publicitarios y se precisó que **la empresa tiene identificadas formalmente su misión, visión de futuro, y los valores esenciales compartidos** siguientes:

- Moral revolucionaria.
- Honestidad, Altruismo, Disciplina, Seguridad.
- Control interno.
- Solidaridad con total sentido de pertenencia.
- Madurez laboral y Formación generalista.
- Versatilidad y efectividad en el desempeño.
- Trabajo en equipo.

Llama la atención en este listado, que en 4 ocasiones se encuentran declarados varios valores como si fuera uno solo, cuando en realidad son independientes, lo que incide en que se dificulte su comprensión. Por otra parte dichos valores solo están declarados pero no definidos, lo que puede generar ambivalencia en su interpretación.

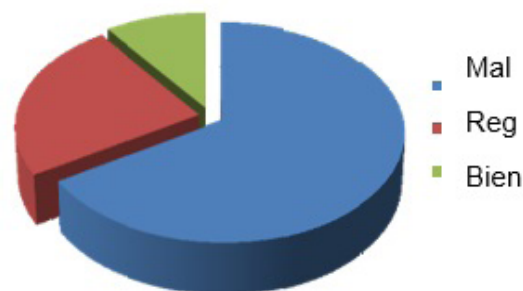
Por otra parte, el conocimiento de la misión se evalúa como regular por parte de los miembros de la presidencia de la Empresa, mientras que para el caso de los Directores de área (Figura 1), solo la conocen Bien el 33,3%, con un 50% que la conocen Regular y de los restantes trabajadores subordinados (Figura 2), el 66% la conocen mal y el 24% Regular.

FIGURA 1: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN POR LOS DIRECTORES



FUENTE: Resultados de la encuesta aplicada.

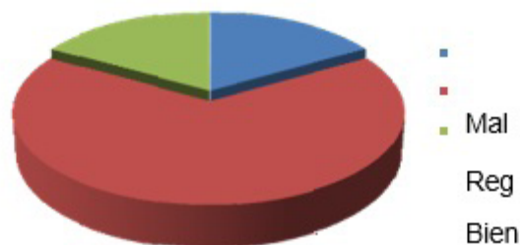
FIGURA 2: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN POR LOS TRABAJADORES



FUENTE: Resultados de la encuesta aplicada.

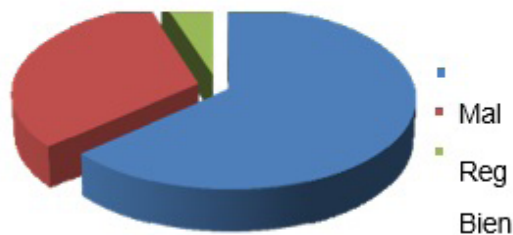
En cuanto al nivel de conocimiento sobre la visión de futuro el comportamiento es similar, siendo evaluado de regular para el 100% de los directivos de la presidencia, mientras en el caso de los Directores, el conocimiento del 16,7% fue evaluado de Mal, el 66,6% de Regular y el 16,7% de Bien y en cuanto a los trabajadores el 63,7% fue evaluado de Mal, el 31,6% de Regular y el 5% de Bien, según se puede apreciar en las figuras 3 y 4.

FIGURA 3: CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN POR LOS DIRECTORES



FUENTE: Resultados de la encuesta aplicada.

FIGURA 4: CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN POR LOS TRABAJADORES



FUENTE: Resultados de la encuesta aplicada.

Como consecuencia se puede afirmar que en sentido general, la misión y visión se desconocen total o parcialmente en la entidad, evidenciando que en la actividad cotidiana no se está trabajando con estos aspectos, por lo que se corre el riesgo de enfocar el proceso de trabajo en la dirección errónea, sobre todo cuando se trata de las personas que dirigen dicha organización.

Como dato de interés al respecto, es importante señalar que se recogieron opiniones de directivos con relación a que tanto la misión, como la visión y los valores que se encuentran declarados no fueron producto de un trabajo participativo, ya que aunque se circuló el manual entre los miembros de la organización en busca de criterios y sugerencias, no hubo repercusión.

Otro aspecto de interés es que la organización no cuenta con un Plan de Marketing actualizado, (el último se diseñó en 2006), lo que es preocupante, teniendo en cuenta que el mismo constituye una referencia para identificar valores, en tanto contiene acciones y estrategias de intercambio con los clientes y el entorno, donde se manifiestan los valores de la entidad.

A partir de la situación descrita y para identificar problemas o insatisfacciones que caracterizan la organización, se procedió a observar el funcionamiento del Consejo de Dirección y analizar el discurso directivo, identificándose las siguientes dificultades:

- Obsolescencia tecnológica en los hoteles.
- Problemas financieros, por adquisición de deudas en otros períodos, que dificultan las nuevas inversiones necesarias.
- Insatisfacciones de los clientes con el funcionamiento de las instalaciones, relacionado con las consecuencias de los dos problemas anteriores.
- Problemas financieros por ciclos de cobro más largos que los ciclos de pago.

Como aspecto de interés, se constató el reconocimiento por los directivos de que la organización enfrenta dificultades en su funcionamiento no solo por la existencia de problemas económicos, sino también por cierta tendencia a la malversación asociada a la falta de valores, además se percibe un ambiente de desmotivación en el grupo, pues aunque se cuenta con personal capacitado para tomar medidas que pueden solucionar problemas, existe muy poca autonomía en el sistema de trabajo, que viene diseñado de las instancias superiores y "hay que integrarse", lo que puede ocasionar pérdida de compromiso y sentido de pertenencia con la organización.

En resumen, las diferentes técnicas e instrumentos aplicados para el diagnóstico permitieron identificar un grupo de insatisfacciones en el desempeño de la Casa

Matriz, de las cuales están directamente relacionadas con los valores:

- Insatisfacciones de los clientes con el funcionamiento de las instalaciones.
- Fluctuación laboral.
- Existencia de cierta tendencia a la malversación.

Una vez precisado la situación actual y lo que se piensa en materia de valores, en consonancia con la metodología seleccionada para la auditoría, se procedió a explorar y analizar la realidad, lo que se encuentra en el nivel explícito u observable de la cultura, "**lo que hace la gente**", para precisar su comportamiento.

Para ello se utilizaron como fuentes: la observación de reuniones y actividades del Consejo de Dirección, análisis de documentos (actas del Consejo e informes del Expediente Único de Auditoría), donde se refieren como aspectos que constituyen consecuencia del comportamiento de las personas en la organización:

- Ineficiencia en la retroalimentación con relación a la satisfacción de los clientes y
- Solo el 33.3% de las 15 auditorías realizadas durante el año 2012 al Grupo (5 internas, 5 realizadas por el Ministerio del Turismo, 4 por la Contraloría General de la República y 1 Verificación Fiscal), fueron calificadas de aceptable, el resto (66,6%), fueron evaluadas con calificaciones de deficiente y mal, como consecuencia de ineficiencias y hechos delictivos, lo que evidencia dificultades en valores tales como respeto, disciplina y honestidad.

Para la evaluación integral de la entidad, se analizaron también los resultados de las instalaciones subordinadas (hoteles), pues la Casa Matriz por sí sola no emite resultado alguno en tanto se encarga de diseñar, controlar y asistir a sus dependencias para que logren su correcto funcionamiento.

Con este enfoque, se realizaron 15 sesiones de convivencia en la organización, participando en: matutinos, horario de entrada y salida, almuerzos y meriendas, actividades formales e informales, durante 2 meses, además de los momentos en que se aplicaron los instrumentos.

La experiencia vivida se complementó con un análisis de documentos relacionados con valoraciones de la efectividad del trabajo de dichas instalaciones (actas de Consejos de Dirección mensuales y trimestrales, Informes de trabajo anual y Despachos con autoridades hoteleras), producto de lo cual fueron identificadas las siguientes insatisfacciones:

- Afectaciones al valor **dignidad**, pues se condiciona la actuación de los miembros de algunas instalaciones al

hecho de recibir beneficios personales, por tanto no se obra por compromiso, ni sentido de pertenencia.

- Se afecta la **planificación** y el **ahorro** pues resulta insuficiente la entrega en la búsqueda de alternativas para utilizar los recursos estatales en función de satisfacer a los clientes.
- Insuficiente **profesionalidad** pues persisten problemas que afectan el desempeño en el grupo e instalaciones, influyendo incluso en lo económico.
- No se aborda con profundidad en las reuniones de balance, consejos de dirección y demás actividades, los logros alcanzados con los valores esenciales compartidos.
- Dificultades en la evaluación del desempeño, en tanto las categorías otorgadas no siempre se corresponden con el desempeño real, lo que evidencia afectaciones de los valores **honestidad** e **integralidad** en los directivos.

Para complementar esta información y recoger criterios para identificar los valores reales presentes en el comportamiento de los miembros de la organización se aplicó una encuesta. La selección de los encuestados, se realizó tomando como base el cálculo del tamaño de la muestra según la siguiente ecuación referida por (Castellanos, s.f.):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (seguridad del 95%)

p = proporción esperada (5% = 0.05)

q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (5%).

Lo anterior llevó a un resultado de 49 miembros de la muestra de una población total de 149, que constituyen el total de las plazas cubiertas. Se utilizó un **muestreo aleatorio estratificado**, considerando los estratos de: Proveedores, Centro del trabajo y Clientes y la distribución de la muestra fue del tipo de **afijación proporcional**, en correspondencia con el tamaño de la población en cada estrato. (Castillo, 2011)

En consecuencia, la encuesta se distribuyó en los diferentes estratos, para el 2,7% de los miembros de la presidencia (PROVEEDORES), 9,4% de los Directores que constituyen CENTRO DEL TRABAJO y el 87,9% de los trabajadores subordinados (CLIENTES), en tanto esa es la distribución porcentual de dichos estratos entre el total de integrantes de la Casa Matriz.

Dicha encuesta se confeccionó a partir de precisar los 16 pares de conductas (en positivo y su opuesto), que fueron seleccionadas a partir de los valores aprobados en las sesiones de trabajo efectuadas con los miembros del equipo directivo. Este tipo de instrumento permite poner en consonancia las opiniones, de grupos heterogéneos, sobre los valores vigentes, generando así un sentido de consenso colectivo, pues pueden escogerse los valores que un mayor número de personas hayan situado más cerca de la máxima calificación, además se tuvo en cuenta el cálculo de la moda como estadígrafo de tendencia central, en tanto refleja el estado de opinión que más se repite con relación a la presencia en lo cotidiano de cada uno de los valores evaluados.

La Tabla No. 1 refleja los datos primarios producto del procesamiento de dichos instrumentos

TABLA 1: RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA.

Valores	Evaluaciones											Valores
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Puntualidad	2	19	16	1	1	1	2	2	3	1	1	Impuntualidad
Calidad de Vida en el trabajo	3	20	12	3	1	0	2	1	4	2	1	Malas Condiciones para trabajar
Individualismo	2	3	14	3	1	0	2	8	10	5	1	Trabajo en Equipo
Autonomía	2	6	9	7	2	1	1	1	4	12	4	Dependencia de Jefes
Reconocimiento por lo bueno	3	7	8	9	7	0	0	0	7	7	0	Sanciones por lo malo
Burocracia	13	10	7	3	4	0	0	0	5	5	2	Flexibilidad
Falsedad	0	0	7	5	5	1	2	1	11	13	4	Honestidad
Confianza	2	18	13	1	0	1	0	2	9	2	1	Miedo en la comunicación
Despilfarro	0	5	1	5	1	0	0	2	13	13	9	Ahorro
Orientación a clientes	5	5	8	2	1	4	0	0	10	9	5	Orientación a los Jefes
Rutina	7	9	8	3	2	2	1	3	8	5	1	Creatividad
Aburrirse	4	7	2	8	5	2	1	1	13	4	2	Divertirse
Orgullo por trabajar	12	11	16	1	0	0	3	1	3	2	0	Indiferencia
Aprovechamiento de la Jornada Lab.	11	15	12	3	1	0	3	1	1	0	2	No se aprovecha
Improvisación	4	5	9	4	3	0	1	1	10	6	6	Planificación
Imposiciones	5	7	7	5	0	1	2	6	7	7	2	Participación de los trabajadores en decisiones de la dirección.

FUENTE: Elaboración propia a partir del procesamiento de los resultados de las encuestas aplicadas.

El análisis de los resultados de este instrumento permitió identificar el siguiente estado de opinión existente entre los miembros de la entidad con relación a la manifestación de los valores propuestos:

Puntualidad, identificada con 39 votos, lo cual representa un 79,5% del total, y la moda, (con 19 votos) tiene el valor de 4, siendo 5 el máximo posible, lo que da la medida de que es un valor presente, aunque debe tenerse en cuenta que 10, hacen referencia a la impuntualidad, en su mayoría evaluada de 3, lo que indica que está presente en alguna medida en la cotidianidad de la vida laboral.

Calidad de Vida, con 39 votos, para un 79,5% del total, y la moda con 20 votos y valor de 4, o sea que la mayoría coincide, no obstante llama la atención algunas evaluaciones de 3, por lo que habría que revisar la situación en los diferentes puestos de trabajo.

El Trabajo en Equipo, obtuvo 26 votos, lo cual representa un 53% y la moda tiene valor de 3, con 10 votos, sin embargo hay que resaltar que la diferencia con respecto a su valor opuesto fue de 3 votos, por lo que no se debe obviar el hecho de que el individualismo está también presente en la organización.

Autonomía, con 26 votos, representa el 53% del total y la moda resultó evaluada de 3 con 9 coincidencias, lo que demuestra que está presente, aunque es importante que 16 votos se enfocaron hacia la dependencia de los jefes los cuales se ubicaron en un rango de 3-4, lo que indica una presencia relativamente fuerte del mismo entre los miembros de la entidad.

El valor denominado Reconocimiento por lo bueno, obtuvo 34 votos, para el 69,3%, por lo que está presente, pero el valor de la moda es 2, con solo 9 votos y una significativa dispersión, lo que demuestra gran variedad de criterios sobre la magnitud de su presencia, lo cual debe ser motivo de análisis en la entidad.

La Burocracia, es identificada con 37 votos, para el 75,5% y la moda es 5 con 13 votos. Resulta interesante que obtuvo el mayor número de votos y además la mayoría se concentraron entre 4 y 5, por lo que su presencia es fuerte, lo que sugiere exceso de regulaciones en la entidad.

El valor Honestidad recibió 31 votos, (63,2%) y la moda fue 4 con 13 votos, por lo que su presencia se identifica como relativamente fuerte. El hecho de que la honestidad fuera identificada por encima de la falsedad es un mérito para la organización pero se debe trabajar en base a que se fortalezca más, ya que no se debe pasar por alto el reconocimiento de la falsedad por algunos miembros, lo cual puede originar situaciones de gravedad.

Por su parte la Confianza, recibió el 69,3% de los votos, con 34 y moda de 4 con 18 votos, lo que es alto, aunque se identifica cierto nivel de miedo en la comunicación, que debe ser atendido para que no afecte la participación y emisión de criterios que podrían favorecer el funcionamiento de la organización.

El Ahorro recibió 37 votos, que representa un 75,5% del total, la moda recibió 13 votos de 4 y 13 votos con valor de 3. La cantidad de votos es significativa y hay que resaltar que 9 votos fueron de 5, por lo que se puede concluir que su presencia es fuerte en la organización.

La Orientación a los Jefes, se identificó con 24 votos, (48,9%), con moda 3 determinada por 10 votos y hubo 4 respuestas en cero. Este resultado es preocupante teniendo en cuenta que la organización pertenece al sector hotelero, por la alta cifra de encuestados que desconocen la orientación al cliente como orientación que debe predominar.

También se identifica la Rutina, con 29 votos, lo cual representa un 59,1% y moda con valor de 4 (9 votos) y asociado a esto se otorgaron 26 votos a Aburrirse, para un 53%, con alta dispersión de los votos y moda de 2 puntos con 8 votos.

En estos dos valores es pertinente señalar que el hecho de que se identifique la rutina por la mayoría de los encuestados y que además la moda refleje una coincidencia de criterio en más de la mitad de los encuestados, justifica la existencia del aburrimiento en la entidad, lo cual puede ser motivo de pérdida de motivación entre los miembros y ocasionar dificultades en el proceso de trabajo.

El Orgullo por Trabajar en la organización, es señalado como valor con 40 votos, que constituye el 81,6% y moda de 3 con 16 votos, por lo tanto fue contundentemente identificado por la mayoría de los encuestados, lo cual se debe aprovechar para fomentar valores positivos, además hay que resaltar que aunque la moda fue 3 hubo 12 votos que evaluaron de 5 su presencia en la casa matriz.

El Aprovechamiento de la Jornada Laboral, recibió 42 votos, (85,7% del total), con 15 para una moda de 4, por lo que al igual que en el caso anterior, esta situación se debe aprovechar al máximo, para trabajar en aras del mejoramiento del proceso de trabajo en la organización.

La Imposición fue identificada con 24 votos, que representa un 48,9% del total, y la moda tiene 7 votos con valor de 4 y 7 votos en 3. El hecho de que la imposición prevalezca por encima de la participación de los trabajadores en decisiones de la dirección sugiere que es insuficiente el enfoque participativo en la toma de decisiones dentro de la organización.

La Improvisación es reconocida por 25 votos, para un 51% con moda de 3 por 9 votos coincidentes. A pesar de este resultado es válido señalar que solo hubo un voto que marcó la diferencia entre la improvisación y la planificación, además dentro de los votos asociados a la planificación hubo 6 que la identificaron de 5, no obstante hay que reforzar la planificación participativa de los procesos de trabajo, para un mayor aprovechamiento de los recursos en la entidad.

Como consecuencia se arriba a las siguientes conclusiones.

III. CONCLUSIONES:

1. Los valores del nivel implícito de la cultura (lo que se dice y lo que se piensa), declarados en el Manual de Funcionamiento, no fueron identificados participativamente, ni a partir de ningún criterio científico y no están integrados en el accionar cotidiano

de los miembros de la Casa Matriz.

2. El análisis del nivel explícito de la cultura (lo que se hace en la organización), evidencia afectaciones a los valores: satisfacción de los clientes, respeto, disciplina, honestidad, planificación, dignidad, honradez, profesionalidad, autonomía y sentido de pertenencia.

3. Se reconocen como valores presentes en la Casa matriz: la puntualidad, el ahorro, el reconocimiento por lo bueno, la calidad de vida laboral, el orgullo por trabajar en la organización y el aprovechamiento de la jornada laboral.

4. No obstante también se evidencian en la organización señales de rutina en el proceso laboral, provocando que los trabajadores se aburran y que se manifiesten comportamientos asociados al burocratismo.

BIBLIOGRAFÍA / BIBLIOGRAPHY

1. Carballal del Río, E. (s.f.). *Dos herramientas para evaluar y desarrollar los valores en las organizaciones. La Habana, Cuba.*
2. Caribe, G. H. (2012). *Manual de Funcionamiento del Grupo Hotelero Gran Caribe. Ciudad Habana.*
3. Castellanos, M. H. (s.f.). *www.bioestadístico.com. Recuperado el 30 de marzo de 2013, de www.bioestadístico.com: [http://www.bioestadístico.com/index.php?option=com_content&view=article &id=153](http://www.bioestadístico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=153): cálculo del tamaño de la muestra para estimar parámetros categóricos en poblaciones finitas*
4. Chiavenato, I. *Introducción a la teoría general de la administración, 4ta edición. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.*
5. Fernández Sotelo, J. O., & Fernandez Sotelo, A. (2004). *AUDITORÍA DE VALORES. Un método para identificar los valores existentes en una Organización. AVANCES.*
6. Flores, M. (s.f.). *Gestión del conocimiento en el taylorismo en la teoría de las relaciones humanas. Espacios Vol. 26, 24.*
7. García, S. (2009). *¿Qué es la dirección por valores?*
8. Herrera, C. V. (10 de junio de 2010). *www.gestiopolis.com. Recuperado el 12 de enero de 2013, de www.gestiopolis.com:*
9. López, L. (2005). *La subjetivización de los valores, el papel de la regulación moral en este proceso pensando en personalidad. Selección de lecturas. (pág. 207 y 271). La Habana: Félix Varela.*
10. Llorca, C. D. (2009). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Nicaragua: Universidad Autónoma de Nicaragua.*
11. Martínez Reinoso, R. (1999). *Experiencia pedagógica para la formación de valores en estudiantes de EGPL. Trabajo presentado en encuentro provincial de pedagogía 1999*
12. Martínez, C. (2010). *losrecursoshumanos.com. Recuperado el 12 de enero de 2013, de losrecursoshumanos.com*
13. Martínez, M. (2003). *Los métodos de investigación educacional: lo cuantitativo y lo cualitativo. En C. d. Autores, Metodología de la Investigación Educacional. Desafíos y polémicas actuales (págs. 113-137). La Habana: Félix Varela.*
14. PCC. (s.f.). *Programa director para el reforzamiento de los valores fundamentalmente en la sociedad cubana actual. 5.*
15. Regalón Nogueira, Y., & Méndez Mestre, J. A. (5 de noviembre de 2012). *Monografías.com. Recuperado el 12 de enero de 2013, de Monografías.com: [http://monografías.com/trabajos46/dirección-porvalores/ dirección-porvalores.shtml](http://monografías.com/trabajos46/dirección-porvalores/dirección-porvalores.shtml)*
16. Vargas, G. R. (2000). *La Formación en Valores. Bogotá, Colombia: Universidad Pontificia Javeriana.*
17. Yarce, J. (2009). *degerencia.com. Recuperado el 12 de enero de 2013, de degerencia.com: [http://www.degerencia.com/artículo/la-dirección-porvalores- dpv](http://www.degerencia.com/artículo/la-dirección-porvalores-dpv)*