E-MAIL: lopeladera@hotmail.com

NOMBRE: Lope Manuel Ladera González

TITULO: Procedimiento para diagnosticar la gestión de los valores en una empresa de producción

DESCRIPCIÓN:

Por la importancia que tienen los valores en el éxito de gestión empresarial se realizó esta investigación en una planta de producción ubicada en el Estado Bolívar . Venezuela. Lleva por título: **PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN DE LOS VALORES EN UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN.**

El procedimiento propuesto se desarrolla en 3 fases:

1.Revisión de la Planeación estratégica

2.Operacionalización de los valores

3.Propuesta de acciones para la mejora.

El objetivo general consiste en proponer una metodología para el diagnóstico actual de los valores en la empresa objeto de estudio para determinar las causas que impiden su gestión. Para lograr este fin se definió como problema científico: Carencia de una metodología o procedimiento para el diagnóstico de los valores en la empresa de producción objeto del estudio. Las herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron: el estudio documental, la encuesta, la entrevista, consulta a expertos, matriz importancia percepción, el diagrama causa-efecto, métodos de análisis y síntesis e inducción-deducción. Los datos fueron procesados en programas informáticos. Se obtuvo como resultado que los valores organizacionales más deteriorados son: compromiso, cooperación, honestidad y corresponsabilidad . debido a factores tanto internos como externos que influyen en el clima organizacional de la empresa.Se realizó propuesta de acciones para la mejora de la gestión de los valores.

FECHA DE CREACIÓN: 20 de abril de 2014

PAÍS: Venezuela

Resumen

Por la importancia que tienen los valores en el éxito de gestión empresarial se realizó esta investigación en una planta de producción ubicada en el Estado Bolívar . Venezuela. Lleva por título: **Procedimiento para diagnosticar la gestión de los valores en una planta de producción.**

El procedimiento propuesto se desarrolla en 3 fases:

1. Revisión de la Planeación estratégica
2. Operacionalización de los valores
3. Propuesta de acciones para la mejora.

El objetivo general consiste en proponer una metodología para el diagnóstico actual de los valores en la empresa objeto de estudio para determinar las causas que impiden su gestión. Para lograr este fin se definió como problema científico: Carencia de una metodología o procedimiento para el diagnóstico de los valores en la empresa de producción objeto del estudio. Las herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron: el estudio documental, la encuesta, la entrevista, consulta a expertos, matriz importancia percepción, el diagrama causa-efecto, métodos de análisis y síntesis e inducción-deducción. Los datos fueron procesados en programas informáticos. Se obtuvo como resultado que los valores organizacionales más deteriorados son: compromiso, cooperación, honestidad y corresponsabilidad . debido a factores tanto internos como externos que influyen en el clima organizacional de la empresa.Se realizó propuesta de acciones para la mejora de la gestión de los valores.

INTRODUCCIÓN

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos. En el presente siglo las organizaciones para su permanencia en el tiempo deben abandonar las viejas prácticas de "ordeno y mando" y la supervisión desmedida de las personas y transitar a las nuevas tendencias de la organización que aprende que se caracteriza por el trabajo en equipo, en la confianza, creatividad, la constante formación y valoración del conocimiento que posee el talento o capital humano. Para conducir estos cambios, los líderes también tendrán que modificar sus estilos de liderazgo utilizados en el pasado, ya que nadie les puede garantizar que lo utilizado anteriormente el día de hoy o en un futuro pueda llevar las empresas al éxito .Kuri, B (2013).Es por ello, que los líderes y la organización de hoy, debe adaptarse a las nuevas filosofías de gestión, lo que implica un cambio en su estructura y por supuesto en sus valores institucionales. Un nuevo enfoque de dirección que está siendo implementado actualmente en muchas organizaciones, es la Dirección por Valores o DpV. Según Huerta (2010), la dirección por Valores (DpV) es un enfoque contemporáneo de la gestión administrativa que tiene como centro la gestión al ser humano y trata de armonizar los valores éticos-sociales con los valores económicos o productivos, con el propósito de generar ventajas competitivas y de este forma lograr la supervivencia de ésta en un mundo caracterizado por la turbulencia y el cambio constante. Por ello, la gestión de los valores debe enfocarse a la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y fijación de tales valores organizacionales (Blanchard 1997). En este mismo orden de ideas, Covey (2002), plantea que "el liderazgo basado en valores y principios tendrá como consecuencia un buen trabajo en equipo. Este líder puede enfrentar situaciones difíciles durante su camino o decisiones difíciles de tomar pero, lo sacará adelante siempre sus valores. Sin embargo, Siliceo (2006) afirma que cada día es más fácil observar que la sociedad pasa por una crisis de valores o mejor dicho por una inversión de la escala de valores. Es fácil observar que hoy se da más importancia a los valores técnico-científicos, económicos, pragmáticos y utilitaristas, sobre valores como la democracia, la libertad, el bien común y otros de mayor o menor rango como aquellos relacionados con la dignidad humana y la espiritualidad, es decir, derivados de la esencia

misma de la naturaleza humana. Se puede resumir este cambio, como una revalorización del hombre y la sociedad donde prima lo material, los sentimientos egoístas frente a lo auténticamente humano, como lo espiritual, lo social, el bien común. Por eso, las organizaciones del siglo XXI para alcanzar su misión y visión debe sumarse a las nuevas tendencias administrativas centradas en el hombre como su principal activo y capital axiológico, ya que es el hombre el portador de los valores.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Evolución de la administración

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha evolucionado y adquirido sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. La conceptualización y desarrollo de la administración como ciencia, es relativamente reciente, en relación con otras ramas del saber humano, y ha transitado por diversas teorías y enfoques. En la figura 1 se muestra la evolución de la administración, según Molina (2011).

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
TEORÍAS Y ENFOQUES

ÉNFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica.	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica **Teoría neoclásica**	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de la decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial.	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

Fuente: Molina ,L (2011). Evolución de la Administración

Modelos gerenciales que refieren los valores

Según Naime (2012), en las dos últimas décadas, se destacan en la literatura enfoques o modelos gerenciales, que refieren los valores, entre sus elementos principales:

Dirección estratégica: Modelo a través del cual se formulan, implementan y evalúan las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. El punto de partida del modelo es la declaración de la Visión, la Misión y los Objetivos, todo esto enmarcado en los Valores que identificaran a la organización.

Modelo de las 7s: Es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Los factores son: “Strategy” (Estrategia), “Structure” (Estructura), “Skills” (Habilidades), “Shared Values” (Valores Compartidos), “Systems” (Sistemas), “Style” (Estilo) y “Staff” (Personal).

Modelo EFQM de Excelencia: La EFQM propone un modelo constituido por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles.

Modelo de excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige: Es un modelo que tiene como finalidad la evaluación de la Gestión de la Calidad Total. Cada criterio del Malcolm Baldrige se basa en unos conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes: Liderazgo, planificación, estratégica, enfoque en el cliente, medida, análisis y gestión del conocimiento, enfoque en los recursos humanos, gestión de procesos y resultados.

Administración por valores. (ApV). Se basa en cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Contempla tres fases: aclarar los valores, propósito y misión, comunicar la misión y valores, y alinear las prácticas con la misión y valores.

Dirección por valores. (DpV): Parte de que el verdadero liderazgo es en el fondo un diálogo sobre valores. Para poner en práctica la dirección por Valores, es necesario considerar dos fases, una la puesta en marcha que contempla la existencia de un liderazgo legitimador, destilado de valores esenciales compartidos y desarrollo de equipos de proyectos y la segunda fase referida al seguimiento y mantenimiento que abarca la política de recursos humanos basada en valores la auditoria de valores operativos.

La Dirección por Hábitos. (DpH).Se refiere a otro de los modelos de gestión que ha creado y desarrollado en los últimos años Javier Fernández Aguado, uno de los pensadores y conferencistas españoles más valorado a nivel mundial. Consiste en poner en marcha los valores, evitando que se limiten a una enumeración fría y descarnada de propuestas enmarcadas en la pared de una empresa.

Estos enfoques o modelos de dirección coinciden en las siguientes orientaciones:

- Calidad y orientación al cliente.
- Autonomía y responsabilidad profesional.
- Evolución de jefes a líderes facilitadores.
- Estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

Dirección por valores (DpV)

Definición de DpV

Es una nueva herramienta de liderazgo, de entender y de aplicar conocimientos, basado en un diálogo de valores que orientan las actividades cotidianas de los trabajadores, dando forma humanizada al propósito estratégico de la institución. Según García (1997), “la Dirección por Valores es una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías y que, de hecho, está en sus primeras fases de coherencia de aplicación. En todo caso, no se trata ni mucho menos de una “moda de gestión” más o menos efímera y alternativa a otras.”

Surgimiento de la Dirección por Valores (DPV)

El término "Dirección por Valores" (DpV) aplicado a la Dirección de empresas fue acuñado en 1997 por los profesores Salvador García y Shimon Dolan, en Barcelona. Ese mismo año lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O"Conor, en San Francisco, varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de responsabilidad Social de la empresa (RSE). Otros autores que han propuesto el mismo concepto son B. Hall, B. Tonna y Javier Fernández Aguado (2001). Al proponer la “Dirección por Valores” o “DpV”, Dolan y García (1997), plantean una clara diferenciación entre visión y misión y sugieren la necesidad de una armonía sinérgica entre valores éticos-sociales, valores competenciales de control (ej. Económicos y pragmáticos), y valores competenciales de desarrollo, lo que posteriormente denominan valores “poéticos”, o valores conectado con las emociones y la pasión. Todo esto, integrado en un

modelo triaxial, como se muestra más adelante. Su esencia radica en la construcción de confianza como meta valor central y le confieren un papel más evolucionado e integrador que las anteriores filosofías de gestión tal como la “Dirección por Objetivos” (DpO) o la “Dirección por Instrucciones” (DpI). En la sociedad actual se piensa que la DpI o la DpO tienen capacidad limitada para enfrentar los niveles de alta complejidad empresarial, pero el DpV tiene los elementos esenciales para potenciar los empleados a enfrentar esta complejidad. En la siguiente se ilustra la evolución de los modelos organizativos de dirección.

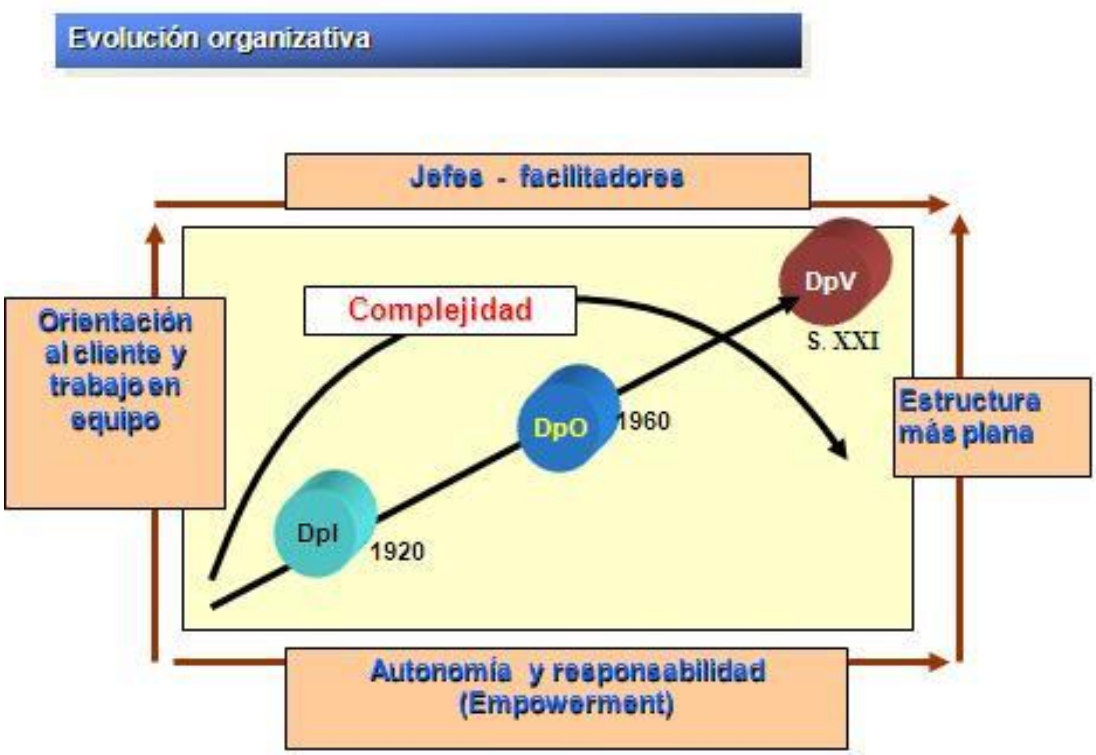

Figura 2: Evolución de los modelos organizativos de dirección.
Fuente: Salvador Gracía y Shimon L. Dolan (1997)

Modelo Triaxial de Valores

El mundo de hoy, está en constante cambio y cada vez más complejo y las organizaciones necesitan una nueva cultura, una nueva filosofía de gestión, donde se propicie la velocidad y la flexibilidad, el trabajo en equipo, la diversidad multicultural y los negocios conjuntos. Es en este contexto, que Dolan y García, presentan su propuesta de

dirección para que las organizaciones actuales hagan frente a la dinámica social tan cambiante. Esta propuesta es la dirección por valores, la cual tiene como herramienta para su implementación, el modelo triaxial de valores. Este modelo planteado por García en el año 2004, considera la importancia de alinear la estrategia y los objetivos de la organización con los valores, la cultura y el comportamiento de las personas. García, utiliza los valores como un cauce entre la razón de ser de la organización sus objetivos y los valores de sus colaboradores. Este modelo es denominado triaxial (ver figura 1.3) por representarse en tres ejes y por ser un modelo axiológico o referente en el que sitúan los valores éticos-sociales en un eje del triángulo, del cual los otros dos grandes grupos o ejes de valores incluye: los práxicos (Económicos-pragmáticos) y los poéticos (emocionales). De lo antes mencionado se infiere que, con la implementación del modelo triaxial de la DpV se conseguirá el equilibrio de las organizaciones en lo ético, lo económico y en lo productivo.

Figura 3: Direccion por valores, modelo triaxial.
Fuente: García,S. La Dirección por Valores 2004

Los tres grupos de valores son necesarios y debe buscarse su equilibrio mutuo con el fin de aumentar los resultados del sistema, tanto a nivel de la autoestima organizativa como a nivel individual. En los últimos años, se han desarrollado herramientas para medir los ejes de valores más importantes para las personas y al mismo tiempo los más relevantes para su entorno (familia o grupo), a fin de identificar las diferencias o brechas, que existe

entre los valores que se viven (por fuerza o por circunstancias) y los valores que se quieren vivir.

Valores y su clasificación

Conceptualización de los Valores:

Los bruscos cambios en el entorno obligarán a actuar sobre la base de principios y valores que le otorguen al hombre un alto nivel de libertad para orientarse en correspondencia con las cambiantes condiciones del entorno. En primer lugar se tiene que clarificar, que no se puede hacer una separación radical entre los principios, las normas, los valores y las virtudes. Los principios y los valores actúan muchas veces como normas o reglas establecidas por la organización, y en ese sentido, la norma refuerza y ayuda a la virtud. Cuando faltan valores o estos no están lo suficientemente fortalecidos en la conducta personal y colectiva, los individuos y las sociedades se vuelven mediocres, conformistas, facilistas, sin visión de futuro y sin grandeza de ánimo para emprender lo nuevo y asimilar los cambios. El concepto de valores es muy complejo por lo que a continuación se hará referencia a algunos criterios planteados por diferentes autores en la figura 4.

Autor	Año	definición
Rokeach	1973	**Una convicción o creencia estable en el tiempo**, de que un **determinado modo de conducta** o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.
Vigotsky, L.S	1987	Los valores **se forman y educan** en el individuo a través del proceso de comunicación interpersonal .
Fabelo, Corzo	1989.	Capacidad que poseen determinados objetos y fenómenos de la realidad objetiva de **satisfacer alguna necesidad humana .**
Garfield, 1992		Los valores son **principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes** a ellas. Son los que conforman la cultura corporativa y **pueden advertirse en la formulación de su visión**
González, F.	1996	Los valores son entendidos como un reflejo y expresión de las relaciones verdaderas y reales que **sirven de guía a los hombres en la vida**. El valor **se trasmite en las actitudes**, en ser un modelo para quien interactúa con uno.
Peters, Tom		Los valores son los **impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones,** son los que **otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos**, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.
Siliceo	1997	Los valores son los **cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional.** Éstos conforman los **principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer** de la empresa,

Autor	Año	definición / criterios
Díaz , C.	2003	Los valores **están estrechamente relacionados con las creencias, las normas y las actitudes**.
Rodríguez, M	2008	**Los valores son relaciones especiales, objetivas y subjetivas.** Son **objetivas** por cuanto derivan en acciones materiales, redes que afectan los intereses de otros hombres, puesto que **se forman independientemente de la voluntad del individuo**; y **son subjetivos** por cuanto **expresan motivos, preferencias**, representaciones acerca de lo moral y lo amoral, de lo correcto y lo incorrecto, **derivados de los imperativos del deber y la conciencia.**
Green, D	2008	Los valores **guían las acciones y comportamientos de los empleados** en el cumplimiento de los propósitos de la organización además de orientar o **establecer las pautas en las decisiones .**
Caín, R	2009	. La diferencia entre las organizaciones que pueden soportar una tormenta económica y las que fracasan ante estos escenarios reside en que están basadas en sus **valores reconociéndolos como factores críticos de éxito**.
Daddona, P	2009	Los valores **proveen una base y un lenguaje común** para que las empresas puedan crecer y prosperar en las épocas buenas y épocas malas.
Velásquez, N.	2012 .	**Entender el carácter y el impacto de los valores** puede servir a la gerencia de cualquier organización para **identificar las causas de situaciones concretas** y proceder a recomendar acciones que permitan conservarlas o mejorarlas a fin de garantizar la eficiencia.

Figura 4: Definiciones sobre valores.

Elaboración propia

En la figura 5, se muestra resumidamente los términos más relevantes considerados por los autores antes referenciados para conceptualizar los valores.

Elaboración propia.

Figura 5 Elementos fundamentales en la conceptualización de los valores. Elaboración propia

Después de haberse realizado un profundo análisis de los conceptos dados por los diferentes autores se considera por Valores: a la convicción o creencia de un determinado modo de conducta que influye en la actuación de las personas y organizaciones, por lo que rigen a las empresas y miembros pertenecientes a ella otorgándoles una base y lenguaje común. Los valores constituyen los factores de éxito y el cimiento de toda cultura organizacional. Cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos adquieren una dimensión social, aunque su raíz más íntima siga siendo la práctica individual de los mismos. Puede decirse que la cultura de una organización se perfila en base al conjunto de valores que define y practica determinando éstos valores, la forma de trabajo, la motivación, las relaciones interpersonales y el ejercicio el liderazgo para influir positivamente en los demás. Lo importante de los valores consiste en construirlos, incorporarlos y reflejarlos día tras día en las relaciones con los usuarios en la calidad del servicio que brindamos y en las relaciones entre compañeros.

Clasificación de los Valores

En la tabla 1 se enuncian diversas clasificaciones de los valores, realizadas por varios autores.

Tabla 1. Clasificación de los valores.

AUTOR	AÑO	CLASIFICACIÓN.
Robbins	1991	valores centrales y valores primarios básicos, de conformismo, existenciales.
García, S y Dolan S	1997	Valores de expansión, valores de concentración, valores de orientación al sistema o a la empresa, valores de orientación a la persona
K. Blanchard, K. y O"Conor, M.	1997	valores básicos o nucleares y los valores operativos, según su criterio, pueden ser de carácter ético, sensitivos y rentables además nombran valores culturales operativos. valores en relación con el entorno, clientes, etc. valores respecto al manejo de los recursos económicos, a los procesos humanos.
Allport y asociados Citado por Robins	1999	Teóricos, económicos estéticos, sociales, políticos y religiosos

Díaz Llorca,	2002	valores éticos, valores prácticos, valores de desarrollo.
García, S. y. Dolan, S.,	2003	valores finales , valores operativos o instrumentales, valores tácticos.
Cograf, 2008	2008	Valores personales, valores familiares, valores socio-culturales, valores materiales, valores espirituales y valores morales.
Granados	2009	valores religiosos, valores morales, valores estéticos, valores intelectuales, valores afectivos, valores sociales, valores físicos, valores económicos.
Ferriol, S	2012	Valores personales o estéticos, valores sociales o humanos y valores económicos o productivos.

Fuente: Aproximación a Sarmentero (2007).

Como se puede apreciar existen diversas clasificaciones de valores; pero, para el fin de esta investigación la clasificación de los valores organizacionales en finales e instrumentales dada por Salvador García y Shimon Dolan (2003), se considera la más adecuada. Seguidamente se conceptualizan estos valores organizacionales.

Valores Finales e Instrumentales

Según la concepción de Rokeach, M., citado por Ronda, Pupo; 2001 al hablar de valores compartidos es necesario diferenciar entre valores finales (comprendidos en la misión y visión de la institución) y los valores de tipo instrumental (modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir los fines o valores existenciales).En este sentido, García y Dolan (2003) expresaron que,toda empresa culturalmente estructurada debe tener, dos grandes valores o principios compartidos, orientadores de sus objetivos de acción cotidianos. Los valores asociados a su visión: Hacia dónde va la organización (valores finales) y los valores asociados a su misión: Razón de ser, el para qué. (Valores instrumentales). Los referidos autores plantean que esta diferenciación entre valores finales e instrumentales tiene una gran importancia para la definición estratégica, pues los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo.

Valores Finales:

Son los valores supremos o generales y engloban las máximas aspiraciones de la organización, guiándola, ya que forman parte de un estado deseado o visión, resumiéndose en ellos las líneas que orientan el accionar de la misma. Sarmentero, (2007).

Los valores finales se subdividen en personales y ético sociales:

- ✓ Valores personales**:** Los que aspira el individuo para sí mismo: Éxito, Prestigio, Trabajo, Paz,
- ✓ Valores ético-sociales**:** Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Supervivencia ecológica, Justicia Social, entre otros.

Valores Instrumentales

Según García y Dolan (2003), los valores instrumentales son los modos de conducta adecuados o necesarios para conseguir los valores finales. Los valores instrumentales u operativos están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión. Estos valores deben ser definidos en cada uno de los estratos de la organización en consonancia con los valores finales, siendo éstos valores los medios por los cuales se llega a los valores finales vinculados a la visión, es decir, a la máxima aspiración que posee la organización para un período largo de tiempo. Los valores instrumentales u operativos se clasifican en dos tipos: ético-morales y de competencia:

Valores ético-morales: Modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, entre ellos honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos. Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen dos características:

1. Se ponen en práctica con relación a las demás personas,

2. En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o malestar.

Valores de Competencia:

Son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad, Responden a la pregunta: ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?, entre ellos se

encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo. En la descripción anterior se observa que tanto los valores personales como los de competencia sirven para adaptarse y sobrevivir, pero no necesariamente son éticos.

Clasificación de los valores considerando el tiempo en que operan.

Unos valores operan a más largo plazo, por lo que asumen un carácter estratégico, otros operan como cauces de los procesos cotidianos, por lo que se presentan como valores de carácter táctico. Esta denominación en el orden personal no satisface, porque los valores deben ser compartidos por todos, tanto los de carácter estratégico como los tácticos. Siguiendo este criterio de clasificar los valores como estratégicos y tácticos, el esquema que a continuación se presenta nos dice cuáles serían valores de un tipo o de otro. (Ver Figura 7).

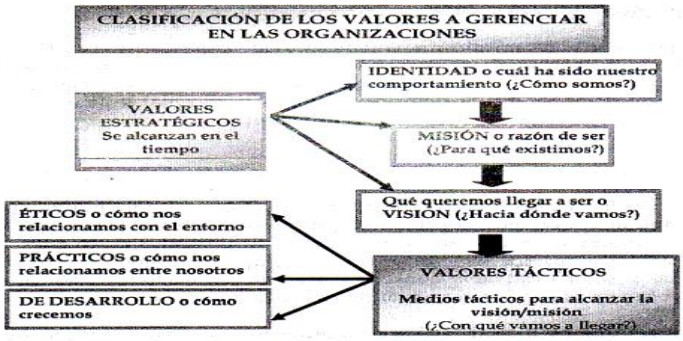

Figura 7 Dr. Carlos Díaz Llorca. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores p.33

Díaz Ll,C (2002) clasifica los valores a gerenciar en las organizaciones como valores estratégicos, valores tácticos y valores éticos. Al respecto Díaz Llorca define y expresa:" que los **valores estratégicos** o que se alcanzan en el mediano o largo plazo: la identidad, la misión y la visión. La identidad nos muestra la historia o trayectoria de la organización es decir, nos describe el cómo es la organización o cuáles son los elementos que la han caracterizado en el tiempo. La misión nos presenta la razón de ser o para que existimos y se formula desde el servicio que recibe el cliente y no desde el servicio que prestamos. Por último, la visión manifiesta hacia donde se va o que se quiere llegar a ser. **Los valores tácticos** son aquellos que trabajamos cotidianamente y de esta forma se presentan como el cauce estratégico para alcanzar la misión y visión. **Los valores éticos** son aquellos que expresan como relacionarse con el entorno, los valores prácticos dicen

cómo relacionarse entre las personas y los valores de desarrollo describen como se debe crear, crecer, desarrollar la organización”

Valores Compartidos

Según Milton Rokeach (1973) profesor de la Universidad de Míchigan, el valor compartido "es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria." Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección por valores en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Todo lo anterior conduce a que hay que tener en cuenta que si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de una empresa como elementos fundamentales para el cambio, no son compatibles con la necesidad del mismo, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de la dirección estratégica, éste no funcionará, ya que los directivos seguirán dirigiendo con las concepciones y patrones acumulados a lo largo de su experiencia. Para Díaz Llorca (2006) los valores compartidos son aquellos valores que han sido diseñados y están definidos como parte del sistema de valores y que tienen validez para toda la organización, así como que han servido para alinear a todos los trabajadores alrededor de ellos. En cualquier organización que se pretenda implementar la dirección por valores se necesita estabilizar la cultura, en la que los valores compartidos juegan un papel importante. De cualquier forma se debe tratar que el desarrollo de los valores compartidos se convierta en herramientas estratégicas de dirección para legitimar el cambio cultural en una empresa.

Ferriol (2012), citando a García y Dolan, plantea que en la formulación de valores compartidos se deben considerar las siguientes exigencias:

- ✓ Pocos y fáciles de recordar. Deben ser formulados con palabras sencillas, concretas y no debe exceder de cinco o seis.
- ✓ Asociados a una breve definición (no más de seis líneas).
- ✓ Significativos para la estrategia de la identidad. Deben estar en consonancia con los procesos sustantivos.
- ✓ Transmitidos mediante un proceso específico de comunicación y formación.

- ✓ Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente (no constituyen manuales de adoctrinamiento).
- ✓ La gente se siente cómoda al participar en actividades derivados de ellos
- ✓ Coherencia entre teoría y práctica directamente proporcional al nivel jerárquico
- ✓ Grado de cumplimiento periódicamente evaluado y asociado a reconocimiento y otras recompensas.
- ✓ Convertidos en objetivos de acción medibles.
- ✓ Periódicamente cuestionados y reformulados

Si bien son importantes por una parte los valores compartidos, por otra, resulta de gran interés el conocimiento de los valores distanciados o antivalores. Por ello no se puede dejar de reflexionar acerca del tema en el presente desarrollo teórico.

Valores distanciados-antivalores.

Ascencio, (2011) expresó que, muchas experiencias tanto sociales como en algunas organizaciones, se han encontrado criterios como que "los valores se han perdido o se han trastocado"; o sea, que se observan algunas conductas negativas y muy dañinas y lo peor es que llegan hasta convertirse en "paradigmas" que se aceptan y hasta se estimulan consciente o inconscientemente. Algunos ejemplos son la corrupción, soborno para resolver o acelerar algún trámite, irresponsabilidad, indisciplina, agresividad, mal trato, falta de respeto, indolencia; entre otros. Estas conductas indeseables a través de diagnósticos realizados en empresas, se han detectado, tanto en algunos trabajadores como en determinados directivos. La determinación de los antivalores, es decir, formas de actuación o conductas que se consideren como negativas, que no se corresponden con los ideales filosóficos, políticos, humanos, morales, entre otros; en el momento contextual en que se elaboran, podrían ayudar a fortalecer aún más los valores deseados, por ello se hace necesario el monitoreo y evaluación de las conductas exhibidas en la organización a objeto de tomar las acciones necesarias para combatir cualquier antivalor o conducta negativa que sea manifestada.

En síntesis, existen múltiples concepciones y definiciones acerca de los valores brindadas por diferentes autores, donde en su conjunto abarcan la idea de que los valores emergen de un determinado modo de conducta que influye en la actuación de las personas y consigo de las organizaciones, por lo cual rigen a las empresas y a sus miembros

constituyendo el cimiento de toda cultura organizacional. Al realizarse un análisis detenido de los conceptos los valores, son definidos como compartidos aquellos patrones que caracterizan la cultura organizacional y que guían la conducta de todos los individuos de la empresa a la hora de realizar cualquier acción dentro de la misma ya sea misión, visión, identidad y objetivos estratégicos, lográndose la efectividad en la dirección estratégica, elevando la efectividad y eficacia. A partir de ello se entiende entonces a la Dirección por Valores como una nueva propuesta de dirección de las empresas de carácter humanista e integrador, orientando las conductas y decisiones cotidianas donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo. En este mismo orden de ideas ,Domínguez, M (2009) plantea que todos estos términos representan una nueva, **propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional de valores orientados al control** —eficacia, calidad, seguridad, responsabilidad, seriedad…— **a una nueva cultura orientada a valores de desarrollo**: confianza, calidez, autonomía, riesgo, flexibilidad, alegría, entre otros traduciéndose finalmente en términos de Calidad Percibida en el más amplio y abarcador sentido de la palabra. Todo ello pudiera resumirse en el siguiente Mapa Conceptual elaborado por la autora antes citada, ver figura 8.

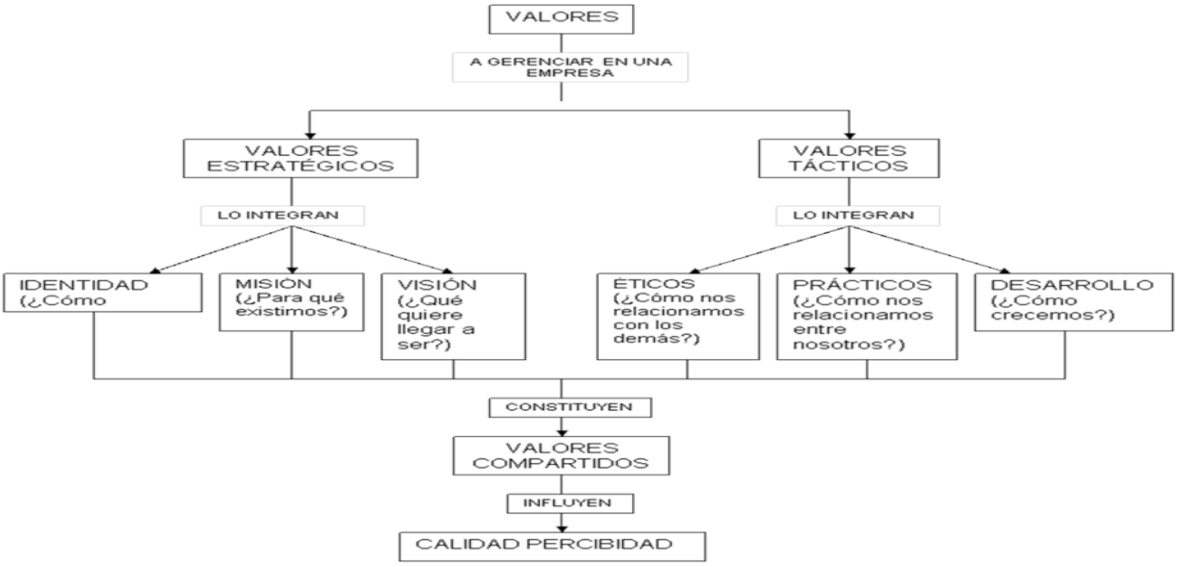

Figura 8 Mapa conceptual de valores a gestionar en una empresa.
Fuente: Domínguez, M, (2009). Fundamentos teóricos-conceptuales sobre el estudio de la dirección por valores con un enfoque estratégico-empresarial.

Valores y su importancia en la gestión empresarial

Siempre han existido asuntos más importantes que otros para los seres humanos. Por ello, valoramos personas, ideas, actividades u objetos, según el significado que tiene para nuestra vida. Sin embargo, el criterio con el que otorgamos valor a esos elementos varía en el tiempo, a lo largo de la historia, y depende de lo que cada persona asume como sus valores. Para Jiménez, J (2008) los valores permiten en las organizaciones que, sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. Para el bienestar de una organización o comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la organización no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría. Villapaldon, D (2012) expresó que, “es recurrente ver escenas cotidianas y desgraciadamente vistas como normales llenas de corrupción, extorsión, violencia, intolerancia, individualismo, es decir situaciones que impiden un crecimiento como sociedad y que cada persona las acarrea a sus diferentes actividades; lo que denota una clara falta de valores, entonces vienen las preguntas, ¿Qué pasa cuando situaciones donde hay una clara falta de valores se trasladan a una empresa, ¿Qué pasa si nuestras empresas no tienen definidos los valores que como organización quieren promover en sus colaboradores? .Estas reflexiones conllevan a reconocer la importancia de los valores en lo personal, en la organización social y en la sociedad. Los valores otorgan a las empresas una identidad que distinguirá la forma en como cada uno de los integrantes hace su trabajo; definirá las estrategias que cada uno emplee cuando trabaja en equipo, ya que con ellos es más fácil organizarse; convirtiéndose en una gran fuerza impulsora de cómo cada una de los empleados hace su trabajo, por lo que se ve reflejado el compromiso profesional; evitan conflictos entre el personal; marcan una manera distintiva de tomar decisiones; permiten una mejor adaptación de los nuevos integrantes; promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa, entre muchos otros beneficios. Así mismo, los valores no deben quedarse solo en la simple definición y memorización de a que se refieren Fernández (2001), ya que los valores no vienen de esta manera explícita en nuestros aprendizajes ya que en la escuela , por ejemplo, las personas no aprendieron a ser violentas, apáticas e individualistas sino es un apropiación personal de la vida cotidiana, por ello no solo basta con implementar los valores como una simple propuesta grabada en el papel, ni mucho menos hay que obligar a las personas a que los lleven a cabo . Es importante saber el gran impacto que causa una empresa cuando practica

valores y cómo puede influenciar en sus trabajadores para que asuman estos valores como propios y los practiquen en su vida diaria, es decir los valores de una empresa son los valores de su personal y sobre todo de sus dirigentes, y por consiguiente forman la identidad de la empresa. Por lo tanto, cuando los valores están alineados se puede lograr en los trabajadores de toda la organización una alta moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. En el cuadro 1.2, se enuncia un resumen de los criterios que sustentan la importancia de los valores en las empresas:

Tabla 1.2. **Importancia de los valores en la empresa.**

▪ Son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
▪ Marcan patrones para la toma de decisiones.
▪ Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
▪ Permiten posicionar una cultura empresarial.
▪ Promueven un cambio de pensamiento.
▪ Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
▪ Se lograr una baja rotación de empleados.
▪ Se evitan conflictos entre el personal.
▪ Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más fácilmente.
▪ Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR LOS VALORES EN UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN

La Dirección por Valores (DpV) y el modelo triaxial propuesto García (2004) son el fundamento teórico y filosófico para la elaboración del procedimiento propuesto en este

trabajo. Este procedimiento debe ser ejecutado en 3 fases, que se representan en la figura 9.

Cada una de las fases del procedimiento presenta las diferentes actividades contenidas en cada una de ellas como guía para una mejor aplicación del mismo. Como complemento se ofrecen las herramientas que acompañaran la aplicación de cada una de las fases, esto contribuye a establecer el cómo de la aplicación, lo cual permite la generalización del procedimiento con las adecuaciones correspondientes al objeto de estudio.

Procedimiento para diagnosticar los valores en una Planta de Producción

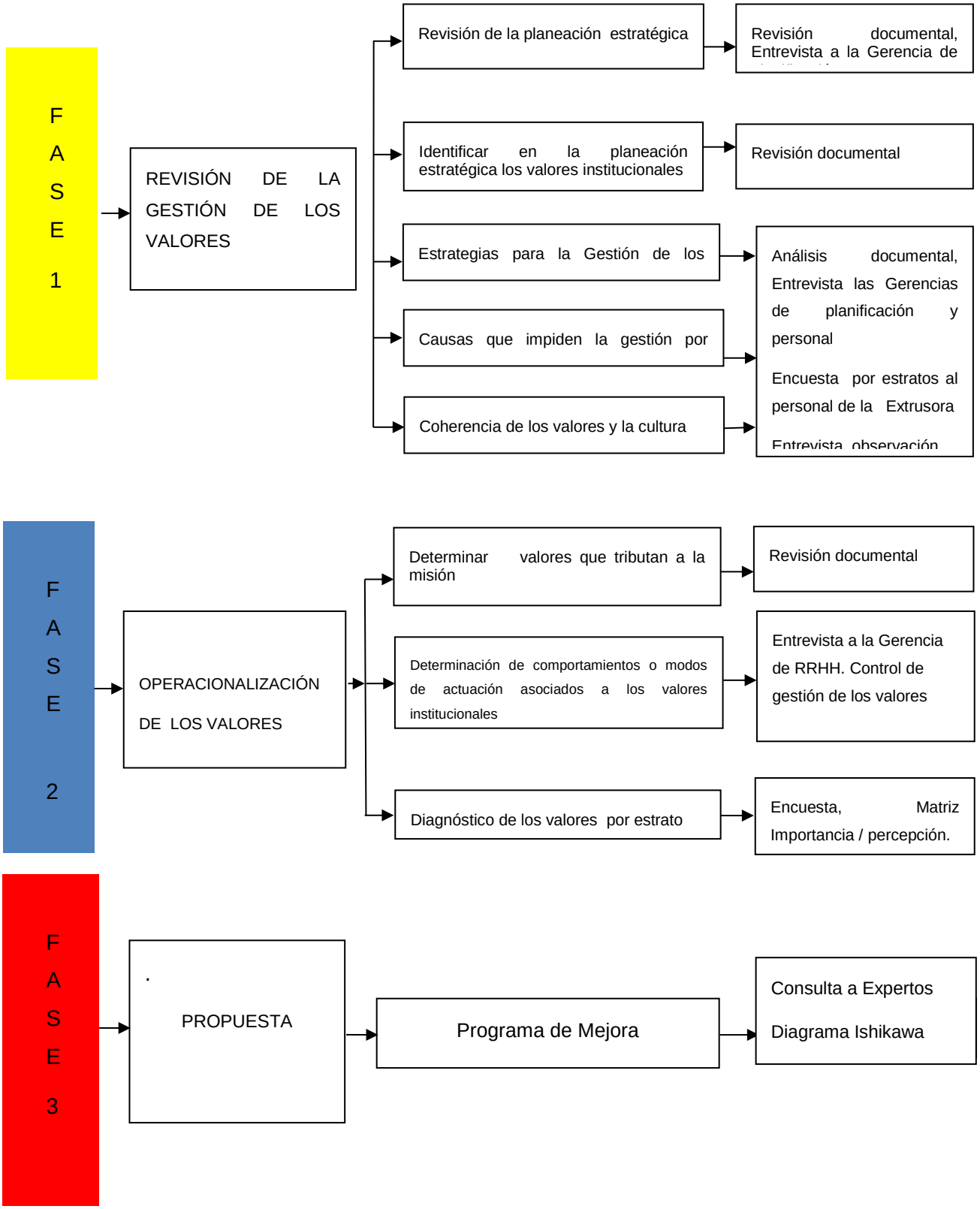

Figura 9. Fases para la implementación de la DpV . Fuente: Elaboración propia

Premisas para la aplicación de la DpV

Para la aplicación de este procedimiento es importante considerar algunas premisas y definir los principios.

Premisas:

La primera premisa a considerar para la aplicación de este procedimiento es certificar que, la empresa tenga definida y aprobada por el ápice estratégico, la planeación estratégica: misión, visión y valores. En este sentido, Sarmentero (2007), considera conveniente las siguientes premisas y principios para la aplicación exitosa de la DpV.

- ✓ Debe existir disponibilidad y aceptación al proceso de cambio interno para centrar la atención en los valores organizacionales.
- ✓ Ser una entidad de larga trayectoria, conocedora de su oficio.
- ✓ Apreciarse elementos de una cultura organizacional sólida.
- ✓ Existencia de un liderazgo tendiente a la búsqueda constante de mejora o perfeccionamiento.
- ✓ Existir consonancia de esta filosofía con líneas de trabajo de su Ministerio, Sector o Rama.
- ✓ Tener diseñado, de forma coherente, las estrategias y objetivos estratégicos a nivel de empresa y áreas funcionales, así como en todas las áreas de la organización.

De forma general, esta filosofía puede llegarse a implementar a través de tres niveles fundamentales: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, que permiten la conciliación de acciones en las diferentes actividades que desarrolla la organización y posibilita, a nivel de un sistema de dirección, la formación y desarrollo de comportamientos que condicionan un nivel de competitividad o eficiencia de la empresa, poniendo énfasis en el papel de los valores en este proceso.

Principios.

Es necesario seguir un conjunto de principios para asumir la DpV en la organización.

Descentralización. La formación de valores es imposible llevarla a cabo desde un centro, aunque debe estar guiada desde uno. Es necesario involucrar a todos los niveles, los que desde sus condiciones deben contribuir activamente en este proceso.

Flexibilidad. Se hace necesaria dado que el comportamiento como fase superior de la asimilación de los valores está sujeto a los diferentes procesos en los que intervienen los trabajadores y el medio en que se desenvuelven.

Participación activa. Es un proceso de negociación entre lo que pretende la organización, su ápice estratégico y el núcleo operativo, viéndose la necesidad de la participación constante y la interacción y comunicación entre los diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo, siendo el táctico un catalizador a partir de las incongruencias que se detecten entre las diferentes áreas.

Intervención organizacional. La formación de valores organizacionales es un proceso en el cual interviene la organización de forma activa a partir de acciones elaboradas con pleno conocimiento de la situación actual de la organización, el comportamiento y las competencias de sus trabajadores.

Coherencia. Para lograr la formación de comportamientos donde se observe la asimilación de los valores, es necesario contar con una adecuada proyección estratégica y una compatibilidad entre acciones y políticas de todas las áreas de la organización.

Mejoramiento sistemático y continuo. Los valores vistos como un proceso de aprendizaje y formación en las organizaciones, deben estar sujetos a un proceso de mejora y perfeccionamiento sistemático, logrando la sincronización con las estrategias, misión y visión de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LAS FASES PARA IMPLEMENTAR EL PROCEDIMIENTO EN UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN.

FASE 1: Revisión de la gestión de los valores

Estos son los objetivos de esta fase:

- ✓ Revisar en la planeación estratégica: la misión, visión y los valores que tributan a la misión y la visión de la organización.
- ✓ Determinar las estrategias utilizadas para la gestión de los valores
- ✓ Determinar las causas que impiden la gestión de los valores
- ✓ Verificar la coherencia de los valores y la cultura organizacional.

Revisión de la planeación estratégica

El planeamiento estratégico clásico plantea iniciar las decisiones estratégicas por un análisis situacional, sin embargo la Dirección por Valores, plantea iniciar el proceso a la inversa, iniciándolo por la visión y la misión, y mirar después a la realidad actual, y así evitamos frustraciones, depresiones o alarmas ante las dificultades a recorrer (Álvarez Blanco, 2009). Basado en este postulado, se debe hacer una revisión de la planificación estratégica, (en caso que exista) ya que ésta es una declaración estratégica compartida, que determina el rumbo estratégico de la empresa. En ella se manifiesta, qué quiere llegar a ser, para qué, con qué valores compartidos y con quienes alcanzará la organización sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Una Declaración Estratégica Compartida es un documento redactado de la manera más participativa posible y en el que constan la visión, la misión y los valores compartidos en la empresa. La visión es el sueño compartido que se pretende alcanzar. La misión o razón de ser es un compromiso de lo que la empresa aporta a sus empleados, a sus clientes y los propietarios. Los valores compartidos son las reglas del juego o los principios de acción, y se recomienda que hagan referencia a una triple dimensión de la empresa a nivel práctico, a nivel ético y a nivel emocional. En un principio la Dirección por Valores(DpV) juega un papel esencial para generar la empresa y más adelante sirve para “re-generarla”, rejuvenecerla, dar nuevo sentido, ampliar miras, re-ilusionar, reinventar el proyecto por parte de la nueva generación. Según García (2004), existen dos momentos en los que un proceso de formulación y coherencia de visión, misión y valores resulta esencial: al animar o fundar la empresa y al reanimarlo o “reinventarlo” estratégica y culturalmente por parte de la siguiente generación. Obviamente, ambas opciones requieren la existencia de un auténtico liderazgo catalizador de la acción con energía fundacional o “refundacional”. De hecho, esta es su principal función.

El proceso de formación de los valores es un proceso a largo plazo pero que no está exento de transformación y evolución, pronunciándose en este sentido Salvador García y Shimón Dolan ; G Cabrera y E. De Bono, precisando la necesidad de evaluar este proceso en dos sentidos; el comportamiento como tal y la evaluación de los valores en diferentes momentos, por los que transita en sus diferentes etapas o fases (Sarmentero 2007). Este proceso correctamente guiado nos puede llevar a comportamientos deseados, tributa a elevar las competencias laborales y la competitividad de la organización. Para ello, es

necesario evaluar los comportamientos a través de un sistema de indicadores que de forma oportuna señale desviaciones, permitiendo el rediseño de las acciones adoptadas.

Para tener acceso a la revisión de la gestión de los valores en la empresa objeto de estudio, en primera instancia, se emitirá una comunicación a la Gerencia de Planificación Estratégica de la organización, solicitando autorización para realizar la revisión de los planes estratégicos y operativos de los cinco años. Obtenida la autorización, se coordinará con la gerencia de planificación y el personal de archivo, un cronograma de trabajo, donde se indique los días que el estudio documental se realizará. Se ubicarán en los planes estratégicos la misión, visión y los valores organizacionales. Una vez identificados en la planeación estratégica los valores finales y operacionales, la atención se centrará en analizar el estado actual de la gestión de estos valores, es decir, si los valores, definidos, están compartidos o no , verificar si existen estrategias o mecanismos para medir, si los valores declarados por la organización son asumidos en los comportamientos de los trabajadores , determinar las desviaciones o causas que impiden la gestión de los valores y verificar la existencia de planes de mejora continua o ajuste de los valores. Esta información y análisis permitirá determinar las brechas y proponer un plan de acción para lograr que los valores sean compartidos por todas los personas que conforman la organización.

Para el proceso de revisión de los valores y su gestión se recomienda el acompañamiento de consultoría externa y el empleo de las siguientes técnicas: análisis documental, observación, entrevistas, encuestas, trabajo grupal y el método de análisis y síntesis.

<u>Identificación en la planeación estratégica de los valores institucionales que tributan a la misión</u>

Lo primero que una empresa debe hacer para implementar un proceso de DpV, es definir sus valores y hacer de estos valores la piedra angular de toda actividad que realice la organización. (Blanchard 1997). Por ello, es fundamental que todas las personas que trabajan en una organización conozcan y compartan los valores que tributan a la misión para que, ésta organización alcance sus objetivos, es decir, su razón de social. Para la identificación de los valores institucionales tanto los finales como los instrumentales, se procederá a revisar en los documentos de la empresa, la planeación estratégica y certificar la declaración y la vigencia de éstos valores autorizados por el ápice estratégico de la empresa. Luego se procederá a constatar, si los valores declarados en

la planeación estratégica se han comunicado tanto a lo interno (para lograr el consenso). También se verificarán, los mecanismos y estrategias utilizados por la empresa para alinear estos valores a cada uno de los estratos y si estos valores se han asumido en el comportamiento. Las técnicas a utilizar serán el estudio documental, la entrevista, la observación y planes de control y seguimiento de la gerencia de personal.

Existencia de estrategias para la gestión de los valores en la empresa

Una vez definidos los valores en la organización, es necesario aclarar que de nada sirve identificar los valores de una empresa si estos no se van a poner en práctica. Es por eso, que el proceso de administración por valores o DPV toma tiempo y requiere de un verdadero compromiso. (Blanchard 1997).El éxito de este proceso y de crear una cultura basada en valores, depende en gran parte del ejemplo por parte de los altos directivos, es a este fenómeno que se le denomina “Alineación” (Dolan 1997). Para crear esta cultura, es fundamental el proceso permanente de comunicación acompañado de una serie de estrategias y acciones con el fin de que los valores definidos sean asumidos en el comportamiento de las personas que conforman la organización. Para determinar en la organización, la existencia de estrategias o mecanismos para regular la gestión por valores se realizarán revisión documental, encuestas, entrevistas a las gerencias, y análisis-síntesis. Un punto importante a considerar en la revisión de la gestión de los valores, consiste en evidenciar la existencia de planes gerenciales para el fomento, acompañamiento, control y seguimiento de la gestión de los valores en la empresa.

Determinar las causas o desviaciones que impiden la gestión de los valores

Coherencia es la palabra clave en la Dirección por Valores, es decir, la correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es por ello, que los valores (tanto finales como instrumentales) deben estar alineados para que empresa alcance su misión, García (2004). El centro de la filosofía de la DpV son los valores y se pretende que todas las personas y de todos los niveles de la organización vivan y compartan en función de los valores declarados. Dolan y Blanchard coinciden en que, durante la implementación de un modelo de dirección basado en valores, pueden suscitarse algunos problemas en la convivencia, por ello ,es determinante en la fase de alineación, el acompañamiento para estudiar cada problema desde su origen y determinar por qué sucede y como puede llegar a corregirse. El proceso de asimilación de valores es un proceso, que requiere del monitoreo constante y evaluación, no sólo de los logros y avances de la asimilación de los valores por las personas, si no también, requiere la evaluación de las desviaciones o

causas que impiden su gestión y asimilación en el personal de la empresa. Al respecto se pronunciaron Dolan y García p. 289: “en la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, estos han de ser evaluados”. En este mismo orden de ideas, Sarmentero (2007), planteó un sistema de indicadores que permite conocer en qué estado se encuentra la asimilación de los valores y comportamientos por estrato. Este sistema de indicadores debe vincularse al desempeño y comportamiento observable como fase superior en la asimilación de valores. Sarmentero, también expreso que: “La evaluación de comportamientos se convierte en el gran reto de las organizaciones actuales, más aún, si en ellos se desea evaluar valores ya que, estos en la actualidad presentan serios problemas” A continuación se menciona la propuesta de Sarmentero para establecer un sistema de indicadores para evaluar la asimilación de los valores:

- ✓ Revisión de los sistemas de indicadores, tanto generales como específicos utilizados por la empresa y empresas similares.
- ✓ Determinación del nivel de satisfacción con los sistemas actuales.
- ✓ Contar con un conjunto de especialistas conocedores de los procesos que desarrolla cada estrato y de la actividad de recursos humanos.

Pasos

- ✓ Creación de equipo de trabajo por estrato.
- ✓ Presentación y análisis de los valores por estratos.
- ✓ Determinación de los comportamientos observables en los estratos asociados a cada valor del mismo.
- ✓ Proposición de indicadores que reflejen comportamientos asociados a la asimilación de los valores.
- ✓ Establecimiento de indicadores para cada valor en los diferentes estratos.

El sistema propuesto deberá estar asociado a los resultados finales de la organización y adecuarse a especificaciones de los estratos según los procesos en que interviene el mismo, existiendo una congruencia entre el proceso, los macro procesos y la organización, por lo que tendrán un enfoque sistémico. El sistema de indicadores debe ser perfeccionando constantemente debido a su dependencia de factores de alta variación relacionados con la personalidad, el entorno y la organización. Las técnicas posible a usar

son: trabajo grupal, revisión de documentos, técnicas matemáticas y los métodos análisis y síntesis, modelación, triangulación.

En este caso no se trabajará en la determinación de los indicadores y las fases propuestas en el procedimiento propuesto por Sarmentero y algunos de sus pasos se complementan en etapas posteriores del procedimiento.

Coherencia de la cultura

Rokeach (1999), conceptualizó los valores como convicciones o creencias estables en el tiempo cuyo modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria". Cuando la conducta o finalidad existencial es compartida con los semejantes estamos hablando de valores compartidos .Cuando las creencias son compartidas se expresan en las conductas de las personas y es precisamente, en valores humanos compartidos que se apoya la Dirección por Valores (Valdés 2010). También al respecto, se pronunció (Robbins, 1991) citado por Sarmentero (2007) "cuando son aceptados por todos los miembros de la organización o estrato, con los mismos significados, llevando implícito en su asimilación comportamientos similares, por tanto los valores finales y operacionales pueden (y deben) llegar a ser valores compartidos". Por lo que se infiere, que si en una organización los valores son compartidos, ésta organización es poseedora de una cultura sólida y fuerte .Es evidente la relación que existe entre los valores y la cultura, por ello, se hace necesario el estudio de la misma. Sarmentero (2007), propone considerar los siguientes elementos para el estudio de la cultura: historia de la organización, creencias, eventos, ritos y tradiciones y valores.

<u>Estudio de la cultura</u>

El estudio de la cultura es el primer paso para lograr valores compartidos que permitan comportamientos adecuados y competencias laborales que eleven la competitividad de la organización.

Dadas las características de la cultura se debe trabajar fundamentalmente con las técnicas de: observación, revisión documental, trabajo grupal, cuestionarios y entrevistas, siendo un aspecto esencial, la selección de los expertos a partir del principio que sean trabajadores que tengan como condición su larga trayectoria y prestigio en la organización.

A partir de estas técnicas los métodos que se deben utilizar son: análisis y síntesis, triangulación e inducción-deducción.

Historia de la organización

La historia es un elemento esencial en la formación de una cultura, es la memoria escrita o no, trasmitida como producto de todos los hechos relevantes ocurridos en la organización. Generalmente en las empresas existen documentos escritos que recogen la historia, aunque en muchos casos no están debidamente actualizados, ni elaborados.

El análisis de la historia de la organización, se puede realizar mediante la revisión de documentos escritos y entrevistas a trabajadores de larga trayectoria, empleando el método general de análisis y síntesis.

A partir del análisis documental se pueden extraer, los principales eventos, razones del surgimiento de la organización, efecto social o comunitario de la misma, políticas de sus fundadores, ideales, estilos y tendencias de trabajo, primeras tradiciones de la misma, etc., destacando aquellos que se consideren relevantes.

La entrevista a expertos; tendrá la peculiaridad de ser, no estructurada, donde se pedirá a los entrevistados que refieran con libertad lo que conocen de la empresa, además lo que se sabía cuándo comenzó a laborar en ella, debiéndose comprobar los puntos coincidentes entre la información que se obtiene de las entrevistas, revisión documental y las diferentes técnicas, al estudiar el resto de los elementos de la cultura.

Creencias.

No son más que las estructuras de pensamiento que se hacen para interpretar la realidad. Estas estructuras de pensamiento vamos conformándolas a lo largo de un proceso de aprendizaje y a través de este proceso vamos teniendo una forma de explicarnos la realidad" Díaz Llorca (2000). "Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirve para explicarnos la realidad y preceden a la configuración de valores". Dolan y García (1997), visto este proceso como se muestra en el figura 10

Comprender las creencias es el primer paso para actuar, aportando su estudio elementos para realizar acciones futuras, lo que consideramos determinante en la formación de valores. En este sentido se pronunció Díaz Llorca: “No obstante, es necesario señalar que en el orden metodológico las creencias sirven de soporte a los resultados, pero que para llegar a dichos resultados es condición inevitable el pasar por otras categorías como son los valores, las normas, las actitudes y los comportamientos que serán los que reflejen los resultados”.

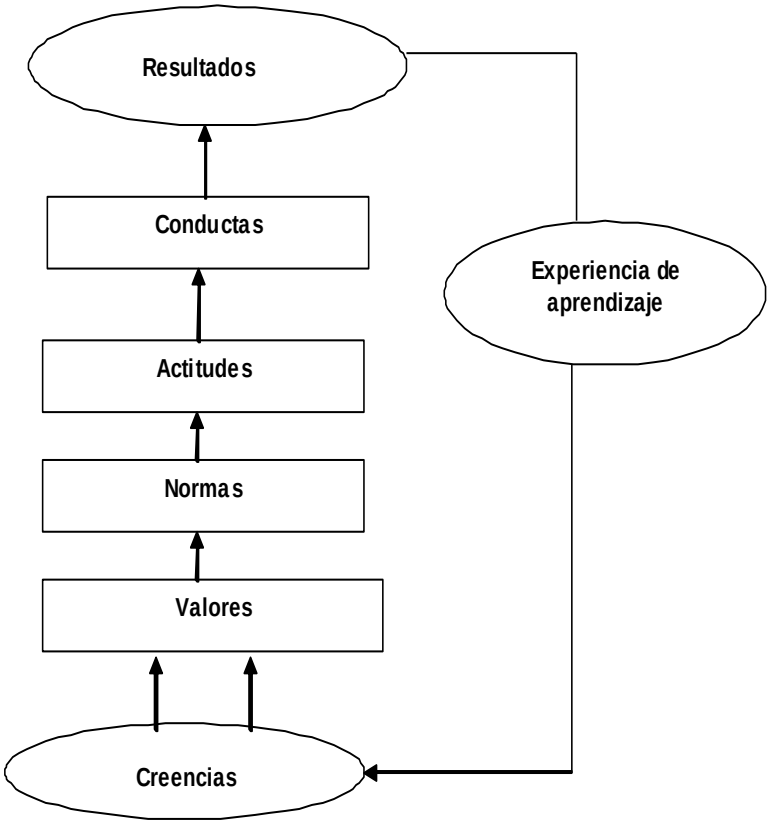

Figura 10. Proceso aprendizaje con base en valores.

No se debe partir para el estudio de las creencias de patrones pre hechos, ni de creencias existentes en organizaciones similares. Son muy propias de cada una de las organizaciones.

Se recomienda para su estudio la utilización de técnicas de trabajo grupal, cuestionarios y entrevistas.

Pasos para la determinación de las creencias:

- ✓ Se selecciona a los futuros encuestados a partir del plan maestro (récord que conserva el área de Recursos Humanos donde aparece en orden cronológico la entrada de personal a la organización) los trabajadores que se iniciaron primero en la organización.
- ✓ De ellos se determina quiénes permanecieron vinculados a la misma, con buenos resultados en su desempeño y con un nivel de capacidad en la actualidad para brindar información fidedigna. Pueden estar incluidos en ellos jubilados.

- ✓ Se elabora cuestionario según objetivo y se aplica mediante método Delphi asistido.
- ✓ Se hace lista de chequeo.
- ✓ Se determina concordancia entre lo planteado por los diferentes encuestados.
- ✓ Se hace reducción de listado.
- ✓ Se deben comprobar estas creencias en los trabajadores mediante cuestionarios para esto es recomendable dividir los trabajadores en grupos por tiempo de permanencia en la organización y analizar el comportamiento de estas creencias.
- ✓ Aplicar matriz para validar relación entre valores y creencias.

Los métodos que se pueden usar son el: inductivo- deductivo, análisis– síntesis, comparativo y lógico abstracto.

Eventos

Se denominará evento a aquellos hechos, situaciones específicas ocurridas en un momento determinado y ante el cual se adopta una decisión o posición consciente o inconscientemente, y ha dejado una huella en la organización. Esta situación creada puede ser de forma intencional o no, y puede o no ser positiva, dejando una enseñanza a partir de cómo se maneje, incorporándose a la historia. Se trasmite de un trabajador a otro. Estos eventos podrán estar recogidos en documentos oficiales o sólo en la memoria de los trabajadores, pero constituyen un elemento a considerar como anécdota. Los principales eventos ocurridos se estudian a través de encuestas y entrevistas que se aplican a personas de larga experiencia en la organización, complementándose con la revisión documental de la historia y otros documentos oficiales para comprobar la veracidad de los fundamentales, por su carácter perceptivo, al igual que las creencias. Los métodos inductivos- deductivos y triangulación que permitirán arribar a conclusiones.

Ritos y tradiciones

Este elemento ha sido mencionado sólo por algunos autores como Strategor. Los ritos o tradiciones: son posiciones, acciones, actividades que la organización realiza de forma sistemática siempre que se den determinadas condiciones, siendo esperados por sus trabajadores.

Para determinarlos se debe utilizar la técnica de cuestionario no estructurado de forma asistida. Es importante su estudio por ser base en la formación de comportamientos,

creencias y actitudes. Se debe usar la revisión documental, entrevista y observación, las que a través del análisis y síntesis permiten arribar a resultados.

Valores

En el primer capítulo se realizó un análisis de esta categoría y su rol en las organizaciones, se concluye que los valores se forman en el transcurso de la vida, influyendo en esta formación el medio, la familia y la organización, es el último, uno de los fundamentales, al intervenir de forma especial en la formación y desarrollo de carrera de los trabajadores. El proceso de formación de valores transcurre por diferentes niveles, como ya fue analizado. Pero teniendo en cuenta las etapas de implementación de esta filosofía, puede realizarse este estudio en un primer momento a partir de la comparación de la aceptación de los valores propuestos y la percepción de la asimilación de los mismos en los diferentes estratos.

Coherencia de la cultura

Una vez determinados los elementos de la cultura mediante los métodos análisis síntesis y la triangulación, se comprobará la coherencia existente entre estos elementos y los valores organizacionales deseados. Es recomendable la aplicación de técnicas complementarias como; la observación, estudios de satisfacción, etc., que ayuden en este sentido.

Como conclusión de este aspecto podemos plantear que es necesario una vinculación estrecha entre las estrategias y la cultura de la organización siendo necesario el diagnóstico de la cultura para llevar un proceso de cambio y formación de valores. “Una cultura fuerte aumenta la congruencia de la conducta. En este aspecto hemos de admitir que una cultura fuerte puede hacer las veces de la formalización” (Robbins, 1991).

FASE 2: operacionalización de los valores

Según García, Dolan y Blanchard (1997), autores clásicos de la Dirección por Valores o DpV, la operacionalización de los valores es la fase donde se comunican y se alinean los valores en todos los niveles de la organización, es decir, la puesta en acción de los valores. Por esta razón, la misión, visión y los valores (finales y operacionales) deben comunicarse y clarificarse en cada una de las áreas de la empresa (estratos). Una vez identificado los valores operacionales que tributan a la misión, estos valores deben

comunicarse y alinearse a los valores instrumentales de cada estrato con el fin de que éstos sean compartidos y asimilados por todas las personas que integran la organización.

Determinar los valores que tributan a la misión

La misión de la empresa debe ser un compromiso de armonización de compromisos con sus principales grupos de interés o stakeholders: los de los empleados, los de los clientes, los de los propietarios o accionistas y los de la sociedad en general, según García 2004. Para lograr este compromiso se requiere determinar valores que tributen a esta misión. Son errores frecuentes plantear un excesivo número de valores, casi imposibles de memorizar ni por los más próximos al poder, hacerlo sin ninguna taxonomía o modelo clasificatorio previo y, por supuesto, sin atribuirles un significado conceptual y conductual compartido. Por estas razones, los valores que tributan a la misión deben ser seleccionados cuidadosamente ya que se convertirán en las guías de acción de las personas que trabajan en la organización para que ésta cristalice su misión o encargo social. Determinar los valores no es un proceso complejo, pero exige la mayor participación de las personas que conforman la empresa para su selección, conceptualización y puesta en acción. Se pueden utilizar técnicas como la revisión documental y el trabajo grupal. Se recomienda la asesoría y acompañamiento de consultoría.

Determinar comportamientos o modos de actuación asociados a los valores institucionales.

La creación de valores constituye para cualquier organización un centro de mira fundamental y dentro de su estrategia debe estar además, que los valores tomen carácter interno en todo el personal fomentando su aplicación adecuada como aspecto básico del quehacer diario por cada individuo y por la organización en su conjunto. Las organizaciones que deseen garantizar una conducta y un comportamiento de sus trabajadores que permitan ser eficaces, eficientes y tener la consideración y el respeto de sus clientes, deben poseer sus propios valores, no sólo bien definidos y aceptados por todos, sino comprobar sistemáticamente su aplicación (Valdés 2010). Es precisamente, en el actuar de las personas (comportamientos) donde se puede evidenciar si los valores organizacionales están compartidos o no. Al respecto, (Robbins, 1991), citado por Sarmentero (2007), considera que los valores son compartidos, cuando son aceptados por todos los miembros de la organización o estrato, con los mismos significados,

llevando implícito en su asimilación comportamientos similares, por tanto los valores finales y operacionales pueden (y deben) llegar a ser valores compartidos.

Para determinar comportamientos o modos de actuación asociados a los valores institucionales, se debe seccionar a la población por estratos y determinar los valores según cada estrato que estén en consonancia con los valores finales de la organización. Luego se realiza un diagnóstico de los valores por estratos considerando población, proceso y territorio. Según, (Sarmentero 2007) ,la división por área (estrato), vincula al trabajador con un estilo de dirección específico, según su ubicación y subordinación a un jefe determinado ya que la interacción de los trabajadores se dan en condiciones históricas concretas (medio), por lo que es conveniente tener en cuenta el lugar o territorio donde se insertan en la organización. Los procesos condicionan los comportamientos y competencias necesarias para lograr las exigencias, estándares y procedimientos requeridos, identificando las necesidades de comportamiento técnico-profesionales, que harán asumir determinadas valoraciones y juicios en los trabajadores. Estos elementos son la base para la formación de los estratos, es decir, como se dividen y agrupan los trabajadores en la entidad objeto de estudio. Estos criterios de estratificación permitirán un adecuado diagnóstico de los valores y ofrecen la posibilidad para encausar las acciones que se adopten, al permitir un doble análisis, según las exigencias técnico - organizativas y las exigencias sociales. Las técnicas que pueden ser usadas son: revisión de documentos, entrevistas, observaciones, cuestionarios, método de expertos, análisis-síntesis.

Para realizar el diagnóstico es necesaria la operacionalización (clarificación) de los valores en correspondencia con las características del estrato, en dependencia de las bases usadas para la estratificación (sin llegar al individualismo), deben ser comunes a un número determinado de trabajadores, sirviendo para guiar conductas y determinar competencias laborales.

Sarmentero (2007) plantea el siguiente procedimiento para realizar el diagnóstico de la los valores por estrato:

- ✓ Determinar los estratos a partir de los criterios antes expuestos: procesos y medio en que se desarrollan.
- ✓ Seleccionar expertos por cada estrato.

- ✓ Aplicar cuestionarios asesorados para la determinación de los valores del estrato a partir de los valores finales organizacionales.
- ✓ Aclarar u operacionalizar los valores declarados por los expertos para los estratos.
- ✓ Elaborar cuestionario importancia - percepción para cada estrato.
- ✓ Determinar la población y tamaño de la muestra, por estrato.
- ✓ Aplicar cuestionario importancia - percepción.
- ✓ Procesar la información.
- ✓ Analizar los resultados por las dimensiones o bases de estratificación (Matriz Importancia -percepción).
- ✓ Diagnóstico de la gestión de los valores por estrato.

Para lograr la gestión de los recursos humanos enfocada a los valores es necesario, involucrar a toda la organización en busca de coherencia entre lo que se quiere, se dice y se hace en todas las áreas. "Lo que supone realmente mejora continua, es el ejercicio de auditar o confrontar la diferencia entre valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa"(Dolan y García) p 289, lo que evidencia la necesidad de integración, debiéndose comprobar las acciones, procedimientos y parámetros usados por las áreas, y los resultados globales de toda la organización.

Matriz importancia –percepción

Establecidos y definidos los valores por estrato, se determinan el nivel de aceptación o importancia y la percepción en cada estrato con la aplicación de dos cuestionarios (doble entrada para cada valor), en uno se mide la importancia de un valor determinado, y en el otro cuestionario se mide la percepción de ese mismo valor, siendo necesario determinar criterios de valoraciones y rangos, utilizándose la escala de Likert de 1 a 5 puntos, donde 5 tiene el mayor peso en la puntuación. Una vez aplicados los cuestionarios a los trabajadores por estrato, se unen y analizan las dos variables en la matriz importancia/percepción. El eje de la importancia mide, la aceptación o importancia que tienen los valores para los trabajadores del estrato y su tributo a la misión de la organización, mientras que, el eje de la percepción mide el nivel de asimilación de los valores. Para determinar los cuadrantes de la matriz se dividen los

promedios de los resultados de cada variable (importancia o percepción) entre el número de valores consultados en cada estrato. Estos cuadrantes son:

Cuadrante 1: alta importancia / baja percepción: Los valores ubicados en este cuadrante deben ser tomados como prioridad en las acciones para su impulso y alineación en los trabajadores ya que su baja percepción indica que no están compartidos ni asumidos en el comportamiento lo que impacta negativamente la eficiencia, la eficacia en los procesos y objetivos organizacionales. También afecta el clima organizacional.

Cuadrante 2: alta importancia/alta percepción: Los valores ubicados en este cuadrante indica ,que éstos valores están compartidos y asumidos en el comportamiento de los trabajadores, manifestando la situación deseada, lo que favorece el logro de los objetivos de la organización y fortalece positivamente la cultura organizacional. Estos valores deben reforzarse y mantenerse.

Cuadrante 3: baja importancia/baja percepción: los valores ubicados en este cuadrante, deberían analizarse las causas de la indiferencia de los trabajadores en su consideración, ya que no les prestan ninguna atención. Estos valores luego del análisis correspondiente podrían desincorporarse de la planeación estratégica y dar cabida a nuevos valores de acuerdo a la realidad actual de la organización u orientar estrategias que potencien la importancia de los mismos para el desarrollo de la organización.

Cuadrante 4: baja importancia / alta percepción: Los valores ubicados en este cuadrante pueden mantenerse luego de análisis con el ápice estratégico ya que su acción no impactan negativamente a la organización.

Los resultados producto del análisis de la matriz importancia-percepción permitirá:

- ✓ Determinar la correspondencia entre los valores declarados por la organización y los valores de los estratos.
- ✓ Permitirá conocer hasta qué punto los valores organizacionales están asimilados y compartidos en las áreas de trabajo.
- ✓ Advertir al ápice estratégico de la coherencia organizacional en los diversos niveles (estratégico, táctico y operacional).
- ✓ Generar estrategias para reducir (hasta eliminar) las brechas entre lo que se aspira, se dice y se hace en la organización.

FASE 3: Propuesta de acciones para la formación y asimilación de los valores.

Esta fase tiene como objetivo la formación de valores institucionales. La formación de los valores dentro de la organización compete a todos los que la integran y deben ser abordado de manera sistemática desde la gerencia de recursos humanos con la anuencia del ápice estratégico. Para este fin, se integrarán las acciones en un plan que contribuya a la formación e internalización de los valores organizacionales en cada una de las personas que integran la empresa con el objeto de alinear los comportamientos de estas personas a éstos valores y obtener las conductas deseadas producto de aceptar y compartir las mismas guías de acción lo que redundará en una empresa más humana y más productiva.

La base para la elaboración del plan de acción serán los resultados obtenidos de la aplicación de los diversos instrumentos y técnicas para la recolección de los datos. Las técnicas que pueden utilizarse son: revisión documental, trabajo grupal, método de expertos, inducción, deducción, entrevistas, diagramas causa-efecto y encuestas.

Las actividades a ejecutar en el plan de acción para la formación de valores deben estar dirigidas a fortalecer la DpV, y así lograr:

- ✓ Reducir las brechas entre los valores deseados y los comportamientos observados en cada una de las áreas de la empresa a fin de fomentar la asimilación de los valores en las personas.
- ✓ Impulsar el liderazgo para el proceso de cambio (cambio o transformacional)
- ✓ Promover la coherencia entre la cultura organizacional y los valores.
- ✓ Divulgar la planeación estratégica (misión, visión y valores) en toda la organización.
- ✓ Establecer mecanismos de monitoreo, acompañamiento y mejora continua en la implementación de la DpV.

CONCLUSIONES

- ✓ De la bibliografía consultada se desprende que la Dirección por Valores es una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador que, considera a la persona dentro del pensamiento directivo y cuya filosofía está basada en valores.

- ✓ Existen dos momentos en los que un proceso de formulación y coherencia de visión, misión y valores resulta esencial: al animar o fundar la empresa y al reanimarlo o "reinventarlo" estratégica y culturalmente por parte de la siguiente generación. Obviamente, ambas opciones requieren la existencia de un auténtico liderazgo catalizador de la acción con energía fundacional o "refundacional".

- ✓ Una Declaración Estratégica Compartida es un documento redactado de la manera más participativa posible y en el que constan la visión, la misión y los valores compartidos en la empresa. La visión es el sueño compartido que se pretende alcanzar. La misión o razón de ser es un compromiso de lo que la empresa aporta a sus empleados, a sus clientes y los propietarios. Los valores compartidos son las reglas del juego o los principios de acción, por ello, deben ser monitoreados constantemente para verificar si están incorporados en el comportamiento de los trabajadores.

- ✓ Los valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todas las personas que integran la organización y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. Por tanto, son el soporte de la gerencia para promover condiciones y pautas para el éxito de la empresa.

- ✓ Se desarrolla un procedimiento que permite el análisis científico orientado al diagnóstico y mejora de la gestión de los valores y el mismo puede ser aplicado a cualquiera empresa productiva.

BIBLIOGRAFÍA

1) Alfonso G. “Los valores y el sentido de la vida El debate filosófico de una época (1940-1960)” .2005. Temas Cultura ideología sociedad (CU)(43): 21-28, enero.
2) Álvarez B, Adolfo S. (2009). La Dirección Por Valores. Nueva York: Editorial Macmillan.
3) Barber Kuri B, Carlos (2013) Los líderes se atreven a decir: Soy Competitivo. Disponible en: http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/09/18/los-lideres-tambien-se-atreven/ . Consultado 30 de marzo 2014.
4) Blanchard, K y O"Conor, M (1997). Administración por valores. San Francisco. USA. CA: Berret-Koehler.
5) Cain, R. (2009). Developing a values-drive organization. World Trade, 22(4), 46.
6) Covey, S. (2002) 7 Hábitos de las familias altamente efectivas. Editor Grijalbo
7) Daddona, P. (2009). Lead the way to a sustainable organization. Pennsylvania CPA Journal,80(3), 32.
8) Díaz Llorca, C (2006) Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores p.33
9) Díaz, Sandra et al (2006). “Dirección por Hábitos: un modelo de transformación”
10) Dolan, S; Garcia, S. (2002). “Managing by Values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century”. Journal of Management Development. Vol 21.
11) Domínguez López, M. (2009) Fundamentos teóricos-conceptuales para el estudio de la Dirección por Valores. Matanzas Cuba .Disponible en: Leer más: http://www.monografias.com/trabajos78/direccion-valores-enfoque-estrategico-empresarial/direccion-valores-enfoque-estrategico-empresarial2.shtml#ixzz2yC5RlKx5. Consultado 15 de enero 2012
12) Fabelo C, José (2004) Los Valores y sus Desafíos Actuales .Cuba.
13) Ferriol Sánchez, F. (2006). Los valores desde el actual modelo de planificación estratégica. ¿cómo trabajarlos? aproximación a una metodología. Disponible en: http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2006/1/48806105.pdf Consultado: 22 de enero 2012.

14) Hernández R, Mayli. (2008)¿Por qué introducir la dirección por valores en las empresas cubanas? Disponible en: http://www.amazon.com/introducir-direcci%C3%B3n-valores-empresas-cubanas/dp/3659017310. Página consultada 15 de septiembre de 2013.
15) García, S.; Dolan, S. “La dirección por valores”. 1997 Ed. MacGraw- Hill, p37.69 83,104, 111, 115,
16) García, S y Dolan S. (2003). La Dirección por Valores: El cambio más allá de la dirección por objetivos. Primera edición. Madrid, España: McGraw Hill.
17) García, Salvador. (2005). La Dirección por Valores (DpV) en la empresa familiar (EF): La gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico. . Primera edición. Madrid, España
18) González,A (2011) Dirección por valores en la Aldea Universitaria -Narciso Gonell- disponible en http://www.monografias.com/trabajos89/direccion-valor-aldea-universitaria/direccion-valor-aldea-universitaria.shtml#ixzz2y7CFlN9G. Página consultada el 04 de abril de 2014
19) Green, D. (2008). Value transformation in 21st century organizations. Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, 12(2), 95.
20) Guadarrama Pablo, [et al.].1990. Lo universal y lo específico en la cultura. La Habana. Editorial Ciencias Sociales. 207p.
21) Huerta N, David. (2010). Hacia una dirección por valores (DpV)
22) Rockeach, M, (1973). La Naturaleza de los Valores Humanos. Disponibleenhttps://www.google.co.ve/?gfe_rd=cr&ei=7FhNU97DLMfO8gecnYHQBg#q=%EF%83%98%09Rockeach%2C+M%2C+(1973).+La+Naturaleza+de+los+Valores+Humanos.+Nueva+York%3A+Editorial+Macmillan. Página consultada septiembre 2012.
23) Robbins, S. P. 1999. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias. Aplicaciones. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 440 p.
24) Sarmentero B, Ileana. 2007. Procedimiento General de Dirección por Valores para desarrollar competencias laborales a través del Sistema de Recursos Humanos. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias). Matanzas-Cuba.
25) Schein, E .1991. Psicología de la Organización. México. Editorial Prentice-Hall. 104 p.
26) Silíceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa. Disponible

en:http://books.google.co.ve/books/about/Capacitaci%C3%B3n_y_desarrollo_de_personal.html?hl=es&id=CJhlsrSuIMUC. Página consultada 03 noviembre 2011.

27) Siliceo y Garfield.(1998) ¿Qué nuevos valores deben poseer las empresas para enfrentar el cambio exitosamente desde una perspectiva de sistemas? Disponible en: http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm Consultado: 15 de enero de 2012.

28) Velásquez, N. (2012).Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo, July 18-20, 2012 disponible en: http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf. Consultada 10 de abril 2014

29) Villapaldon, D (2012) ¿Es importante que una empresa establezca valores? Disponible en http://www.creciendoempresas.com/factor-humano/es-importante-que-una-empresa-establezca-valores/ . Página consultada el 15 de abril de 2014.