

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección



**TÍTULO: ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO  
PARA MEJORAR LA ÉTICA DE DIREGENTES DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN  
SANCTI SPÍRITUS**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN

**Autor: Lic. Roberto Sánchez Cruz.**

**Tutora: Dr C. Adilen Carpio Camacho.**

**Consultante: Ms C. Katia Caraballosa Granado.**

Sancti Spíritus, 2015

# *Dedicatoria*

## *Dedicatoria*

*A la Revolución cubana y sus principales líderes.*

*A todos aquellos que se explican su realidad y sienten de forma especial el crecimiento personal por el camino del saber.*

# *Agradecimientos*

## *Agradecimientos:*

*Muchas personas han tributado a mis andanzas por los caminos del saber y propósitos de convertirme en investigador, gracias por hacerlo de forma tan solidaria e incondicional.*

- ✓ *Gracias tutora, Adilen su diálogo constructivo, inteligente y profesional, a pesar de la lejanía y vicisitudes, invitan a andar, inspirarse y continuar fortaleciendo el sentido del sacrificio.*
- ✓ *Gracias consultante, Katia tu apoyo generoso y abnegado, orienta, da fuerzas y certezas en medio de laberintos del camino hacia las estrellas, demuestras que vale siempre la pena entregarlo todo, y hasta un poco más, por vivir un sueño real.*
- ✓ *Gracias demás profesores presentes y ausentes, que con tanta dedicación entregaron lo mejor de sí, para que cada uno de nosotros se fuese forjando como mejores profesionales y mejores personas.*
- ✓ *Gracias a mi familia, por acompañarme de una forma tan especial en mis proyectos, con mis esfuerzos trato de honrar y retribuir tanto sacrificio demostrado.*

- ✓ *Gracias a mi pareja y su familia, por resistirme, su incondicionalidad, dedicación y comprender que dramáticamente algunos soñadores vivimos siempre detrás de un sueño.*
- ✓ *Gracias a mis amigos y sus familias, quédenseles claro que han oxigenado en momentos importantes: Yordán, Yohanier, Pedro J., Rafe, Omar S., Arián, Aníbal y Ronnie.*
- ✓ *Gracias a esa gran familia de compañeros del Ministerio del Interior, por permitirme crecer, ser ustedes la vanguardia y la retaguardia, encontrar siempre un espacio y cultivar ese honroso valor de hermandad que nos funge cada día.*
- ✓ *Y gracias de forma muy especial a nuestra Revolución cubana y sus principales líderes por permitir que este proyecto se hiciera realidad.*

# *Resumen*

## **RESUMEN**

El funcionamiento íntegro y desarrollador de las organizaciones depende en gran medida del cumplimiento de la ética por sus directivos y trabajadores. En las entidades de la administración pública, durante los últimos años se han presentado afectaciones que denotan transgresión y resquebrajamiento de valores morales, debutando en insatisfacciones organizacionales y comunitarias, fluctuación no planificada de personal, descontrol de recursos estatales y aplicación de medidas administrativas, jurídicas y penales. La investigación que se presenta, esencialmente correlacional, empleó una metodología mixta que considera procedimientos cualitativos y cuantitativos, parte de un diagnóstico general del cumplimiento de los preceptos éticos en 52 directivos de 15 entidades de la administración pública, cuyos resultados tributaron al diseño e implementación de un entrenamiento sociopsicológico que potenció las concepciones y actitudes éticas.

Este entrenamiento constó de cinco fases (diagnóstica inicial, contacto, motivación, aprendizaje y diagnóstica final), en el que indistintamente se aplicaron técnicas de presentación, caldeamiento, motivación, captación de datos e influencia psicológica, fue aplicado a 10 directivos de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Sancti Spíritus. Los resultados fundamentales del estudio, para el contexto organizacional en que se implementó, corroboró que el entrenamiento sociopsicológico impactó de forma considerable en la percepción sobre el desempeño directivo de los dirigentes con los que se trabajó, a partir de que fue posible reforzar concepciones y actitudes relacionadas con los rasgos dinámicos y convicciones éticas, la percepción, análisis, comunicación, influencia, persuasión, toma de decisiones y aprehensión de la ética.

# *Índice*

## **ÍNDICE**

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco teórico-referencial.</b>	
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Consideraciones teóricas generales sobre la ética y la moral</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1 Orígenes, definiciones e importancia de la ética y moral</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 Estructura del acto moral</b>	<b>13</b>
<b>1.1.3 Los valores morales</b>	<b>14</b>
<b>1.1.4 Crisis de valores y doble moral</b>	<b>16</b>
<b>1.1.5 Consideraciones sobre documentos estatales normativos de la ética y la política de cuadros</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Entrenamiento sociopsicológico para mejorar la ética de los dirigentes de la administración pública en Sancti Spiritus</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1 Generalidades del entrenamiento sociopsicológico</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Grupos de Sensibilidad y Grupos T Instrumentados, efectividad del entrenamiento sociopsicológico</b>	<b>22</b>
<b>1.3 Percepción sobre el desempeño directivo</b>	<b>29</b>
<b>1.3.1 Factores que influyen en la percepción</b>	<b>31</b>
<b>1.3.2 Percepción de la persona, formulación de juicios acerca de otros</b>	<b>33</b>
<b>1.3.3 Evaluación del desempeño, esfuerzo y lealtad del empleado</b>	<b>36</b>
<b>1.3.4 Vínculo entre la percepción y la toma individual de decisiones</b>	<b>37</b>
<b>Conclusiones del capítulo</b>	<b>37</b>

## **Capítulo II: Marco metodológico. Fundamentación de la metodología utilizada para el diagnóstico, el diseño e implementación del entrenamiento sociopsicológico para potenciar la ética**

<b>Introducción</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Fundamentación de la metodología desarrollada</b>	<b>39</b>
<b>2.2 Consideraciones acerca del diagnóstico</b>	<b>41</b>
<b>2.2.1 Descripción de las técnicas utilizadas para el diagnóstico</b>	<b>41</b>
<b>2.2.2 Breve caracterización del sector de la administración pública</b>	<b>43</b>
<b>2.2.3 Criterios para la selección y caracterización de los individuos sujetos al diagnóstico</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Diseño del entrenamiento sociopsicológico</b>	<b>44</b>
<b>2.3.1 Caracterización de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Sancti Spíritus, entidad objeto del entrenamiento</b>	<b>47</b>
<b>2.3.2 Criterios para la selección y caracterización de los individuos sujetos al entrenamiento sociopsicológico</b>	<b>49</b>
<b>2.3.3 Organización del entrenamiento sociopsicológico</b>	<b>49</b>
<b>2.3.4 Diseño de las sesiones de trabajo grupal del entrenamiento sociopsicológico</b>	<b>55</b>
<b>2.3.5 Metodología para el análisis de las expresiones de los sujetos participantes en el entrenamiento sociopsicológico</b>	<b>66</b>
<b>2.3.6 Valoración de la contribución del entrenamiento sociopsicológico posterior a la implementación de las sesiones de trabajo (Fase diagnóstica final)</b>	<b>67</b>
<b>Conclusiones del capítulo</b>	<b>68</b>

## **Capítulo III: Análisis de los Resultados**

<b>Introducción</b>	<b>69</b>
<b>3.1 Resultados del diagnóstico general</b>	<b>69</b>
3.1.1 Análisis y resultados de las entrevistas	69
3.1.2 Análisis y resultados del cuestionario del Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano	72
3.1.3 Análisis y resultados de la revisión de documentos	74
3.1.4 Triangulación de las informaciones del diagnóstico general	76
<b>3.2 Resultados del entrenamiento sociopsicológico implementado</b>	<b>79</b>
3.2.1 Fase I (Diagnóstica Inicial)	79
3.2.2 Fases II, III y IV (Contacto, Motivación y Aprendizaje)	82
3.2.3 Fases V (Diagnóstico Final)	88
3.2.4 Triangulación de las informaciones del entrenamiento sociopsicológico	92
<b>Conclusiones del capítulo</b>	<b>95</b>
Conclusiones	97
<b>Recomendaciones</b>	<b>99</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>100</b>
<b>Anexos</b>	

# *Introducción*

## **INTRODUCCIÓN**

Algunas economías latinoamericanas han elevado su producto interno bruto en los últimos años a partir de novedosos modelos económicos, políticos y sociales; priorizan la unidad, la integración, el intercambio mutuo, la comunicación y la orientación hacia satisfacer carencias aprovechando sus fortalezas y oportunidades individuales y regionales. Así, logran subsistir en el agresivo contexto internacional caracterizado por crisis, conflictos bélicos, escenarios cambiantes y globalización de la economía por los países más poderosos. Es complejo trazar estrategias efectivas para el desarrollo de las naciones a la par de dirigir, sostener los principios éticos en las sociedades y elevar la calidad de vida de los ciudadanos; la praxis demuestra diversidad entre los comportamientos dinámicos interactivos de las personas virtuosas y las que distan de lo esperado.

Nuestro país enfrenta por más de 50 años el bloqueo económico gestado por el gobierno de los Estados Unidos y se encuentra en la mira frígida de los que trazan políticas adversas buscando ultrajar la ideología, economía y moral de la Revolución. Tras la caída del Campo Socialista, la crisis profunda que nos azotó dio lugar al denominado “Período Especial” y con ello la transformación de determinados valores, principios éticos y normas de comportamiento social; y aunque aún tenemos un pueblo revolucionario, fidelista, unido, trabajador y digno, males sociales nos acechan.

Investigadores como Díaz (2006); Brizuela (2006) y Espinosa (2012) se motivaron por estudiar el tema, confluyendo en que durante los últimos años, en Sancti Spíritus ha existido deterioro de importantes indicadores de funcionamiento sociales, donde las entidades de la administración pública no quedan fuera, aprecian inadecuados métodos y estilos de dirección, conductas corruptas, violaciones éticas y problemas con la política de cuadros, provocando fluctuación del personal, promoción de personas no idóneas, movimientos, democión, enjuiciamientos y sanción a dirigentes.

Para enfrentar, sostener y enaltecer la soberanía revolucionaria, el General de Ejército Raúl Castro Ruz en el 2012 rectoró el nuevo Modelo Económico, Político y

Social estipulado en los Lineamientos Económicos-Políticos-Sociales (LPES) del VI Congreso y Objetivos de la Primera Conferencia Nacional (PCN) del Partido Comunista de Cuba (PCC).

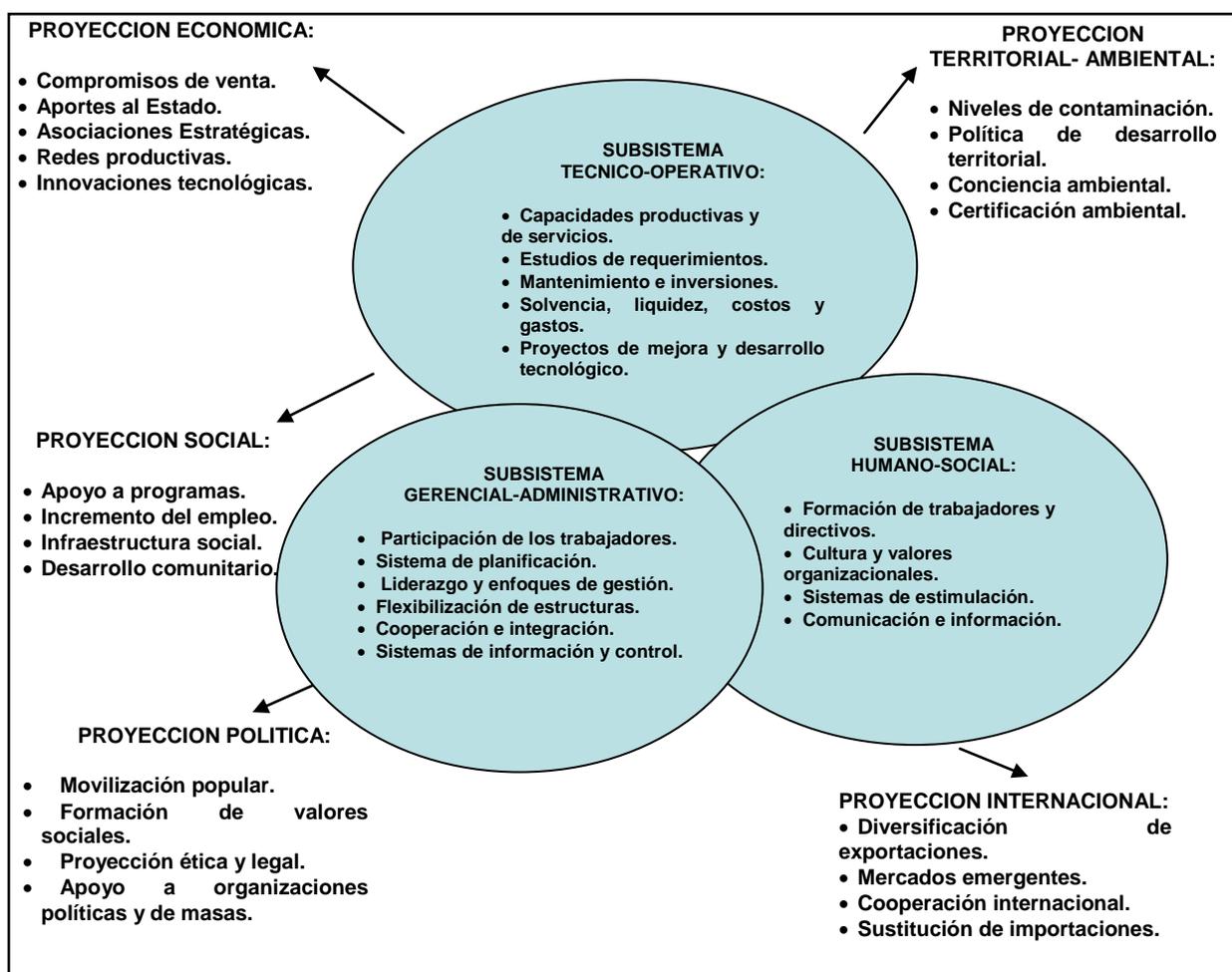
Contra la corrupción o también conocida “Delincuencia de Cuello Blanco”, expuso: “...la mayoría de los ciudadanos y directivos de dirección son personas honestas, pero sabemos que eso no es suficiente, no basta ser honrados y parecerlo, hay que pelear y enfrentarse, pasar de las palabras a la acción...”; “...este concepto no es nuevo, vale la pena tenerlo siempre presente por el daño real y potencial que para el presente y el futuro de la nación significa el fenómeno de la corrupción.”; “...es en la etapa actual, uno de los principales enemigos de la Revolución, mucho más perjudicial que el multimillonario programa subversivo e injerencista del gobierno de los Estados Unidos y sus aliados dentro y fuera del país. También dije que en lo adelante no permitiríamos que las acciones de enfrentamiento al delito fueran efímeras, como ciertamente nos ha sucedido en otros momentos.” Castro (2011)

Sobre la Política de Cuadros pronunció: “...sufrió efectos de la improvisación y la falta de previsión y sistematicidad, trayendo como secuela que no contemos todavía con una reserva de sustitutos experimentados y maduros, con preparación suficiente para asumir las complejas funciones de dirección en el Partido, el Estado y el Gobierno, tareas éstas que revisten una importancia estratégica para la Revolución...”. “La importancia de asegurar que la autoridad moral del Partido, de sus militantes y en especial de los dirigentes, en todos los niveles, se fundamente en el ejemplo personal, a partir de demostradas cualidades éticas, políticas e ideológicas y en el permanente contacto con las masas”. Castro (2011)

Como comentamos, alta cuota de responsabilidad del enfrentamiento al delito, la corrupción e ilegalidades recaen en los directivos de las entidades de la administración pública, pues son los encargados de preservar los medios y recursos, trazar decisiones e implementar mecanismos para eliminarlos; ello convoca a seleccionar, capacitar y formar directivos éticos, que cuenten con competencias laborales efectivas para cumplir las misiones y objetivos de las organizaciones, elevar la profesionalidad y aumentar los resultados.

Según la Oficina Nacional de Estadística (ONE) la Administración Pública se define como: el desempeño de funciones administrativas, fundadas en medidas ejecutivas y legislativas, por ministerios que dependen directamente del Jefe de Estado y la Asamblea Nacional del Poder Popular, así como todos los demás órganos, organismos y dependencias administrativas en los planos central, regional y local. Administración y supervisión de asuntos financieros y fiscales. Aplicación de sistemas de impuestos. Administración de la deuda pública.

La contextualización del modelo gerencial, con sus proyecciones externas e internas más aceptado y difundido en la actualidad, es el que se representa en la figura 1.



**Figura 1: Contextualización del modelo gerencial de la Administración Pública**

**Fuente:** Centro de estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana

Las entidades públicas son el resultado de la objetivación de la voluntad del pueblo, constituyen agentes del poder constituido, sus actos son sujetos a juicio público y

constituyen respuestas a problemas que plantea la sociedad, las decisiones se fundamentan en leyes, reglamentos y directrices para armonizar los intereses sociales atemperados a la política, marco legal y administración vigente, afectando la vida del pueblo y utilizando recursos públicos. Dirigir una entidad pública supone cumplir tareas orientadas a diferentes objetivos, conduciendo una red de relaciones integrada por diferentes actores y grupos de interés con exigencias y expectativas diversas; implica conciliar intereses, agregar el máximo de valor público y rendir cuentas por determinadas consecuencias, presume asumir la solución de todo tipo de problemas en múltiples dimensiones, significando la económica, política, social, tecnológica y ambiental.

Frente a un contexto cada vez más dinámico y exigente, la administración pública requiere un fuerte componente estratégico, a fin de prever y enfrentar los cambios externos e internos en las organizaciones, adoptando acciones transformadoras con la flexibilidad necesaria. La generación de pensamiento estratégico debe conducir a conductas éticas, proactivas y creativas que promueven la adopción de cursos de acción orientados a la búsqueda de soluciones contextuales efectivas.

En relación, la **situación problemática** se sustenta en que se aprecian violaciones éticas en directivos de la administración pública, conociéndose que durante los últimos años en la provincia se ha percibido el deterioro de importantes indicadores de funcionamiento, apreciándose conductas corruptas, deficiente selección de reservas idóneas, problemas con la política de cuadros, inadecuados métodos y estilos de dirección y distanciamiento de la masa trabajadora, provocando fluctuación de personal, promoción de personas no idóneas, movimientos y democión de cargos, enjuiciamientos y sanción a dirigentes.

A partir de la situación problemática definida el **problema científico** planteado es, ¿Cómo mejorar la formación ética de los directivos de la Administración Pública?; el **objeto de estudio** es la ética y el **campo de acción** lo constituye la ética de los directivos de la Administración Pública.

El **objetivo general** es: desarrollar un entrenamiento sociopsicológico que contribuya a mejorar la ética de los dirigentes de la Administración Pública, de manera que incida en la percepción sobre el desempeño directivo.

**Los objetivos específicos son:**

1. Revisar bibliografía actualizada sobre la ética que permita sistematizar elementos teóricos a tener en cuenta y tomar posición con relación a los criterios que se defenderán.
2. Diagnosticar la ética de directivos de la Administración Pública de Sancti Spíritus.
3. Diseñar un entrenamiento sociopsicológico que permita mejorar la ética de directivos de la Administración Pública.
4. Implementar el entrenamiento sociopsicológico diseñado en directivos de la Administración Pública en Sancti Spíritus.
5. Valorar el impacto del entrenamiento sociopsicológico a partir de la percepción sobre el desempeño directivo.

La Hipótesis es: Si se desarrolla un entrenamiento sociopsicológico para mejorar la ética de directivos de la Administración Pública, entonces mejorará la percepción sobre el desempeño directivo.

El desarrollo del estudio se justifica, porque el mismo posee valor teórico dado por los resultados de la construcción del marco teórico – referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre las concepciones de la ética, las intervenciones sociopsicológicas y la percepción sobre el desempeño directivo que experimentarían los implicados y todo aquel que emita juicio al respecto. El valor práctico radica en que la intervención diseñada e implementada es viable en la práctica, puede servir de paradigma a estudios con muestras y objetivos semejantes y de mayor envergadura, además permite mejorar la ética de los dirigentes de la Administración Pública.

El **valor metodológico** se le atribuye al instrumento que se propone para diagnosticar la ética de los dirigentes de la Administración Pública, así como al

diseño del entrenamiento sociopsicológico sobre la base del análisis de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano, permitiendo incidir sobre su ética. El **valor social** está dado por las significativas mejoras que puede lograr este trabajo sobre los directivos de la Administración Pública de Sancti Spíritus, la repercusión y trascendencia en sus concepciones, actitudes y comportamientos pueden impactar positivo en la implementación de los LPES del VI Congreso y Objetivos de la PCN del PCC y convertirse ellos en líderes y ejemplos dentro de la organización y la comunidad.

Entre los **métodos del nivel teórico** empleados está el *histórico – lógico* utilizado para estudiar los fenómenos en su devenir y contexto histórico, sus regularidades y funcionamiento, teniendo en cuenta el desarrollo filosófico, los aportes de las obras de los autores que han investigado el problema en cuestión y el análisis cronológico de todas las temáticas que sirven de referencia investigativa al presente trabajo.

El *analítico – sintético* se emplea para determinar las ideas contributivas del objeto de estudio y para sistematizar las mismas, posibilitando analizar por partes los principales textos, artículos y documentos, contienen aportes teóricos sobre la ética, el entrenamiento sociopsicológico y la percepción sobre el desempeño directivo; se busca la esencia de los contenidos para organizarlos, unirlos en un todo orgánico y poder arribar a conclusiones sobre ellos. Se aplicará además este proceder para el estudio de la bibliografía pasiva que existe sobre las temáticas.

El *inductivo – deductivo* se aplica para conocer hasta dónde han llegado los estudios realizados, permitiendo que los elementos particulares investigados posibiliten conformar conclusiones parciales y generales. El modelo deductivo parte de consideraciones generales sobre la ética, el entrenamiento sociopsicológico y la percepción sobre el desempeño directivo; particulariza en los modos comportamentales de actuación que confluyen o distan de los valores morales, en el diseño por fases y sesiones del entrenamiento sociopsicológico y en las conductas en el ejercicio de la dirección que se apartan o ajustan a la ética.

Entre los **métodos empíricos** empleados se encuentra la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis documental y el trabajo en grupo. Para el Diagnóstico

General se aplicó el Cuestionario del Cumplimiento del Código de Ética diseñado y validado por Díaz (2006) en su tesis de opción al título académico de Máster en Dirección, consiste en una Escala Likert compuesta por tres alternativas de respuestas que oscilan entre siempre, algunas veces y nunca; la revisión de documentos de las entidades estudiadas, periodísticas y de control esclarecen el comportamiento de las violaciones éticas detectadas en la provincia en los últimos años, y la entrevista a profundidad particulariza cualitativamente criterios sobre el objeto de estudio; informaciones que se triangulan, permitiendo arribar a conclusiones sobre el estado del cumplimiento de dicha variable.

En el entrenamiento sociopsicológico se aplicaron dos diagnósticos, al realizar el inicial en la primera fase, y el final en la quinta fase, significando la entrevista a profundidad y grupal, la observación, la técnica de puntos fuertes y débiles y de constatación final; también fueron utilizadas técnicas de influencia como la discusión grupal, la lluvia de ideas, el sociodrama, el completamiento de frases, el foro, las situaciones diagnósticas y el objeto simbólico.

De igual forma se aplicó la estadística descriptiva e inferencial para el procesamiento de la información, esencialmente el tratamiento estadístico cuantitativo se utilizó para analizar los resultados obtenidos en los cuestionarios, se calculó la moda y el promedio utilizando el Excel; se identificó el comportamiento de la muestra general, se compararon en cuanto a la tipología organizacional de las entidades, el género, la edad y la experiencia laboral, y se triangularon los resultados con lo obtenido a través de las técnicas cualitativas, significando lo aportado por la entrevista, el análisis de documentos y la observación.

Aportar desde la formación ética de los directivos en momentos tan cruciales para el presente y futuro de la Revolución constituye una premisa cardinal, cada día las organizaciones están expuestas a interactuar con sistemas más complejos y abiertos que en alguna medida pueden tornarse nocivos; para su sostenibilidad demandan de personas idóneas, rendimientos, resultados y organigramas más aplanados; siendo así, el recurso humano pasa a jugar un papel sumamente importante y con él la política de cuadros; la atención al hombre complementa los asuntos anteriormente

mencionados, por eso es de nuestro interés ayudar a retener el talento humano, la ética, la calidad y la competitividad directiva.

La presentación del estudio se estructuró en tres capítulos, el Capítulo I contiene fundamentalmente el marco teórico y referencial de la investigación, comprende acápite que abordan contenidos sobre la ética, el entrenamiento sociopsicológico y la percepción sobre el desempeño directivo; el Capítulo II, metodológicamente describe la forma en que se abordó el diagnóstico y la intervención, expone un bosquejo de las entidades de la Administración Pública, particularizando en la Dirección de Trabajo y Seguridad Social y fundamenta el diseño del entrenamiento sociopsicológico que se implementó para mejorar la ética de los directivos, y finalmente el Capítulo III, contiene el análisis de los resultados del diagnóstico general y los que se lograron con la puesta en práctica del entrenamiento desarrollado.

# *Capítulo I*

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

### Introducción

En siglos pasados, el desarrollo de la sociedad se basó en la producción agrícola, el comercio y la industria, en la actualidad, es en el conocimiento, amparándose en directivos éticos afines al sistema social imperante, que pongan las infraestructuras al servicio de la sociedad. Ya que la comunidad del conocimiento demanda de personas éticas, competentes y capaces para desempeñar, cumplir y desarrollar el trabajo directivo, es importante potenciar convicciones morales y preparar desde la ciencia afianzando la ejemplaridad y resultados que aporten a la implementación de los LPES del VI Congreso y Objetivos de la PCN del Partido desde el cumplimiento del Código de Ética de los cuadros del Estado cubano. Por tanto, en este capítulo se analizan fuentes consultadas realizando una revisión bibliográfica actualizada, permitiendo informarnos de conceptos a utilizar en el estudio, para tomar posición según los criterios que se defenderán, ellos se reflejan en el hilo conductor mostrado en la figura 2.

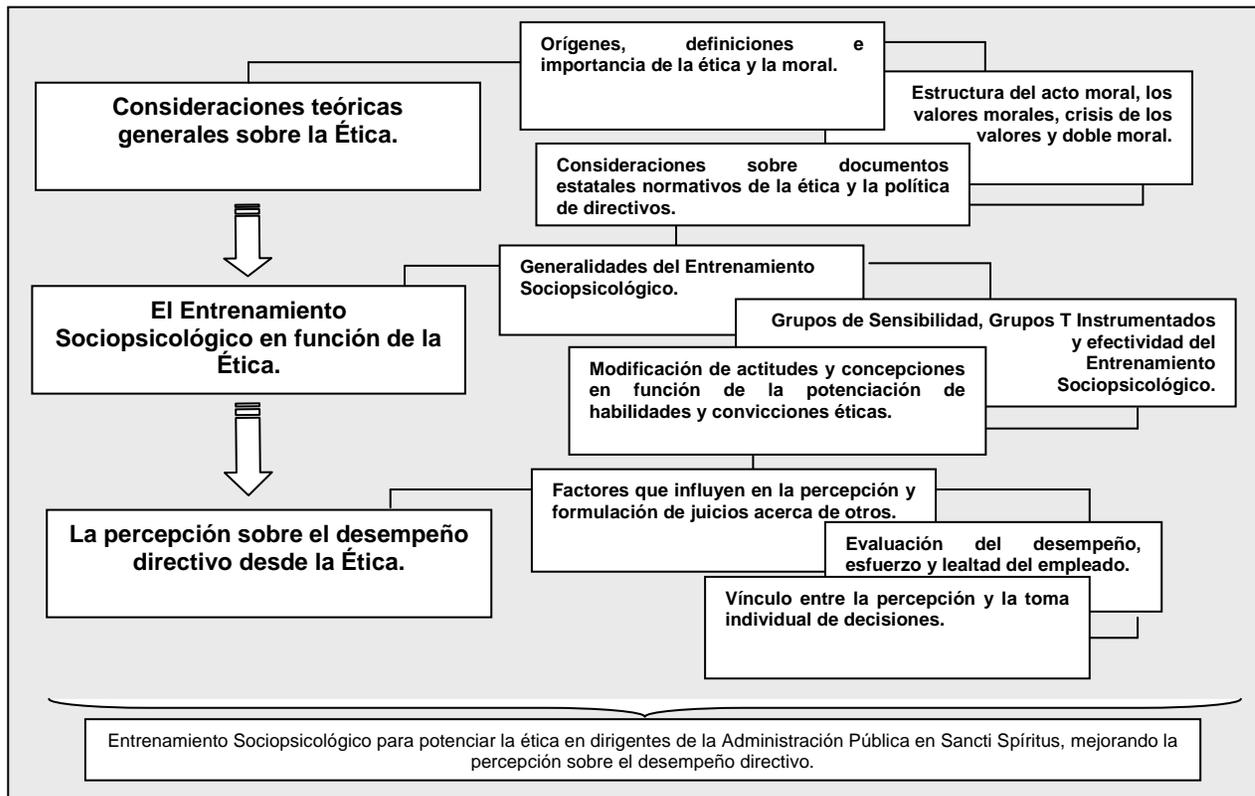


Figura 2: Hilo Conductor. Fuente elaboración propia

## **1.1 Consideraciones teóricas generales sobre la Ética y la Moral**

Una vez comentada la estructura lógica de la actividad a realizar, se comenzará abordando de forma sintética temáticas concernientes a la ética, la moral y los valores morales, así como la relación dinámica que existe entre dichos conceptos, según la filosofía y otras disciplinas.

### **1.1.1. Orígenes, definiciones e importancia de la ética y moral**

El vocablo “moral” proviene del latín “mores”, significa costumbres y carácter, la palabra “ética” del griego “ethos”, lugar habitual de vida, uso, carácter; por ello, y porque hacen hincapié en un modo de conducta que es adquirido o conquistado por el hábito, en algunos momentos se le han entendido como conceptos equivalentes.

Etimológicamente hablando son sinónimos, sin embargo, ha existido una distinción: la ética es el saber filosófico que reflexiona, fundamenta la moral y realiza prescripciones normativas sobre el comportamiento humano; la moral es el conjunto de principios, normas, valores, costumbres y tradiciones sociales expresados en la actitud, los sentimientos y la conducta.

La definición mencionada equivalente para ambos vocablos responde a razones históricas, conversacionales, periodísticas y políticas, no obstante, la identificación de estos conceptos puede admitirse únicamente en el denominado “lenguaje común”. La ética es ciencia y la moral su objeto de estudio, como ciencia filosófica ha estado tradicionalmente dedicada al análisis científico de los procesos, relaciones y al comportamiento moral de los hombres en sociedad, así como a investigar, fundamentar y valorar teóricamente el sistema de ideales, valores y normas morales.

La moral puede considerarse como un valor esencial de toda sociedad humana, ningún sistema de convivencia social funciona adecuadamente sin la presencia del valor moral como orientador de la conducta. Por distinguirse los niveles de reflexión “cotidiano” y “filosófico”, se llamó a la moral “moral vivida”, y a la ética, “moral pensada” (López, 2004). La concepción dialéctico-materialista de la ética considera que la causa fundamental de la existencia de la moral es la necesidad de regular la conducta de las personas en la convivencia social, a partir de conjugar intereses individuales, de grupos, organizaciones o naciones; por lo que la función esencial de

la moral es la reguladora, unida a la orientadora, valorativa, educativa y pronosticadora.

López (2004) expone que existen pensadores que abordan el tema de la ética y la moral, los aportes se exponen a continuación:

- El filósofo griego Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C) escribió el primer tratado de ética que conoció la humanidad, argumentó categorías de la ética y explicó qué debía hacer y abstenerse el ser humano para ser virtuoso a partir de extremos viciosos; con ello definió rasgos del saber ético, el carácter normativo o ético de las virtudes, el perfil reflexivo y cognitivo de la ética, la unidad de ideas y la actuación humana.
- Immanuel Kant (1724-1804) abordó la moral desde la universalidad, convierte las personas en servidores conformistas del orden social; ello está contenido en sus denominadas obras éticas: *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres* y *Crítica de la Razón Práctica*; para la consecución de dichos principios separó las éticas en: éticas empíricas (todas las anteriores a él) y éticas formales (ética de Kant), haciendo de sí, el padre de la Filosofía Moderna.

Otros pensadores más contemporáneos han aportado al saber, incluso definido procesos políticos, económicos y sociales; tenemos que Félix Varela (1824) y De la Luz y Caballero (1944) tienen el colectivismo y la intencionalidad humana como principios morales fundamentales; Varona (1879) la consideró un objeto de estudio de carácter natural que debe abordarse con rigor científico, manifestó los conceptos de adaptación al medio, lucha por la existencia, herencia y variabilidad como claves para comprender la moral como fenómeno social.

Martí (1894) destacó el humanismo como principio de partida y llama a la lucha para crear un mundo justo y equitativo, en función afianza valores como el patriotismo y la solidaridad internacional; Guevara (1962) se expresó desde las vertientes económica, política y militar, va al fortalecimiento de la conciencia y al desarrollo de la espiritualidad, aborda la necesidad de crear un “Hombre Nuevo” liberado de su enajenación, para construir el Socialismo y el Comunismo; y para el líder

revolucionario Fidel Castro Ruz (1976) la igualdad y la justicia constituyen la esencia del pensamiento ético.

“La experimentación de cambios en los conceptos institucionalizados de responsabilidad, capacidad de respuesta y desempeño, son manifestaciones de la crisis de la ética” (Stoner, 2007). Además refiere que las evaluaciones de la responsabilidad social de una empresa abarcan sus relaciones con el mundo exterior; concibe la ética como un término más general que cubre las relaciones internas y externas; y aunque reconoce la distinción que algunos escritores le realizan a la ética y la moral, defiende la definición de la ética “como el estudio de la forma en que afectan las decisiones de unos a otras personas; es asimismo, el estudio de los derechos y las obligaciones de la gente, las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas” (Stoner, 2007).

Este mismo autor argumenta que existen cuatro niveles de cuestionamientos éticos que son indisolublemente inclusivos, sobre cada uno expuso:

Nivel 1: La Sociedad. Aquí se definen las instituciones básicas de una sociedad y las funciones que giran alrededor de las principales entidades competentes; deben proyectarse en principios del desarrollo sostenible, la equidad de posibilidades, la justicia y la protección del medio ambiente.

Nivel 2: Los grupos de interés. Se dirige al modo en que debe una empresa negociar con los grupos externos que son afectados por sus decisiones y la forma en que deben ser tratados los grupos de interés. Corresponde a las empresas informar posibles peligros potenciales que atañan la utilización de sus productos, problemas de funcionamiento y sostenibilidad.

Nivel 3: Política interna. Comprende la naturaleza de las relaciones de la empresa con sus empleados, tanto administradores como obreros; trabaja con los deberes y derechos, la política de recursos humanos, clima y comunicación organizacional.

Nivel 4: Personal. Advierte sobre la forma en que se debe tratar a los semejantes dentro de la corporación, rescata la práctica de principios éticos, tanto en el plano formal laboral, como en el informal personal.

Stoner (2007) argumenta “planteamientos de índole éticos se confrontan a cualquier nivel de la actividad empresarial, yendo del desempeño individual, al empresarial y al social, e implicando normas fundamentales previamente establecidas; aclara que formular lineamientos de la ética es difícil, porque exige autocrítica de normas propias fundamentales y el propósito de mejorarlas”.

### **1.1.2. Estructura del acto moral**

El acto moral se puede definir como: “... el proceso mediante el cual el sujeto realiza un comportamiento susceptible de ser valorado bajo un sentido moral (bueno o malo)”. Los requisitos para efectuar el acto moral son la libertad y conciencia del sujeto, pues solo así adquiere el calificativo moral. Los requisitos que debe poseer el sujeto para realizar un acto moral son (López, 2004):

1. Debe saber lo que está haciendo.
2. Debe escogerse por si mismo (libertad).
3. Debe ser la expresión de un carácter formado y estable.
4. Debe ser voluntario.

El propio autor refiere que pueden distinguir los siguientes elementos que integran el acto moral:

1. Individuo dotado de conciencia moral, un ser concreto, ubicado en determinada circunstancia histórica y social.
2. Motivos o intenciones. Un mismo acto puede realizarse por motivos buenos o malos, conscientes o inconscientes, aunque, los motivos inconscientes están fuera del mundo moral, porque el acto moral, se centra en motivos conscientes del sujeto.
3. Conciencia del fin que se persigue. Es la anticipación ideal del resultado que se pretende alcanzar, así puede orientarse hacia un sentido u otro.
4. Decisión. La decisión debe ser autónoma y voluntaria, ya que la decisión es expresión de la responsabilidad del sujeto.

5. Elección. Implica una elección entre varios fines posibles.
6. Medios. El empleo de medios inadecuados atenta contra el acto moral.
7. El resultado. El empleo de los medios permite alcanzar el fin, el resultado deseado.
8. Las circunstancias. Estas diversas situaciones matizan y tipifican el acto moral, a través de preguntas se logra su conocimiento pleno.

### **1.1.3. Los valores morales**

Dentro de la estructura y funciones de la moral, los valores ocupan un lugar central como elementos conscientes; se presentan como una dicotomía y contraposición con los antivalores, conformando escalas de valores objetivas a nivel social, y subjetivas en las individualidades. El concepto valor moral refleja la significación social positiva, en contraposición al mal de un fenómeno, que con carácter valorativo-normativo, a nivel de conciencia moral y en forma de principios, normas y representaciones morales; orientan la actitud y conducta del hombre hacia el progreso moral, a la elevación del humanismo y al perfeccionamiento humano.

La ética estudia los valores, es decir, todo aquello que las personas desean, consideran importante de hacer o conformar su manera de ser. Los seres humanos, por ser libres, van formando el carácter, la manera habitual de ser y hacer, y así la doble dimensión del carácter: haciendo el mal, se adquieren hábitos negativos (vicios) y surgen personas negativas o viciosas; y haciendo el bien se adquieren hábitos positivos (virtudes), con las que se forman personas correctas o virtuosas.

Se definen “los valores como deseos relativamente permanentes que al parecer son buenos en sí. Aborda las normas morales como normas de conducta que por lo general penetran como valores morales. Distinguiendo que la moralidad común es el núcleo central de las normas morales que rigen los problemas éticos comunes, alega que éstas son las reglas con las que se conviven gran parte del tiempo” (Stoner, 2007).

López (2004) al referirse al término valor, expuso, “su uso se extiende hoy a todos los campos de la actividad humana, incluyendo la moral, correspondiendo a Marx

(1847) el mérito de haber analizado el valor económico, ofreciendo con ello los rasgos esenciales del valor en general”.

La teoría que fundamenta los valores se le llama axiología. El hombre siempre ha estudiado los valores. Se asume que los valores morales son convicciones básicas y duraderas que persiguen el bienestar social, formadas durante toda la vida, que dignifican el individuo cuando se comporta en sociedad; por ello, se consideran dignos de imitar o convertirse en modelo de actuación.

López (2004) reconoce que Allport (1954) identificó los valores identificando seis tipos: los teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos y que Scheler (1913) estableció una escala jerárquica de ellos: los sensibles, vitales, espirituales, jurídicos y religiosos; la acción ética para él consiste en la realización de los valores según esta jerarquía, los valores inferiores son sacrificados, de poder ser, por los superiores.

Los valores contienen un elemento de juicio, en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable; también tienen atributos de contenido e intensidad; el contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante y la intensidad especifica su importancia. Todas las personas tienen una jerarquía de valores que forman el sistema de valores, este sistema se identifica por la importancia relativa que se le asigna a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

Se entiende entonces que son importantes para el estudio del comportamiento organizacional y ejercicio de la dirección, por establecer las bases para comprender las actitudes, motivaciones e influencias. Los individuos ingresan a las organizaciones con nociones preconcebidas de lo que “debe” y “no debe” hacerse, con interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto.

Al respecto, es importante mencionar que en las escuelas del Partido de los diferentes niveles se imparten contenidos relacionados con la definición y rasgos del Estilo Socialista de Dirección planteado por Vladimir I. Lenin; por estilo definen: conjunto de concepciones, principios, valores, métodos y acciones que utiliza de

forma estable una organización o dirigente para lograr su objetivo y cumplir su misión. Los rasgos se abordan diseminados en características psicológicas, morales y organizativas del estilo, generando enfoques personológicos, éticos y de dirección.

#### **1.1.4. Crisis de valores y doble moral**

Estudiosos sobre el tema confluyen en que se vive una época de falta de sentidos, expectativas y proyectos de vida; el mundo unipolar perfila cada vez más la decadencia moral y pone en crisis valores humanos universales resultantes de conquistas históricas del progreso moral y axiológico de la humanidad.

El Siglo XX estuvo acosado por frustraciones, desesperación, zozobra y agobio; sobre todo para millones de personas que viven en los países del sur, dando lugar a problemas y necesidades que deben afrontar y resolver. El mundo vive en una crisis de valores que se inserta en realidades latinoamericanas y universales; no son pocos los autores que hablan del fin del bien y el mal, niegan su significado como categorías axiológicas, elogian en nihilismo y se pronuncian contra las normas sociales, otros solo conceden valor a normas y valores cívicos que poseen un sentido humano universal.

Sin embargo, "... la crisis de los valores no es un proceso de regresión irreversible, las normas y valores sociales han estado en un proceso de génesis, desarrollo, caducidad e integración (progreso moral y axiológico); los valores pueden ser concebidos como creaciones humanas mutables y transformables" (López, 2004).

La pérdida de la bipolaridad, en paralelo a la acentuación del mundo globalizado, ha provocado que decaiga la práctica de ciertos valores, pero que sean reforzados otros amparados por el sistema social imperante; por ello, conjuntamente con la violencia, aumenta el miedo, la sospecha y el sentimiento de soledad; así como la corrupción en escalones superiores de la maquinaria estatal globalizada. Esta crisis provoca a su vez desgarramiento de normas y valores elementales de convivencia y civilidad; y potencia que se perfila lo que políticos y pensadores han denominado el señor valor "el dinero", en contraposición al significado creciente que se le debe adjudicar a la historia como fuente de valor y al trabajo en su condición de valor económico y sociomoral.

La deuda externa asfixia todo un conjunto de pueblos del mundo, y no en pocos, esto se traduce en un incremento de la violencia, corrupción, drogadicción, tortura y terrorismo. La globalización de la economía se convierte en una maquinaria para crear riquezas, que también genera pobreza, al dislocar procesos productivos débiles, crea desempleo masivo, miseria para clases trabajadoras, crecientes desigualdades sociales, alienación del ser humano a la riqueza material, falsos valores y pérdida de valores humanos esenciales como la equidad, solidaridad, justicia y democracia.

López (2004) aborda indicadores que demuestran la crisis de los valores en el actual mundo unipolar, “dicha crisis por generalidad es acompañante de conmociones sociales que tienen lugar en períodos de transición de la sociedad, conocidos como los: progresivos, regresivos o de reacomodamiento de nuevos valores”, los siguientes rasgos entran en vigencia:

- Crisis de expectativas, sentido y proyectos de vida que conllevan al aumento del estrés y la depresión.
- Pensamiento normativo rígido, llegando al nivel individual.
- Puntos de orientación ideológica que tienden a producir vacío moral.
- Vertiginoso marginalismo conductual.
- Irrespeto de normas de conducta y valores indispensables para la vida en sociedad.
- Escepticismo, apatía, desesperanza, afán de lucro, oportunismo, agobio y frustración.
- Falta de modelos de comunicación intrafamiliar.
- Simulación, paternalismo, hipocresía, doble discurso, doble moral y doble comportamiento.
- Aislamiento, empobrecimiento de los vínculos humanos, crecientes diferencias que movilizan refugiarse un mundo privado.
- Valores patriarcales sobre los intereses de la mujer.

- Práctica activa y desmedida del individualismo.
- Tendencia excesiva al consumismo y asunción de una cultura de marcas.
- Crisis con la identidad e idiosincrasia de los pueblos.
- Sentimientos de vulnerabilidad y fragilidad, incremento de la mística y pensamiento mágico, se está a merced de acontecimientos donde las grandes potencias poseen papel primordial.
- Civilización basada en exclusiones, marginalidad, inequidad e injusticia; la hegemonía de las fuerzas tienden a promover guerras, pobreza y destrucción del medio ambiente.

Compréndase que en la sociedad existen dos niveles de valores: los deseados, programados y proyectados que aspiran educar y formar, y los otros son los actuantes, que regulan el comportamiento de los implicados. El problema surge cuando los valores deseables trascienden el sistema de necesidades del individuo, entonces dejan de ser operantes para devenir contenidos externos, formales, que de ninguna manera impulsan el comportamiento del sujeto, propiciando la doble moral; dicotomía entre el comportamiento que se debe asumir desde lo exigido socialmente y el que se asume individualmente para resolver necesidades más personales y perentorias, en otras palabras, una incongruencia entre el discurso verbal y el comportamiento moral efectivo; ello puede llegar al punto de práctica y ejecución, donde las violaciones se tornan tan extendidas, que dejan de ser censurables para convertirse en algo familiar.

López (2004) aborda que la doble moral puede estar en todos los escenarios de desempeño y ser víctima cualquier ciudadano; por ello, es importante conocer su existencia, identificar zonas proclives y caracterizar matices, en función de gestar intervenciones educativas que la minimicen; su uso es básicamente de la época contemporánea, pero su significado y alcance se hace sentir desde el pretérito, los autores Séneca (4 a. C. – 65 d. C), Calderón de la Barca (1634); han expuesto ideas y frases que le aluden a ellas, se encuentra: "...disfraz, ...con su boca bendecían,

pero maldecían con el corazón, ...halagar con la boca y matar con la intención y ...el abrazo que la necesidad hace dar y no sentir.

#### **1.1.5. Consideraciones sobre documentos estatales normativos de la ética y la política de cuadros**

Importantes acciones se han gestado desde el triunfo de la Revolución cubana para orientar el comportamiento de los dirigentes, entre ellas se encuentra la elaboración, divulgación y estudio del Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano aprobado en julio de 1996, disímiles documentos particularizados en las modalidades de las organizaciones definiendo regulaciones, deberes y derechos, así como los LPES del VI Congreso y Objetivos de la PCN del PCC, estos últimos específicamente el Capítulo III dedicado a la “Política de Cuadros”; todos resultan ser documentos que persiguen fortalecer la moral socialista y enaltecer las misiones y responsabilidades de los directivos, pero que a la vez refrendan normas de conducta tanto en su vida pública como privada.

Castro (2011) expresó “El Socialismo es la ciencia del ejemplo; tenemos que ser capaces de asegurar el ejemplo de los directivos, para ser capaces de garantizar el futuro socialista de la Patria. El capitalismo exige a sus directivos resultados; el socialismo exige resultados, pero también sacrificio y virtudes...” Estos documentos no constituyen leyes ni reglamentos disciplinarios, sin embargo, regulan y tratan evitar la existencia de hechos inmorales que la ley no tipifica como delitos ni que violan normas de disciplina, pero que sus efectos y consecuencias pueden ser mucho más nocivos y en no pocas veces resultan irreparables.

Pérez-Galdós (2012) comenta la manera en que surgieron los primeros directivos de la Revolución, la necesidad de desarrollar nuevas generaciones de directivos que aseguren el triunfo y consolidación, los conceptos de lo que debía y debe ser un directivo revolucionario, afín con lo previsto por Guevara (1962).

En relación, se asume la definición de lo que es un cuadro (Díaz, 2006), “Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa que conoce y practica el centralismo democrático, sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas, practica la discusión colectiva para

decidir y responsabilizar; su fidelidad está probada y su valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder, hasta con su vida, la garantía de la marcha de la Revolución”.

Este ejemplar humano, aparentemente rodeado de virtudes difíciles de alcanzar está presente en el pueblo, es esencial aprovechar las oportunidades que hay para desarrollarlo y educarlo al máximo, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirlo en un soldado más de la Revolución.

Dichos preceptos se ajustan a lo expresado en el concepto de Revolución dado por el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz el 1ro de Mayo del 2000 (Díaz, 2006); para realizar el cambio necesario se propone implementar un entrenamiento sociopsicológico como herramienta para abordar la ética, significando que investigaciones precedentes han perseguido objetivos semejantes desde otros modelos, entre ellos: procesos de capacitación, procedimientos para mejorar competencias y la puesta en práctica de temáticas en planes de estudios de diferentes niveles de enseñanza, significando las pautas que se establecen en disciplinas científicas, entre las mencionadas se encuentra la bioética, la ética psicoterapéutica, la pedagógica y la jurídica.

Críticamente se asume que en el mundo aún se liberan luchas sociales que defienden un espacio y activismo en función de la paz, la equidad de géneros, el derecho a la justicia y a la distribución igualitaria de las riquezas; como exponente paradigmático se encuentra Camps (1983), significando que se trabaja para potenciar la ética, pero que resulta insuficiente el impacto que se ha logrado en España; Cuba y nuestra provincia tampoco quedan exoneradas de la “superficialidad” y/o “tergiversación” con que a veces se interpreta y asume el concepto, deben recordarse los problemas tangibles que justifican la investigación.

## **1.2 Entrenamiento Sociopsicológico para mejorar la ética de los dirigentes de la administración pública en Sancti Spíritus**

El adiestramiento de dirigentes demuestra que el proceso de instrucción que se produce mediante el conocimiento adquirido a través de la lectura o de la enseñanza

tradicional no sólo es insuficiente, sino que no garantiza la preparación para enfrentar los problemas prácticos que se presentan a diario en cualquier organización.

### **1.2.1 Generalidades del Entrenamiento Sociopsicológico**

Ramírez (2010) concibe que “el entrenamiento sociopsicológico es considerado un método de aprendizaje a través de la dinámica grupal y por la influencia de ésta; la persona es capaz de aprender a modificar características de su personalidad debido a formas activas y dinámicas de tareas que demandan la optimización de su comportamiento; optimización, vista como el proceso de transformación cualitativamente diferenciable entre el estado de partida de la actividad psíquica y el estado final, la comparación entre ambos estados da el grado de optimización logrado; sin embargo, los cambios prolongados son parciales ya que el individuo debe gradualmente poner en práctica todo aquello que ha aprendido durante el entrenamiento”.

Un elemento común de muchas investigaciones es aceptar al grupo como una fuerza poderosa de influencia para la modificación y el cambio. Rogers (1989) manifestó que dentro de un grupo es posible lograr cambios importantes en las actitudes y la conducta que son difíciles de alcanzar a través de otras estrategias. Las obras de Lewin (1946, 1948), Rogers (1973, 1986, 1989) y Perls (1976) fueron antecedente del desarrollo y surgimiento de los Grupos T, los Grupos de Encuentros, el Adiestramiento de Sensibilidad y la Terapia de la Gestalt, todos considerados orígenes del adiestramiento de laboratorio que llega a nuestros días. Moreno (1959) también señala el desarrollo de técnicas de trabajo en grupo, el desempeño de roles, psicodramas y talleres o laboratorios de expresión creativa. (Ramírez 2010)

### **1.2.2 Grupos de Sensibilidad y Grupos T Instrumentados, efectividad del entrenamiento**

Los Grupos T, surgidos en los Estados Unidos en 1940, tienen marcada importancia y valor metodológico, tomaron el principio de la Psicología Social que va a la influencia de los grupos en formación y desarrollo de la personalidad. Entre el individuo y el grupo se establecen influencias que potencializan el enriquecimiento y movimiento individual y grupal, cuando son percibidos y asimilados por sus miembros

las demandas que el propio grupo plantea. Los grupos son constituidos por individuos heterogéneos reunidos para examinar relaciones interpersonales en la dinámica que ellos dan origen durante la interacción, cada miembro actúa como observador y participante.

Ramírez (2010) plantea que los primeros trabajos fueron basados en las experiencias de Kurt Lewin (1946) y en los Grupos de Adiestramiento que salieron a la luz en los Estados Unidos en 1949; fueron evolucionando, creándose dos formas diferentes de entrenar, surgieron los Grupos de Sensibilidad y los de Entrenamiento Instrumentado.

El Grupo de Sensibilidad persigue fortalecer la personalidad, potenciando relaciones con los semejantes y hechos que conlleven a que se conozca de manera más íntima y precisa, busca que se encuentre un significado más completo a la vida, iniciando o prosiguiendo un proceso de evolución individual tendiente al acrecentamiento continuo de su adecuación personal, además de mejorar la autoimagen y fortalecer la autoestima; para ello, compromete a los participantes en un sistema de relaciones interpersonales auténticas en que se practican y evalúan procesos de autodescubrimiento mediante la confrontación personal.

Los Grupos T Instrumentados tienen como objetivo guiar a los participantes a colaborar más eficazmente en grupo; los participantes pueden hacer uso frecuente y eficaz de este modelo no sólo en el laboratorio, sino también en su vida de grupo y en las organizaciones; significando que Inglaterra ha extendido el uso de los métodos de laboratorio para el adiestramiento de directivos en los aspectos de tipo socio-psicológico.

Ramírez (2010) alega que Petroskaia (1989) parte de la idea de que los procesos grupales están matizados por la actividad conjunta y la comunicación; propone dos tareas fundamentales:

- Desarrollar habilidades especiales para resolver conflictos interpersonales y problemas de comunicación.
- Adecuar los análisis a sí mismo.

Este arsenal teórico necesita de técnicas que permitan potenciar la percepción de los sentimientos, impacto grupal, claridad de la meta, situación grupal y elementos relevantes, propiciando así el cambio y la optimización. Una de las formas de intervención psicológica apoyada en los recursos de influencia grupal, lo constituye el entrenamiento socio-psicológico, definido en 1982 por Vorweg de la siguiente forma: "... es un método de influencia y no puede ser contemplado como una simple técnica y mucho menos desprovisto de metas psicológicas y prácticas".

Águila (2004) comparte lo que expuso González (1996) referente a que "el nexo de los aspectos sociopsicológicos con la actividad no puede ser comprendido como algo directo, inmediato, sino mediatizado por las formas de comunicación". Estos supuestos refieren el salto cualitativo de una psicología descriptiva a una transformadora, así como el papel que tiene la comunicación en el entrenamiento socio-psicológico independientemente de los objetivos.

Águila (2004) plantea los criterios de los que depende la efectividad del entrenamiento, se encuentran en la capacidad de aprendizaje de los participantes, duración del entrenamiento, alcance y complejidad estructural de los planes de comportamientos entrenados; busca enfatizar la reproductividad del objeto entrenado como condición de efectividad, evitando el efecto sleeper y potenciando la motivación.

La concepción de entrenamiento que sustenta este autor se comparte en esta investigación, se defiende que se oriente la conducta y permanezca la recepción a nuevos requerimientos que surjan durante su realización, siendo intensivos en las fases y visibilicen los primeros efectos, usando adecuada capacidad de aplicación y apoyándose en métodos activadores que favorezcan su realización y ahorren tiempo.

Significando que indistintamente en la intervención son necesarias dosis importantes y programadas de diagnósticos que permitan conocer estados e intensidades diferentes y pautar retroalimentaciones y reforzamientos necesarios; el diccionario de la Real Academia Española define que la palabra diagnóstico proviene del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo *día-*, "a través", y *gnosis*, "conocimiento" o "apto para conocer"; alude en general, al conocimiento, al análisis que se realiza para

determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente. En escenarios organizacionales, es considerado una herramienta de dirección, mediante la cual se obtienen informaciones que permiten comprender, analizar, tomar decisiones y actuar, como proceso de gestión preventivo y estratégico.

Se considera una fotografía analítica de la situación real y potencial de la organización o parte de ella, permite develar límites, diferencias y grados entre actuaciones y comportamientos; permitiendo establecer prioridades en la solución de problemas y aprovechar oportunidades para sostener y potenciar el trabajo de las entidades.

Ramírez (2010) expone que el aprendizaje que se produce en el entrenamiento sociopsicológico tiene un carácter experiencial, entendido como la "...generación de una teoría de la acción desde la experiencia personal y su modificación continua para favorecer la eficiencia." Sin que se limite a comprender la habilidad ni la experiencia, en el surgimiento de la necesidad y su configuración en motivo, se determina la implicación del sujeto y la consecuente significación del aprendizaje; "... su propósito es modificar estructuras cognitivas y actitudes y ampliar sus habilidades conductuales".

Águila (2004) señaló "no se puede realizar un entrenamiento si no está claro hacia dónde va dirigido el cambio que se pretende lograr, se necesita responder ¿qué se quiere cambiar, por qué, en qué dirección y con qué magnitud? Es vital seleccionar, determinar y analizar las exigencias que posibilitan precisar las metas", para ello, corresponde responder tres preguntas:

1- ¿Qué es significativo e importante para una determinada población? (Determinación de la relevancia social).

2- ¿Qué es experimentado como difícil de hacer por esa población? (Determinación de la dificultad).

3- ¿Es el entrenamiento apropiado para resolver las dificultades, existen otros métodos psicológicos, pueden ser solucionadas a través de medidas que la propia

organización puede tomar? (Determinación de la eficiencia del método de entrenamiento).

Ramírez (2010) comparte que a través de los cambios psicológicos se puede lograr un alto grado de competencia social, mecanismos de regulación y componentes de las acciones; en función del contenido de las metas, se corresponden las actividades necesarias para el logro de la efectividad. La optimización de los entrenamientos sociopsicológicos se logra con la regulación psíquica de los sujetos.

Águila (2004) planteó, "... es la relación entre las actitudes, capacidades, estados individuales y condiciones de actividad reflejadas por el sujeto en forma de tarea o situación". Expuso, "Si se desea perfeccionar la calidad de la actividad y el desarrollo de la personalidad, hay que considerar la regulación psíquica como el problema central", además refiere, "La problemática de los mecanismos de regulación se ha esclarecido con el desarrollo del concepto de actitud, tanto en el aspecto funcional como estructural, a pesar de las múltiples interrogantes que aún se plantean y que estimulan profundas discusiones".

En la presente investigación se acoge este último planteamiento, viendo la actitud como una de las particularidades psicológicas para el logro de mayor significación y modificación del comportamiento, por tanto, el entrenamiento actual responde a un cambio dirigido a la actitud, que es la dimensión psicológica en la que se puede actuar a través de situaciones que se van creando en el entrenamiento sociopsicológico y a través de las dinámicas de grupo.

Águila (2004) señala tres funciones esenciales de manifestación de la actitud en el proceso de regulación del comportamiento:

- Función selectiva: Regula la asimilación de la información según las metas de la actividad.
- Función evaluativa: Organiza la información filtrada según las metas de la actividad.
- Función orientadora: Dispone la información organizada y la orientada a las metas de la actividad.

Estas funciones coinciden con el modelo desarrollado por Vorweg (1982) en el que habla del modelo de expectación, valoración y acción, lo denominó “plan de comportamiento”.

En la elaboración del entrenamiento los planes de comportamiento juegan un rol fundamental, nuestro propósito es que lo aprendido se lleve al comportamiento, sin embargo, como ya se dijo, el cambio va dirigido a las premisas psicológicas relacionadas con las funciones de la actitud, modificaciones que solo se pueden verificar a través del comportamiento. Diferentes investigaciones valoran la autoimagen y la valoración de los demás en los procesos de modificación de la actitud y el comportamiento; Johnson (1987) señala cuatro aspectos de la actitud con relación a su modificación:

- Las actitudes son aprendidas, se adquieren a través de la instrucción directa, asumiendo el atributo de alguien y adoptando roles sociales.
- Las actitudes están permanentemente abiertas a la modificación y al cambio.
- El aprendizaje y la modificación de actitudes tiene su origen en la integración con otras personas.
- Las adquisiciones y modificaciones de actitudes constituyen un proceso dinámico, en el que se confrontan expectativas sobre la actitud adecuada, según el esfuerzo para aumentar su competencia al interactuar con el medio.

Ramírez (2010) elabora un modelo de cambio relacionando la acción recíproca entre la recepción de la información y la evaluación de esta última, trata de estimular procesos de retroalimentación que permitan objetivar el comportamiento, de tal forma que puedan introducirse cambios y optimizaciones tomando como base la interacción entre los miembros del grupo.

Para llevar a cabo el diagnóstico y el autodiagnóstico durante la realización del entrenamiento, es necesario analizar los procesos de retroalimentación, ella posibilita conocer logros parciales, errores corregibles, objetivos a incluir, deficiencias de los participantes y habilidades suyas y del grupo. Permite encauzar el trabajo sobre los objetivos concretos derivados de la práctica y al final poder evaluar cuán eficiente ha

sido y emitir un criterio certero del entrenamiento. Una relación completa y mutua se logra si las dos partes conocen las obligaciones de dar y recibir retroalimentación por medio de la expresión directa de sentimientos; apréciase la importancia de los siguientes comentarios:

- Expresar los sentimientos directamente, cuando la conducta de compañeros interfiera con la suya.
- Describir la conducta que interfiere con la suya, reconociendo que la percepción de sentimientos acerca de esta puede ser, de su parte, una reacción exagerada.
- De existir reacciones conflictivas, describir la conducta que quisiera que su compañero cambiara para remplazar la anterior.
- Entender los sentimientos de los compañeros sobre la retroalimentación recibida.
- Reconocer que en un sistema interpersonal, ninguna conducta individual es ajena. Debe adaptarse a su compañero por medio de cambios recíprocos, cuando sea necesario y útil.
- Si la otra persona está de acuerdo en cambiar o no, debe expresarse aprecio por tratar de entender el problema.

Respecto a recibir retroalimentación:

- Oír y entender los sentimientos de los compañeros, si la descripción de las conductas que se sienten interfieren con la suya, así como la prescripción de cambio para ayudarlo.
- Considerar la retroalimentación y estimar las consecuencias de cambiar o no para adaptarse; estos pensamientos y sentimientos acerca de las alternativas se deben decir a los compañeros.
- Comunicar las decisiones a los compañeros.
- De cambiar o no, se necesitará aceptar las consecuencias de las conductas.
- Comunicar a los compañeros los cambios en la conducta que podrían ayudar al cambio.

- Empléese o no la retroalimentación, debe expresarse aprecio por la preocupación que se ha mostrado en proporcionarla, debe pedirse que continúe haciéndolo.

Aspectos a tener en cuenta al aplicar el entrenamiento socio-psicológico:

- **Carácter activo-participativo:** La acción educativa didáctica se produce a través de la participación, la acción y la ejecución que realizan los entrenadores.
- **Carácter individualizado:** La influencia del entrenamiento funciona a través de las particularidades de los entrenados y la necesidad de cambio que experimenten.
- **Carácter aplicado del conocimiento:** En aquellos casos en que los entrenados experimenten su utilidad y aplicación es posible entrenarlos.

Los conocimientos adquiridos durante el entrenamiento se logran del proceso de enseñanza y la experiencia personal de los sujetos, según las dificultades reflejadas en el contexto del análisis grupal. En el entrenamiento a dirigentes debe lograrse que diagnostiquen la situación existente, sean capaces de intervenir en la situación y dar su opinión, de no lograrse, se les presenta una relación real de dirección. El mecanismo fundamental que se pretende utilizar es la objetivación, vía por la cual, cada participante confronta su imagen con la elaborada por otros miembros del grupo, corrigiendo y modificando sobre la base de los procesos de retroalimentación y confrontación el reflejo de la situación problemática, y por tanto, su orientación a ella.

El carácter sociopsicológico del entrenamiento se fundamenta al utilizarse para mejorar la conducta social, sustentándose en exigencias y expectativas interpersonales interactivas en procedimientos de enseñanza, donde juegan un rol fundamental los procesos grupales, las relaciones sociales y la dinámica del grupo.

Según Fuentes (2008) mediante un proceso de identificación personal y concientización de las dificultades con relación a las exigencias sociales, producidas en el entrenamiento sociopsicológico, el aprendizaje toma un carácter significativo, en el que se movilizan recursos personológicos que se caracterizan por su implicación subjetiva, dejando de ser los elementos asimilados los señalados o sugeridos por otros, para transformarse en una exigencia interna que adquiere sentido para el sujeto. Además define que "el entrenamiento sociopsicológico permite

la adquisición de un sistema concreto de conocimientos y habilidades sociales que pueden ser utilizados eficientemente en cualquier contexto social o situación interpersonal".

Águila (2004) La cantidad de sujetos seleccionados a participar en el entrenamiento, se relacionará con el número óptimo de individuos que debe tener el grupo, según criterios de Rice (1987), señaló "...los grupos de entrenamiento deben ser lo suficientemente numerosos como para permitir a sus miembros distenderse, sin que el éxito de la tarea dependa del esfuerzo de todos, y suficientemente pequeños, como para permitir que cada uno mantenga contactos personales directos con todos sus miembros".

El entrenamiento constituye una vía para promover los recursos humanos en las entidades, cuando se enfocan acciones formativas estructuradas en función de la estrategia de la organización. Águila (2004) al respecto refirió, es una concepción de entrenamiento para desarrollar hábitos favorables a las relaciones interpersonales, descubrir y buscar funciones colectivas, adiestrar personal, cambiar actitudes y comportamientos y desarrollar habilidades de comunicación, solución de conflictos y toma de decisiones.

Por lo tanto, a partir de los elementos anteriores se asume el entrenamiento sociopsicológico como un método de capacitación y aprendizaje orientado e intencionado a través de la dinámica e influencia grupal; en el que se brindan, reciben y evalúan conocimientos teóricos y experienciales aplicando técnicas afines y propiciando la interacción grupal y social y la retroalimentación efectiva como entes optimizadores del cambio en el proceso de modificación y desarrollo de cogniciones, actitudes y conductas en función del crecimiento personal y social. De ahí que constituya una forma científica para resolver problemas prácticos en la organización, a través del mejoramiento de la ética y actividad del dirigente, y con ello, la percepción que se tiene sobre el desempeño directivo.

### **1.3 Percepción sobre el desempeño directivo**

A través de una representación inanimada sería muy difícil deducir si se está trabajando o perdiendo el tiempo, si se hace cumple la ética o se viola; sin embargo,

el jefe de un ejecutivo formula juicios todo el tiempo según muchos factores, al respecto surgen las siguientes interrogantes: ¿cuánto tiempo tiene el jefe de conocerlo?, ¿cuál ha sido su desempeño anterior?, ¿ha hecho antes lo mismo?, ¿cómo se comportan otras personas en puestos similares?, al respecto, la respuesta a preguntas como éstas tendrá mucho que ver con la interpretación que el jefe haga del comportamiento del ejecutivo. Este comentario nos recuerda que no vemos la realidad; interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

Según Pérez (2011) la percepción puede ser definida como la integración de las sensaciones que provienen de las distintas partes del objeto, que permiten organizar, interpretar, darle significado al ambiente y hacer una representación psicológica más completa a partir de lo que capta; puede armarse una imagen o representación intrapsíquica de dicho objeto, ya que se utilizan distintos estímulos, según sus cualidades: visuales, auditivas, olfativas, gustativas y táctiles. Solo que, para hacerlo, integra también a ese proceso su experiencia acumulada.

Stoner (2007) define: la percepción del papel, como la comprensión acerca de las conductas que son necesarias para lograr un buen desempeño, y sus expectativas en relación a los resultados de ciertas conductas.

El Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse conceptualiza: el desempeño es la realización de funciones y acciones que corresponden a un empleo, cargo o posición.

Stoner (2007) define el desempeño administrativo como: la medición de qué tan efectivo y eficiente es un administrador, qué tan bien determina o logra objetivos convenientes. Refiriéndose a la administración expone: es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos. Sobre el desempeño social corporativo expone: es una teoría única acerca de la acción social corporativa que entraña principios, procesos y políticas sociales.

Al respecto, asumimos que la percepción sobre el desempeño directivo, puede ser definida como la integración de sensaciones y estímulos que provienen de la

dinámica existente entre el sujeto y el ejercicio del cargo de dirección, que permite organizar, analizar, interpretar, evaluar, tomar decisiones, significar el ambiente, hacer una representación psicológica y conformar expectativas más elaboradas de lo que se capta, en correlación con la experiencia previa del perceptor.

Sin embargo, como ya mencionamos, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente a la realidad objetiva. No debería ser así, pero frecuentemente hay desacuerdos que conllevan a incomprensiones, barreras en la comunicación y decisiones mal tomadas. Es importante la percepción en el estudio del comportamiento organizacional, porque el comportamiento de la gente está basado en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo, en la forma en que se percibe, es el mundo que es importante desde un punto de vista conductual.

### **1.3.1 Factores que influyen en la percepción**

Según Robbins (1999) distintos factores operan para modelar y algunas veces distorsionar la percepción, pueden residir en el perceptor, en el objeto, blanco que se percibe o en el contexto de la situación en que la percepción tiene lugar.

- El preceptor:

Cuando un individuo observa un blanco y trata de interpretar lo que ve, esa interpretación está fuertemente influida por las características personales del perceptor individual, entre las más destacadas que afectan la percepción están las actitudes, motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas. Las necesidades insatisfechas estimulan a los individuos y ejercen fuerte influencia en sus percepciones.

Los intereses individuales difieren considerablemente, lo que varias personas observan en una situación puede distar; ellos estrechan el foco de atención, las experiencias pasadas tienen el mismo efecto, se perciben aquellas cosas con las que se puede relacionar; sin embargo, en muchos casos las experiencias pasadas actuarán para nulificar el interés sobre un objeto. Son más perceptibles los objetos o hechos que nunca antes se han experimentado que aquellos que si hayan ocurrido

en el pasado.

Por último, las expectativas pueden distorsionar la percepción en función de lo que se ve y espera ver. Si se espera que los policías sean autoritarios, que los jóvenes carezcan de ambiciones, que a los directores de personal “les guste la gente”, o que los individuos que tienen puestos públicos tengan “hambre de poder”, puede percibirlos de esa manera, independientemente de sus características reales.

- El blanco:

Las características del blanco que se está observando pueden afectar lo que se percibe, es más probable que se perciba en un grupo a la gente ruidosa que a la gente quieta. El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco modelan la forma en que lo vemos. No observamos los blancos en aislamiento, la relación de un blanco con su entorno influye en la percepción, como también lo hace nuestra tendencia a agrupar cosas que son similares o cercanas entre sí. El tiempo también puede implicar dependencia cuando, por ejemplo, se designa un nuevo gerente de ventas en cierto territorio y, poco después, las ventas se disparan allí. La designación del gerente y el incremento en las ventas pueden no estar relacionados, el incremento puede deberse a la introducción de una nueva línea de productos o alguna de muchas otras razones, pero hay la tendencia a percibir los dos hechos como relacionados.

Personas, objetos o hechos similares unos a otros también tienden a que se les agrupe. Cuanto mayor sea el parecido, mayor será la probabilidad de que los percibamos como un grupo común. Las mujeres, los negros o los miembros de cualquier otro grupo que tenga características distinguibles, tenderán a percibirse semejantes en otras características no relacionadas.

- La situación:

Los elementos del entorno circundante influyen en las percepciones de los objetos y hechos. Tal vez no advierta la presencia de una mujer de 25 años en traje de noche, maquillada, en un club nocturno el sábado por la noche; sin embargo, esa misma mujer, vestida de la misma forma en la universidad el lunes por la mañana,

ciertamente llamaría la atención de todos; ni el perceptor ni el blanco cambiaron entre el sábado por la noche y el lunes por la mañana, pero la situación es diferente. El momento en que se ve un objeto o hecho puede influir en la atención, del mismo modo que el lugar, la luz, el calor, o cualquier otro factor situacional.

### **1.3.2 Percepción de la persona, formulación de juicios acerca de otros**

La percepción de las personas juega un papel fundamental en el comportamiento organizacional, al respecto serán abordadas teorías que explican el proceso.

- Teoría de la atribución:

Nuestras percepciones de la gente difieren de las percepciones de objetos inanimados, porque hacemos inferencias acerca de las acciones de la gente que no hacemos acerca de los objetos inanimados. Los objetos no vivientes están sujetos a las leyes de la naturaleza, pero no tienen creencias, motivos ni intenciones. Cuando observamos a la gente procuramos desarrollar explicaciones de las razones de sus comportamientos. Por tanto, nuestra percepción y juicios estarán influidos significativamente por los supuestos que efectuamos acerca del estado interno de la misma. Se explican las formas en que se juzgan las personas, de acuerdo con los significados que se atribuyen a los comportamientos; cuando observamos el comportamiento de un individuo, intentamos determinar si fue ocasionado interna o externamente. Sin embargo, esa determinación depende, en gran parte, de tres factores: la distintividad, el consenso y la consistencia.

Primero se aclararán las diferencias entre las causas internas y externas, y luego se formulará cada factor determinante. El comportamiento causado internamente es aquel que se cree que está bajo el control personal del individuo, el comportamiento ocasionado externamente es el resultante de causas externas; es decir, la persona está obligada a seguir ese comportamiento por la situación. El carácter distintivo se refiere al hecho de que una persona muestre comportamientos diferentes en distintas situaciones ¿Es el empleado que hoy llegó tarde el mismo que es fuente de quejas de sus compañeros por ser flojo? Lo que se desea saber es, si el comportamiento es desusado o no; si lo es, es probable que el observador asigne a ese comportamiento una atribución externa, si esta acción no es desusada, es probable que se le juzgue

como interna.

Si todo aquel que confronta una situación similar responde de la misma manera, podemos decir que el comportamiento muestra consenso. El comportamiento del empleado rezagado satisfaría este criterio, si todos los empleados que tomaron la misma ruta hacia el trabajo también llegaron tarde. Desde un punto de vista de atribución, si el consenso fue grande, se esperaría que diera una atribución externa a la tardanza del empleado, mientras que, si otros empleados que tomaron la misma ruta llegaron a tiempo al trabajo, su conclusión acerca de la causa sería interna.

Un observador busca consistencia en las acciones de las personas, cuanto más consistente es el comportamiento, más está inclinado el observador a atribuirlo a causas internas. Los resultados más interesantes de la teoría de la atribución es que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones, por ejemplo, cuando formulamos juicios acerca del comportamiento de otras personas, tendemos a subestimar la influencia de factores externos y a sobreestimar la influencia de factores internos o personales; a esto se le llama el error fundamental de atribución.

Los individuos tienden a atribuir sus propios éxitos a factores internos, como la habilidad o el esfuerzo, al mismo tiempo que culpan de su fracaso a factores externos como la suerte; a esto se le llama sesgo de autobeneficio y sugiere que es predecible que la retroalimentación proporcionada a los empleados en las revisiones de desempeño sea distorsionada por los receptores, de acuerdo con el hecho de que sean positivas o negativas.

- Percepción selectiva:

Cualquier característica que destaque a una persona, objeto o hecho, incrementará la probabilidad de que se perciba; es imposible que se asimile todo lo que se ve, sólo se captan determinados estímulos, se toman fragmentos que se seleccionan de acuerdo con los intereses, antecedentes, experiencias y actitudes. La percepción selectiva también permite hacer una “lectura rápida” de otras personas, pero corriendo el riesgo de obtener un directivo incorrecto. Puesto que ve lo que se desea ver, se pueden obtener conclusiones sin fundamento de una situación ambigua.

- Efecto Halo:

Cuando se tiene una impresión general acerca de un individuo, con base en una sola característica, como su inteligencia, sociabilidad o apariencia, está operando un Efecto Halo; no es casual su propensión de funcionamiento, investigaciones confluyen en que es más extremo cuando las características son ambiguas en términos de comportamiento, los rasgos tienen connotaciones morales y el perceptor está juzgando características con las que tiene una experiencia limitada.

- Efecto de Contraste:

Un viejo adagio entre los actores de espectáculos de variedades aconseja que nunca se actúe después de una representación en la que hayan intervenido niños o animales. ¿Por qué? La creencia común es que los espectadores aman tanto a los niños y animales, que el siguiente actor se verá mal en comparación. El ejemplo muestra como el Efecto de Contraste puede distorsionar las percepciones. No se valoran las personas de manera aislada, las reacciones ante personas frecuentemente se ve influida por otras que se encuentran.

- Proyección:

Es fácil juzgar a otras personas si se supone que son similares a nosotros. Esta tendencia a atribuir las características propias —llamada proyección— puede distorsionar las percepciones. Cuando los administradores utilizan la proyección, comprometen su habilidad para responder a las diferencias individuales. Tienden a ver a la gente como más homogénea de lo que realmente es.

- Estereotipos:

Cuando se juzga a alguien a partir de la percepción del grupo al que pertenece, se está utilizando el estereotipo. Por supuesto, la generalización tiene sus ventajas, es un medio de simplificar la complejidad y permite mantener la consistencia. Es menos difícil enfrentar un número inmanejable de estímulos con el uso de los estereotipos. En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en el sexo, la edad, la nacionalidad y hasta el peso corporal. Desde

un punto de vista perceptual, si las personas esperan ver estos estereotipos, eso es lo que percibirán sea correcto o no.

- Expectativas de desempeño:

Una cantidad impresionante de evidencia muestra que la gente intenta validar sus percepciones de la realidad, aún cuando éstas sean defectuosas. Esto sucede de manera especial cuando se consideran las expectativas de desempeño en el puesto. Los términos profecía de autocumplimiento o Efecto Pigmalión han evolucionado caracterizando el hecho de que las expectativas de las personas determinan su comportamiento.

### **1.3.3 Evaluación del desempeño, esfuerzo y lealtad del empleado**

La evaluación del desempeño de un empleado depende mucho del proceso de percepción, pues está estrechamente vinculado con su evaluación, promoción, incrementos de sueldo y permanencia en el empleo. La evaluación del desempeño representa la tasación del trabajo de un empleado, aunque esto puede ser objetivo, muchos puestos se evalúan en términos subjetivos. Las medidas subjetivas son más fáciles de llevar a efecto, proporcionan mayor discrecionalidad a los administradores y muchos puestos no se prestan a las medidas objetivas.

Las mediciones subjetivas son, por definición, materia de criterio. El evaluador se forma una impresión general del trabajo de los empleados. Según los administradores utilicen medidas subjetivas para evaluar los empleados, el evaluador percibe como “buenas” o “malas” características y/o comportamientos del empleado que afectarán significativamente el resultado de la evaluación. El futuro de un individuo dentro de una organización generalmente no depende sólo de su desempeño, en muchas organizaciones, se le da mucha importancia al nivel de esfuerzo del empleado. Si es verdad, como algunos pretenden, que “son más los trabajadores despedidos por sus actitudes pobres y su falta de disciplina que por una falta de habilidad”, entonces la evaluación del esfuerzo de un empleado puede ser una influencia primaria para su futuro en la organización.

Otro juicio importante que los administradores realizan acerca de los empleados, es si son leales con la organización. A pesar del descenso general de la lealtad de los empleados a pocas organizaciones les gusta que los empleados, en particular aquellos que están en el rango de administradores, menosprecien abiertamente a la empresa.

#### **1.3.4 Vínculo entre la percepción y la toma individual de decisiones**

Los individuos en las organizaciones toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Los empleados que no son administradores también toman decisiones que afectan sus puestos y las organizaciones para las que trabajan. En años recientes un número de organizaciones cada vez mayor ha estado otorgando a sus empleados el poder de decidir y tomar decisiones relacionadas con su puesto, aspectos que tradicionalmente se reservaba para los administradores. Por tanto, la toma individual de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional, pero la forma en que los individuos las toman y su calidad final, se verán fuertemente influidas por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como reacción a un problema. Existe una discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y el estado deseado, lo que requiere la consideración de cursos alternos de acción. De manera que la conciencia de que existe un problema y es necesario tomar una decisión es un punto relacionado con la percepción. Además, cada decisión requiere de la interpretación y evaluación de la información, pues por lo general, se reciben datos de múltiples fuentes y éstos necesitan previamente filtrarse, procesarse y analizarse.

#### **Conclusiones del capítulo**

En este capítulo se revisó la literatura científica relacionada la ética y el entrenamiento sociopsicológico y la percepción sobre el desempeño directivo, permitiendo arribar a las siguientes conclusiones:

1. Existen múltiples formas de difundir y abordar la ética, desde el pregrado y el posgrado, entre las diferentes disciplinas científicas y movimientos sociales en el mundo; aunque, se constata carencia de impacto en la sociedad, percibiéndose fenómenos sociales, políticos y económicos críticos que exponen una repartición

desigual de las riquezas, muerte, contaminación ambiental, transculturación, deterioro de valores morales, corrupción y otras tipicidades delictivas que demuestran exponentes de doble moral.

2. El Entrenamiento Sociopsicológico constituye una herramienta factible para potenciar la ética, pues persigue desde enfoques participativos, interactivos, democráticos y reflexivos, influir grupalmente sobre las actitudes, concepciones y expectativas que sensibilizan las posiciones comportamentales, según la temática en cuestión.

3. La percepción sobre el desempeño directivo, además de constituir una evaluación subjetiva, es una forma de retroalimentación que permite conocer el efecto de la implementación del entrenamiento sociopsicológico sobre la muestra de directivos seleccionada, en función del desempeño y la puesta en práctica de la ética.

# *Capítulo II*

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO Y EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA POTENCIAR LA ÉTICA**

### **Introducción**

A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases metodológicas para dar respuesta al problema definido en la investigación, requiere de un diagnóstico e implementación de un entrenamiento sociopsicológico para potenciar la ética como vía para mejorar la percepción sobre el desempeño directivo.

En el capítulo se realiza una breve caracterización del sector de la Administración Pública, particularizando en la Dirección de Trabajo y Seguridad Social en la provincia, donde se implementó el entrenamiento sociopsicológico, además se emiten los criterios de selección que se tuvieron en cuenta para escoger los directivos que participaron en el diagnóstico y en el entrenamiento, elementos que se complementan con las caracterizaciones que los distinguen.

También se fundamenta la metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos propuestos y se describen las etapas que se siguieron en la investigación y relacionan con la fundamentación de la metodología empleada, de esta forma, se explican las fases, los roles, las sesiones, la utilización y selección de diferentes métodos empleados, los que no solo se mencionan, sino que se argumenta su función en correspondencia con las particularidades del tipo de investigación, las técnicas utilizadas y los datos que se esperan recoger a través del procesamiento de la información, hasta darle cierre al capítulo, abordando las conclusiones.

### **2.1 Fundamentación de la metodología desarrollada**

El estudio es correlacional, se utilizó una Metodología Mixta mediante el empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas; ambos procesos son valiosos y han realizado notables aportes al avance de las ciencias; ninguno es mejor que el otro, solo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno; todo ello, en estrecha correlación con la definición de metodología que plantea Hernández (2006), quien la concibe como la aproximación general al estudio de un objeto o proceso, es

decir, el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines.

El propio autor distingue los métodos como los caminos que permiten acceder al análisis de los distintos objetos que se pretenden investigar; el método engloba todas las operaciones y actividades que, regidas por normas específicas, posibilitan el conocimiento de los procesos sociales; y las técnicas son los procedimientos de recogida de información o de producción de información, significando que no son en sí mismos cuantitativos o cualitativos; la diferenciación proviene de su encuadre.

Asume la definición del Enfoque Mixto como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento del problema; usa métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo, pudiendo involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa, asimismo utiliza dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema.

La investigación cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos, como la fenomenología, hermenéutica y la interacción social empleando métodos de recolección de datos no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes; requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan.

La metodología cuantitativa permite examinar los datos de forma más positivista, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística, requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos; su naturaleza es descriptiva, permite generalizar y predecir comportamientos y los métodos de investigación incluyen experimentos y encuestas.

Los métodos y técnicas cualitativos empleados fueron: el análisis documental, la entrevista a profundidad y grupal, la técnica puntos fuertes y puntos débiles y la observación en los pasos y etapas del proceso. Todos se basan en el paradigma de las ciencias sociales e intentan recuperar el contexto y las dimensiones humanas del fenómeno mediante una estrategia de investigación cualitativa, para lo cual utiliza de forma predominante el lenguaje de las palabras y un enfoque naturalista, inductivo no intrusivo; el énfasis radica en entender el mundo desde el punto de vista de los actores, desde el interior del fenómeno.

El método cuantitativo que se seleccionó fue el cuestionario, que al igual al resto de los métodos cuantitativos se basa en la teoría positivista, la cual modelada prácticamente en el esquema de las ciencias naturales, intenta describir y explicar los eventos, procesos y fenómenos del mundo social de forma que se puedan llegar a formular las generalizaciones que existen objetivamente. Es útil cuando se requiere recoger información de cantidades de personas y analizar tendencias de la información, insiste en el conocimiento sistemático comprobable, comparable, medible y replicable. Hay paquetes estadísticos automatizados que posibilitan el análisis de lo obtenido por encuestas, como el Excel, MINITAB, SPSS y otros.

## **2.2 Consideraciones acerca del diagnóstico**

El diagnóstico como técnica integral visualiza las variables generales en un nivel macro, y siendo específica, determina e identifica procesos intermedios y básicos en las diferentes estructuras, sistemas y procesos. Se utiliza la modalidad específica, con la finalidad de identificar el estado en que se encuentra el cumplimiento de la ética por directivos de 15 entidades de la administración pública, con la intención de aplicar un entrenamiento sociopsicológico, como alternativa viable para fortalecer la percepción sobre el desempeño directivo. En función de su materialización, se aplican técnicas para la detección de los principales problemas relacionados con el cumplimiento de la ética por los directivos anteriormente mencionados; aspectos que se desarrollaran en este capítulo.

### **2.2.1 Descripción de las técnicas utilizadas para el diagnóstico**

**a.** Cuestionario del Código de Ética de los cuadros del Estado cubano. Ver el anexo 3.

Se aplica con el objetivo de conocer las opiniones que los directivos poseen sobre la ética en los desempeños de los cargos, según el cumplimiento de Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano; se escogió de la tesis en opción al grado de máster titulada “Diseño e implementación de un Programa de Capacitación para mejorar las competencias éticas de los directivos de la Gerencia Territorial de ETECSA”, en ella, su autora Díaz (2006) validó el cuestionario atemperado a los valores morales y rasgos intrínsecos del documento rector.

Se le administró el cuestionario a los sujetos y explicó la forma en que se responde, enfatizándoles en la necesidad de marcar la respuesta correcta con honestidad y objetividad; su calificación se realiza de forma cuantitativa utilizando el programa de procesamiento de la información Excel, con el que se realizan operaciones que permitan promediar, sumar y obtener la media, además de gráficos que visualicen las tendencias y resultados.

**b.** Entrevista a profundidad. Ver el anexo 2.

Se propone averiguar lo que otra persona piensa o siente con respecto a una situación en particular, comprende su perspectiva sin imponer criterios o ideas preconcebidas acerca del tema, permite recoger información sobre las actitudes, aptitudes, concepciones, sentimientos, motivaciones, pensamientos o ideas, significados de términos y símbolos, recuerdos, intenciones y matices culturales. Supone una conversación cara a cara de carácter personal. El entrevistado puede ser incitado a hablar por medio de preguntas, pero también puede intervenir mediante la reformulación y hasta la interpretación de lo que dice el interlocutor. Aunque los tipos de entrevistas cualitativas utilizan distintas formas, en todas debe prestarse máxima atención al lenguaje extraverbal y se debe operar con el principio de que el formato de respuesta debe ser de carácter abierto, no se suministra a los entrevistados las frases o categorías de respuestas a ser utilizadas, se alienta al entrevistado a que canalice por medio del proceso, todos sus sentimientos, ideas y valoraciones. Su evaluación y análisis es cualitativa.

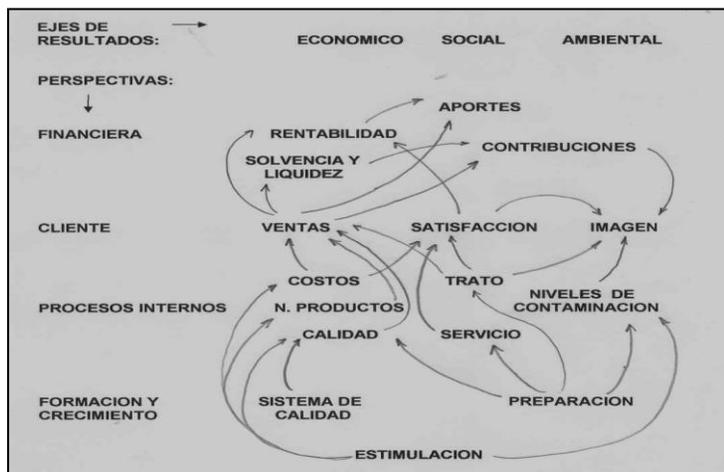
**c. Revisión de documentos.**

La intensión es conocer los datos e informaciones que en documentos confiables, objetivos y fidedignos se expongan con relación a las temáticas que se investigan; su carácter es abierto y fenomenológico buscando explicar el comportamiento, contexto, complementos y tendencias de las variables y dinámicas en cuestión. Entiéndase por una revisión y análisis intenso de documentos seleccionados. Su evaluación y análisis se realiza de forma cualitativa.

**2.2.2 Breve caracterización del sector de la administración pública**

Las entidades públicas se caracterizan por ser el resultado de la objetivación de la voluntad pública, sus actos y decisiones fundamentadas en leyes, reglamentos y directrices son sujetos al juicio público y constituyen respuestas políticas y administrativas a problemas de la sociedad que afectan la vida del pueblo utilizando recursos públicos. Conducen una red de relaciones integrada en diferentes actores y grupos con exigencias y expectativas, que implica contextualizar la política, conciliar intereses, agregar el máximo de valor público y rendir cuentas en dimensiones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, territoriales y ambientales. Ver la Figura 3.

Cada entidad en función de su encargo social, misión, visión, estrategia organizacional, recursos humanos, técnicos y financieros, organigrama, designación y funciones, valores compartidos y áreas de resultados claves se adecua a las acciones que implementan los LPES y Objetivos del PCC, en función de la sostenibilidad y desarrollo.



**Figura 3: Mapa Estratégico de las entidades de la Administración Pública**  
Fuente: Centro de estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana

### **2.2.3 Criterios para la selección y caracterización de los individuos sujetos al diagnóstico**

El universo de estudio para el diagnóstico, según el muestreo probabilístico estratificado, se conforma por 53 dirigentes de la Administración Pública, para más información, ver anexo 1. Al azar fueron 30 hombres y 23 mujeres, con edades que promedian los 43 años y que su experiencia en el cargo oscila los 3,8 años; ellos son una muestra representativa de los 172 comprendidos entre el primer y tercer nivel de dirección de la provincia y el municipio Sancti Spíritus, pertenecientes a 15 de las 38 entidades y asociaciones que conforman las organizaciones de la Administración Pública, intencionalmente por las misiones que desempeñan y su impacto en la sociedad, se escogieron las Organizaciones Globales de la Economía: Finanzas y Precios y Economía y Planificación, y las Organizaciones de Subordinación Local: Planificación Física, Comunes, Salud Pública, Educación, INDER, Trabajo y Seguridad Social, ONAT, BANDEC, Radio, Televisión, Periódico, CITMA y Vivienda.

Siendo así se trabajó sobre el 39,48 % del total de entidades y asociaciones de la Administración Pública, reflejando el 30,81 % del total de directivos; refiriéndose con respecto a las entidades solamente, la cifra se elevó al 48,38 % y la cantidad de directivos ascendió al 33,54 %. Se seleccionaron cantidades totales representativas de cada ámbito por separado y se unificaron las organizaciones anteriormente mencionadas, con la intención de investigar e influir posteriormente en las peculiaridades del cumplimiento del Código de Ética por la muestra general, distinguiendo sectores y subgrupos distintivos en cuanto a la pertinencia organizacional, el género, la edad y la experiencia en el desempeño del cargo.

### **2.3 Diseño del entrenamiento sociopsicológico**

Según Águila (2004) en la organización del entrenamiento pueden distinguirse cinco fases del proceso que debe conducir el entrenador, no son independientes unas de otras, pero se diferencian según los fines que se persiguen en cada una de ellas. El diseño del entrenamiento sociopsicológico (Figura 4) se realiza teniendo en cuenta las siguientes fases:

1. Fase diagnóstica inicial: Se realiza antes de las sesiones de trabajo grupal del

entrenamiento con el propósito de determinar el nivel de partida de los participantes el cual será utilizado para el diseño de las sesiones.

2. Fase de contacto: Se establece la primera relación entre los miembros del grupo y se forman las expectativas eventuales. Se presenta un ambiente favorable para el trabajo en grupo en un clima de confianza mutua.

3. Fase de motivación: Se trabaja la motivación con relación al propósito fundamental del entrenamiento, valorando la importancia del mismo como vía para mejorar la ética y de esta forma contribuir al fomento de una cultura de calidad en la organización.

4. Fase de aprendizaje: En esta fase los sujetos aprenden a valorar la efectividad de la conducta, tomando como referencia las técnicas correspondientes y la asimilación de estrategias comportamentales. Se tendrán presentes las características del método trabajado, en el que los participantes arriban a conclusiones por sí mismos con aprendizaje construido por ellos, en función de sus necesidades bajo la influencia grupal.

5. Fase diagnóstica final: Se realiza después de las sesiones de trabajo grupal para determinar el nivel de salida en relación con la efectividad de la influencia del trabajo.

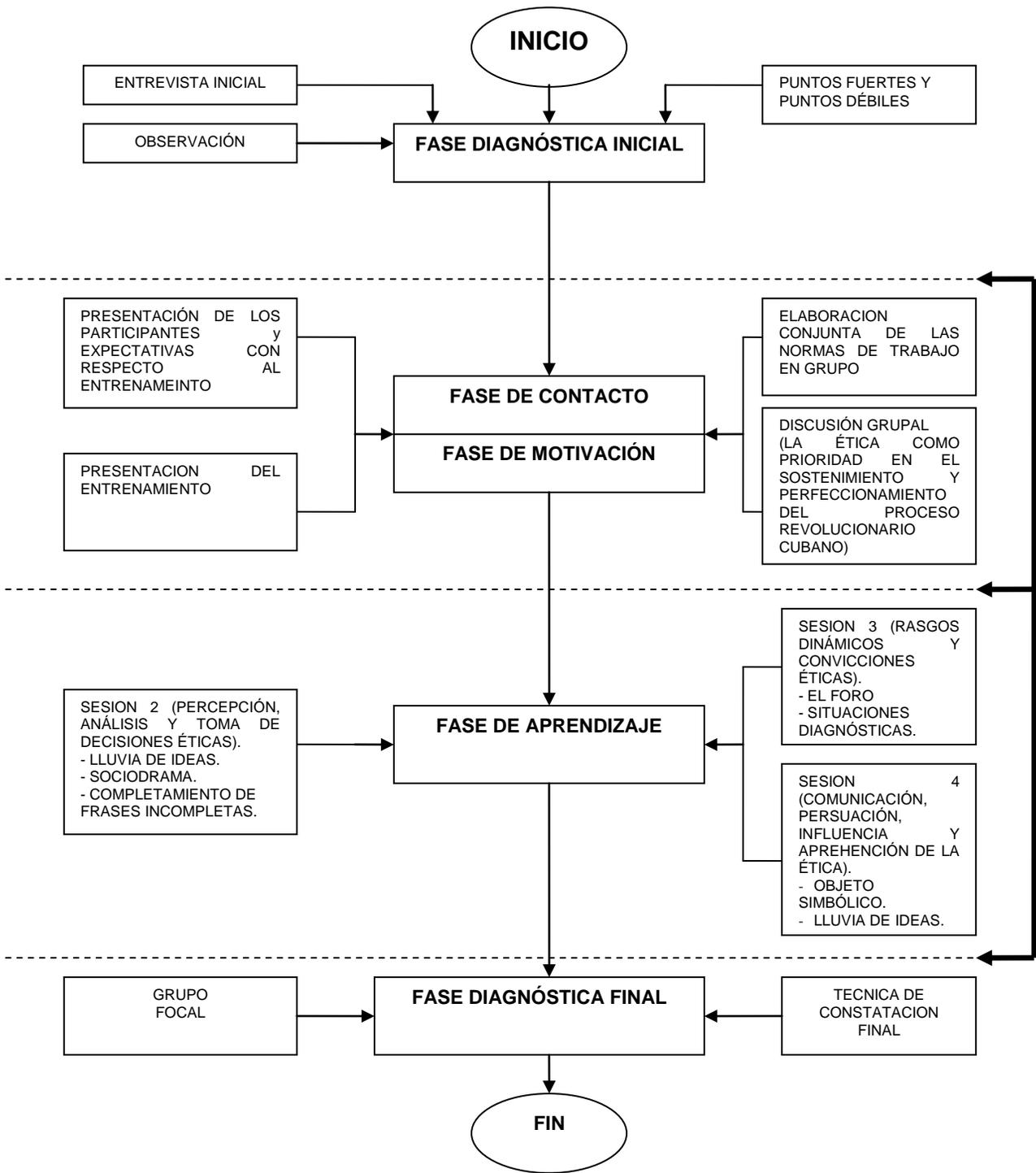


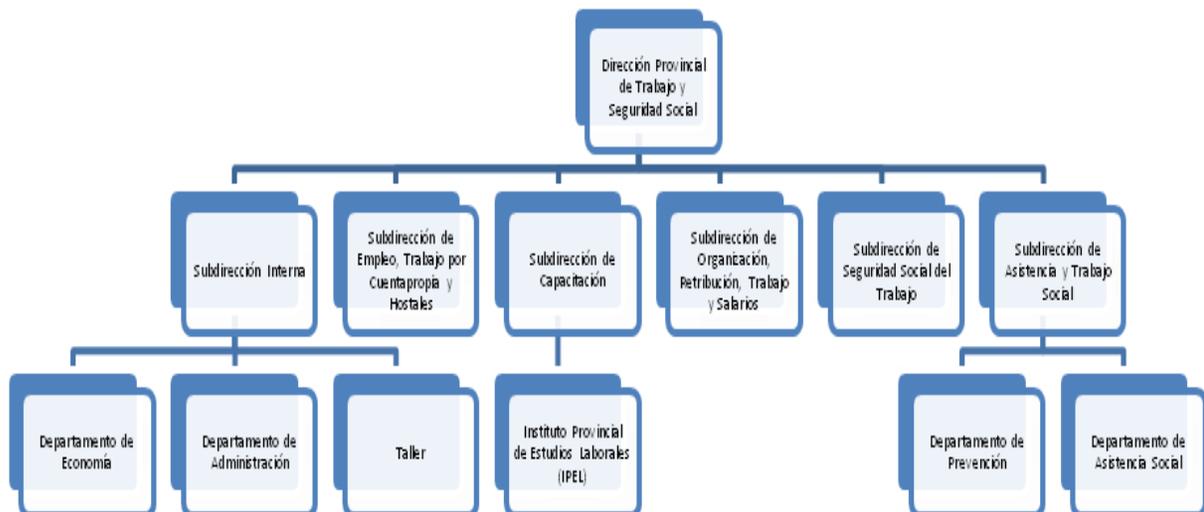
Figura 4. Programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar la ética en función de mejorar la percepción sobre el desempeño directivo  
Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1 Caracterización de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Sancti Spíritus entidad objeto del entrenamiento

La Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social está subordinada al Consejo de la Administración Provincial (CAP), ubicada en calle Céspedes No 126 entre Frank País y Comandante Fajardo, municipio Sancti Spíritus; fue autorizada su creación por la Resolución No. 60 del 19 de mayo de 1995 del Ministerio de Economía y Planificación y por el Acuerdo No. 34 del CAP, con fecha 4 de marzo de 1996; presenta una plantilla aprobada de 60 trabajadores, una directora provincial, ocho ejecutivos y 51 técnicos; su centro de estudios adscrito, el Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL) posee 21 trabajadores, dos directivos y 19 trabajadores; la entidad provincial posee la plantilla cubierta al 100 %, y el instituto mencionado posee cinco plazas vacantes, para un 76,19 % de completamiento. El Organigrama de la entidad se visualiza en la figura 5.

#### Organigrama, figura 5.

Fuente: Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.



Encargo social:

1. Evaluar el comportamiento del empleo en el plano ramal, sectorial y territorial.
2. Asesorar, controlar y supervisar el funcionamiento de las Direcciones Municipales de Trabajo y Seguridad Social del territorio.
3. Evaluar los sistemas de pago y estimulación de las entidades del territorio.

4. Orientar y asesorar en las entidades del territorio la política del sistema de dirección de la fuerza de trabajo, de la seguridad social y salud, de la organización y retribución por el trabajo y de la justicia laboral.
5. Orientar, supervisar y controlar la organización y desarrollo del trabajo por cuenta propia.
6. Ejercer en la provincia la función coordinadora de la seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo.
7. Coordinar con los demás organismos e instituciones el desarrollo de las actividades de las asociaciones de discapacitados en la provincia.
8. Brindar servicios de información científico-técnica de política laboral, salarial y de seguridad social a los trabajadores del sistema y demás entidades del territorio.
9. Realizar investigaciones científico-técnicas en las entidades del territorio relacionadas con la política laboral y salarial, proponiendo las medidas que correspondan a las instancias correspondientes.
10. Brindar servicios de asesoramiento y orientación laboral a los trabajadores y a la población en general.
11. Ofrecer conocimientos sobre técnicas modernas del perfeccionamiento empresarial sobre las temáticas de la política salarial, a los trabajadores del sistema y demás entidades enclavadas en la provincia.
12. Brindar servicios técnicos de asesoría en temas laborales y salariales a las entidades situadas en el territorio.

#### Misión

Asesorar y controlar la política laboral en las formas estatal y no estatal del Modelo de Gestión Económica en la tierra del Yayabo, así como la política de prevención, asistencia y trabajo social de manera coordinada, con alta profesionalidad en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social.

#### Visión

Constituye una institución de excelencia y confiabilidad en la Gestión de Capital Humano y de la Prevención, Asistencia y Trabajo Social, con trabajadores idóneos y consagrados.

Valores Compartidos

Destacan el comportamiento ético, la profesionalidad, integralidad, creatividad y sentido de pertenencia.

Áreas de resultados claves

Política Laboral y Salarial en el sector estatal y no estatal; empleo y fuerza de trabajo calificada y prevención, asistencia y trabajo social.

### **2.3.2 Criterios para la selección y caracterización de los individuos sujetos al entrenamiento sociopsicológico**

La intervención para potenciar la ética e influir en la percepción sobre el desempeño directivo, se realizó con la aplicación de un entrenamiento sociopsicológico a una representación de 10 directivos de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Sancti Spíritus, los que desempeñan cargos hasta de un tercer nivel de dirección, son siete mujeres y tres hombres, con edades que promedian 44 años y la experiencia en el desempeño del cargo es de cuatro años. Se significa que todos son miembros del equipo de dirección, distinguiendo la Directora de la entidad, cuatro subdirectores y cinco jefes de departamentos.

Metodológicamente se utilizó para su identificación, la aplicación de un muestreo no probabilístico, dirigiendo los criterios de selección siguientes: desempeño de cargo directivo entre un primer y tercer nivel de dirección, pertenecer a las direcciones provincial o municipal de Trabajo y Seguridad Social, poseer intención de colaborar en la puesta en práctica del entrenamiento sociopsicológico y mostrar interés por potenciar la ética en el desempeño personal y organizacional.

### **2.3.3 Organización del entrenamiento sociopsicológico**

El entrenamiento se proyecta para llevarse a cabo en cuatro sesiones, una por día de forma consecutiva, trabajando intensivamente durante tres horas en cada una de ellas, deben ser preferiblemente en la mañana como tarea principal. Se debe

preparar un local con las condiciones de climatización y luminosidad necesarias, lo suficientemente amplio que posibilite desplazamientos sin dificultad. Para las diferentes sesiones los participantes se sentarán en forma de círculo, lo más cerca posible uno de otro, aquí se incluye de igual manera el entrenador. Esta estructura responde al hecho de permitir un ambiente no usual para quienes participan en el trabajo, lográndose un clima de trabajo favorable, con igualdad, cercanía física, posibilidades de intercambio y visibilidad mutua. No se utilizarán mesas ni otros elementos que provoquen barreras o distancias entre los participantes.

La privacidad del local es otro elemento a tener en cuenta, garantizando la atención, concentración e implicación de los participantes, evitando que las sesiones sean interrumpidas por distracciones, ruidos o sonidos del exterior, ello también persigue distanciar al adulto de los problemas usuales e imprevistos de trabajo o de otra índole. Ante síntomas de fatigas por lo intenso del entrenamiento se concebirán recesos que permitirán el adecuado desenvolvimiento del grupo, se hará uso de juegos y técnicas de animación que mantendrán la adecuada concentración.

El tamaño del grupo objeto del entrenamiento coincide con el criterio de Rice (1987), citado por Águila (2004), quien señala que los grupos deben ser lo suficientemente numerosos como para permitir a sus miembros distenderse sin que el éxito de la tarea dependa del esfuerzo de todos y suficientemente pequeño como para permitir que cada uno mantenga relaciones interpersonales con todos los miembros. De esta forma se asegura el manejo adecuado de la dinámica grupal y por tanto la efectividad en cuanto al proceso de facilitación de las influencias grupales. Se facilita también la atención y tratamiento de las particularidades de cada sujeto.

#### **a. Papel del entrenador y el facilitador**

El valor del entrenamiento va a depender del papel que tenga el entrenador y de la relación con la dinámica grupal, debe poseer el suficiente conocimiento psicológico para la comprensión de los procesos grupales y promoción especial para influir en las personas. La habilidad del entrenador radica en ayudar a los miembros del grupo a comprender sus propios sentimientos, a través de objetivos que tienen un sentido personal. El entrenador debe tener previsión y alta responsabilidad.

Ramírez (2010) comenta exigencias para desarrollar el entrenamiento, refiere la calificación psicológica profesional del entrenador, la formación teórico-práctica en los conceptos del programa, sensibilidad y habilidad para la conducción de la dinámica grupal; las funciones básicas del facilitador deben ir encaminadas a dirigir el tráfico de la actividad, organizar y encauzar la discusión, no evaluar, criticar ideas, ni refutar opiniones, debe velar porque la actividad se mantenga en un ambiente de creatividad y buenas relaciones, evitar que se produzcan intervenciones sobre asuntos que no se deban tratar en ese momento y no permitir que se produzcan ataques. El entrenador asume un rol directivo, aunque en ciertos momentos, se requiere de un estilo no directivo y conduce al grupo a la actualización y al intercambio de las experiencias personales, a través de la tematización, técnica que lleva al empleo de preguntas especiales que inducen a los participantes a vincular sus vivencias, con los juicios y valoraciones del grupo.

### **Diagnóstico del estado inicial de la ética (Fase diagnóstica inicial)**

Se realiza a través de la aplicación de técnicas con el objetivo de triangular información. A los directivos que conforman el universo muestral se les realiza una entrevista grupal inicial para poseer información acerca de la forma en que se proyectan, según el Código de Ética; se aplica la observación del comportamiento y emplea la técnica Puntos Fuertes y Puntos Débiles, con el propósito de conocer las características positivas y negativas que cada sujeto considera que posee con relación a la ética.

La descripción de las técnicas utilizadas en esta fase diagnóstica, se refiere a las mencionadas anteriormente, significando que lo concerniente a la Entrevista ya se abordó cuando se expuso el contenido del diagnóstico general; se continúa con la Observación, ver la guía en el anexo 9, es un método y al propio tiempo una técnica de investigación, es un procedimiento cualitativo mediante el cual se observa detalladamente los cambios producidos, en un tiempo y espacio determinado, sin hacer nada para modificar o controlar dichos cambios; puede dirigirse hacia el actuar de personas o grupos y hacia diferentes etapas de un proceso, en dependencia de los objetivos de la investigación, podrá o no seleccionarse y en correspondencia se

elaborará una guía de observación que contenga indicadores que desde perspectivas éticas deben poseer y cumplir los directivos, Amaro (2005).

Según Águila (2004) la observación permite al evaluador estudiar y documentar el comportamiento según éste tiene lugar, y no se fía solamente de la memoria o de los informes verbales de otros al respecto. Aunque la gente está al tanto de la presencia del observador, éste, con habilidad y experiencia, aprende a animar a las personas a seguir su rutina diaria, suministrando así información sobre la vida cotidiana o las actividades del entrenamiento.

La técnica Puntos Fuertes y Débiles busca conocer las características positivas y negativas que cada sujeto presenta con relación a la ética y favorecer al autoconocimiento sobre la temática. En la conducción metódica se invita a los sujetos a reflexionar sobre las características que poseen que le permiten influir sobre los demás para el logro de los objetivos. Luego se le entrega a cada sujeto una hoja dividida en dos partes, en una debe ubicar los puntos fuertes que le facilitan influir positivamente en su grupo de subordinados y en la otra los puntos débiles que le entorpecen influir positivamente en su grupo de subordinados. La calificación de esta técnica se realiza de forma cualitativa.

#### **b. Las técnicas utilizadas en el entrenamiento y su descripción**

Las técnicas que se proponen para ser utilizadas en el entrenamiento teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico son el Sociodrama, la Discusión Grupal, las Situaciones Diagnósticas, la Lluvia de Ideas, el Foro y el Objeto Simbólico.

El Sociodrama se aplica para modelar situaciones reales de forma tal que los participantes evidencien formas típicas de su comportamiento, lo más cercano posible a la forma en que se conducen en situaciones reales. De acuerdo con esto se hará uso de la técnica en las sesiones de entrenamiento con fines de autodiagnóstico y diagnóstico grupal. Para la realización de la técnica hay que tener presentes tres momentos fundamentales:

- Preparación del juego: Los participantes son seleccionados, deciden el tema a presentar y se familiarizan con los roles a desempeñar, los que actúan como observadores son instruidos acerca de qué deben observar, señalando puntos claves

para ello.

- Realización del mismo: Los participantes aquí desempeñan sus papeles, mientras que los observadores hacen sus anotaciones. La realización de la técnica puede variar puesto que en la fase de aprendizaje en el proceso de inducción del comportamiento, los observadores pueden interrumpir la representación para pedir ayuda al público, es posible que alguno quiera lograr una influencia determinada en el otro y necesite ayuda para hacerlo de una mejor forma, en ese caso puede interrumpir la representación y luego intentarlo nuevamente.

- Discusión colectiva de los resultados: Los participantes se incorporan al grupo y realizan los análisis de las representaciones de acuerdo a las instrucciones previas. Este método se ha empleado en la psicología, especialmente por la influencia pedagógica y por las posibilidades que ofrece para actualizar modos de comportamiento en situaciones cercanas a lo real, lo que ayuda a que los implicados comiencen a hacer conscientes sus estrategias de influencia y a experimentar a través del análisis en un grupo mejor conocimiento de sí mismos y del efecto que causa en los demás. Cuando se invierten los roles aprenden a ponerse en el lugar del otro y a entender mejor su posición.

El Sociodrama es una técnica que permite que se produzca la confrontación entre la imagen de sí mismos con la imagen real que proyectan posibilitando la concientización de sus posibilidades y deficiencias que permiten corregir el comportamiento inefectivo a través de la auto regulación psíquica.

La Discusión Grupal se aplica desde el punto de vista formativo y tiene la finalidad de modelar el comportamiento típico en diversas situaciones. Se puede utilizar en el análisis de situaciones concretas, en forma de autoanálisis grupal o como método independiente o como parte del juego de roles o el sociodrama. Con ayuda de medios técnicos se provoca la autoconfrontación de la imagen de sí y la valoración de los demás lo que contribuye al cambio.

Calificación de la técnica: permite diagnosticar formas típicas de comportamiento mediante la cual se modela una situación en la que las partes tienen intereses comunes y opuestos con relación a su objeto. Se hará una interrogante, la cual tiene

diversas formas de respuesta entre los miembros del grupo. El grupo tiene la tarea de aportar opiniones diferentes hasta llegar a un consenso bajo la conducción de la discusión de sus miembros. Esto brinda información acerca del estilo comunicativo de los participantes y del trabajo en equipo para resolver un problema común.

La técnica de Situaciones Diagnósticas es un instrumento creado para el diagnóstico de estilos de influencia en la comunicación interpersonal y por supuesto se trabajará en función de la potenciación de la ética. De esta manera se puede explorar el mundo psicológico de los miembros tomando como punto de referencia el estilo personal en la comunicación. Tiene como objetivo diagnosticar la tendencia de comportamiento de los sujetos en situaciones de conflictos, por lo que pueden valorarse los estilos comunicativos empleados por cada sujeto al asumir su papel como dirigente.

Calificación de la técnica: las cuatro situaciones son ofrecidas de forma oral a los participantes que asumen en cada situación, el rol de dirigente y responden a esta posición. Se analiza cada situación por separado y el resultado final se determina según el tipo de respuesta que aparece con más frecuencia (más del 50 % de aparición). La técnica requiere que los participantes brinden otras alternativas para cada situación, además de la respuesta que ofrecen. Esta información debe ser aprovechada en el análisis, permite objetivar la tendencia de comportamiento de los sujetos en situaciones de conflicto.

La técnica Lluvia de Ideas permite buscar un conjunto de ideas o conocimientos y llegar a síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. A partir de un tema o problema se recogen ordenadamente en un papelógrafo o pizarrón todas las ideas que produzcan en la plenaria. No importa su lógica aparente, ni su relación directa con el tema, cuantas más ideas mejor. Luego se discute cada una de ellas eliminando o aceptándolas, según el consenso grupal.

Calificación de la técnica: el coordinador debe hacer una síntesis final del resultado del trabajo cuidando no demeritar las ideas eliminadas, sino resaltando las más acertadas.

La técnica El Foro permite buscar un conjunto de ideas o conocimientos y llegar a

síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. A partir de un tema hecho o problema se recogen diversos criterios de los participantes. Luego se discute cada una de las ideas o soluciones eliminando o aceptándolas según el consenso grupal.

Calificación de la técnica: el coordinador debe hacer una síntesis final del resultado del trabajo llegando a un resumen de las opiniones.

La técnica del Objeto Simbólico permite estimular y organizar comentarios grupales que evalúen el efecto y las vivencias resultantes de sesiones anteriores, así como conocer la disposición y expectativas que se posee para la presente sesión.

Calificación de la técnica: el coordinador debe hacer una síntesis final del resultado del trabajo llegando a un resumen de las opiniones.

#### **2.3.4 Diseño de las sesiones de trabajo grupal del entrenamiento sociopsicológico**

El diseño de las cuatro sesiones del entrenamiento se realiza teniendo en cuenta diferentes elementos que surgieron del diagnóstico, que constituyeron la base de cada una de las sesiones de trabajo grupal diseñadas, así como los códigos de análisis en el procesamiento de la información una vez realizadas las sesiones, ellos son: La ética como prioridad en el sostenimiento y perfeccionamiento del proceso revolucionario cubano; Percepción, análisis y toma de decisiones éticas; Rasgos dinámicos y convicciones éticas y Ejemplaridad, influencia y aprehensión de la ética.

#### **PRIMERA SESION:**

##### **Objetivos:**

- Presentar a todos los que participarán en el entrenamiento (entrenador y resto de los participantes), procurando fomentar la creación de una atmósfera de trabajo adecuada y positiva.
- Presentar el entrenamiento y adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos específicos del mismo, ofreciendo información acerca de sus características.
- Motivar a los participantes con respecto a los propósitos del entrenamiento.

- Facilitar el análisis considerando la ética como una disciplina con prioridad en el sostenimiento y perfeccionamiento del proceso revolucionario cubano.

**Contenido:**

I. Presentación de los participantes y expectativas con respecto al entrenamiento.

Objetivos:

- Presentar a los participantes, al entrenador, y co-entrenadores; para fomentar la creación de una atmósfera de trabajo positiva y de interacción entre los participantes del entrenamiento.
- Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos específicos del entrenamiento ofreciendo información acerca de las características de este.

Procedimiento: al comenzar el entrenamiento se presentará cada participante, es decir, dicen su nombre completo, profesión, cargo que ocupa, años de experiencia. Seguidamente se intercambia con los participantes acerca de lo que esperan les aporte el entrenamiento desde el punto de vista grupal y personal. Se plantean tres preguntas a los participantes para estimular la reflexión: ¿Qué espero que ocurra? ¿Qué espero que no ocurra? ¿Qué puedo aportar? O simplemente plantean sus expectativas con respecto al entrenamiento.

II. Presentación del entrenamiento.

Objetivos:

- Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a lo que se puede lograr en el entrenamiento sociopsicológico.

Procedimiento: sobre la base de las intervenciones de los sujetos se esclarecen los objetivos del entrenamiento dejando establecido qué se puede lograr y qué no en relación con las expectativas de los participantes. Se hace referencia a las características de este tipo de entrenamiento haciendo énfasis en las diferencias con un curso intensivo destacando para ello el carácter activo de los métodos de aprendizaje a emplear y la intensidad del trabajo, o sea, explicar el principio de autoeducación que rige el proceso. Esta presentación se desarrolla dialogando con

los participantes para evitar las intervenciones prolongadas del entrenador y de este modo ser consecuentes con los métodos que se utilizan en este tipo de actividad.

### III. Elaboración conjunta de normas de trabajo en grupo.

Objetivos:

- Definir las normas que regirán el comportamiento del grupo durante las sesiones de entrenamiento.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo a través del establecimiento de las normas aceptadas por todos.

Procedimiento: se realiza mediante la lluvia de ideas. Se crean las condiciones para formular por los participantes las normas que regirán el trabajo grupal, referidos a los elementos que deben observarse para ser efectivos, como son: hora de comienzo y terminación, recesos, permanencia, elementos de ética que regirán, sinceridad y discreción respecto a las opiniones del otro. Es importante que las normas sean fijadas y aceptadas por todos los miembros, fomentando así el sentimiento de pertenencia al grupo. Debe resumirse al final las reglas que el grupo ha establecido.

### IV. Técnica de activación: “El boom”.

Objetivos:

- Estimular la participación y la concentración del grupo.
- Relajar las tensiones en el grupo.

Procedimiento: este ejercicio en una actividad de animación en el que se le pide al grupo contar hasta el número 20 de forma consecutiva con la condición que cuando aparezca un 3, un múltiplo de 3, o un número terminado en 3, no puede decir el número, sino boom. Se para de contar cada vez que alguien pierda.

### V. Discusión Grupal.

Objetivos:

- Propiciar el diálogo entre todos los participantes sobre un mismo tema.

- Analizar la ética como una disciplina con prioridad en el sostenimiento y perfeccionamiento del proceso revolucionario cubano.
- Valorar la importancia de los directivos éticos en las organizaciones para fomentar modos de conductas ejemplares que conlleven a cohesionar, incrementar la efectividad y elevar los resultados en los procesos laborales, preservar los medios y recursos estatales e impactar moralmente sobre las entidades atendidas y sociedad.

Procedimiento: el entrenador propone discutir las siguientes interrogantes: ¿qué sería de un sistema social cualquiera, que no contara con dirigentes éticamente fieles a sus principios políticos, económicos y sociales?, ¿sería posible influir y cohesionar colectivos, elevar resultados de procesos laborales, preservar medios y recursos estatales e impactar moralmente sobre entidades atendidas y sociedad en general desde perspectivas que disten del comportamiento ético?

Se divide al grupo en dos y cada uno debe preparar argumentos y explicaciones que den respuesta a la pregunta. Se escuchan las opiniones, después un relator de cada equipo resume las ideas principales que se trataron. Se pide a otros cuatro miembros del grupo, distribuidos dos y dos en cada subgrupo, que lean las síntesis de contenidos teóricos relacionados con la ética, la moral, los valores morales y la doble moral que les fueron entregados por él con anterioridad cuando se desarrollaba la actividad previa, tras lo que propicia un espacio de diálogo y reflexión.

VI. Técnica de cierre.

Objetivos:

- Fortalecer las relaciones interpersonales en el grupo en un ambiente favorable.
- Motivar a los miembros del grupo para el próximo encuentro.

Procedimiento: el entrenador pide a los participantes responder de forma oral y sucesiva las tres interrogantes siguientes, logrando la activación de la dinámica grupal y la implicación afectiva de los participantes:

- ¿Cómo me he sentido hoy?, ¿Qué he aprendido hoy?, ¿Cuán útil puede ser el entrenamiento para mí?

## **SEGUNDA SESION:**

### **Objetivos:**

- Identificar elementos que pueden propiciar o entorpecer la percepción, análisis y toma de decisiones éticas.
- Facilitar el análisis de los procesos de percepción, comprensión y procesamiento de la información antes de emitir criterios, adoptar conductas o tomar decisiones en la organización o sociedad.

### **Contenido:**

#### I. Técnica de las expectativas.

##### Objetivos:

- Explorar la disposición de cada sujeto con respecto a la sesión.
- Definir las metas individuales y grupales.

Procedimiento: se provocará la dinámica del grupo a través de tres preguntas: ¿Cómo espero sentirme hoy?, ¿Qué debe entrenar el grupo?, ¿Qué aportaré a la sesión?

#### II. Elaboración conjunta de las metas del grupo.

##### Objetivos:

- Clarificar las metas y expectativas específicas de los sujetos y del grupo para la sesión.
- Obtener información que se puede utilizar en la conducción de la dinámica.

Procedimiento: se indaga mediante la primera pregunta la meta principal de los sujetos para la sesión y luego se incorpora la segunda pregunta para la elaboración de las metas grupales. El entrenador se incluye en la técnica. Debe lograrse dinamismo y síntesis en las intervenciones.

#### III. Lluvia de ideas.

##### Objetivos:

- Comentar e identificar los preceptos que pueden favorecer o entorpecer la percepción y el análisis del desempeño del cargo desde los principios éticos, para potenciar la comprensión y la toma de decisiones.
- Crear en los participantes la necesidad de asimilar planes de comportamiento más ético en su proceder diario.
- Promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.

Procedimiento: el entrenador pide al grupo que comenten ideas o variables que consideren importantes a tener en cuenta para analizar el proceso de percepción y análisis del desempeño del cargo desde la ética, lo que será recogido en un papelógrafo o pizarrón, posteriormente se unirán por temáticas y abordarán las conclusiones desde los aciertos y desaciertos. De inmediato se distribuirán al azar entre los participantes síntesis de contenidos teóricos que aborden de la percepción y toma de decisiones, quienes de forma organizada leerán y comentarán al resto del grupo, finalmente el entrenador propiciará un espacio de diálogo y debate sobre los temas, del que saldrán las conclusiones de la actividad.

#### IV. Sociodrama.

##### Objetivos:

- Objetivar formas típicas de comportamientos en situaciones difíciles que impliquen dilemas morales, para potenciar la percepción y análisis de las informaciones y variables incidentes que intervienen en la interpretación y comprensión de los fenómenos ante la adopción de decisiones.
- Orientar la concientización por parte del sujeto de estas formas típicas con ayuda del grupo.
- Crear en los participantes la necesidad de asimilar planes de comportamiento más ético en su proceder diario.
- Promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.

Procedimiento: el entrenador pide al grupo que busquen situaciones reales en las que se ve involucrado el dirigente en su organización que impliquen toma de

decisiones y que sea experimentada como difícil. Los participantes se unen en parejas, luego escenifican las situaciones seleccionadas y se analiza la presentación con ayuda de la grabadora (si es video mejor), tomando como referencia los elementos que pueden favorecer o no a la ética en el logro de los objetivos organizacionales. Se preguntan las fortalezas y debilidades mostradas por los líderes en la técnica con respecto a la toma de decisiones. Como cierre de la técnica se pregunta ¿cómo hacerlo mejor? y se reflexiona acerca de la importancia que tiene la toma de decisiones éticas en el ejercicio directivo.

V. Técnica de Cierre: “Completamiento de frases incompletas”.

**Objetivos:**

- Obtener información con relación a las metas logradas en la sesión de manera individual.
- Estimular la motivación para la próxima sesión.
- Entrenar a los participantes en la percepción de sí mismo y de los demás.

Procedimiento: se llevan en una pancarta esa serie de frases incompletas para que los participantes vayan completándolas sucesivamente, pudiendo señalar aspectos específicos a participantes en particular.

Hoy me he sentido..., me gustaría lograr..., he logrado hasta ahora..., una pregunta que tengo es..., me molestó..., los demás hacia mí...

### **TERCERA SESION:**

**Objetivos:**

- Reflexionar acerca de aquellos rasgos dinámicos del contexto grupal, organizacional o social que pueden provocar conflictos morales ante la toma de decisiones.
- Describir y dialogar acerca de las principales actitudes y características que se presentan en personas con convicciones éticas.

**Contenido:**

### I. Escala de la disposición.

#### Objetivos:

- Obtener información para conducir la dinámica grupal.
- Que los participantes comuniquen a los demás su propio estado de ánimo.
- Crear un clima de confianza para iniciar la sesión.

Procedimiento: se invita a los participantes a que enuncien a los demás el estado de ánimo y la disposición que los caracteriza para comenzar el trabajo del día. En dependencia del promedio grupal se aplicará o no técnicas de animación para elevar la disposición (un juego, "mar adentro-mar afuera", "El pueblo manda", etc.).

### II. Técnica de situaciones diagnósticas.

#### Objetivos:

- Diagnosticar formas típicas del comportamiento en situaciones de dilemas morales que puedan afectar las actitudes éticas de quien evalúa.

Procedimiento: se pide a los sujetos asumir el papel del dirigente en situaciones de problemáticas, se utilizó para ello un Test de Dilemas Morales, ver el anexo 6. Se describen las situaciones con la orientación de que respondan dentro de la situación y no desde fuera. Se les pide que inviertan los roles para que reconozcan la influencia que puede tener sobre ellos mismos. Luego se analizan los estilos de respuesta y los efectos en relación con el resultado.

### III. El Foro.

#### Objetivos:

- Discutir y reflexionar, según los juicios y sistema de creencias, acerca de las principales actitudes y características presentes en personas que poseen convicciones éticas, así como los principales comportamientos y legados en los escenarios y contextos con los que interactúan.

Procedimiento: se dividen los participantes en dos subgrupos, en cada uno se identifica un jefe, al que se le responsabilizará por la calidad del funcionamiento y

respuestas a la pregunta que se le entregará por el coordinador; al primero se le preguntará ¿Cuáles son las principales actitudes y características que poseen las personas que poseen convicciones éticas?, el otro responderá la siguiente interrogante ¿Cómo es su expresión comportamental y legados en los escenarios y contextos con los que interactúan? Finalmente se solicita por el entrenador criterios complementarios y se arriban a conclusiones consensuadas.

#### IV. Técnica de Activación “Los aplausos”.

Objetivos:

- Contribuir a la relajación y animación del grupo.
- Orientar a los participantes hacia la importancia de la escucha como parte de la actividad.

Procedimiento: el entrenador le pide al grupo que cada vez que haga un aplauso y de la forma que lo haga, el grupo lo va a seguir. De esta forma el entrenador va dando aplausos similares, pero cambia repentinamente, lo que provoca que los participantes se equivoquen. Al final se puede tematizar a través de las interrogantes: ¿Sabemos escuchar de forma correcta?, ¿Qué influencia puede tener saber escuchar al comunicarnos con las demás personas?

#### V. Técnica de Cierre “La fotografía”.

Objetivos:

- Indagar acerca del estado de ánimo y la disposición que caracterizó al grupo en la sesión de trabajo.
- Incentivar la imaginación y la abstracción de los participantes.

Procedimiento: se pide a los participantes que dibujen en una hoja que se les reparte previamente su fotografía, reflejando el estado de ánimo que los caracterizó durante toda la sesión.

### **CUARTA SESION:**

**Objetivos:**

- Informar y reflexionar sobre recursos comunicacionales y técnicas persuasivas que potencian la influencia y la aprehensión de la ética.
- Dialogar acerca del efecto en los participantes desde la experiencia resultante de la puesta en práctica del entrenamiento sociopsicológico.

**Contenido:**

I. Objeto simbólico.

Objetivo:

- Conocer las vivencias grupales sobre las sesiones anteriores, así como la disposición y expectativas que se poseen de la presente.

Procedimiento: se muestra a los participantes un objeto, preferiblemente pequeño, que quepa en las manos. Se dice que este objeto va a estar presente en toda la sesión. Él es quien dará la palabra. Cada vez que alguien desee hablar deberá pedir el objeto y mantenerlo consigo. El objeto tiene la propiedad de ser auténtico, por lo que estimula la sinceridad y autenticidad de la persona que lo posee. Para comenzar se rotará el objeto a todos los participantes, cada uno hablará sobre sus experiencias previas en las sesiones anteriores, su disposición y expectativas.

II. Las Olas.

Objetivo:

- Propiciar el diálogo e intercambio grupal buscando incentivar la participación de los miembros en la sesión.

Procedimiento: el grupo debe estar sentado en círculo, no debe haber ninguna silla de más. Cuando el coordinador dice: ¡OLAS A LA DERECHA!, todos se mueven para sentarse en la silla que está a su derecha. Si dice: ¡OLAS A LA IZQUIERDA!, todos se mueven para sentarse en la silla que está a su izquierda. Pero también puede decir: ¡TEMPESTAD! y todos se deben levantar y cambiar de lugar. El coordinador también buscará una silla, de modo que una persona quedará sin asiento, esta persona continúa dirigiendo la dinámica. Se puede también especificar cuántas olas deben moverse, que implicaría la cantidad de sillas a saltar. Por ejemplo: ¡TRES

OLAS A LA DERECHA!, deben sentarse en la tercera silla a su derecha.

III. Lluvia de ideas.

Objetivos:

- Informar y reflexionar sobre recursos comunicacionales y técnicas persuasivas que potencian la influencia y la aprehensión de la ética.
- Crear en los participantes la necesidad de asimilar planes de comportamiento más ético en su proceder diario.
- Promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.

Procedimiento: el entrenador pide al grupo que comente aquellas ideas o variables que consideren importantes para el proceso de comunicación, persuasión e influencia grupal, ello se recogerá en un papelógrafo o pizarrón, posteriormente se unirán por temáticas y abordarán las conclusiones desde los aciertos y desaciertos; ver los anexos 7 y 8. De inmediato se distribuirán al azar entre los participantes síntesis de contenidos teóricos que aborden de la percepción y toma de decisiones, de forma organizada se leerán y comentarán al resto del grupo, finalmente el entrenador propiciará el debate sobre los temas, del que saldrán las conclusiones de la actividad.

IV. Técnica de completamiento de frases incompletas.

Mis experiencias en el entrenamiento fueron..., con relación a las sesiones..., mi opinión sobre el grupo..., pienso del entrenamiento que..., la esencia del entrenamiento fue..., los métodos utilizados...

Objetivos:

- Obtener información acerca de la percepción de los sujetos sobre el entrenamiento.
- Que los participantes brinden sus experiencias sobre los distintos aspectos del entrenamiento y su efectividad.
- Brindar las conclusiones del entrenamiento de manera dinámica.

Procedimiento: se escriben en una pancarta esas frases incompletas para que los participantes las completen con ideas, sentimientos, experiencias predominantes durante el entrenamiento. Se da la posibilidad de que cualquier explicación o argumentos que deseen dar a sus criterios pueden hacerlo. El entrenador expresará sus criterios puntualizando acerca de los aspectos claves para el logro de los objetivos.

### **2.3.5 Metodología para el análisis de las expresiones de los sujetos participantes en el entrenamiento sociopsicológico**

Para analizar las expresiones y la perspectiva individual de cada participante en el entrenamiento es importante grabar las sesiones del mismo con la solicitud previa de aprobación de los implicados. Con la ayuda del mapa de la reunión que se confecciona se realizan las transcripciones de las grabaciones para completar el registro de datos, con el auxilio del procesador Microsoft Word para Windows 2007. Estas transcripciones se someten al proceso de análisis cualitativo. El momento de análisis del material de las sesiones del entrenamiento precisa de varias acciones. Un primer paso es la sensibilización con los datos, para lo cual primeramente se realiza una lectura flotante, que consiste en varias lecturas generales de todas las transcripciones, escuchando las grabaciones simultáneamente. Ello permite tener una visión de conjunto sobre los diferentes materiales transcritos. Luego, se hace una lectura detallada, registrando todas las ideas importantes, dudas, interrogantes y posibles asociaciones.

Toda la información se codifica (segundo paso) para de este modo determinar palabras claves, categorías o códigos de análisis que permiten organizar e interpretar los datos. Una vez decidida la codificación de la transcripción de cada sesión del entrenamiento con la opción Insertar - Marcador que brinda el procesador Microsoft Word se procede a "marcar" en todos los textos transcritos los segmentos donde se aborda el tema codificado. Posteriormente, mediante los comandos "cortar" y "pegar" se hacen documentos para cada uno de los códigos de análisis previamente decididos por el investigador. Una fase decisiva dentro del análisis es el proceso de interpretación y redacción de resultados (tercer paso), precisamente las categorías

elaboradas orientan el trabajo de interpretación de los datos registrados. Es en este momento donde se explicitan relaciones entre las categorías, se describen tendencias por temas, se escogen ejemplos típicos, se refieren citas importantes, y se incorpora el análisis bibliográfico de estudios consultados.

### **2.3.6 Valoración de la contribución del entrenamiento sociopsicológico posterior a la implementación de las sesiones de trabajo (Fase diagnóstica final)**

Una vez concluida la última sesión del entrenamiento se realiza un grupo focal con los participantes que tiene como objetivo conocer las opiniones de los sujetos acerca del entrenamiento implementado. Para corroborar esta información se aplica la técnica de constatación final a los dirigentes que participaron en las sesiones.

#### **a. Descripción de las técnicas utilizadas en la fase diagnóstica final**

- Grupo focal. Ver el anexo 5.

Se trata de una entrevista grupal, aprovecha la interacción social para producir información. Ramírez (2010) aborda que su origen se encuentra en Merton (1946) cuando en los Estados Unidos se hicieron grandes estudios por la seguridad en la propaganda "proguerra"; posteriormente Lazarfel (1970) introdujo la utilización de grupos focales en estudios de marketing social. La técnica está fuertemente asociada a la Psicología Social, la Sociología y a la Comunicación Social. La premisa fundamental sobre la que se sustenta es que no sirve para recuperar comportamientos, sino para captar opiniones de los informantes.

Sobre las características del grupo, Ramírez (2010) afirma que éste debe tener un número de entre seis y 12 participantes, con un moderador entrenado, quien dirige la discusión con una guía pre elaborada y ajustada a los objetivos de la investigación. Requiere de locales especialmente elegidos, de la presencia de un observador si es necesario, y de la grabación de la sesión, pues para el análisis de datos se necesitan las expresiones textuales de los entrevistados. El grupo debe ser homogéneo en cuanto a características claves que pudiesen afectar la libre discusión del tema, tales como: edad, sexo, status social y otros. El grupo focal en el presente estudio se realiza con el propósito de identificar las percepciones, valoraciones u opiniones de

los entrenados acerca de los tópicos de interés tratados en el entrenamiento, debatiendo sus interpretaciones, motivaciones, criterios y formas de pensar.

- Técnica de constatación final. Ver el anexo 4.

Se aplica en el presente estudio con el objetivo de conocer las percepciones de los participantes del entrenamiento sobre los temas tratados en el mismo y la disposición a aplicarlos en su práctica diaria. La técnica fue escogida de una Selección de Técnicas Psicológicas para el Trabajo en el Área de la Psicología Organizacional, propuesta por Rodríguez, Martín y Roque (1999) autores que trabajan el tema en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. (Águila 2004)

En la conducción metódica de la técnica primeramente se le administra el cuestionario a los sujetos, y se debe explicar que es necesario ser objetivo y responder en correspondencia con lo que realmente sienta la persona haber obtenido. La calificación de esta técnica se realiza de forma cuantitativa.

### **Conclusiones del capítulo**

- Se expusieron sintéticamente contenidos teóricos sobre la metodología mixta utilizada en el estudio, definiendo y caracterizando las vertientes de las metodologías cuantitativa y cualitativa.
- Se mostró el diseño del programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar la ética teniendo en cuenta las fases diagnóstica inicial, de contacto, de motivación, de aprendizaje y diagnóstica final.
- Se tuvieron en cuenta para el diseño del entrenamiento diferentes elementos, que surgieron del diagnóstico, necesarios de fortalecer en los dirigentes estudiados, tales como el análisis, la percepción, toma de decisiones, comunicación, persuasión e influencia.
- Se ofrecieron elementos sobre el procesamiento de la información durante la implementación del entrenamiento, así como de la valoración una vez concluido el mismo.

# *Capítulo III*

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **Introducción**

A partir de las pautas metodológicas que fueron definidas en el capítulo anterior; en el presente capítulo se valoran los resultados fundamentales a los que se arriba en el estudio, los cuales están dados a partir de la información que ofrece el diagnóstico general, el entrenamiento sociopsicológico y la valoración del impacto de este entrenamiento en la percepción que sobre el desempeño directivo tienen los participantes.

El análisis de los resultados que muestra este capítulo se nutre de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas y la triangulación de la información utilizando las respuestas de los sujetos permite identificar tendencias, concepciones, actitudes y modos de actuación.

### **3.1 Resultados del diagnóstico general**

Como se explicó en el Capítulo II, las técnicas utilizadas para el diagnóstico fueron: la entrevista a profundidad, el cuestionario del código de ética de los cuadros del Estado cubano y la revisión de documentos; las dos primeras se les aplicó a directivos de 15 entidades de la administración pública, las entrevistas indistintamente fueron a 12 directivos, uno por entidad, los cuestionarios se aplicaron a los 53 directivos identificados a partir del muestreo probabilístico estratificado; y para la revisión de documentos se seleccionaron dos fuentes públicas que expusieran datos fidedignos del comportamiento de las vertientes de la ética en la provincia durante los últimos años. A continuación se procede al análisis pormenorizado de cada una y posteriormente se realiza la triangulación de las informaciones que permita emitir criterios y resultados del objeto de estudio.

#### **3.1.1 Análisis y resultados de las entrevistas**

A raíz del intercambio con los directivos, surgieron criterios significativos que constituyen categorías de reflexión y sobre la temática en cuestión.

Se constata sobre la categoría existencia y cumplimiento de los documentos rectores de la ética en la entidad, que los dirigentes coinciden en que existen documentos rectores

de la ética en las entidades de la administración pública, ya sean con un corte más global o pormenorizados en función de las misiones, las estrategias, los objetivos, contextos y características de las entidades; se tipifican en códigos de conducta, reglamentos, normativas internas, deberes y derechos, designaciones y modelos de actuación, gestados y exigidos por organizaciones políticas y de masas y por los consejos de dirección de las organizaciones.

De la categoría valores morales que se deben cumplir en el desempeño del cargo directivo, se defiende preservar las conquistas de la Revolución y los intereses del Partido desde un compromiso social y moral, siendo fundamentalmente patriotas, humanos, profesionales, fiables, responsables, honrados, honestos, sencillos y compañeristas; alegan que como generalidad dichos valores se cumplen en el funcionamiento de las organizaciones, significando que casuísticamente se tipifican, de forma declarada, rasgos del carácter que podrían atentar contra el cumplimiento de lo estipulado, pues existen inadecuados estilos de dirección que reflejan autoritarismo, centralización excesiva de decisiones e inflexibilidad; sin embargo, perciben que sutilezas relacionadas con la apatía, paternalismo, comprometimiento, falta de sentido de pertenencia, carencia de preparación profesional y desinterés por exigir y combatir fenómenos nocivos están presentes en la cotidianidad de las organizaciones, señalando que sobre ellas, en ocasiones, no se tiene crítica consciente.

Sobre la categoría cumplimiento de los valores morales por directivos de las entidades de la administración pública se manifiesta que todas las entidades se encuentran afectadas de una forma u otra con lo descrito con anterioridad, llegando a identificarse simulación, doble moral, desvinculación con las masas, tipicidades delictivas y conductas corruptas que en algunos casos han sido demostradas y sancionadas administrativa, política y jurídicamente.

En la categoría causas y condiciones reales y potenciales que conllevan al deterioro de los valores morales en el desempeño directivo se tipifican vivencias de rezagos del terrible “Período Especial”, en que básicamente hubo que orientarse a lo material y hacer culto a obtener dinero para subsistir, los sistemas de educación e influencia política e ideológica no siempre han llegado a los estándares esperados para potenciar el fomento

y aprehensión de dichos valores, los salarios y las estimulaciones son insuficientes, se sufre del fenómeno de la “Pirámide Invertida”, constantemente se está invadido con mensajes subliminales o declarados que buscan resquebrajar la ideología, en ocasiones es ineficiente la identificación, selección, preparación y promoción de reservas de directivos, persisten en dirigentes la falta de preparación, de profesionalidad, desinterés, limitaciones en la comunicación y práctica de inadecuados métodos de dirección.

Sobre la categoría acciones que se llevan a cabo por el consejo de dirección para potenciar el cumplimiento de los valores morales, se constata que se encuentran estipuladas en las estrategias y funcionamiento íntegro de las organizaciones, solo circunstancialmente se convoca a algún evento extraordinario que lo amerite; periódicamente se realizan matutinos o vespertinos, preparación política diaria, reuniones del sindicato, la UJC y el PCC, actividades de familiarización, adiestramiento y capacitación vinculadas con los Objetivos y LPES del PCC y se exponen en espacios públicos la estrategia organizacional y los valores compartidos, sumándole que individualmente se convoca a que los compañeros influyan y profilacten a todo aquel que podría cometer cualquier transgresión.

De ser necesario se convoca al consejo de dirección, al núcleo del Partido, comité de la UJC o la instancia requerida, para analizar la particularidad de lo acontecido, sustentando los criterios en los documentos anteriormente mencionados, que en final son los que definen las supervisiones y el reglamento disciplinario interno de cada entidad.

En la categoría procedimiento ideal para liberar la organización de la transgresión de valores morales, se reflejan una serie de acciones tipificadas en hacer culto a la ejemplaridad, la profesionalidad y el respeto, mantener la realización de los eventos formales anteriormente mencionados, distinguiendo su sistematicidad, las particularidades individuales y la exigencia desde una comunicación abierta y humana, potenciar la remuneración salarial y los estímulos morales y materiales adecuados y oportunos, cultivar la preparación y la capacidad y promover a cargos directivos solo a los idóneos.

### **3.1.4 Análisis y resultados del cuestionario del código de ética de los directivos del Estado cubano**

La muestra general de dirigentes que respondieron el cuestionario del código de ética de los cuadros del Estado cubano identificó irregularidades acerca del cumplimiento de los valores morales abordados, pues todos los valores en su promedio superaron el mínimo posible, que figura el estado adecuado, significando que un valor puntuó en niveles intermedios, denotando la mayor afectación. Fueron la responsabilidad, la honradez, el compañerismo, la justeza, la dignidad y la consagración los más deteriorados, y la lealtad, la sensibilidad, la honestidad, el patriotismo, la ejemplaridad, la sencillez, la creatividad y la solidaridad los más conservados. Ver el Gráfico 1.

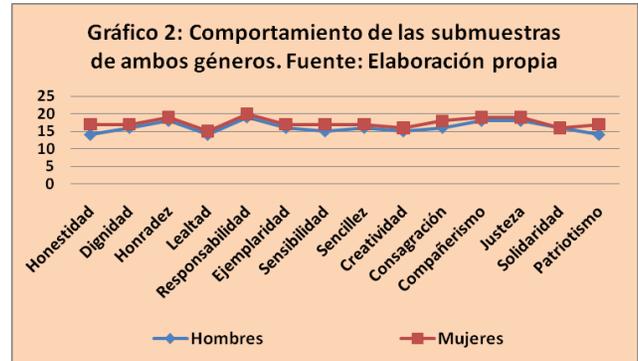


Entre los deteriorados se percibe insuficiente el trabajo con la política de cuadros, siendo deficiente la identificación, selección y preparación de reservas, además se nombran directivos con afectaciones morales e inadecuados métodos y estilos de dirección. Se dista de la comunicación efectiva, del estímulo a la ejemplaridad, la creatividad, al mérito y la capacidad, del sacrificio cotidiano y de la exigencia sistemática para el cumplimiento del orden y la disciplina reglamentada, del vínculo con el pueblo, del combate oportuno a la apatía, la indolencia, el hipercriticismo, el derrotismo y tipicidades delictivas. Existe el beneficio propio y de terceros, por razón de parentesco, amistad o a cambio de dádivas utilizando recursos de las entidades.

Sin embargo, la autoridad otorgada la asumen con distinción, consideran dañino ser justificativos e inactivos ante dificultades y errores, en su mayoría sienten que son respetados y considerados por las masas, cumplen los compromisos del cargo compartiendo dificultades y esfuerzos y son veraces las informaciones que tramitan sobre el estado del trabajo y los resultados, valoran el proyecto planteado por los representantes del Estado y el pueblo, prefieren los vínculos con individuos simpatizantes con el sistema social imperante, resultan formales y profesionales las

relaciones que se establecen con personas detractoras del proceso revolucionario o con conductas antisociales, se siente confianza en la cultura política, en la defensa y preservación de las conquistas y principios de la Revolución y en la salvaguarda de la independencia nacional.

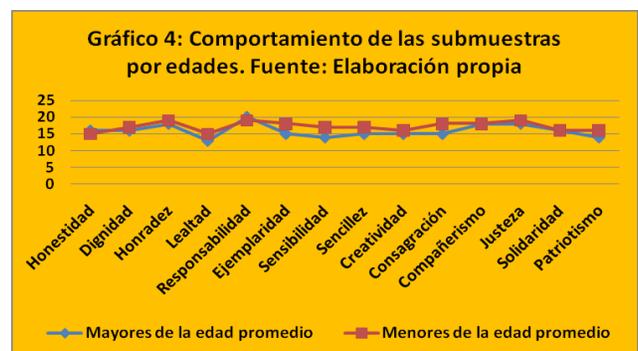
La comparación entre géneros demuestra que los criterios son similares, ajustados al comportamiento de la muestra general, se señala que las mujeres son más críticas de las afectaciones anteriormente mencionadas, evidenciándose fundamentalmente en lo concerniente a la honestidad, la sensibilidad, la consagración y el patriotismo. Ver el Gráfico 2.



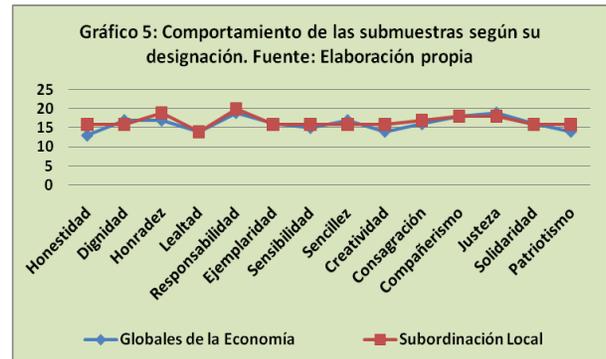
El balance con los indicadores de experiencia laboral se ajusta a lo identificado en el boceto general, ambos comportamientos tienden a la igualdad, significando que las personas con más experiencia laboral resultan más conscientes de los fenómenos, señalan más crítico lo concerniente a la honestidad y la solidaridad. Ver el Gráfico 3.



La edad promedio se utilizó como patrón para identificar, dentro de la población adulta media, los más jóvenes y los adultos mayores, los resultados definen que se ajustan a la muestra general y que los comportamientos de ambos oscilan semejantes, distinguiendo que los menores perciben más deteriorados la lealtad, la ejemplaridad, la sensibilidad, la sencillez y la consagración. Ver el Gráfico 4.



La comparación entre los exponentes de las entidades Globales de la Economía y de Subordinación Local demuestra analogía en los comportamientos, siendo consonante con lo determinado por la muestra general, la percepción del cumplimiento de los valores morales resulta idéntica, solo sutilmente los dirigentes de la segunda designación mencionada manifiestan más deteriorada la honestidad, la honradez, la creatividad, la consagración y el patriotismo. Ver el Gráfico 5.



### 3.1.5 Análisis y resultados de la revisión de documentos

- Artículo del Periódico Escambray.

En el Periódico Escambray correspondiente al día 14.2.2015, el profesional de dicha entidad, Enrique Ojito Linares, publicó un artículo titulado “Fantasmas al acecho”, integralmente comentó sobre violaciones éticas identificadas en entidades de la administración pública y del sector empresarial, alega que inadecuados métodos y estilos de dirección, la corrupción y otras tipicidades delictivas afectaron considerablemente la economía de la provincia en los últimos tres años; en el 2014 se reportaron 15 hechos de corrupción en organismos subordinados al Consejo de la Administración Provincial, significando que dicha cifra resulta ser inferior a la contabilizada en igual período precedente.

Al cierre del 2014 la entidad gubernamental computó 220 acciones, entre auditorías, comprobaciones, visitas e inspecciones, de las cuales 165 recibieron evaluación: 10 obtuvieron la calificación de satisfactoria, 112 de aceptable, 29 de deficiente y 14 de mal; a pesar de que se incrementaron las positivas en relación con el año anterior, denotando mayor orden interior, obviamente queda mucho por desear en materia de exigencia y control. Al respecto fueron aplicadas 75 medidas disciplinarias, de ellas 17 a directivos, 25 a ejecutivos y 33 a otras categorías ocupacionales. En los hechos de corrupción se encauzaron los procesos penales correspondientes y se castigaron severamente a los

responsables directos y colaterales, se significa que 17 de los casos pertenecientes a los organismos de subordinación local, fueron separados definitivamente de la entidad.

Se conoce, por el papel que ha venido jugando la Asamblea Provincial del Poder Popular, que no quedan impunes los hechos de corrupción o delictivos que se hayan detectado y podido comprobar; al contrario de lo que sucedía años atrás, cuando hubo sanciones más benévolas. A pesar de lo que se ha logrado y de las diferentes acciones rectoradas por la dirección del país, que tienen repercusión directa en todos los niveles de dirección, se constata que continúan existiendo problemas en este sentido y brechas objetivas y subjetivas que permiten la aparición y sustento de los problemas anteriormente mencionados, significándose en los métodos y estilos de dirección y en la preparación e interés para el desempeño y cumplimiento de las exigencias del cargo.

- Informe de acciones de control del año 2014 del Sistema Territorial de Auditoría.

En este documento se pudo apreciar que de 220 acciones de control contabilizadas en la provincia Sancti Spíritus a finales del 2014 por el Sistema Territorial de Auditoría, se identificó que el 26 % de éstas resultaron evaluadas de deficiente o de mal; los exponentes se identificaron en 27 entidades de la administración pública y 16 del sistema empresarial, constatándose seis hechos de corrupción y cinco de tipologías delictivas; provocando afectaciones económicas considerables tanto en CUC como en CUP.

La ONAT aplicó 35 auditorías fiscales y detectó afectaciones económicas en CUP, por incumplimientos de aportes, de impuestos y de contribuciones al presupuesto del Estado, que conllevaron a la aplicación de multas y recargos por mora.

Las esferas y procesos más vulnerables se identifican en el uso y explotación del presupuesto, contratación económica, plan de prevención de riesgos, inventarios, combustibles, activos fijos tangibles, inversiones, efectivos, facturación, nóminas, plan, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, seguridad informática, patrimonio, control interno y medidas incumplidas.

Las causas y condiciones que dieron lugar a lo detectado se relacionan con la transgresión del Sistema de Control Interno establecido en la Resolución 60/11 de la

Controlaría General de la República, inestabilidad del personal y falta de preparación para el ejercicio del cargo, inexistencia de manuales y de procedimientos, negligencias, insuficiente revisión y supervisión, descontrol administrativo y contable que no garantiza la fiabilidad de la información financiera, inobservancia de las disposiciones jurídicas vigentes y la no utilización como instrumento de trabajo el Plan de Prevención de Riesgos. Fueron aplicadas 303 medidas disciplinarias, el 24 % a directivos, el 31 % a ejecutivos y el 45 % a trabajadores; de este total, el 6.9 % corresponden a medidas colaterales.

La lógica de razonamiento, después del análisis de este documento, resulta análogo a lo conclusivo del artículo anterior; los errores metodológicos y de procedimiento descritos con anterioridad y la violación de normativas demuestra cuanto falta por hacer en materia de perfeccionamiento de la ética para sostener y desarrollar sistemas económicos efectivos, que garanticen la productividad y el desarrollo de las organizaciones, así como la eficiencia del sistema de funcionamiento organizacional que se pretende rectorar con los LPES y Objetivos del PCC.

#### **3.1.4 Triangulación de las informaciones del diagnóstico general**

Existen documentos rectores de la ética en las entidades de la administración pública, de tipo global o pormenorizado, se corresponden con las misiones, estrategias, objetivos, contextos y características de las entidades; son códigos de conducta, reglamentos, normativas internas, deberes y derechos, designaciones y modelos de actuación gestados y exigidos por organizaciones políticas y de masas y por los consejos de dirección de las organizaciones.

Son defendidas las conquistas de la Revolución e intereses del Partido desde el compromiso social y moral, siendo patriotas, humanos, profesionales, fiables, responsables, honrados, leales, sensibles, honestos, sencillos y compañeristas; aunque casuísticamente inadecuados métodos y estilos de dirección reflejan autoritarismo, centralización excesiva de decisiones, barreras en la comunicación, inflexibilidad, irresponsabilidad, falta de compañerismo, creatividad y consagración; además hay comportamientos sutiles vinculados a la apatía, paternalismo, comprometimiento, falta de sentido de pertenencia, carencia de preparación profesional y desinterés por exigir y

combatir fenómenos nocivos, como el desorden, indisciplinas, indolencia, hipercriticismo y derrotismo, presentes en la cotidianidad de las organizaciones, sin que en ocasiones se tenga crítica consciente de ello.

Todas las entidades se encuentran afectadas de una forma u otra con lo descrito, identificándose simulación, doble moral, desvinculación con las masas, tipicidades delictivas y conductas corruptas que en algunos casos han sido demostradas y sancionadas administrativa, política y jurídicamente. Al respecto, encontramos que no existen diferencias significativas sobre el cumplimiento de los valores morales en las comparaciones que se realizaron entre las entidades globales de la economía y las de subordinación local, ni entre géneros, edades o experiencia laboral desempeñando el cargo; quedando a un lado las posibles diferencias que podrían existir por las diferentes misiones y objeto social de las organizaciones, perspectivas de género, tendencias actuales de la juventud y el conocimiento y práctica sistemática de la actividad.

Las causas y condiciones que dan lugar a que persistan deteriorados valores morales se relacionan con la práctica de inadecuados métodos y estilos de dirección, brechas en los sistemas de control y de contabilidad de las entidades, inseguridades económicas heredadas del Período Especial, insuficiencias de los sistemas de educación y de influencia política e ideológica, limitaciones salariales y de estimulaciones, padecimiento del fenómeno de la “Pirámide Invertida”, la incidencia del exterior que busca resquebrajar la ideología, problemas con la política de cuadros, falta de preparación y de profesionalidad, desinterés e ineficiencia en la comunicación.

Los consejos de dirección y entidades de control accionan para mantener el funcionamiento, la potenciación del cumplimiento de la ética y el combate de dichas violaciones, se encuentran estipuladas en las regulaciones y estrategias de funcionamiento íntegro de las organizaciones, habitualmente se realizan matutinos o vespertinos, preparación política diaria, reuniones del sindicato, la UJC y el PCC, actividades de familiarización, adiestramiento y capacitación vinculadas con los Objetivos y LPES del PCC y se exponen en espacios públicos la estrategia organizacional y los valores compartidos, además individualmente se convoca a que los compañeros influyan y profilacten a todo aquel que podría cometer cualquier

transgresión; aunque es importante significar como algo negativo, que no siempre se le da el debido valor y significado, quedando dichas actividades en el plano de lo formal y superficial.

Las propuestas que abordan los directivos para idealmente librar las organizaciones de las violaciones éticas son: hacer culto a la ejemplaridad, creatividad, solidaridad, profesionalidad y respeto, mantener la realización de los eventos formales anteriormente mencionados, distinguiendo su sistematicidad, las particularidades individuales y la exigencia desde una comunicación abierta y humana, potenciar la remuneración salarial y los estímulos morales y materiales adecuados y oportunos, cultivar la preparación y la capacidad y promover a cargos directivos solo a los idóneos.

El diagnóstico general permitió identificar las principales certezas y afectaciones del comportamiento ético, las percepciones, actitudes y concepciones expuestas por directivos de hasta un tercer nivel, además estableció nexos con los métodos y estilos de dirección, la comunicación, la influencia psicológica, el procesamiento de las informaciones, la toma de decisiones y la solución de dilemas morales; en función se diseñaron los objetivos y contenidos de cada fase y sesiones del entrenamiento sociopsicológico, identificaron los recursos y medios materiales y técnicos, se realizó el contrato con la entidad, convocaron a los participantes y emprendió la implementación de las tareas concebidas en el cronograma.

### **3.2 Resultados del entrenamiento sociopsicológico implementado**

Como se abordó y estructuró en el Capítulo II, el entrenamiento sociopsicológico se define en una lógica de cinco fases a cumplimentar, la I (Diagnóstica Inicial), II (Contacto), III (Motivación), IV (Aprendizaje) y V (Diagnóstico Final); en cada una se identificaron técnicas y habilidades específicas de los contenidos pautados, dándole cumplimiento a los objetivos propuestos, entre ellas se destacan la entrevista grupal, las situaciones diagnósticas, los puntos fuertes y débiles, la observación, la técnica de constatación final, el sociodrama, la lluvia de ideas y el foro; recordar que se aplicó durante cuatro sesiones de trabajo sobre 10 directivos seleccionados intencionadamente de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social; los resultados individuales se

exponen a continuación y después se realiza la triangulación de las informaciones permitiendo emitir criterios y resultados del objeto de estudio.

### **3.2.1 Fase I (Diagnóstica Inicial)**

- Entrevista grupal.

Los directivos participantes refieren que existen documentos rectores de la ética en la entidad, sean indicados por los organismos superiores o elaborados y aprobados a nivel de organización, todos responden a la estrategia organizacional, a los valores compartidos, contexto y característica de la entidad; se materializan en códigos de ética, normativas internas, deberes y derechos, procedimientos de evaluación del desempeño, plan de enfrentamiento a ilegalidades y corrupción.

Consideran que para el desempeño adecuado de las misiones y tareas de la organización, son necesarios cumplir a cabalidad con la responsabilidad, honestidad, disciplina, profesionalidad y sentido de pertenencia; al respecto alegan que como generalidad dichos valores se cumplen en el desempeño de los directivos y demás trabajadores, comentan que han existido problemas de conducta puntuales, asociados a inadecuados métodos y estilos de dirección, caracterizados por autoritarismo, irrespeto, centralización excesiva de decisiones y falta de preparación para el ejercicio de la tarea, lo que afectó la comunicación y cohesión del colectivo, pero que oportunamente se combatieron y adoptaron medidas resolutivas por el consejo de dirección y las organizaciones políticas y de masas presentes en la entidad, siendo necesario reflexionar e influir desde el comportamiento ético.

Manifiestan que en la sociedad se reconocen violaciones de la ética y que de diversas formas las organizaciones son víctimas de dicho fenómeno, identifican la dirección unipersonal, simulación, doble moral, desvinculación con las masas, acriticidad de dilemas y fenómenos, indisciplinas sociales y pérdida de sentido de pertenencia.

Las causas que dan lugar a que se deterioren los valores morales se relacionan con el descuido del tema de la ética durante las labores de influencia sobre las masas, tendencia a escudar problemas en rezagos de la crisis económica que azotó durante el “Período Especial”, al “bloqueo” y a las necesidades económicas, falta de planificación,

exceso de reuniones, limitada estimulación y poco reconocimiento a los directivos, fomento de clima de rechazo a la responsabilidad de dirección y labores de directivos, maltrato de directivos por dirigentes superiores en público delante de otros homólogos, escasa remuneración o pérdida de porcentajes importantes asociados al “Fenómeno de la Pirámide Invertida” y escaso e irrespeto al tiempo de descanso o al de resolver problemas personales.

Los procedimientos que se materializan por la dirección del centro para potenciar la ética y enfrentar violaciones al respecto, se relacionan con la implementación y estudio sistemático de los documentos rectores de la ética en la entidad, desarrollar el liderazgo, la ejemplaridad, la comunicación efectiva y la preparación para el desempeño del cargo, exigir de forma férrea el cumplimiento de los valores en los cortes evaluativos, integrar planes de medidas y metodologías del centro para fortalecer el trabajo, regirse por la planificación, exigir por la calidad, celeridad y veracidad de la información que se tramita y cumplir con las actividades formales estipuladas que permiten el contacto y la influencia política ideológica sobre la masa trabajadora.

Las propuestas que abordan para idealmente librar las organizaciones de las violaciones éticas son: mantener la realización de los eventos formales anteriormente mencionados, significando su sistematicidad, potenciar la ejemplaridad, la profesionalidad y el respeto, practicar y exigir la comunicación abierta, incrementar la remuneración salarial y los estímulos morales y materiales adecuados y oportunos, cultivar la preparación y la capacidad y promover a cargos directivos solo a los capaces y dispuestos.

- Técnica Puntos Fuertes y Puntos Débiles.

Las fortalezas que identifican los sujetos, en función de comportarse éticamente durante el desempeño directivo, tienen que ver con la preparación profesional real y potencial, el sentido de pertenencia por la organización y por el ejercicio del cargo, la formación básica profesional, las actitudes y aptitudes, la capacidad de discernir, regular, persuadir e influir, convencer a través de la comunicación con argumentos fehacientes y mantener la ejemplaridad.

Las debilidades tienen que ver con la desmotivación y desinterés por el ejercicio de la tarea, insuficiente remuneración y estimulación, carencia de comprensión de las

problemáticas, así como la complejidad de las mismas, escasas de tiempo y de recursos comunicacionales, percepción de apatía y parcialización por parte de los encargados de combatir las transgresiones de los valores morales, necesidades económicas, limitada profesionalidad, inadecuada formación ideológica que simpatiza con la doble moral, insuficiencias en las labores de influencia política e ideológica sobre el colectivo y carencias psicológicas relacionadas con la satisfacción distorsionada de necesidades de reconocimiento social, autoafirmación y autorrealización.

- Observación.

Los sujetos se implicaron en el ejercicio de la actividad, se mostraron participativos y comunicativos, trabajaron en grupo, aportaron ideas y criterios de juicio, a través de la escucha, análisis, intercambio y toma de decisiones tributaron a conclusiones profundas, complejas y certeras. Las posturas indicaron cohesión, cercanía y receptividad, llegando a provocar estados emocionales que conllevaron a comentarios de vivencias y experiencias personales. Polemizaron las temáticas planificadas, consumiendo el tiempo para su abordaje, incluso después de culminada la tarea seguían comentando sobre lo razonado. Mostraron adecuada disciplina, asistieron puntualmente dispuestos y preparados a participar, escucharon y fueron organizadas las intervenciones, siendo respetuosos, empáticos y asertivos.

#### **3.2.4 Fases II, III y IV (Contacto, Motivación y Aprendizaje)**

Se presentaron formalmente los participantes en el entrenamiento, identificaron las expectativas de lo que acontecería, se explicó y realizó bosquejo de dicha actividad y convinieron las normas de trabajo en grupo, siendo:

- Se trabajaran en cuatro sesiones de trabajo durante cuatro horas cada una, los recesos serán cada hora y en caso de la necesidad de salir se le pedirá permiso al grupo.
- Mostrar disciplina siendo puntuales, asistiendo y responsabilizándose por los criterios que expongan.
- Escuchar, comunicarse y respetar el criterio de los demás participantes.
- Hablar sin reservas ajustándose a las temáticas que se abordan.

- Trabajar en equipo, dándole cumplimiento a las tareas convocadas y los procesos que surjan durante el desarrollo de la actividad.
- Participarán los directivos que dirijan hasta un tercer nivel de dirección, que quieran participar y se sientan motivados por la tarea.

Las condiciones que se garantizaron durante las cuatro sesiones del entrenamiento tributaron al adecuado desarrollo del mismo, resultaron estar atemperadas a las exigencias requeridas por la dinámica en cuestión; el local de 6m x 4m, pintado de azul claro con el techo blanco, estuvo climatizado y silencioso, tuvo privacidad y resultó confortable; fue adecuada la iluminación, la higiene y la organización de los objetos en los espacios; había una mesa centro con 12 sillas cómodas, todo debidamente conservado, permitiendo utilizarla como apoyo, nunca constituyó un obstáculo para la distensión, movimientos e interacción de los participantes. Se pudo usar un medio de cómputo que viabilizó el acceso a la información, siendo útil en las exposiciones y reflexiones.

Alrededor de las dos amplias ventanas de madera y cristal que permitían apreciar el panorama externo, existe una pared decorada con afiches de los principales líderes de la revolución y pancartas afines y con reconocimientos obtenidos por la entidad, otra pared poseía empotrada una pizarra y carteles con flujogramas de procesos de trabajo de la organización, habían tres masetas con plantas ornamentales colocadas en igual cantidad de esquinas; además se contó con un pantri que permitió preparar meriendas y café.

La discusión grupal, abordó la ética como prioridad en el sostenimiento y perfeccionamiento del proceso revolucionario cubano, se auxilió de dos interrogantes:

¿Qué sería de un sistema social cualquiera, que no contara con dirigentes éticamente fieles a sus principios políticos, económicos y sociales?

¿Sería posible influir y cohesionar colectivos, elevar resultados de procesos laborales, preservar medios y recursos estatales e impactar moralmente sobre entidades atendidas y sociedad en general desde perspectivas que disten del comportamiento ético?

Las reflexiones al respecto convergen en que es posible la existencia de un sistema social con dichas características, pero que sería deformado y sin principios, que lógicamente colapsaría debido a la influencia de grupos revolucionarios, por la necesidad imperante de organización, valores, sentidos de pertenencia, Patria y símbolos que necesitan las sociedades para poder funcionar, subsistir y desarrollarse; Se demanda para el progreso de flujos verticales y horizontales de información y comunicación, de la atención al reclamo de la base, de la posibilidad democrática de poder elegir los dirigentes para propiciar sostenibilidad, prosperidad y seguridad y en mantener la historia, cultura e idiosincrasia fomentada desde la experiencia, vivencia y contextos de los pueblos, que se distinga en el plano internacional.

Tampoco se puede dirigir, influir, cohesionar ni incrementar resultados sin la puesta en práctica de los valores morales, es imprescindible el vínculo estrecho y cotidiano con la base desde todos los contextos, significando la familia, la escuela, la comunidad y el trabajo, hay que actuar sistemáticamente con la ejemplaridad, irradiándola y fomentándola, hay que garantizar la sostenibilidad y el sentido de pertenencia a través de los valores morales sobre la masa trabajadora, enfatizando en la juventud, por su condición de relevo y trascendencia. La ética da fuerza moral para exigir y por lo tanto recursos potenciales y reales para dirigir.

La reflexión acerca de los procesos de percepción, análisis y toma de decisiones éticas, se sustentó en la lluvia de ideas y el sociodrama sustentándose los contenidos y escenografía sobre el Test de Dilemas Morales; confluyen en que las causas que propiciaron el incumplimiento de la tarea indicada por el organismo superior tienen que ver con la insuficiente capacidad directiva del directivo centro de la entidad, en ineficiencias que presenta a la hora de simultanear y delegar las tareas, delegó también la responsabilidad al no aplicar sistemáticamente los métodos clásicos de dirección, la planificación, organización, mando y control, falló la comunicación, el poder de convocatoria y de influencia, el análisis pormenorizado de la actividad, la selección y preparación del personal idóneo.

También fue limitada la retroalimentación abierta por parte de los subordinados, la percepción de riesgos, la voluntad, análisis, disciplina, responsabilidad, consagración y

sentido de pertenencia por el cumplimiento de la tarea y la organización; propiciaron ser víctimas de barreras comunicacionales, del individualismo, del divorcio entre la jefatura y los subordinados y de la ineffectividad.

Alegan que para adoptar medidas resolutivas y disciplinarias es necesario hacer un estudio profundo y pleno de las causas, condiciones, procesos y consecuencias, evaluar su trascendencia, nocividad, factores externos e internos incidentes en el proceso de dirección y de ejecución de la tarea; defienden aplicar el reglamento estipulado y la dosis disciplinaria que se ajuste a la transgresión que cada quien provocó, significando que primero justamente es necesario realizar un autoanálisis y tomar medidas desde lo interno del proceso directivo, sin respaldarse en justificaciones ni chovinismo. Identifican que las cualidades y requisitos idóneos para cumplir a plenitud las tareas son: la preparación en función de establecer competencias, sentido de pertenencia, responsabilidad, comprensión óptima de lo que se necesita, recursos y utensilios y aplicación de los métodos de dirección.

Las principales ideas acabadas que se conformaron a partir de la puesta en práctica de la técnica Lluvia de Ideas son las siguientes:

- Tiene que existir un conocimiento de base, estructurado y sustentado en fundamentos teóricos y prácticos, para que existan los procesos de percepción, análisis y toma de decisiones; para que ello sea ético, hay que tener la intensión y contar con la información necesaria.
- Para ser ético en la toma de decisiones hay que discernir entre informaciones, todo se puede percibir, pero hay que trabajar con aquellas que tributen al esclarecimiento del dilema moral.
- Por la complejidad del proceso de toma de decisiones éticas, es necesario conocer las informaciones bilaterales de todas las partes implicadas, las causas y condiciones, procesos, vivencias y consecuencias; es muy fácil ser injusto en cuestiones así; se aprecian diversidad de enfoques y criterios, incluso, uno mismo, tiempo después puede modificar la evaluación y decisión que emitió, es imprescindible toda la información para ser certeros.

En el Sociodrama, dramatizando la situación expuesta en el Test de Dilemas Morales, convergieron diversas concepciones, vivencias y actitudes asociadas al análisis y toma de decisiones relacionadas con el incumplimiento de la indicación de la entidad superior y las transgresiones provocadas por los subordinados incumplidores; aunque algunos enfatizaban en ser más rigurosos con las sanciones posteriores, otros se enfocaron en identificar y eliminar las causas y condiciones que dieron lugar a lo sucedido, convergieron en que es el directivo el máximo responsable de lo acontecido, por no haber aplicado adecuadamente los procesos directivos, también identifican irresponsabilidades en cada trabajador, así como afectaciones en la comunicación, cohesión y sentido de pertenencia por el funcionamiento y prestigio de la entidad.

Alegan la necesidad de analizar complejamente las cuestiones, particularizando y dándole un tratamiento diferenciado a cada trabajador, revisar las normativas, reglamentos y metodologías institucionalizadas haciéndolos cumplir a cabalidad aplicando con justicia lo que le toca a cada quien. Significan ser oportunos y ejemplarizantes en la adopción de las medidas resolutivas, para que surja la profilaxis educativa y estructure el modelo ideal para cumplir las tareas. Rechazan las conductas justificativas, alegan "... en cuestiones laborales no hay misiones imposibles, difíciles sí, pero el empeño y la dedicación las vencen.", "No hay tarea imposibles, sino hombres incapaces."

Los rasgos dinámicos y las convicciones éticas se abordaron desde el foro y las situaciones diagnósticas, se reflexionó y asumió por consenso grupal que los roles a desempeñar los directivos tienen que poseer elevado nivel de compromiso con la tarea y la organización, distinguiendo la ejemplaridad, responsabilidad, sentido del momento histórico, sistematicidad, comunicación efectiva, preparación y competencias laborales que permitan desempeñar y desarrollar la actividad, así como los rasgos psicológicos de directivos y subordinados; gestionando la información, los recursos necesarios y la innovación.

Se dio cierre a la tarea leyendo y debatiendo sobre síntesis de documentos relacionados con contenidos teóricos de la ética, la moral, los valores morales y la doble moral; se confluó en que las conclusiones de los debates anteriormente abordados tienen

estrecha relación con la teoría consultada, añadiéndole que enriquecen los conocimientos haciéndolos más tangibles e identificables, por los argumentos expuestos y la confiabilidad de la fuente consultada.

Las acciones para potenciar la comunicación, persuasión, influencia y aprehensión de la ética se realizaron utilizando la lluvia de ideas y el objeto simbólico; cada concepto se trabajó por separado para particularizar en sus definiciones, características, valor y salida a la práctica, se significó que el proceso de diálogo y de transmisión de información resulta el eje cardinal para su materialización en cualquier contexto; para la comunicación se reflexionó sobre el diagrama clásico del flujo de la información; se distinguieron los conceptos y funciones de todos los componentes: emisor, receptor, mensaje, medios de difusión, ruidos, procesos de codificación y decodificación y retroalimentación.

Al respecto, las principales ideas acabadas que se conformaron a partir de la puesta en práctica de la técnica Lluvia de Ideas, son las siguientes:

- Sin comunicación verbal o extraverbal no hay posibilidades de transmitir informaciones, influir, persuadir, tampoco de crear las condiciones para instaurar nuevas concepciones y actitudes; este proceso no solo depende del factor externo influyente, el sujeto o grupo diana también poseen un carácter activo que determina la aprehensión del nuevo contenido, en este caso las concepciones éticas.
- Para influir y persuadir, en función de la caracterización de la población diana, hay que practicar una comunicación efectiva; con informaciones claras, comprensibles y contundentes y hay que aplicar consciente o inconscientemente habilidades psicológicas. No todo el que se comunica influye o persuade, en ocasiones distorsiona, crea lagunas informacionales y surgen problemas y barreras comunicacionales.
- La aprehensión es más que aprender, es interiorizar, asumir, entender, es comprender la actitud y la concepción sobre algo, constituye una máxima, un criterio que se defiende, incluso lo aprehendido puede llegar a ser una cuestión de principios que genera necesidades y provoca conductas.

La técnica el Objeto Simbólico sirvió para incentivar la participación de aquellos que resultaron ser pasivos, se les indujo en momentos claves donde la complejidad de los análisis de las temáticas se encontraban en momentos importantes, por el arribo a conclusiones o vínculos con otros conceptos; la calidad del proceso de intercambio aumentó y se estimularon las intervenciones con reforzamientos positivos a través de aplausos.

### **3.2.5 Fases V (Diagnóstico Final)**

Finalmente y luego de concluidas las fases fundamentales del entrenamiento, guiados por el propósito de hacer una valoración final de la percepción sobre el desempeño directivo del sistema de influencia que ha sido este entrenamiento, también con el objetivo de hacer un cierre en todo el trabajo desplegado y de cumplir con las pautas metodológicas de esta herramienta; se tomó la decisión de realizar un diagnóstico final en el cual, como ya ha sido definido se aplicaron dos técnicas finales cuyos resultados se muestran a continuación.

- Técnica de constatación final.

Los resultados generales del cuestionario aplicado, según el promedio y la moda de las elecciones, exponen que los directivos participantes en el entrenamiento reconocieron que poseían algunos conocimientos teóricos sobre la ética, los valores morales y la doble moral, así como de técnicas y habilidades para potenciar la ética en el comportamiento organizacional y sobre la relación que se establece con los procesos de percepción, análisis, comunicación y toma de decisiones; tenían menos dominio de las técnicas y habilidades, de los antecedentes filosóficos, características y definiciones de la ética y la moral y de la capacidad para identificar rasgos de la doble moral, su tipicidad y nocividad sobre el comportamiento organizacional; sabían que los valores morales son esenciales en el desempeño y desarrollo de las organizaciones, que la ética resulta de vital importancia para la percepción, comprensión, interpretación, análisis, comunicación y toma de decisiones y de la necesidad de ser profundos y complejos en la soluciones de problemáticas y dilemas morales.

Lo anteriormente analizado se puede constatar en la Tabla 1 que se muestra a continuación, describe las estadísticas de los primeros seis ítems del cuestionario de

constatación final relacionados con las percepciones que poseían los directivos antes de participar en el entrenamiento sociopsicológico; para su comprensión, es necesario aclarar que a cada criterio de medida cualitativo presente en todos los ítems del cuestionario, se le dotó un número que le da valor (Mucho 1, Bastante 2, Algo 3, Poco 4 y Nada 5); es importante aclarar que así se constituye la leyenda para comprender y analizar todas las demás tablas que se presentan a continuación.

<b>Tabla 1: Percepción de la ética de los directivos antes del entrenamiento</b>													
<b>Fuente: Elaboración propia.</b>													
	Sujeto	Promedio	Moda										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Ítems 1	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2,6	2	
Ítems 2	3	3	2	3	3	1	1	3	2	2	2,3	3	
Ítems 3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2,5	3	
Ítems 4	1	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	
Ítems 5	1	3	3	3	4	2	2	1	3	2	2,4	3	
Ítems 6	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2,4	3	

Después del entrenamiento queda considerablemente más arraigada la necesidad de comportarse éticamente durante el cumplimiento de los procesos de trabajo específicos del puesto laboral y de las tareas que se agregan al plan de trabajo, se esclarecieron los principios básicos que rigen la ética en las organizaciones, poseen más recursos para conducirse cumpliendo los valores morales durante el desempeño directivo, han intentado practicar los contenidos aprendidos y alegan que cada directivo que participó es más ético. Los resultados se exponen en la Tabla 2, que ilustra los ítems comprendidos entre el siete y el 11, referidos a las conductas mediatas surgidas después de la puesta en práctica del entrenamiento.

**Tabla 2: Conductas mediatas surgidas después de la puesta en práctica del entrenamiento**

Fuente: Elaboración propia

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9	Sujeto 10	Promedio	Moda
Ítems 7	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1,9	2
Ítems 8	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1,9	2
Ítems 9	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1,6	2
Ítems 10	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
Ítems 11	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2

Se sintieron a gusto comunicándose, analizando y trabajando en grupo durante la aplicación del entrenamiento, les gustó y resultó útil, asumen que lo aprendido ha tenido efecto positivo sobre los compañeros, participantes o no, en el entrenamiento. Los resultados se exponen en la Tabla 3, que cuantifica los ítems comprendidos entre el 12 y el 16, referidos a las interpretaciones y percepciones de la ética en el desempeño directivo.

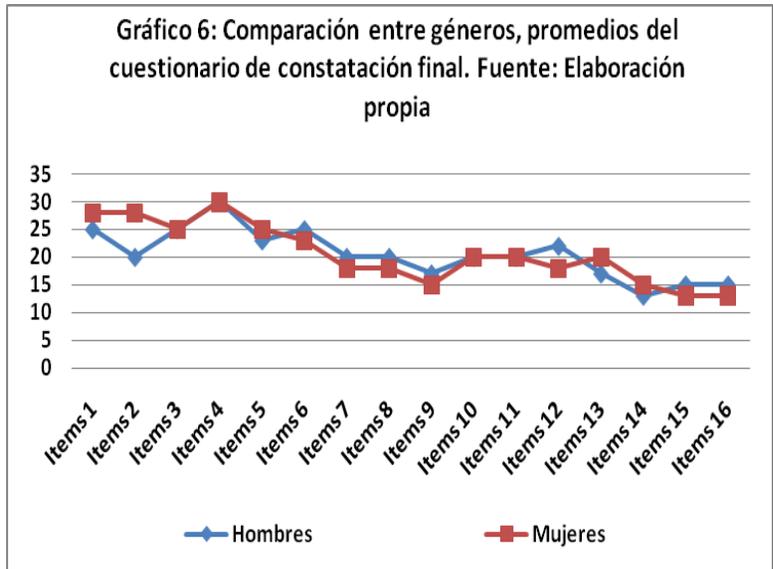
**Tabla 3: Interpretaciones y percepciones de la ética en el desempeño directivo**

Fuente: Elaboración propia

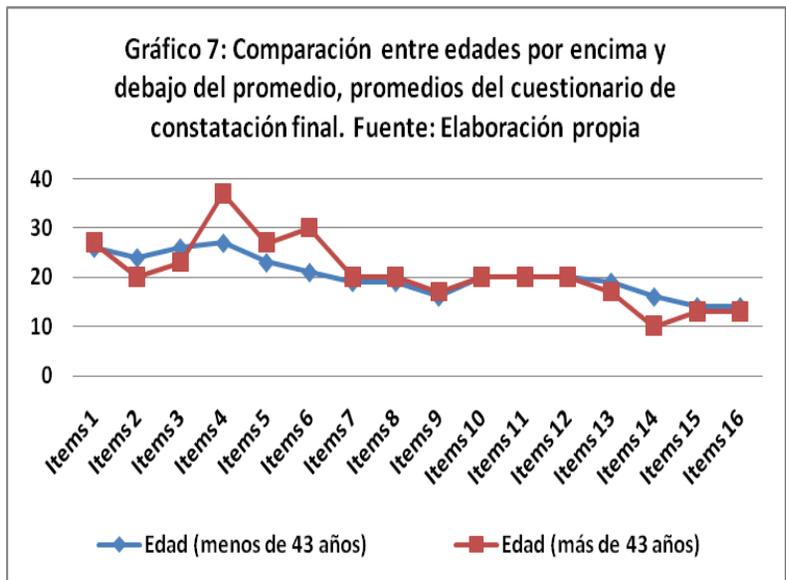
	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9	Sujeto 10	Promedio	Moda
Ítems 12	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
Ítems 13	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1,8	2
Ítems 14	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1,4	1
Ítems 15	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1,4	1
Ítems 16	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1,4	1

La lógica de las informaciones que se exponen conducen a establecer diferenciaciones que reflejan particularidades de submuestras identificadas intencionalmente, se distingue en cuanto al género, la edad y la experiencia laboral, sus resultados se comentan a continuación:

La comparación entre géneros expone que existe similitud en los criterios de ambos sexos, atemperados al comportamiento de la muestra general, se significa que los hombres expusieron ser más conocedores de las temáticas teóricas de la ética, la moral y del efecto que pueden causar la presencia de valores morales en las organizaciones y sociedad, alegan que lo aprendido ha dado resultado positivo sobre los compañeros, participantes o no en el entrenamiento, sin embargo, las mujeres defienden que ello ha sido más significativo sobre los participantes implicados. Ver el Gráfico 6.



La edad promedio se utilizó como patrón para identificar dentro de la población adulta, los más jóvenes y los adultos mayores, los resultados definen que se ajustan a la muestra general y que los comportamientos de ambos oscilan semejantes, distinguiendo que los mayores tenían más crítica de que los

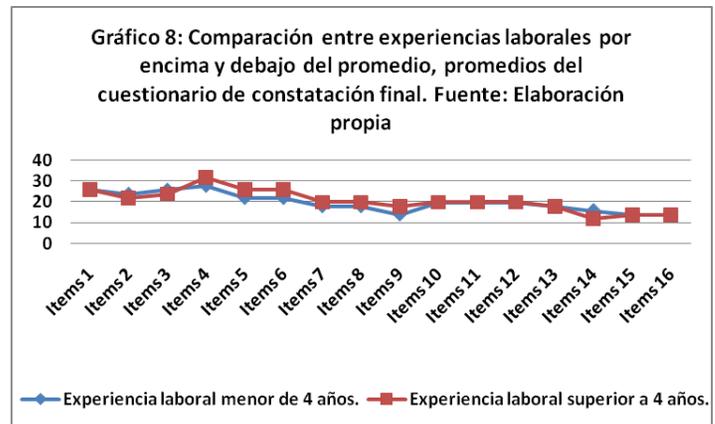


valores morales son esenciales para la subsistencia y desarrollo de las organizaciones y

la sociedad, aunque eran desconocedores de técnicas y habilidades para influir y potenciar la ética en el comportamiento organizacional, de que existe estrecha relación entre la ética y los procesos de percepción, análisis, comunicación y toma de decisiones y resultaban más absolutos e inflexibles al solucionar dilemas morales; fueron los que mejor se sintieron comunicándose, analizando y trabajando en grupo. Ver el Gráfico 7. Coincide lo anteriormente abordado con el balance de los indicadores de experiencia laboral. Ver el Gráfico 8.

- Resultados de la entrevista grupal.

Los ocho directivos entrevistados, de los 10 que participaron activamente en el entrenamiento sociopsicológico, valoran que dicho ejercicio fue importante, propició conocimientos actuales y reflexiones sobre la ética, la moral, la pérdida y modificación de valores morales y la doble moral; afianzó conocimientos sobre la comunicación, la percepción, el análisis, la toma de decisiones e influencia psicológica, lográndose establecer vínculos con el ejercicio directivo, la gestión de los recursos



humanos y la práctica cotidiana del trabajo en la organización. Alegan que surtió efecto, muestran más capacidad directiva y ética durante el trato a los subordinados, en la valoración y autocrítica al regular la conducta y estructuran la necesidad de la búsqueda intencionada de información y análisis profundo y complejo para los procesos de toma de decisiones y solución de problemas.

Perciben que se nutrieron de herramientas directivas, de valores morales y habilidades psicológicas que tributan a la mantención y desarrollo de la organización, persiguen que ello se irradie y generalice al resto del colectivo desde la puesta en práctica, la exigencia y la ejemplaridad, al respecto exponen avances, significando resultados cualitativos en los procesos de comunicación y toma de decisiones; enfatizan en recopilar los contenidos impartidos, para socializarlos y provocar la toma de consciencia y percepción

de riesgo asociado a la nocividad de la pérdida de valores morales en la organización y sociedad.

Sobre la implementación del entrenamiento identificaron como rasgos positivos, la pertinencia, actualización de contenidos teóricos, dinamismo y didáctica durante la puesta en práctica, el saldo de optimismo que se experimentó inmediatamente después de cada sesión de trabajo y los resultados funcionales que se empiezan a percibir en el comportamiento de la mayoría de los trabajadores en la organización; los rasgos interesantes fueron la vinculación atemperada al trabajo de los directivos, la capacidad y efectividad de trabajo en equipo, significando que antes del entrenamiento no eran conscientes de ello; no refirieron aspectos negativos.

Recomiendan insertarle al entrenamiento otras temáticas que tributen a aumentar la preparación jurídica, económica y directiva, permitiendo desde la concepción ética como eje cardinal, que los directivos conozcan sus responsabilidades legales, aminoren el reunionismo y aumenten el tiempo y las acciones de superación profesional para perfilar las competencias laborales y la idoneidad directiva.

### **3.2.4 Triangulación de las informaciones del entrenamiento sociopsicológico**

Los sujetos polemizaron las temáticas, se implicaron y cohesionaron en la actividad, mostrándose participativos y comunicativos, trabajaron en grupo, aportaron ideas, criterios de juicio y tomaron decisiones que tributaron a conclusiones complejas y certeras; se sintieron a gusto comunicándose, analizando y trabajando en grupo, alegan que les gustó y resultó útil, asumen que lo aprendido tiene efecto positivo sobre los compañeros, participantes o no. Ratifican que existen documentos rectores de la ética en la entidad, indicados por los organismos superiores o elaborados y aprobados en la organización, respondiendo a los indicadores contenidos en la estrategia organizacional, son códigos de ética, normativas internas, deberes y derechos, procedimientos de evaluación del desempeño, plan de enfrentamiento a ilegalidades y a la corrupción.

Es imprescindible actuar con responsabilidad, honestidad, disciplina, profesionalidad y sentido de pertenencia, lo que normalmente se cumple por los directivos y trabajadores, aunque han existido problemas puntuales, asociados a inadecuados métodos y estilos de dirección y falta de preparación para el ejercicio de la tarea, afectando la

comunicación y cohesión del colectivo, se combatió y adoptaron las medidas resolutivas necesarias.

En la sociedad se reconocen violaciones de la ética que se reflejan en el comportamiento organizacional, existe dirección unipersonal, simulación, doble moral, desvinculación con las masas, acriticidad de dilemas y fenómenos, indisciplinas sociales y pérdida de sentido de pertenencia, causados por insuficiencias en la influencia política ideológica sobre las masas, actitudes justificativas, inadecuados métodos y estilos de dirección, limitada estimulación, remuneración y reconocimiento a los directivos, desmotivación y rechazo a cargos directivos y violación e irrespeto al tiempo de descanso o al de resolver problemas personales.

Se potencia y combaten las violaciones de la ética y proponen librar la entidad, con la implementación y estudio de los documentos rectores, desarrollando el liderazgo, el respeto, la ejemplaridad, la profesionalidad, la comunicación, la disciplina y la preparación para el desempeño del cargo; exigiendo en los cortes evaluativos, integrando planes de medidas y metodologías, trabajando por la planificación, calidad, celeridad y veracidad de la información y cumpliendo las actividades que permiten el contacto y la influencia política ideológica sobre la masa trabajadora; además debe incrementarse la remuneración salarial y los estímulos morales y materiales y promover a cargos directivos solo a los capaces, competentes y dispuestos.

Convergen en la necesidad de instaurar los valores morales para que un sistema social exista y se desarrolle; materializándose en flujos verticales y horizontales de información, comunicación y retroalimentación, en la atención a la base, en la posibilidad democrática de elegir los dirigentes, en mantener la historia, cultura e idiosincrasia, en garantizar la sostenibilidad, el sentido de pertenencia, la percepción de riesgos y la capacidad de innovación.

Los directivos participantes en el entrenamiento perciben que antes de este, poseían algunos conocimientos teóricos sobre la ética, los valores morales y la doble moral, así como de técnicas y habilidades para potenciar la ética en el comportamiento organizacional y sobre la relación que se establece con los procesos de percepción, análisis, comunicación y toma de decisiones.

Después del entrenamiento queda considerablemente más arraigada la necesidad de comportarse éticamente durante el cumplimiento de los procesos de trabajo, se esclarecieron principios básicos que rigen la ética en las organizaciones, poseen más recursos para conducirse durante el desempeño directivo, han intentado practicar los contenidos aprendidos y alegan que cada participante es más ético; muestran más capacidad en el trato a los subordinados, en la valoración y autocrítica al regular la conducta y estructuran la necesidad de la búsqueda intencionada de información y análisis profundo y complejo para los procesos de toma de decisiones y solución de problemas.

Se nutrieron de herramientas directivas, valores morales y habilidades psicológicas que tributan a la mantención y desarrollo de la organización, persiguen que ello se irradie y generalice al resto del colectivo desde la puesta en práctica, la exigencia y la ejemplaridad, al respecto exponen avances, significando resultados cualitativos en los procesos de comunicación y toma de decisiones; enfatizan en recopilar los contenidos impartidos, para socializarlos y provocar la toma de consciencia y percepción de riesgo asociado a la nocividad de la pérdida de valores morales en la organización y sociedad.

Se valora que el entrenamiento fue importante, porque propició conocimientos actuales y reflexiones sobre la ética, la moral, la pérdida y modificación de valores morales y la doble moral, y afianzó conocimientos sobre la comunicación, la percepción, el análisis, la toma de decisiones e influencia psicológica, lográndose establecer vínculos con el ejercicio directivo, la gestión de los recursos humanos y la práctica del trabajo en la organización. Sobre su puesta en práctica se identificaron como rasgos positivos, la pertinencia, la actualización de contenidos teóricos, el dinamismo y didáctica, el optimismo que se experimentó después de cada sesión de trabajo y los resultados funcionales que se empiezan a percibir en el comportamiento de la mayoría de los trabajadores en la organización; los rasgos interesantes fueron la vinculación atemperada al trabajo de los directivos, la capacidad y efectividad de trabajo en equipo.

Recomiendan insertarle al diseño del entrenamiento otras temáticas que tributen a la preparación jurídica, económica y directiva; permitiendo desde la concepción ética como eje cardinal, que los directivos aminoren el reunionismo, conozcan sus

responsabilidades legales, aumenten la proyección contable y las acciones de superación profesional, para perfilar las competencias laborales y la idoneidad directiva.

### **Conclusiones del capítulo**

- El diagnóstico general posibilitó identificar como certezas en el comportamiento ético de la muestra de directivos estudiada, siendo la presencia de documentos rectores que defienden los intereses del Estado, el cumplimiento de la mayoría de los valores morales desde el compromiso social y ético, la identificación y definición de actitudes y conductas nocivas que atentan contra el desempeño directivo, la realización de actividades por los consejos de dirección para sostener y enaltecer la moral de las entidades y la visualización de perspectivas alcanzables y viables para librar las organizaciones de las violaciones éticas.
- Las principales afectaciones y vulnerabilidades se identificaron en la falta de preparación profesional, práctica de inadecuados métodos y estilo de dirección, reflejando autoritarismo, centralización excesiva de decisiones, barreras en la comunicación, apatía, divorcio de la masa trabajadora, paternalismo y comprometimiento.
- Las cuatro sesiones de trabajo grupal realizadas durante la implementación de las cinco fases del entrenamiento sociopsicológico, fueron sometidas a análisis cualitativos y cuantitativos, permitiendo captar perspectivas individuales y grupales acerca del estado y cumplimiento de la ética y demás procesos funcionales de la organización.
- Se implementó el entrenamiento sociopsicológico, formalmente se realizó el contrato con la entidad, convocaron los participantes y emprendieron las tareas del cronograma vinculadas esencialmente con los diagnósticos inicial y final, el establecimiento de normas de trabajo en grupo y el reforzamiento de concepciones y actitudes objetos de trabajo; lográndose efectiva comunicación y cohesión, participación oportuna e inteligente, activación voluntaria y toma de consciencia de las temáticas en cuestión e interés por proyectar lo aprendido al resto de los compañeros.
- El entrenamiento sociopsicológico resultó efectivo y útil para los participantes y demás trabajadores de la entidad, por fomentar la necesidad del comportamiento ético durante el desempeño, aplicar métodos y estilos de dirección más adecuados,

incrementar la preparación sobre la ética y percibir mayor efectividad en los procesos de comunicación, percepción, análisis, regulación intrapsíquica e influencia psicológica.

- Los resultados anteriores permiten afirmar que el entrenamiento sociopsicológico permite potenciar la ética, a partir de que se producen modificaciones en la percepción sobre el desempeño directivo que los participantes refieren una vez concluidas las sesiones de trabajo.

# *Conclusiones*

## CONCLUSIONES

- El estudio y análisis de la bibliografía actualizada, relacionada con la ética, el entrenamiento sociopsicológico y la percepción sobre el desempeño directivo, permitió sistematizar y aplicar en la práctica contenidos teóricos y tomar posición en relación con los criterios que se defienden.
- El diagnóstico general permitió identificar certezas y fortalezas en el comportamiento ético de la muestra de directivos estudiada, siendo la presencia de documentos rectores que defienden los intereses del Estado, el cumplimiento de la mayoría de los valores morales desde el compromiso social y ético, la identificación y definición de actitudes y conductas nocivas que atentan contra el desempeño directivo, la realización de actividades por los consejos de dirección para sostener y enaltecer la moral de las entidades y la visualización de perspectivas alcanzables y viables para librar a las organizaciones de las violaciones éticas. Las principales afectaciones y vulnerabilidades fueron la falta de preparación profesional, práctica de inadecuados métodos y estilo de dirección, reflejando autoritarismo, centralización excesiva de decisiones, barreras en la comunicación, apatía, divorcio de la masa trabajadora, paternalismo y comprometimiento.
- Se diseñó un entrenamiento sociopsicológico para potenciar la ética, comprende cuatro sesiones de trabajo grupal que responden a cinco fases metodológicas que abordaron objetivos y contenidos tributados por el diagnóstico general, estos fueron sometidos a análisis cualitativos y cuantitativos, permitiendo captar perspectivas individuales y grupales acerca del estado y cumplimiento de la ética y demás procesos funcionales de la organización; posibilitando concluir de que dicha herramienta es viable para potenciar la ética en directivos.
- La implementación del entrenamiento sociopsicológico con directivos de la Administración Pública de Sancti Spiritus, específicamente en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social, resultó efectivo y útil tanto para los participantes como para sus trabajadores, a partir de que se logró reforzar concepciones y actitudes éticas; lográndose efectiva comunicación y cohesión grupal, participación oportuna e inteligente, activación voluntaria y toma de consciencia de las temáticas e intencionalidad por proyectar lo aprendido al resto de los compañeros.

## **Conclusiones**

- La percepción sobre el desempeño directivo refiere que el entrenamiento sociopsicológico impactó positivo sobre la ética de los directivos y trabajadores de la organización, sienten la necesidad de comportarse éticamente, aplican métodos y estilos de dirección más adecuados, es mayor la preparación sobre de los contenidos abordados y experimentan mayor efectividad en los procesos de comunicación, cohesión y trabajo grupal, y en la regulación intrapsíquica e influencia psicológica.

# *Recomendaciones*

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar el diagnóstico general y el entrenamiento sociopsicológico a entidades del sector empresarial y la defensa, para establecer comparaciones de criterios sobre el cumplimiento de los valores morales y conocer resultados más generales de la percepción sobre el desempeño directivo, una vez aplicada dicha herramienta.
- Incrementar una sesión de trabajo en el entrenamiento sociopsicológico y al mismo tiempo reducir el tiempo de duración de las mismas, a fin de incrementar el rendimiento de los participantes y maximizar los resultados aportados por la herramienta.
- Insertar al diseño del entrenamiento sociopsicológico contenidos teóricos y prácticos relacionados con las ciencias jurídicas, la economía y la contabilidad, como formas complementarias para potenciar la ética y el desempeño directivo.

# *Bibliografía*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Abbagnano N. Historia de la Filosofía I. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Abbagnano N. Historia de la Filosofía II. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Abbagnano N. Historia de la Filosofía III. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Águila Y. Programa de entrenamiento socio-psicológico para potenciar la capacidad comunicativa: Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”; 2004.
- ✓ Calviño M. Cambiando la mentalidad, empezando por los jefes. La Habana, Cuba: Editorial Academia; 2014.
- ✓ Calviño M. *Trabajar en y con grupos*. La Habana, Cuba: Editorial Academia; 1998.
- ✓ Camacho I. Ética Empresarial: Reflexiones desde y para la Docencia. Papeles de Ética, Economía y Dirección. 1999(4).
- ✓ Castaña A. Selección de lecturas de actitudes I. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1984.
- ✓ Castaña A. Selección de lecturas de actitudes II. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1984.
- ✓ Castro F. De la Sierra Maestra a Santiago de Cuba. La contraofensiva estratégica. La Habana. Cuba: Editorial Consejo de Estado; 2010.
- ✓ Codina A. Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales. Aptitudes y herramientas. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales; 2012.
- ✓ Codina A. Habilidades directivas. La Habana, Cuba: Editorial Academia; 2014.
- ✓ Comunista de Cuba P. Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba: Editora Política; 2011. p. 41.

- ✓ Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada ed. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2010.
- ✓ Díaz B. Procedimiento de capacitación para mejorar las competencias éticas de los cuadros de la Gerencia Territorial de ETECSA Sancti Spíritus. Sancti Spíritus: Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"; 2006.
- ✓ Echaniz Barrondo A. ¿Debe ser ético el líder? Papeles de Ética, Economía y Dirección. 2001(6).
- ✓ Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones A. Ética, Economía y Dirección. España2013 [cited 2015 15 de enero]; Available from: <http://www.eticaed.org/quees.htm>.
- ✓ Espinosa F. Enfrentamiento a la subversión administrativa en el CAI Arroceros Sur del Jíbaro en Sancti Spíritus. Santa Clara2010.
- ✓ Fernández J, Fernández S. La ética y los controles en las empresas. Papeles de Ética, Economía y Dirección. 2001;6.
- ✓ Fernández L. Pensando en la Personalidad I. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2005.
- ✓ Fernández L. Pensando en la Personalidad II. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2005.
- ✓ Fernández J, Fernández S. La ética y los controles en las empresas. Papeles de Ética, Economía y Dirección. 2001;6.
- ✓ Fuentes M. Psicología Social del grupo, investigación y desarrollo de teorías. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2008.
- ✓ García M. Las teorías acerca del subdesarrollo y el desarrollo. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2007.
- ✓ García M, Hidalgo V. Modelo económico y social cubano: nociones generales. La Habana, Cuba: Editorial Facultad de Artes y Letras de la Universidad de La Habana; 2013.
- ✓ Gleijeses P. La epopeya cubana, la visión del mundo de Fidel Castro. La

Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales; 2009.

- ✓ González F. Motivación moral en adolescentes y jóvenes. La Habana, Cuba: Editorial Científico Técnica; 1983.
- ✓ González F. Motivación profesional en adolescentes y jóvenes. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1987.
- ✓ González F, Mitjans A. La personalidad, su educación y desarrollo. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1989.
- ✓ Guerra D, Martínez O, González Y. Fidel Castro: Unidad e Independencia de América. Selección Temática 1959-2010. La Habana, Cuba: Editorial Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado de la República de Cuba; 2012.
- ✓ Guerra D, Martínez O, González Y. Fidel Castro: Unidad e Independencia de América. Selección Temática 1959-2010. La Habana, Cuba: Editorial Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado de la República de Cuba; 2012.
- ✓ Henríquez F. Análisis: Necesidades de la Etica en la Dirección de Empresas. Universidad Católica de la Santísima Concepción; 2014 [cited 2015 25 de enero]; Available from: <http://download.rincondelvago.com/etica-en-la-direccion-de-empresas>.
- ✓ Hernández A. La consultoría de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizaje. La Habana, Cuba: Editorial Facultad de Artes y Letras, Universidad de La Habana; 2011.
- ✓ Hernández R. Metodología de la Investigación I. Tercera ed. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Hernández R. Metodología de la Investigación II. Tercera ed. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Hernández R. Metodología de la Investigación. Cuarta ed. Iztapalapa, México: Editorial Talleres de Infagon; 2006.
- ✓ Herrera Wehbe A. Validez ética del modelo actual de empresa. Papeles de Ética, Economía y Dirección. 2000(5).

- ✓ Lima E, Cardoso M. De la octavilla a la sicotecnología, la guerra psicológica de los Estados Unidos en los conflictos armados. La Habana, Cuba: Editorial Verde Olivo; 2003.
- ✓ López L. El Saber Ético de Ayer a Hoy I. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ López L. El Saber Ético de Ayer a Hoy II. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Melé Carné D. Necesidad de la ética en la dirección de empresas. IESE Business School - Universidad de Navarra; 2014 [15 de enero de 2015]; Available from: <http://www.iesep.com/es/necesidad-de-la-etica-en-la-direccion-de-empresas-11857.html>.
- ✓ Melé D. La necesidad de la ética en la dirección: Siete razones de peso. Revista de Negocios del IEEM. 2012(julio-setiembre):22-5.
- ✓ Moreno J. Psicodrama. Sao Paulo. Brasil: Editora Cultrix LTDA; 1993.
- ✓ Moya M. Persuasión y cambio de actitudes. En Psicología Social II. Santafé de Bogotá, Cuba: Editorial Mc Graw Hill; 1999.
- ✓ Ojito E. Fantasmas al acecho. Periódico Escambray, Órgano Oficial del Comité Provincial del Partido en Sancti Spíritus. 2015.
- ✓ Pérez E. Psicología, Derecho Penal y Criminología. La Habana, Cuba: Ediciones ONBC; 2011.
- ✓ Pérez-Galdós V. Che, su palabra como arma de combate. La Habana, Cuba: Editora Política; 2012.
- ✓ Ramírez V. Programa de entrenamiento socio-psicológico para potenciar el liderazgo en la Empresa Gráfica de Sancti Spíritus: Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"; 2010.
- ✓ Robbins S. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. VIII ed. Distrito Federal, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; 1999.

- ✓ Rodríguez A. Estudio de las actitudes. En Selección de Lecturas de Psicología Social II. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1994.
- ✓ Rodríguez-Arana Muñoz J. La ética y el hombre. Papeles de Ética, Economía y Dirección. 1999(4).
- ✓ Rodríguez Porras JM. La apreciación del desempeño: Vía para el diálogo jefe-colaborador.
- ✓ Sánchez R. Análisis de los modos de vivencias y conductas presentes en los Funcionarios del Orden Interior del Centro Penitenciario de Quivicán, La Habana. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana; 2010.
- ✓ Stoner J. Administración. Primera Parte. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2007.
- ✓ Stoner J. Administración. Segunda Parte. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2007.
- ✓ Vázquez M, Martínez M. Psicología Organizacional I. Selección de Lecturas. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Varela J. Entrenamiento sociopsicológico para fortalecer la competencia comunicativa en directivos asistenciales del Kurhotel Escambray: Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" 2010.
- ✓ Vázquez M, Martínez M. Psicología Organizacional I. Selección de Lecturas. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Vázquez M, Martínez M. Psicología Organizacional II. Selección de Lecturas. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela; 2004.
- ✓ Vorweg, M. Fundamento de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad. Psicología en el Socialismo. La Habana. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales; 1987.
- ✓ --- Documento difusor de los Objetivos de la Primera Conferencia Nacional del PCC y Lineamientos Políticos-Económicos-Sociales del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Cuba. Ed. Editora Política; 2011.

## **Bibliografía**

- ✓ --- Informe de las acciones de control realizadas en el año 2014 por el Sistema Territorial de Auditoría de Sancti Spíritus. Documento inédito; 2015.
- ✓ --- Plan Bush: Destruir la nación cubana. Síntesis de documentos. La Habana. Cuba. Ed. Editora Política; 2006.

*Anexos*

## Anexo 1

<b>Tabla 2: Determinación de la muestra a través del muestreo probabilístico estratificado.</b>			
<b>Estrato por misión</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Total de población (fh) = 0.5755</b>	<b>Muestra</b>
1	Finanzas y Precios	7	4
2	Economía y Planificación	7	4
3	Comunales	7	4
4	Planificación Física	7	4
5	Salud Pública	7	4
6	Educación	7	4
7	INDER	6	3
8	Trabajo y Seguridad Social	7	4
9	ONAT	6	3
10	BANDEC	6	3
11	Radio	5	3
12	Televisión	5	3
13	Periódico	5	3
14	CITMA	6	3
15	Vivienda	7	4
16	Gobierno	9	-
17	UJC	6	-
18	PCC	9	-
19	ANAP	5	-
20	CTC	5	-
21	FMC	4	-
22	CDR	5	-
23	Tribunales	2	-
24	Justicia	3	-
25	Fiscalía	3	-
26	Bufetes Colectivos	2	-
27	Controlaría	2	-
28	Banco Popular de Ahorros	2	-
29	Dirección Integral Supervisión	2	-
30	ONEI	2	-
31	ICAP	2	-
32	ANCI	2	-
33	ACRIFLIM	2	-
34	ANSOC	2	-
35	CANEC	2	-
36	INTERMAR	2	-
37	ANEC	2	-
38	Unión de Juristas de Cuba	2	-
<b>Totales</b>	-	<b>172</b>	<b>53</b>

**Anexo 2**

**Guía de entrevista a profundidad utilizada para el Diagnóstico y el Entrenamiento Sociopsicológico en la Fase 1 “Diagnóstica Inicial”.**

1. Documentos rectores de la ética en la entidad, ¿se ajustan a su misión y objeto social?
2. Principales valores morales que se deben cumplir en el desempeño del cargo directivo.
3. Percepción del cumplimiento de los valores morales por directivos de la entidad.
4. Percepción del cumplimiento de los valores morales por directivos de las entidades de la administración pública.
5. Principales causas y condiciones reales y potenciales que conllevan al deterioro de los valores morales en el desempeño directivo.
6. Acciones que se llevan a cabo por el consejo de dirección para potenciar el cumplimiento de los valores morales.
7. Procedimientos para enfrentar la violación de los valores morales en la institución.
8. Principales valores morales que se han violado en la entidad durante los últimos cinco años, distinguir los que han sido por cuadros y por trabajadores.
9. Procedimiento ideal que se pueda proponer para liberar la organización de la transgresión de valores morales.
10. Aportes de otros criterios importantes sobre la temática que no se hayan abordado.

### Anexo 3

#### Código de ética de los cuadros del Estado cubano.

Las preguntas planteadas forman parte de un cuestionario anónimo que evalúa el cumplimiento del Código de Ética de los cuadros del Estado cubano; le pedimos que colabore, sea sincero y responda marcando con una (X) la opción que considere correcta según las tres posibilidades, atemperado la percepción que posee del comportamiento de los directivos de las organizaciones de la Administración Pública.

Muchas gracias.

1) ¿Son veraces las informaciones que tramitan sobre su trabajo, el de otros, la producción, el cumplimiento de los planes o cualquier otro asunto?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

2) ¿Cultivan la vergüenza, el honor y la dignidad?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

3) ¿Rechazar cualquier ofrecimiento que atente contra la dignidad de los dirigentes pese a las carencias, limitaciones o aspiraciones?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

4) ¿Fomentan y cumplen con la disciplina, el respeto y la lealtad que regula el Partido y la Constitución?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

5) ¿Exigen a los subordinados el orden, el cumplimiento de las normas y regulaciones?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

6) ¿Predican con el ejemplo personal positivo, al educar y practicar la exigencia y respeto consigo mismo y con los demás?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

7) ¿Dirigen con sensibilidad las relaciones en el colectivo?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

8) ¿Cumplen con los compromisos vinculados a las responsabilidades del cargo?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

9) ¿Tienen en cuenta el valor de lo dicho por representantes del Estado y del Pueblo Cubano?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

10) ¿Mantienen una vigilancia permanente contra lo mal hecho y contra las actitudes lesivas a los intereses del Estado y el Pueblo Cubano?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

11) ¿Combaten la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

12) ¿Son honrados?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

13) ¿Practican y aceptan la crítica constructiva?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

14) ¿Consideran dañino ser justificativos, inactivos frente a las dificultades y errores, así como carecer de iniciativas para solucionar los problemas?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

15) ¿Se esfuerzan por buscar soluciones alternas a los problemas objetivos y subjetivos?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

16) ¿Rectifican buscando nuevas soluciones a los problemas?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

17) ¿Buscan fórmulas humanas, legales y morales para dar respuesta a las necesidades de la economía y la sociedad?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

18) ¿Se vinculan con los trabajadores y el pueblo, demostrando respeto, confianza y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

19) ¿Se preocupan por resolver las problemáticas identificadas, así como explicar con oportunidad y veracidad las limitantes que entorpecen su solución?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

20) ¿Sus vínculos amistosos son con revolucionarios?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

21) ¿Son formales las posibles relaciones con elementos detractores de la Revolución y con individuos de conducta antisocial?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

22) ¿Erradican las causas y condiciones que podrían favorecer la ocurrencia de hechos delictivos?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

23) ¿Administran correctamente los recursos del Estado?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

24) ¿Constituyen ejemplos a seguir por su honradez, modestia y austeridad en su centro de trabajo, en la familia y en las relaciones sociales?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

25) ¿Son responsables porque los subordinados y ellos respondan ante los requerimientos de los niveles superiores?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

26) ¿Utilizan las facultades, medios y recursos conferidos al cargo, sólo para las actividades laborales?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

27) ¿Se entregan por entero al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

28) ¿Por ser sencillos y humildes, cuentan con el respeto, consideración y confianza de los demás?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

29) ¿No se benefician, ni lo hacen con otros por razón de parentesco, amistad o a cambio de recibir favores?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

30) ¿Ostentan el cargo para representar, defender y servir al pueblo?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

31) ¿Identifican, denuncian y combaten los hechos de corrupción?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

32) ¿Junto a los subordinados comparten las dificultades y grandes esfuerzos?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

33) ¿Están dispuestos al sacrificio cotidiano para cultivar y fortalecer esa virtud?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

34) ¿Toman las decisiones a partir de la capacidad personal y el razonamiento colectivo?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

35) ¿Combaten la vanagloria, la mediocridad profesional, la autosuficiencia, el engreimiento, la intolerancia y la insensibilidad?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

36) ¿Conducen su colectivo con firmeza para cumplir con el objetivo o tarea encomendada?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

37) ¿Deciden dentro de las facultades que le corresponden, sin necesitar de orientaciones innecesarias o temer a las consecuencias de un eventual error personal?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

38) ¿Es eficaz la comunicación que establecen con el colectivo?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

39) ¿Propician la creación de un ambiente de trabajo cohesionado y participativo?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

40) ¿Son discretos y viabilizan la información pública?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

41) ¿Preservan el secreto estatal en todas las materias e informaciones para evitar problemas, rumores y conflictos, así como para salvaguardar los intereses de la Revolución?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

42) ¿La política de cuadros la fomentan sobre las bases de la idoneidad, el mérito y la capacidad?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

43) ¿Trabajan en la selección y capacitación de las reservas?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

44) ¿Estimulan los trabajadores con más méritos y capacidad?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

45) ¿Son solidarios y ayudan a resolver los problemas de los compañeros?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

46) ¿Para proponer y dar empleo consideran la idoneidad basada en las competencias laborales, la integridad moral y la capacidad real comprobada?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

47) ¿La autoridad otorgada la asumen como un honor, un compromiso y la posibilidad de participar en la obra de creación colectiva de nuestra Patria?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

48) ¿Defienden, preservan y son fieles a los principios de la Patria, la Revolución y el Socialismo?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

49) ¿Salvaguardan la independencia nacional, la dignificación del ser humano, la igualdad social, la solidaridad y la justicia?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

50) ¿Potencian el arraigo de la genuina cultura política y ética social?

<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
----------------	----------------------	--------------

## Anexo 4

### Cuestionario de constatación final.

Después de haber finalizado el entrenamiento, ha tenido tiempo de reflexionar sobre el mismo y llevar a la práctica lo aprendido. Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las sesiones de trabajo en que usted participó. Trate de ser lo más objetivo posible y responda en correspondencia con lo que realmente siente usted haber obtenido.

Muchas gracias.

1. Antes del entrenamiento conocía a plenitud los antecedentes filosóficos, las características y definiciones de la ética y la moral.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

2. Antes del entrenamiento tenía percepción clara de la presencia de valores morales y del efecto de los mismos en las organizaciones y sociedad.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

3. Antes del entrenamiento era capaz de identificar rasgos de la doble moral, sus tipicidades y nocividad al funcionamiento organizacional.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

4. Antes del entrenamiento tenía conocimientos de que existen técnicas y habilidades para influir y potenciar la ética en el comportamiento organizacional.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

5. Antes del entrenamiento conocía que los comportamientos éticos tienen estrecha relación con los procesos de percepción, análisis, comunicación y toma de decisiones.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

6. Antes del entrenamiento conocía que no se puede ser absoluto ni inflexible a la hora de solucionar dilemas morales.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

7. Después del entrenamiento siente que se esclareció sobre los principios básicos que rigen la ética en las organizaciones.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

8. Después del entrenamiento se considera con más recursos para comportarse cumpliendo los principios éticos.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

9. Después del entrenamiento queda más arraigada la necesidad de comportarse éticamente durante el cumplimiento de las misiones en la organización.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

10. Después del entrenamiento ha intentado poner en práctica los contenidos aprendidos.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

11. Considera que después del entrenamiento usted y sus compañeros participantes se comportan más éticamente.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

12. Asume que lo aprendido en el entrenamiento surtió efecto en usted.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

13. Asume que lo aprendido en el entrenamiento ha tenido efecto sobre los compañeros, participantes o no en el entrenamiento.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

14. Se sintió a gusto comunicándose, analizando y trabajando en grupo durante la aplicación del entrenamiento.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

15. Piensa que el entrenamiento fue útil.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

16. Considera que el entrenamiento le gustó.

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
-------	----------	------	------	------

## **Anexo 5**

### **Entrevista grupal de la Fase 5 (Fase Final) del entrenamiento sociopsicológico.**

1. Valoración e importancia del entrenamiento sociopsicológico implementado en función de lo aprendido y lo ejecutado.
2. Percepción de comportamientos éticos en el desempeño directivo, exponer peculiaridades relacionadas con los vínculos laborales y comportamiento organizacional.
3. Perspectivas y salida a la práctica, en función de lo aprendido.
4. Rasgos positivos, negativos e interesantes que identifican.
5. Críticas y recomendaciones para perfeccionar el entrenamiento sociopsicológico.
6. Alguna otra cuestión que no haya sido abordada y que consideren necesaria comentar.

## Anexo 6

### Test de Dilemas Morales “Directivos”.

Indicación: Lean detenidamente la situación presentada y respondan afín a sus concepciones, actitudes y recursos personológicos.

Siendo usted el director general de una organización, recibe por las instancias superiores una indicación que debe ser cumplida con marcada prioridad, ya que la misma resulta de gran relevancia para la sostenibilidad funcional y económica del ministerio al cual pertenecen; debidamente realiza la recepción del documento, estudia las prioridades y procesos laborales, atribuye marcada importancia a la tarea, distribuye equitativamente la actividad y designa el cumplimiento de la misma a cinco subordinados. A pesar de la relevancia de la misión y las implicaciones laborales y morales desventajosas que le podrían traer a usted como cuadro centro, de no efectuarse la misión, los cuatro primeros cumplen la tarea asignada en un 50%.

Respectivamente cada subordinado fue enumerado y las cuatro causas identificadas fueron:

- 1- Se le olvidó, aunque sus intenciones eran cumplirla a cabalidad.
- 2- Estuvo trabajando y se esforzó, pero por una urgencia en su familia tuvo que abandonar la tarea.
- 3- Se esforzó, pero por no comprender a plenitud las indicaciones, trabajó y consideró que ya estaba cumplida.
- 4- Conscientemente decidió dejarla a mitad.
- 5- Cumplió correctamente su porción del trabajo, porque la priorizó y se interesó por ella.

✓ Respondan consistentemente ante las diferentes interrogantes:

- ¿Cuál sería su alternativa de solución a dicha problemática?

---

---

---

---

- ¿Cuál sería su modelo a operar con cada uno?, exponga sus sentimientos más profundos ante cada individualidad.

I

---

---

---

II

---

---

---

III

---

---

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
IV \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

- En el momento de exposición del trabajo la dirección superior posee conocimientos de lo acontecido; ¿emitiría usted argumentos en defensa de su persona?, ¿emitiría argumentos en defensa de sus subordinados incumplidores?, coméntelos en caso de ser positiva su respuesta.

Propios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Subordinados: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

- ¿Cuáles son las cualidades y características que usted elegiría en sus subordinados para designar labores, con la intención de que éstas sean cumplidas eficientemente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

- ¿Cuál sería el procedimiento ideal que usted propondría para cumplir eficientemente la tarea?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## **Anexo 7**

### **Contenidos teóricos utilizados para los debates en el entrenamiento sociopsicológico.**

- ✓ La ética y la moral.

El vocablo “moral” proviene del latín “mores”, significa costumbres y carácter, la palabra “ética” del griego “ethos”, lugar habitual de vida, uso, carácter; por ello, y porque hacen hincapié en un modo de conducta que es adquirido o conquistado por el hábito, en algunos momentos se le han entendido como conceptos equivalentes. Etimológicamente hablando son sinónimos, sin embargo, ha existido una distinción: la ética es el saber filosófico que reflexiona, fundamenta la moral y realiza prescripciones normativas sobre el comportamiento humano; la moral es el conjunto de principios, normas, valores, costumbres y tradiciones sociales expresados en la actitud, los sentimientos y la conducta.

La definición mencionada equivalente para ambos vocablos responde a razones históricas, conversacionales, periodísticas y políticas, no obstante, la identificación de estos conceptos puede admitirse únicamente en el denominado “lenguaje común”. La ética es ciencia y la moral su objeto de estudio, como ciencia filosófica ha estado tradicionalmente dedicada al análisis científico de los procesos, relaciones y al comportamiento moral de los hombres en sociedad, así como a investigar, fundamentar y valorar teóricamente el sistema de ideales, valores y normas morales. La moral puede considerarse como un valor esencial de toda sociedad humana, ningún sistema de convivencia social funciona adecuadamente sin la presencia del valor moral como orientador de la conducta.

Por distinguirse los niveles de reflexión “cotidiano” y “filosófico”, pensadores como José L. López Aranguren han llamado a la moral “moral vivida”, y a la ética, “moral pensada”. La concepción dialéctico-materialista de la ética considera que la causa fundamental de la existencia de la moral es la necesidad de regular la conducta de las personas en la convivencia social, a partir de conjugar intereses individuales, de grupos, organizaciones y naciones; por lo que la función esencial de la moral es la reguladora, unida a la orientadora, valorativa, educativa y pronosticadora.

El filósofo griego Aristóteles se reconoció como el padre de la ética, por escribir el primer tratado de ética que conoció la humanidad, argumentó categorías y explicó qué debía hacer y abstenerse el ser humano para ser virtuoso a partir de extremos viciosos; con ello definió rasgos del saber ético, el carácter normativo o ético de las virtudes, el perfil reflexivo y cognitivo de la ética, la unidad de ideas y la actuación humana.

Las doctrinas de Immanuel Kant constituyen una revolución del pensamiento ético, aborda la moral desde la universalidad, convierte las personas en servidores conformistas del orden social; ello está contenido en sus denominadas tres obras

éticas: Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres y Crítica de la Razón Práctica; para la consecución de dichos principios separó las éticas en: éticas empíricas (todas las anteriores a él) y éticas formales (ética de Kant), haciendo de sí, el padre de la filosofía moderna.

Pensamientos actuales sobre la ética han aportado al saber, incluso definido procesos políticos, económicos y sociales; tenemos que Félix Varela y José de la Luz y Caballero tienen el colectivismo y la intencionalidad humana como principios morales fundamentales; Enrique José Varona la considera un objeto de estudio de carácter natural que debe abordarse con rigor científico, manifestó los conceptos de adaptación al medio, lucha por la existencia, herencia y variabilidad como claves para comprender la moral como fenómeno social.

José Martí destaca el humanismo como principio de partida y llama a la lucha para crear un mundo justo y equitativo, en función afianza valores como el patriotismo y la solidaridad internacional; Ernesto Che Guevara se expresa desde las vertientes económica, política y militar, va al fortalecimiento de la conciencia y al desarrollo de la espiritualidad, aborda la necesidad de crear un “Hombre Nuevo” liberado de su enajenación, para construir el Socialismo y el Comunismo; y para el líder revolucionario Fidel Castro Ruz la igualdad y la justicia constituyen la esencia del pensamiento ético.

✓ Los valores morales y la doble moral.

El acto moral se puede definir como: “... el proceso mediante el cual un sujeto realiza un comportamiento susceptible de ser valorado bajo un sentido moral (bueno o malo)”. Los requisitos para efectuar un acto moral son la libertad y conciencia del sujeto, pues solo así un acto adquiere el calificativo moral. Los elementos para su identificación son los siguientes:

9. Individuo dotado de conciencia moral, un ser concreto, ubicado en determinada circunstancia histórica y social.
10. Motivos o intenciones. Un mismo acto puede realizarse por motivos conscientes buenos o malos.
11. Conciencia del fin que se persigue. Es la anticipación ideal del resultado que se pretende alcanzar, así puede orientarse hacia un sentido u otro.
12. Decisión. La decisión debe ser autónoma y voluntaria, ya que la decisión es expresión de la responsabilidad del sujeto.
13. Elección. Implica una elección entre varios fines posibles.
14. Medios. El empleo de medios inadecuados atenta contra el acto moral.
15. El resultado. El empleo de los medios permite alcanzar el fin, el resultado deseado.
16. Las circunstancias. Estas diversas situaciones matizan y tipifican el acto moral.

El concepto valor moral refleja la significación social positiva, en contraposición al mal de un fenómeno que con carácter valorativo-normativo, a nivel de conciencia

moral y en forma de principios, normas y representaciones morales; orientan la actitud y conducta del hombre hacia el progreso moral, a la elevación del humanismo y al perfeccionamiento humano. Los seres humanos vamos formando nuestro carácter, manera habitual de ser y hacer, y así la doble dimensión del carácter: haciendo el mal, adquirimos hábitos negativos (vicios) y nos hacemos personas negativas o viciosas; y haciendo el bien adquirimos hábitos positivos (virtudes), con las que nos hacemos personas correctas o virtuosas. Asumimos que los valores morales son convicciones básicas y duraderas que persiguen el bienestar social, formadas durante toda la vida, que dignifican el individuo cuando se comporta en sociedad; por ello, se consideran dignas de imitar o convertirse en modelo de actuación.

Gordon Allport y sus asociados fueron de los primeros que se esforzaron para categorizar los valores identificando seis tipos: los teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos. Los valores contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad; el contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante y la intensidad especifica su importancia. Todos tenemos una jerarquía de valores que forman nuestro sistema de valores; este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

Estudiosos sobre el tema confluyen en que vivimos en una época de falta de sentidos, expectativas y proyectos de vida; el mundo unipolar perfila cada vez más la decadencia moral y pone en crisis valores humanos universales resultantes de conquistas históricas del progreso moral y axiológico de la humanidad. El Siglo XX estuvo acosado por frustraciones, desesperación, zozobra y agobio; sobre todo para millones de personas que viven en los países del sur, dando lugar a problemas y necesidades que deben afrontar y resolver. Los indicadores específicos que demuestran la crisis de los valores se relacionan estrechamente con conmociones sociales que tienen lugar en períodos de transición de la sociedad, conocidos como los: progresivos, regresivos o de readaptación de nuevos valores, los siguientes rasgos entran en vigencia:

- Crisis de expectativas, sentido y proyectos de vida que conllevan al aumento del estrés y la depresión.
- Pensamiento normativo rígido, llegando al nivel individual.
- Puntos de orientación ideológica que tienden a producir vacío moral.
- Vertiginoso marginalismo conductual.
- Irrespeto de normas de conducta y valores indispensables para la vida en sociedad.
- Escepticismo, apatía, desesperanza, afán de lucro, oportunismo, agobio y frustración.
- Falta de modelos de comunicación intrafamiliar.

- Simulación, paternalismo, hipocresía, doble discurso, doble moral y doble comportamiento.
- Aislamiento, empobrecimiento de los vínculos humanos, crecientes diferencias que movilizan refugiarse un mundo privado.
- Valores patriarcales sobre los intereses de la mujer.
- Práctica activa y desmedida del individualismo.
- Tendencia excesiva al consumismo y asunción de una cultura de marcas.
- Crisis con la identidad e idiosincrasia de los pueblos.
- Sentimientos de vulnerabilidad y fragilidad, incremento de la mística y pensamiento mágico, se está a merced de acontecimientos donde las grandes potencias poseen papel primordial.
- Civilización basada en exclusiones, marginalidad, inequidad e injusticia; la hegemonía de las fuerzas tienden a promover guerras, pobreza y destrucción del medio ambiente.

Comprendamos que en la sociedad existen dos niveles de valores: los deseados, programados y proyectados que aspiran educar y formar; los otros son los actuantes, que regulan el comportamiento de los implicados. El problema surge cuando los valores deseables trascienden el sistema de necesidades del individuo, entonces dejan de ser operantes para devenir contenidos externos, formales, que de ninguna manera impulsan el comportamiento del sujeto, propiciando la doble moral; dicotomía entre el comportamiento que se debe asumir desde lo exigido socialmente y el que se asume individualmente para resolver necesidades más personales y perentorias, en otras palabras, una incongruencia entre el discurso verbal y el comportamiento moral efectivo; ello puede llegar al punto de práctica y ejecución, donde las violaciones se tornan tan extendidas, que dejan de ser censurables para convertirse en algo familiar.

La doble moral puede estar en todos los escenarios de desempeño y ser víctima cualquier ciudadano; por ello, es importante conocer su existencia, identificar zonas proclives y caracterizar matices, en función de gestar intervenciones educativas que la minimicen.

✓ **Percepción del desempeño directivo.**

A través de una representación inanimada sería muy difícil deducir si se está trabajando o perdiendo el tiempo, si se hace cumple la ética o se viola; sin embargo, el jefe de un ejecutivo formula juicios todo el tiempo según muchos factores, al respecto surgen las siguientes interrogantes: ¿cuánto tiempo tiene el jefe de conocerlo?, ¿cuál ha sido su desempeño anterior?, ¿ha hecho antes lo mismo?, ¿cómo se comportan otras personas en puestos similares?, al respecto, la respuesta a preguntas como éstas tendrá mucho que ver con la interpretación que el jefe haga del comportamiento del ejecutivo. Este comentario nos recuerda que no vemos la realidad; interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

Al respecto, asumimos que la percepción del desempeño directivo, puede ser

definida como la integración de sensaciones y estímulos que provienen de la dinámica existente entre el sujeto y el ejercicio del cargo, que permite organizar, analizar, interpretar, evaluar, tomar decisiones, significar el ambiente, hacer una representación psicológica y conformar expectativas más elaboradas de lo que se capta, en correlación con la experiencia previa del perceptor.

Sin embargo, como ya mencionamos, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente a la realidad objetiva. No debería ser así, pero frecuentemente hay desacuerdos que conllevan a incomprensiones, barreras en la comunicación y decisiones mal tomadas. Es importante la percepción en el estudio del comportamiento organizacional, porque el comportamiento de la gente está basado en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí.

✓ **Factores que influyen en la percepción.**

Distintos factores operan para modelar y algunas veces distorsionar la percepción, pueden residir en el perceptor, en el objeto, blanco que se percibe o en el contexto de la situación en que la percepción tiene lugar.

- El perceptor:

Cuando un individuo observa un blanco y trata de interpretar lo que ve, esa interpretación está fuertemente influida por las características personales del perceptor individual, entre las más destacadas que afectan la percepción están las actitudes, motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas. Las necesidades insatisfechas estimulan a los individuos y ejercen fuerte influencia en sus percepciones; no sería sorprendente encontrar que un jefe inseguro perciba los esfuerzos de un subordinado para realizar un trabajo destacado como una amenaza a su propia posición.

- El blanco:

Las características del blanco que se está observando pueden afectar lo que se percibe, es más probable que se perciba en un grupo a la gente ruidosa que a la gente quieta. El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco modelan la forma en que lo vemos. No observamos los blancos en aislamiento, la relación de un blanco con su entorno influye en la percepción, como también lo hace nuestra tendencia a agrupar cosas que son similares o cercanas entre sí. Personas, objetos o hechos similares unos a otros también tienden a que se les agrupe. Cuanto mayor sea el parecido, mayor será la probabilidad de que los percibamos como un grupo común. Las mujeres, los negros o los miembros de cualquier otro grupo que tenga características distinguibles, tenderán a percibirse semejantes en otras características no relacionadas.

- La situación:

Los elementos del entorno circundante influyen en las percepciones de los objetos y hechos. Tal vez no advierta la presencia de una mujer de 25 años en traje de noche, maquillada, en un club nocturno el sábado por la noche; sin embargo, esa misma mujer, vestida de la misma forma en la universidad el lunes por la mañana, ciertamente llamaría la atención de todos; ni el perceptor ni el blanco cambiaron entre el sábado por la noche y el lunes por la mañana, pero la situación es diferente. El momento en que se ve un objeto o hecho puede influir en la atención, del mismo modo que el lugar, la luz, el calor, o cualquier otro factor situacional.

✓ **Percepción de la persona, formulación de juicios acerca de otros.**

La percepción de las personas juega un papel fundamental en el comportamiento organizacional, al respecto serán abordadas teorías que explican el proceso.

- Teoría de la atribución:

Cuando observamos a la gente procuramos desarrollar explicaciones de las razones de sus comportamientos. Por tanto, nuestra percepción y juicios estarán influidos significativamente por los supuestos que efectuamos acerca del estado interno de la misma. Se explican las formas en que se juzgan las personas, de acuerdo con los significados que se atribuyen a los comportamientos; cuando observamos el comportamiento de un individuo, intentamos determinar si fue ocasionado interna o externamente. Sin embargo, esa determinación depende, en gran parte, de tres factores: la distintividad; el consenso y la consistencia.

Primero se aclararán las diferencias entre las causas internas y externas, y luego se formulará cada factor determinante. El comportamiento causado internamente es aquel que se cree que está bajo el control personal del individuo, el comportamiento ocasionado externamente es el resultante de causas externas; es decir, la persona está obligada a seguir ese comportamiento por la situación. El carácter distintivo se refiere al hecho de que una persona muestre comportamientos diferentes en distintas situaciones ¿Es el empleado que hoy llegó tarde el mismo que es fuente de quejas de sus compañeros por ser flojo? Lo que se desea saber es, si el comportamiento es desusado o no; si lo es, es probable que el observador asigne a ese comportamiento una atribución externa, si esta acción no es desusada, es probable que se le juzgue como interna.

Si todo aquel que confronta una situación similar responde de la misma manera, podemos decir que el comportamiento muestra consenso. El comportamiento del empleado rezagado satisfaría este criterio, si todos los empleados que tomaron la misma ruta hacia el trabajo también llegaron tarde. Desde un punto de vista de atribución, si el consenso fue grande, se esperaría que diera una atribución externa a la tardanza del empleado, mientras que, si otros empleados que tomaron la misma ruta llegaron a tiempo al trabajo, su conclusión acerca de la causa sería interna.

Un observador busca consistencia en las acciones de las personas, cuanto más consistente es el comportamiento, más está inclinado el observador a atribuirlo a causas internas. Los resultados más interesantes de la teoría de la atribución es que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones, por ejemplo, cuando formulamos juicios acerca del comportamiento de otras personas, tendemos a subestimar la influencia de factores externos y a sobreestimar la influencia de factores internos o personales. A esto se le llama el error fundamental de atribución.

Los individuos tienden a atribuir sus propios éxitos a factores internos, como la habilidad o el esfuerzo, al mismo tiempo que culpan de su fracaso a factores externos como la suerte. A esto se le llama sesgo de autobeneficio y sugiere que es predecible que la retroalimentación proporcionada a los empleados en las revisiones de desempeño sea distorsionada por los receptores, de acuerdo con el hecho de que sean positivas o negativas.

- Percepción selectiva:

Cualquier característica que destaque a una persona, objeto o hecho, incrementará la probabilidad de que se perciba; es imposible que asimilemos todo lo que vemos, sólo captamos determinados estímulos, se toman fragmentos que se seleccionan de acuerdo con los intereses, antecedentes, experiencias y actitudes. La percepción selectiva también permite hacer una “lectura rápida” de otras personas, pero corriendo el riesgo de obtener un cuadro incorrecto. Puesto que vemos lo que deseamos ver, podemos obtener conclusiones sin fundamento de una situación ambigua.

- Efecto Halo:

Cuando tenemos una impresión general acerca de un individuo, con base en una sola característica, como su inteligencia, sociabilidad o apariencia, está operando un Efecto Halo; no es casual su propensión de funcionamiento, investigaciones confluyen en que es más extremo cuando las características son ambiguas en términos de comportamiento, los rasgos tienen connotaciones morales y el perceptor está juzgando características con las que tiene una experiencia limitada.

- Efecto de Contraste:

Un viejo adagio entre los actores de espectáculos de variedades aconseja que nunca se actúe después de una representación en la que hayan intervenido niños o animales. ¿Por qué? La creencia común es que los espectadores aman tanto a los niños y animales, que el siguiente actor se verá mal en comparación. El ejemplo muestra como el efecto de contraste puede distorsionar las percepciones. No se valoran las personas de manera aislada, las reacciones ante personas frecuentemente se ve influida por otras que se encuentran.

- Proyección:

Es fácil juzgar a otras personas si se supone que son similares a nosotros. Esta tendencia a atribuir las características propias —llamada proyección— puede distorsionar las percepciones. Cuando los administradores utilizan la proyección, comprometen su habilidad para responder a las diferencias individuales. Tienden a ver a la gente como más homogénea de lo que realmente es.

- Estereotipos:

Cuando juzgamos a alguien a partir de la percepción del grupo al que pertenece, se está utilizando el estereotipo. Por supuesto, la generalización tiene sus ventajas, es un medio de simplificar la complejidad y permite mantener la consistencia. Es menos difícil enfrentar un número inmanejable de estímulos con el uso de los estereotipos. En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en el sexo, la edad, la nacionalidad y hasta el peso corporal. Desde un punto de vista perceptual, si las personas esperan ver estos estereotipos, eso es lo que percibirán sea correcto o no.

- Expectativas de desempeño:

Una cantidad impresionante de evidencia muestra que la gente intenta validar sus percepciones de la realidad, aún cuando éstas sean defectuosas. Esto sucede de manera especial cuando consideramos las expectativas de desempeño en el puesto. Los términos profecía de autocumplimiento o Efecto Pigmalión han evolucionado caracterizando el hecho de que las expectativas de las personas determinan su comportamiento.

✓ **Algunas técnicas de persuasión e influencia. (Modo de información).**

1. Anécdotas, historias y metáforas

Recursos de este tipo bien contextualizados suscitan emoción, crean imágenes y delimitan la reflexión crítica, logrando la toma de consciencia, estructuración y comprensión desde enfoques analíticos más sencillos.

2. La información bilateral

Se expone lo positivo y negativo del fenómeno en cuestión, dando la impresión de conocimiento y plenitud informativa al respecto, se propone al receptor tomar la decisión personal por los argumentos emitidos.

3. Reforzamiento positivo o negativo

Se exalta lo favorable o desfavorable de una actividad, fenómeno o comportamiento en cuestión inmediatamente después de ocurrido, propiciando la atención y toma de consciencia al respecto, de ser posible estimular lo positivo e inhibir lo negativo, exponiendo argumentos convincentes y que den una forma de cierre al proceso.

4. El beneficio, información, relación

Crear cierta afinidad, introduciéndose de forma positiva al dirigirse al auditorio (Ej: queridos amigos, estimados compañeros...), mostrar acertividad y empatía, hablar en la lengua del oyente, proyectando familiaridad y confianza, y/o crear esperanzas que puedan cumplirse o por lo menos sostenerse en el tiempo.

5. La autoridad y ejemplaridad

Desde el simple modo de hacer las cosas, constituye un recurso que expone seguridad, estabilidad, conocimiento, estructuración y fuerza moral sobre los demás, logrando incluso efectos placebos.

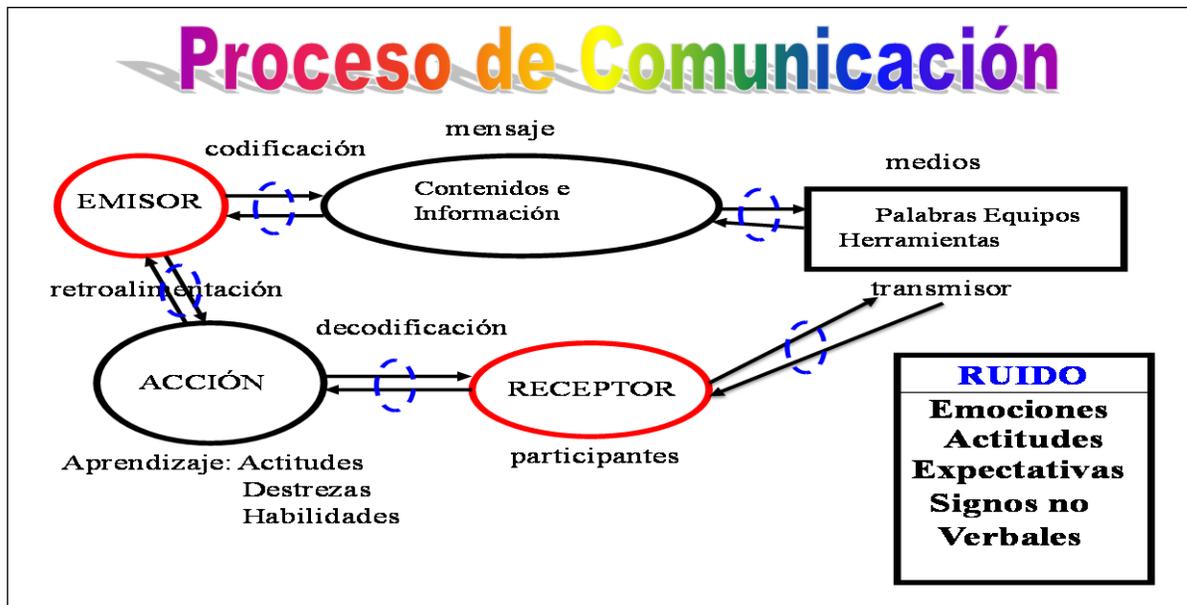
6. Propiciar el encuadre y contexto oportuno

Obtener la información necesaria, objetiva y plena sobre el fenómeno en cuestión; propiciar un espacio y momento oportuno, preferentemente en privado, para exponer los argumentos que estimulen o inhiban las conductas, darle la sensación al implicado, que informalmente se le da un "conteo de protección" que solo trascendió en un marco estrecho, debe lograrse el reconocimiento de las agravantes y convocar a adoptar medidas resolutivas con máximo de responsabilidad de su parte.

7. Los términos emocionales

Utilizar ciertas palabras que conducen a asociaciones particulares y a emociones positivas o negativas, aunque no todos reaccionen necesariamente de la misma manera; algunos términos que normalmente tienen efectos semejantes son: amor y libertad (con efecto positivo); dolor y encarcelamiento (proyectan el efecto opuesto).

Anexo 8



Mapa estratégico del proceso clásico de comunicación.

Fuente: Facultad de comunicación de la Universidad de La Habana.

## **Anexo 9**

### **Guía de observación usada en la Fase 1 del entrenamiento sociopsicológico.**

1. Participación en el cronograma de actividades del entrenamiento sociopsicológico.
2. Rasgos de disciplina, asistencia, puntualidad, escucha, orden en las intervenciones y cumplimiento de las normas grupales.
3. Actitud grupal en los procesos de comunicación y cohesión, en función de la participación e implicación en las actividades.
4. Profundidad de los análisis, manejo y utilización de la información y los argumentos.
5. Utilización del tiempo planificado para la actividad.
6. Necesidades gestadas en el proceso de intercambio grupal.
7. Algún otro criterio puntual importante a observar.