

**ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES COMPARTIDOS EN LOS AUDITORES. UNA EXPERIENCIA EN LA CONTRALORÍA PROVINCIAL CAMAGÜEY**  
**SOCIO-PSYCHOLOGICAL TRAINING FOR THE STRENGTHENING OF SHARED VALUES IN AUDITORS. AN EXPERIENCE IN THE PROVINCIAL COMPTRROLLER'S OFFICE CAMAGÜEY**

**Autores:** María de los Ángeles Morell Alfonso

Marianela Montesino Nieves

**Institución:** Contraloría Provincial Camagüey, Cuba

**Correo electrónico:** [maria.morell@cmg.contraloria.cu](mailto:maria.morell@cmg.contraloria.cu)

**RESUMEN**

En la Contraloría Provincial de Camagüey se trabaja sistemáticamente para que los auditores demuestren profesionalidad y ética, aplicando la presencia de los valores compartidos contemplados en el Código de Ética. El entrenamiento socio-psicológico para fortalecer los valores compartidos en los auditores constituye una propuesta de acciones que en el plano educativo y práctico permite desarrollarlos y engranarlos con las metas organizacionales, diseñado acorde a los requerimientos metodológicos y a las exigencias actuales. Se proponen métodos de diagnóstico y de intervención, ajustados de forma coherente, en un diseño experimental. La importancia de este trabajo se enmarca en el desarrollo del entrenamiento socio-psicológico, diseñado con enfoque integrador y sistémico, que fortalece los valores compartidos en los auditores de la organización. Se obtuvo en los participantes un compromiso emocional elevado con relación a su motivación y participación en el entrenamiento. Durante el proceso se promovió el autoconocimiento y mediante los mecanismos de autoconfrontación y confrontación de los sujetos con su realidad, se crearon estados de insatisfacción personal que estimularon y propiciaron el cambio. Fueron reconocidas y asimiladas las conductas facilitadoras y se entrenaron en su utilización más frecuente y oportuna para favorecer el desarrollo de los valores compartidos. Se garantiza con el entrenamiento una auténtica competencia y profesionalidad en los auditores

entrenados, lo que constituye una valiosa contribución a la eficiencia y eficacia de la misión social a ellos encomendada.

**Palabras clave:** Valores compartidos, Entrenamiento socio-psicológico, Programa de entrenamiento socio-psicológico.

#### **ABSTRACT**

In the Provincial Comptroller's Office of Camagüey systematic work is done so that auditors enjoy professionalism and ethics, demonstrating the presence of the shared values contemplated in the Code of Ethics. The socio-psychological training to strengthen shared values in the auditors constitutes a proposal of actions that at the educational and practical level allows them to be developed and linked to the organizational goals, designed according to the methodological requirements and the current demands. Consistently adjusted diagnosis and intervention methods are proposed in an experimental design. The importance of this work is framed in the development of socio-psychological training, designed with an integrative and systemic approach, which strengthens the shared values in the auditors of the organization. A high emotional commitment was obtained in the participants regarding their motivation and participation in the training. During the process, self-knowledge was promoted and through the mechanisms of self-confrontation and confrontation of the subjects with their reality, they created states of personal dissatisfaction that stimulated and propitiated the change. Facilitating behaviors were recognized and assimilated and trained in their more frequent and timely use to favor the development of shared values. Training is guaranteed with real competence and professionalism in trained auditors, which is a valuable contribution to the efficiency and effectiveness of the social mission entrusted to them.

**Keywords:** Shared values, Socio-psychological training, Socio-psychological training program.

#### **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones laborales se desarrollan actualmente en un contexto permeado de continuos cambios que requieren de una adaptación creativa y de recursos personológicos inminentes. La incertidumbre que genera el entorno actual tiene una repercusión directa en las organizaciones cubanas; por ello es necesario dirigir una atención priorizada a las personas, de modo que se puedan comprender sus

actitudes, motivaciones, expectativas, y orientar adecuadamente sus comportamientos. Para ello es imprescindible profundizar en los valores que éstas poseen, así como en el proceso de socialización de los mismos.

Se demanda de un modelo superior de comportamiento, permeado de la capacidad de conocerse, de un sentido de autocrítica que les permita replantear su accionar, de generar compromisos, de promover, motivar y definir el potencial humano que poseen hacia objetivos de crecimiento y realización personal en concordancia con los objetivos de la organización.

Son fuertes aquellas organizaciones en las que los valores claves son apreciados y compartidos, generando compromisos en los trabajadores. El mundo de los valores, debe servir de guía en el funcionamiento de una organización, indicando con ello la necesidad de potenciarlos en los trabajadores, logrando que se identifiquen con la organización y se conviertan en el impulso para el trabajo.

El desarrollo de valores con énfasis en los ético-profesionales se ha colocado en los últimos años en un aspecto clave para la investigación, pues resulta imprescindible lograr la coherencia entre la investigación en este campo y las necesidades de la práctica social.

El concepto de Revolución que nuestro líder histórico, Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz pronunció el 1ro de mayo del 2000, es el eje conductor del debate sobre el sistema de valores y el compromiso ético que asumen los trabajadores del órgano de la Contraloría General de la República y los auditores del Sistema Nacional de Auditoría. El camino a seguir está trazado, es -no mentir jamás ni violar principios éticos-; -es defender valores en los que se cree al precio de cualquier sacrificio-; -es modestia, desinterés, altruismo, solidaridad y heroísmo; es luchar con audacia, inteligencia y realismo-; - es unidad, es independencia, es luchar por nuestros sueños de justicia para Cuba y para el mundo, que es la base de nuestro patriotismo, nuestro socialismo y nuestro internacionalismo. (Castro, 2000)

El Lineamiento 103 estimula el desarrollo de investigaciones sociales y humanísticas sobre asuntos prioritarios de la vida social, también los lineamientos 6, 63 y 113, tal como quedaron reformulados en la revisión del 2016, hacen un llamado a promover y reafirmar la adopción de los valores, prácticas y actitudes que distinguen a nuestra sociedad y a la elevación de la exigencia en la conducta y actuación ética de los Cuadros, funcionarios, trabajadores y entidades en general. Entre las fortalezas con

que cuenta la Cuba de hoy para garantizar un desarrollo socialista próspero y sostenible está precisamente las raíces éticas y espirituales de la nación y al fomento de esos valores esenciales está enfocado este trabajo. (Lineamientos, 2016)

La Contraloría General de la República como órgano auxiliar de la Asamblea Nacional del Poder Popular y del Consejo de Estado, creado para ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, preservar el patrimonio público, prevenir y enfrentar manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y de corrupción administrativa; requiere del desarrollo de valores constantes en los auditores, a través de un programa que ayude a perfeccionar a las personas en su mundo interior.

La Contraloría Provincial Camagüey, como expresión en nuestro territorio de este órgano supremo de control, no puede dar la espalda a una realidad que se impone cada vez con mayor fuerza, desde el plano teórico–conceptual y práctico, por lo que se trabaja sistemáticamente para que sus auditores gocen de profesionalidad y ética, demostrando la presencia de los valores compartidos: fidelidad, honestidad, colaboración, creatividad, austeridad y profesionalidad, contemplados en el Código de Ética.

No sólo con capacitación sobre estos aspectos éticos y morales, se logra el perfeccionamiento y superación de su más valioso recurso, sino también a través de otras vías y alternativas pedagógicas que estimulen la implicación afectiva, razón por la cual se hace necesario proponer y desarrollar un entrenamiento socio-psicológico que sea capaz de potenciar y fortalecer estos valores.

De ahí, que se define como *problema científico* el siguiente: ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de los valores compartidos en los auditores que pertenecen a la Contraloría Provincial de Camagüey?, nos proponemos como *objetivo* Desarrollar un programa de entrenamiento socio-psicológico diseñado acorde a los requerimientos metodológicos y a las exigencias actuales que permitan potenciar y fortalecer los valores compartidos en los auditores de esta organización.

Por lo que la importancia de este trabajo se enmarca en aportar un programa de entrenamiento socio-psicológico, diseñado con enfoque integrador, sistémico y basado en lo personológico, que posibilita el fortalecimiento de los valores

compartidos en los auditores de la organización y por ende, optimiza su comportamiento en diferentes situaciones laborales.

## **DESARROLLO:**

### **1. Consideraciones teóricas esenciales acerca de los valores compartidos y el entrenamiento socio-psicológico**

El mundo se ha desarrollado de forma progresiva, en los diferentes ámbitos, en los que se encuentra como componente esencial el ser humano. Es por ello que se confirma el carácter histórico-concreto del valor, apareciendo nuevas tesis acerca de los mismos. Según González Rey (1989), los valores son todos los motivos que se constituyen, se configuran, en el proceso de socialización del hombre (...) Un valor se instaura a nivel psicológico de dos formas: los valores formales, que regulan el comportamiento del hombre ante situaciones de presión o control externos, y creo que no son los que debemos formar, y los valores personalizados, expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, en mi opinión, los valores que debemos fomentar....

Para que el valor se incorpore a la subjetividad individual y se exprese eficazmente en la regulación del comportamiento del sujeto, es imprescindible que posea no solo cierto grado de información, comprensión y reflexión acerca de los contenidos constitutivos del valor, sino que además dichos contenidos signifiquen algo para el sujeto, despierten en él mismo sentimientos, emociones o lo que es lo mismo, la necesidad, el disfrute, el placer de vivir, comportarse y hacer patentes tales valores. El valor compartido es, la convicción razonada y firme de que algo es bueno para todos los miembros de una organización en un contexto determinado y bajo proyecciones estratégicas dadas, solo así se convierten en fuerza incitadora de cambios y transformaciones en las organizaciones. Una vez interiorizados, los valores compartidos constituyen las pautas que definen las directrices de una conducta coherente para alcanzar objetivos y se convierten en indicadores del camino a seguir.

El entrenamiento socio-psicológico es la denominación que recibe el conjunto de métodos grupales activos empleados para estimular los procesos interactivos en grupo y lograr la participación de sus integrantes en las tareas cognoscitivas, creativas o correctivas que se realicen mediante la autoconfrontación y confrontación entre sus miembros.

## **2. Consideraciones metodológicas para el diseño del programa de entrenamiento socio-psicológico dirigido a fortalecer los valores compartidos en los auditores.**

El modelo de entrenamiento socio-psicológico propuesto se sustenta en importantes *principios metodológicos*. Los participantes adultos.

- Deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su situación, tanto en la esfera laboral como en la personal.
- Deben concientizar que lo que están aprendiendo está en relación directa con sus necesidades y decidir si vale la pena el esfuerzo y el tiempo que les tomará aprender.
- Aprenden haciendo. Necesitan práctica en la forma más semejante a la realidad. Necesitan aprender, asimilar, crearse habilidades por medio de la práctica para entender el proceso. Esto supone un rol activo transformador de la realidad actual en el cual constaten los resultados del cambio.

Estos principios incorporan ciertas *regularidades* que es necesario tener en cuenta, estas son tratadas por numerosos autores consultados y se asumen también en la investigación:

- **Carácter activo-participativo:** La acción educativa y didáctica se produce a través de la participación, la acción y la ejecución que realicen los entrenados.
- **Carácter individualizado:** La influencia del entrenamiento socio-psicológico funciona a través de las particularidades de los entrenados y la necesidad de cambios que ellos experimentan.
- **Carácter aplicado del conocimiento:** Sólo es posible entrenar a los participantes que experimenten la utilidad y aplicación de lo que han aprendido.

El *objeto de influencia del programa*, no es el comportamiento en sí, sino los mecanismos de regulación psíquica responsables de la manifestación de los valores en el comportamiento. Por medio del programa de intervención se pretende desarrollar en los entrenados condiciones de regulación que los lleven a la manifestación de los valores compartidos en su comportamiento.

### **2.1 Consideraciones metodológicas para la aplicación del Entrenamiento:**

1. El entrenamiento se debe desarrollar de forma intensiva durante una semana, 5 sesiones de manera consecutiva y tiempo de duración de 4 horas promedio por día.

2. Se realiza en un grupo pequeño asegurando el manejo óptimo de la dinámica grupal y por tanto la efectividad en el control por parte del entrenador de las influencias grupales.
3. Se realiza una Sexta sesión, de constatación, después de 3 meses de realizado el mismo con el objetivo de evaluar la estabilidad de los cambios que se han producido e intercambiar con los participantes acerca de sus experiencias en el trabajo.
4. Condiciones ambientales semejantes en todas las sesiones de trabajo (fuera del puesto de trabajo, local ventilado e iluminado correctamente y aislado para evitar las interrupciones, entre otras).
5. El mecanismo de aprendizaje empleado es la objetivación, que permite la reproducción de formas típicas de comportamiento identificadas por el grupo o por el sujeto, como base para la transformación y la autorregulación.
6. Otras de las técnicas utilizadas es el debate con el objetivo de explorar criterios, actitudes, opiniones, motivaciones y conceptos con relación a los valores, lo que resulta muy importante para el proceso de cambio en los participantes.

### **2.3 Organización de la investigación:**

Se emplea un *diseño experimental* para crear la propuesta de entrenamiento socio-psicológico para fortalecer los valores compartidos de los auditores.

El grupo de entrenamiento quedó compuesto por un total de 12 auditores de una población representada por todos los auditores de la Contraloría Provincial de Camagüey. El tipo de muestreo empleado fue el *intencional puro no probalístico*, atendiendo a criterios de inclusión y exclusión. La *inclusión de los sujetos* como miembros del grupo de entrenamiento se determina sobre la base de los siguientes criterios, que los participantes tengan como mínimo 1 año de inserción a la organización y que sean concebidos por el jefe de grupo de auditoría como personas claves en el desempeño de las tareas. La *exclusión de los sujetos* como miembros del grupo de entrenamiento se determina sobre la base de los siguientes criterios, que las personas no posean un adecuado nivel de motivación e interés para participar en el programa de entrenamiento o que estén fuera del municipio realizando auditorías.

*Métodos diagnósticos:*

*Guía Diagnóstica:* Se utiliza para valorar la autoevaluación crítica de los

participantes antes y después del entrenamiento, respecto al nivel de expresión de los valores en su comportamiento cotidiano. Consta de 15 ítems que se evalúan de verdadero o falso según como los participantes se vean a sí mismos. Tiene una escala del 1 al 5 y se ofrecen argumentaciones sobre la ubicación en la escala.

*Técnica de Constatación Final:* Está dirigida a la búsqueda de información acerca del estado en que se encuentran los participantes después de transcurrido 3 meses de aplicado el entrenamiento y a la exploración de la percepción de los entrenados con relación a la utilidad del entrenamiento para su desempeño como auditores. Consta de 17 ítems; de ellos los 7 primeros están dirigidos a la búsqueda de información acerca del estado de los participantes antes del entrenamiento, los 8 siguientes exploran la percepción de los entrenados con relación a la utilidad práctica del entrenamiento y los 2 últimos indagan sobre el estado de opinión de los sujetos y su disposición para participar nuevamente en este tipo de actividad de capacitación.

*Métodos de intervención:*

*Discusión Grupal:* Se aplica desde la óptica formativa con el fin de hacer manifiestos los valores y actitudes más utilizadas en el proceso de trabajo con la ayuda del vídeo como medio técnico que posibilita la autoconfrontación de la imagen de sí y la valoración de los demás, lo que contribuye favorablemente al cambio de actitud y de comportamiento que supone la utilización de nuevos valores.

*Juego de Roles:* Se le ofrece a los participantes la posibilidad de elaborar una situación donde cada uno debe asumir diferentes roles de acuerdo con ella; aquí los papeles están bien definidos y se relacionan muy directamente con el proceso de aprendizaje, en ellos se introducen las formas de comportamiento adecuadas y efectivas.

Los ejercicios que se desarrollan durante el entrenamiento garantizan la inclusión de los participantes como sujetos activos. Estos componentes son constitutivos de un sistema de entrenamiento; ellos se interrelacionan estrechamente y están presentes a lo largo de todo el proceso. No existe en la práctica dicha división pues no existe una frontera, una distinción nítida entre uno y otro. La interfuncionalidad que se da entre las partes determina que desde el momento inicial se está teniendo contacto, se está diagnosticando, motivando, y a la vez aprendiendo o modificando conductas y actitudes.

### **3. Programa de Entrenamiento socio-psicológico para el fortalecimiento de valores compartidos en los auditores.**

*Objetivo general:* Desarrollar los valores compartidos en los auditores participantes en el programa de entrenamiento socio-psicológico diseñado.

Cada sesión del entrenamiento cuenta con objetivos y orientaciones generales, procedimientos y técnicas.

#### **1<sup>RA</sup> SESIÓN.**

*Objetivos generales:*

- Conocer las expectativas de los participantes con respecto al entrenamiento socio-psicológico.
- Establecer las normas y pautas de trabajo durante el proceso de entrenamiento.
- Preparar a los participantes para el trabajo en grupo durante el entrenamiento socio-psicológico.
- Preparar a los participantes para enfrentar el análisis de sí mismos y del resto de los integrantes del grupo.

*Técnicas propuestas:*

- Técnica de presentación: “Las cartas”. (clima o atmósfera grupal)
  - Técnica de intercambio: ¿Qué deseo ganar? (expectativas)
  - Técnica de activación: “Construyendo barcos”. (animación e integración)
  - Técnica de creatividad: “Lluvia de ideas” (Normas de comportamiento grupal)
  - Técnica de contenido: Debate “Como soy”
1. ¿Cuáles son mis características positivas y negativas como Auditor?
  2. ¿Qué deseo eliminar y qué conservar como Auditor? ¿Por qué?
- Técnica de cierre y enlace “Conversando en parejas”.

#### **2<sup>DA</sup> SESIÓN.**

*Objetivos generales:*

- Diagnosticar al grupo con respecto a los valores compartidos.
- Profundizar las relaciones interpersonales en el grupo.

*Técnicas propuestas:*

- Técnica inicial: ¿Cuán dispuesto me siento hoy? (grado de disposición)
- Técnica de preparación: “Cesto de problemas y regalo de alegría”. (creación de ambiente de trabajo)
- Técnica de activación: “Las olas” (motivación).

- Técnica de diagnóstico: Guía de entrada. (diagnóstico inicial)
- Técnica de contenido: “Problema Dilemático”. (descubrir comportamientos inefectivos típicos y su propuestas de modificación)
- Técnica de contenido: “En río revuelto ganancia de pescadores”. (clarificar un conjunto de valores y creencias que las personas poseen y manifiestan de manera inconsciente)
- Técnica de cierre y enlace: ¿Cómo se sintieron? (nivel de satisfacción)

### **3<sup>RA</sup> SESIÓN.**

#### *Objetivos generales:*

- Diagnosticar los valores individuales que predominan ante determinadas situaciones cotidianas de trabajo y el empleo de recursos facilitadores y obstaculizadores que los manifiestan.
- Estimular necesidades de cambio en los miembros del grupo.

#### *Técnicas propuestas:*

- Técnica de activación: “Formando valores”. (activar la dinámica del grupo).
- Técnica de motivación: “La Tienda Mágica”. (motivar, reflexionar y confrontar)
- Técnica de contenido: Debate de Cuentos. (reflexionar y desarrollar nuevas conductas con relación a los valores)
- Técnica de activación: “La cola de la serpiente”. (disminuir las tensiones)
- Técnica de sensibilización: “El gato y el ratón”. (sensibilizarse con la situación que generan comportamientos desacertados)
- Técnica de cierre y enlace: “Los Tres Qué”. (expresar sentimientos y conocimientos adquiridos y valorar los resultados).
- ¿Qué aprendí?
- ¿Qué aporté?
- ¿Qué voy a cambiar?

### **4<sup>TA</sup> SESIÓN.**

#### *Objetivos generales:*

- Promover un cambio de actitudes basado en el uso de comportamientos asertivos.
- Proveer al grupo de elementos comunicativos que incidan en un elevado comportamiento ético.
- Promover el análisis en torno al desarrollo de valores.

### *Técnicas propuestas:*

- Técnica de activación: “Animalitos expresivos”. (activar la dinámica del grupo y debatir sobre la importancia de la comunicación no verbal)
- Técnica de contenido: “Debate de Cuentos”. (reflexionar y desarrollar nuevas conductas con relación a los valores, a través de la confrontación entre los participantes.
- Técnica de contenido: “Comportamiento asertivo”. (Desarrollar habilidades para la expresión del valor profesionalidad, convirtiendo conductas negativas en positivas).
- Técnica de contenido: “Juego de Roles”. (descubrir errores típicos del comportamiento, concientizarlos y estimular, a través de una noción más exacta sobre sí mismos en diferentes situaciones laborales, la necesidad de cambio)
- Técnica de cierre: Positivo, Negativo e Interesante. (conocer la valoración sobre lo alcanzado en la sesión)

## **5<sup>TA</sup> SESIÓN.**

### *Objetivos generales:*

- Promover un cambio de actitudes en sentido general.
- Proveer al grupo de elementos y recursos que incidan en la efectividad de su labor.

### *Técnicas propuestas:*

- Técnica de activación: “Pinocho”. (activar la dinámica del grupo)
- Técnica de contenido: “Yo y los otros”. (contrastar la imagen de sí con la imagen que tienen los otros con relación a los valores que cada uno posee).
- Técnica de activación: “El detalle que faltaba”. (reflexionar sobre la percepción y vivencia del presente, ganar conciencia sobre la necesidad y ventajas de vivir el momento presente y demostrar la ubicación en el pasado y el futuro en que vive y que imposibilita la experimentación íntegra del ahora)
- Técnica de contenido: “Saber elegir es de sabios”. (demostrar la importancia del uso de comportamientos éticos en el trabajo y desarrollar un análisis de los efectos de los comportamientos negativos para la consecución de los objetivos personales y organizacionales.)
- Técnica de activación: “El asesino”. (activar la dinámica del grupo)
- Técnica de diagnóstico: Guía de salida. (elaborar un diagnóstico final respecto al nivel de criticidad en la autovaloración de los sujetos, obtener información acerca de

cómo se valoran los sujetos después de terminado el entrenamiento y concientizar los cambios producidos en su autovaloración y actuación comparando la prueba inicial con esta.

- Técnica de cierre. “Un mensaje para ti y para todos” (reflexionar acerca del sentir de cada uno dentro del grupo de trabajo y expresar de manera diferente lo que se experimenta de manera creativa, que propicie el rompimiento de esquemas y la resistencia al cambio.
- Técnica final y de despedida: “El cuerpo”. (cerrar el entrenamiento y conocer la valoración que tienen los miembros del grupo del entrenamiento)

### **6<sup>TA</sup> SESIÓN.**

*Objetivos generales:*

- Buscar información acerca del estado en que se encuentran los participantes, después de transcurrido tres meses de aplicado el entrenamiento.
- Explorar la percepción de los entrenados con relación a los cambios que se han producido en su comportamiento, atendiendo a los valores.

*Técnicas propuestas:*

- Técnica de activación: “Confesión indiscreta” (activar la dinámica del grupo, estimular las relaciones interpersonales y ubicar psicológicamente a los participantes en la sesión.
- Técnica de contenido: “Puro Cuento” (evaluar el dominio que los participantes tienen de los valores compartidos y precisar conclusiones y afirmaciones sobre el tema de forma colectiva).
- Técnica de evaluación. “Test de constatación final”. Busca información acerca del estado en que se encontraban los participantes en el orden de los valores, antes del entrenamiento, explora la percepción de los entrenados con relación a los contenidos que han asimilado, las conductas que han incorporado a su comportamiento a través del entrenamiento para mejorar su desempeño e indagar acerca el estado de opinión de los sujetos y su disposición para participar nuevamente en este tipo de actividad de capacitación.
- Técnica final de despedida: “Quiero despedirme del grupo con una frase”. (ofrecer al grupo una visión personal de las vivencias que cada uno ha experimentado a lo largo del trabajo).

#### **4. Análisis integral de los resultados obtenidos en la aplicación del entrenamiento:**

El análisis de los resultados del entrenamiento se realiza a través de la valoración del cumplimiento de las etapas fundamentales del mismo:

- *Selección de la muestra.* Esta etapa permitió la selección del grupo de sujetos con las características requeridas para el desarrollo del entrenamiento, de acuerdo con los criterios de selección previamente establecidos. Se obtuvo un compromiso emocional elevado con relación a su motivación y participación en el entrenamiento.
- *Concepción y aplicación del programa de entrenamiento.* Para el análisis de esta etapa se retoman los cuatro componentes básicos que le dan carácter sistémico y se toman en consideración los resultados de las técnicas diagnósticas aplicadas antes y después del entrenamiento, así como la de constatación aplicada al finalizar el entrenamiento, lo que posibilita la comparación del estado inicial y final de los entrenados. Los resultados obtenidos fueron analizados desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, denotando un salto superior a nivel individual y grupal.
- *Comparación de los resultados obtenidos en el componente diagnóstico del entrenamiento.* El análisis de los resultados obtenidos en esta etapa permitió comprobar que los participantes notaron cambios en el modo de interactuar con sus compañeros y con los auditados. Se continuó reflexionando sobre los contenidos abordados en el entrenamiento y avanzaron en la asimilación de los nuevos comportamientos introducidos en relación a cada valor. Se le concede gran importancia a este tipo de capacitación. La tendencia general del grupo al inicio del entrenamiento se caracterizaba por una escasa reflexión sobre sí mismos, sobre sus posibilidades de interacción e integración a los grupos de pertenencia. Predominaban los conceptos limitados y las opiniones pobremente elaboradas sobre el tema tratado. Si se manifestaba alguna actitud coherente con los valores era ocasional, esporádica e incluso inconsciente. A lo largo del entrenamiento los sujetos utilizaron la reflexión sobre sí mismos y sobre los demás, lo que permitió que se concientizaran sus rasgos positivos en relación a los valores compartidos y se entrenaran en la utilización más efectiva de comportamientos asertivos, deseados y esperados por la organización.

Al inicio la criticidad de los entrenados expresaba una valoración inadecuada por defecto o exceso y se encontraba a un nivel bajo. No tenían claridad acerca de

dónde estaban sus principales deficiencias. En la mayoría se observaba que le atribuían causas externas o ajenas a sí mismo, a la no manifestación de los valores en su comportamiento. Durante el proceso se promovió el autoconocimiento y mediante el constante enfrentamiento y confrontación de los sujetos con su realidad se crearon estados de insatisfacción personal que estimularon y propiciaron el cambio.

La mayoría de los participantes se implicó en las discusiones grupales, donde se trataron abiertamente problemas y experiencias personales y la conducción de la dinámica del grupo le dio a cada participante la posibilidad de sentirse sujeto activo en el marco del entrenamiento. En todo momento fueron respetados los criterios, las opiniones personales y la individualidad de cada uno de los miembros del grupo. No se ofrecieron esquemas, patrones o reglas de conducta preestablecidas para el comportamiento, sino que se brindaron pautas para dar un salto de calidad en la esfera de los valores compartidos, a través de la facilitación, sentando las bases para lograr un cambio de actitud que le dé al comportamiento una direccionalidad más colaboradora, de honestidad y sinceridad en las relaciones, más orientada al otro y a la elevación de la profesionalidad en el trabajo de auditoría.

De forma general, en los sujetos se desarrolló una tendencia a manifestarse desde una posición activo-transformadora ante las situaciones laborales que se les presentaran. Los cambios producidos en las valoraciones críticas de sí mismos y de los otros fueron evidentes y se manifestaron en una mayor reflexión sobre la propia persona y comportamientos que se revierte en la elevación de los procesos de autoconocimiento y autorregulación.

Puede afirmarse que los objetivos del entrenamiento se cumplieron ya que los participantes avanzaron significativamente en la asimilación y aplicación de las técnicas planteadas. Esto significa que aprendieron a identificar las conductas restrictivas y cuando estas se ponen de manifiesto en los otros y en ellos mismos; comprendieron los efectos negativos que produce su utilización, fueron reconocidas y asimiladas las conductas facilitadoras y se entrenaron en su utilización más frecuente y oportuna para favorecer el desarrollo de los valores compartidos.

## **CONCLUSIONES:**

1. Los valores son indispensables en la regulación del comportamiento de las personas. Una actuación profesional basada en valores será más coherente y

estable y proveerá mejores resultados organizacionales, por lo que el fortalecimiento de estos es una necesidad imperiosa del proyecto económico, político y social cubano actual.

2. El desarrollo y fortalecimiento de los valores compartidos en los auditores constituye una necesidad para esta organización, precisamente por el papel social que desempeña en la sociedad, de prevenir y enfrentar en la primera línea de combate, las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y de corrupción administrativa.

3. El diseño del programa de entrenamiento socio-psicológico elaborado para desarrollar valores compartidos en los auditores, se distingue por la coherencia armónica con que han sido definidos y establecidos los objetivos, contenidos y tareas de cada sesión de trabajo, tanto intrínsecamente, como en su interrelación.

4. Se proponen técnicas con un alto valor diagnóstico, debido a que satisfacen el objetivo de conocer el estado inicial y final en el que se encuentra los valores en los auditores seleccionados. Además, la técnica de constatación final permitió evaluar la efectividad del entrenamiento en los auditores entrenados, y ofreció información relevante acerca de la aplicación en la práctica laboral de los cambios ocurridos.

5. La aplicación del programa de entrenamiento socio-psicológico para desarrollar los valores garantiza una auténtica competencia y profesionalidad en los auditores entrenados, lo que constituye una valiosa contribución a la eficiencia y eficacia de la misión social a ellos encomendada.

#### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- ACEBO, P. L. Y LEYVA, B. Y.: «*La educación en Valores. Cuadernos de educación y desarrollo*», Vol. 2, Nº 13, marzo, 2010. Disponible en [www.eumed.net/libros](http://www.eumed.net/libros)
- ARANA, M. Y BATISTA, N.: *La Educación de Valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional, Informe de investigación*, La Habana, 2000.
- BAUZÁ, V. Y MARAÑÓN, R.: *Consideraciones teórico-conceptuales y metodológicas acerca del proceso de socialización de valores organizacionales*. Centro de Estudios de Dirección. Centro Universitario. Las Tunas, 2006.
- BAXTER, E.: *¿Cuándo y Cómo educar en valores?*, Ed. Pueblo y Educación, Habana, 2003.
- CASTRO, RUZ, F.: *Discurso pronunciado el 1 de Mayo*, La Habana, 2000.

- DÍAZ, LL. C.: *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores*. Serie Management. Edit. Balcón. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, Ciudad de la Habana, 2006.
- FABELO, R.: *Los Valores y sus Desafíos Actuales*, Ed. José Martí, La Habana, 2003.
- GONZÁLEZ REY, F.: *La personalidad, su educación y desarrollo*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1989.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021* aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016.
- Folleto impreso *La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, Ejes y Sectores Estratégicos*.
- LÓPEZ, L.: «*La subjetivación de los valores. El papel de la regulación moral en este proceso*». En *Pensando en la personalidad. Selección de lecturas*, Ed. Félix Varela, La Habana, TI. 2003.
- MOROS, F. H. Y DÍAZ, P. M.: *Selección de lecturas de Psicología Organizacional, Parte II*. Ed. Félix Varela, La Habana, 2005.
- RODRÍGUEZ, G. G.: *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Ed. Félix Varela, La Habana, 2004.
- VIÑAS, G.: *Los Métodos Participativos como Estrategia para el Desarrollo de la Responsabilidad*, CEPES, Universidad de la Habana, Cuba, 2000.