

ENFOQUE DE VALORES EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU APLICACIÓN.

Autores

Dra. Noyla Machado Noa. Profesora Auxiliar.
Directora del Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
Universidad Central de Las Villas.

Lic. Ramón Enrique Mérida González.
Jefe de Perfeccionamiento Empresarial
Fábrica de Antenas, SIME.
MSc. Zoe Maria Vila Alonso. Asistente.
Profesora del Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
Universidad Central de Las Villas.

Trabajo presentado:
15 de marzo de 2007.

Aprobado por el
Comité Editorial:
1 de julio de 2007

RESUMEN

A partir de la aplicación de un diagnóstico de valores organizacionales en varias organizaciones de Villa Clara, se detectan condiciones idóneas para impulsar el cambio de la cultura organizacional a través de la implantación de un enfoque de valores que asista y complemente el modelo de Dirección Estratégica por Objetivos existente.

El trabajo propone un procedimiento en siete pasos clave para perfeccionar los procesos de dirección a partir de la introducción orgánica de prioridades en el orden de los valores organizacionales.

Palabras Clave: dirección estratégica, valores organizacionales, enfoque de valores.

INTRODUCCIÓN

El estudio del funcionamiento organizacional ha sido, en los últimos tiempos, una de las principales fuentes de conocimiento para los investigadores de la dirección empresarial. Este interés ha permitido penetrar el complejo mundo del hombre y el trabajo, así como ha posibilitado la familiarización con la diversidad de estructuras psicológicas válidas para su comprensión. Aunque la experiencia acumulada en estos temas es aún insuficiente, podría afirmarse que ha servido para orientar la atención de especialistas y directivos hacia la importancia de implementar el enfoque de valores como una divisa sustancial y determinante en el logro del éxito en la organización.

Las organizaciones empresariales son en esencia humanas y, en consecuencia, en ellas conviven personas cuyos comportamientos y relaciones responden a una cultura en que prevalecen ritos, pautas y códigos que se manifiestan en actitudes que reflejan valores. Dichos valores están regularmente sustentados en creencias arraigadas, tanto en el espíritu individual como colectivo, que muchas veces no coinciden con las nuevas visiones, con los nuevos paradigmas y con nuevas maneras de abordar las diversas y complejas situaciones y relaciones sociales que origina la modernidad.

El tema de los valores resulta complejo desde cualquier ángulo. El interesado apenas encuentra propuestas, críticas y todo tipo de análisis realizados por los especialistas del tema empeñados en esclarecer y definir sus términos. Estos esfuerzos y el auge de estudios acerca de los valores en la organización se deben en primer lugar a que estos se vuelven cruciales como criterios para tomar tanto decisiones estratégicas como tácticas. Los valores identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la organización cómo deben actuar.

A Cuba, inmersa en un proceso de recuperación económica y de orientación hacia nuevos mercados, le resulta de vital importancia promover en las organizaciones el conocimiento de valores compartidos dentro de su cultura, que posteriormente se traduzcan en un desarrollo económico, tecnológico y humano en los predios de la cultura organizacional. De modo que en las empresas nacionales y en otras entidades organizacionales se impone un avance en el pensamiento del hombre, de forma tal que se sitúe a los valores en el centro de todo el accionar.

Ahora bien, para promover valores compartidos en cualquier organización es imprescindible un estudio previo de los mismos. Es necesario prospectarlos, identificarlos, agruparlos y contextualizarlos. Solo así es posible implementar felizmente cualquier estrategia de dirección que los favorezca.

En el trabajo se presentan los eventos más significativos de un arduo proceso de construcción de conocimientos, que se realiza en varios años de trabajo y que se inició por un profundo interés en el perfeccionamiento de los procesos de dirección estratégica en nuestras organizaciones.

DESARROLLO

El estudio de los valores resulta esencial para definir el carácter fundamental de cada organización, estos representan la convicción básica de una forma de actuar específica (ya sea personal o social) y permiten establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de los individuos.

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean sentido de identidad y fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma. Por otro lado, si bien los valores organizacionales constituyen un medio adecuado para hacer frente a entornos turbulentos, realmente el surgimiento de estos dentro de la cultura organizacional puede tomar generaciones. Por ello, los esfuerzos de los científicos

sociales deben enfocarse a la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y fijación de tales valores organizacionales.

Según el Dr. Michael O'Connor, *cuando hablamos de valores, con este término queremos, por supuesto, decir una serie de valores empresariales que se emplean como estándares para que la organización y la gente tomen las decisiones diarias.*

En palabras de Churchman y Emery (1965), *De la misma forma como lo hacen otros valores organizacionales emergen para hacer frente a la incertidumbre y obtienen su autoridad gracias a la atención que prestan a las necesidades de los sistemas. Los valores organizacionales son altamente concordantes con los intereses de la gente que forman parte de estos.*

Ante la multiplicidad de clasificaciones y la amplia gama de valores señalados, se han adoptado criterios a partir de los cuales se establecen las categorías y las jerarquías de los valores. Entre estos criterios se pueden encontrar los siguientes:

- Durabilidad: Los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros.
- Integralidad: Cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- Flexibilidad: Los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- Satisfacción: La generan en las personas que los practican.
- Polaridad: Se presenta en sentido positivo y negativo, todo lleva un contravalor.
- Jerarquía: Los hay considerados superiores (libertad) e inferiores. Estas jerarquías son flexibles y se construyen a lo largo de la vida.
- Trascendencia: Trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- Dinamismo: Se transforman con las épocas.

- Aplicabilidad: Entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de las personas.
- Complejidad.
- No existe un ordenamiento deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples son también las tablas de valores propuestas. La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos. De esta forma han sido agrupados en objetivos y subjetivos (Frondizi, 1972) o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). Rokeach (1973) formuló valores instrumentales relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común). Kenneth Cloke y Joan Glodsmith, los dividen en Valores en las relaciones, valores en el proceso, valores en la comunicación, valores en el trabajo y valores en la vida personal.

El valor a escala psicológica se instaura de dos formas:

- Las formales que regulan el compartimiento bajo presión a control externo.
- Los valores personalizados como expresión auténtica del sujeto que los asume.

Estos últimos son los que debemos fomentar y para ello debemos provocar emociones, estimular la entidad en que propician el debate y mueven las fibras efectivas. Muchas veces se confunden los valores en general, con los valores éticos, los cuales, no son más ni menos que medios adecuados para conseguir nuestras finalidades. Al hablar de valores, hay que diferenciar los valores finales y los valores de tipo instrumental.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidiana. Los autores Salvador

García y Shimon Dolan, han dado la siguiente clasificación de valores:

Los valores finales están asociados con la visión (¿Hacia dónde vamos?) y la misión (¿Para qué vamos?). Esto los define también como valores estratégicos.

Los valores instrumentales u operativos son aquellos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión. Estos valores los llaman tácticos o compartidos.

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo, haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir. De hecho los valores integrados a la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa.

Los valores instrumentales son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestra finalidad. Por ejemplo: la honestidad puede considerarse un valor ético instrumental para conseguir una finalidad: llegar a ser feliz.

Por otra parte los valores tácticos configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir un propósito determinado, y la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente; honestidad, trabajo en equipo, etc.

El contar con una formulación explícita de los valores estratégicos de la empresa, además de lograr un aumento de la coherencia interna, expresa hacia el exterior confianza e identificación con los clientes a través de la publicidad. Por ejemplo, si la empresa expresa que su misión contribuye al desarrollo económico del país, suscitará determinadas simpatías por parte de sus compatriotas.

Hablar de valores no significa que los objetivos y estrategias deban olvidarse. La dirección por valores (DpV) no anula a la

Dirección por Objetivos (DpO) y a la Planificación Estratégica (PE), sino que las complementa y facilita su puesta en práctica al otorgarle un mayor sentido. De hecho, todas DpO y PE inteligentes ya manejan valores de alguna manera. Lo que pretende la DpV es sistematizarlo. Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental-intermedio.

Según O'Connor la base de la Dirección por Valores es aclarar las prioridades de la organización. La manera de ser de una organización que tenga como base los principios de la DpV es tener un procedimiento para garantizar que los valores de su organización sean sanos y permanentes. Esto se hace armonizando con esos valores guías, tanto sus decisiones estratégicas como sus actuaciones día a día. La DpV no es un programa o una cosa agregada, sino la manera en que vive la organización, es todo lo que se hace en ella. El éxito de este proceso depende de que el director y otros altos líderes actúen de acuerdo con los valores que proclaman.

De especial importancia es para nuestro país la introducción del enfoque de valores en el contexto de la Dirección Estratégica por Objetivos. Pero ¿Por qué enfoque de valores?

El Enfoque de Valores en la Dirección Estratégica por Objetivos es una experiencia única, aplicada actualmente en Cuba, que se pretende extender a todas las empresas del país cuando estas tengan las condiciones necesarias.

Según el diccionario Cervantes *un enfoque es la manera de considerar o tratar un asunto*. Lo más importante que debemos saber de un enfoque es que ha de ser:

- *Sencillo*: no debe ser complicado, debe influir en la mente de las personas.
- *Fácil de recordar*: debe ser exclusivo, necesita impacto y ser audaz.
- *Tiene fuerza*: mientras más se repita más fuerza toma, incrementa su poder.

- *Revolucionario*: va contra la corriente del pensamiento convencional, busca el crecimiento, el cambio.
- *Dirigido al futuro*. Predice cuál es el futuro de la organización y establece las medidas específicas para lograrlo.
- *No tiene éxito de forma instantánea*: nunca es efectivo a corto plazo, hay que tener paciencia.

Según Mérida (2003) el Enfoque de Valores ... "Consiste en que las organizaciones identifiquen un conjunto de valores compartidos, que son inviolables, y los distinga del resto de los valores para ponerlos en práctica de manera que generen compromiso, entusiasmo y una dedicación sostenida a través del trabajo"

Los principales objetivos del Enfoque de Valores son.

- Conocimientos y competencia.
- Integración con sinergia y valores compartidos.
- Mejora, eficiencia, productividad y calidad.
- Atención al hombre.

El Enfoque de Valores le permitirá al trabajador de la organización, encontrar cuál es el sentido de su trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva. Es difícil que todos los trabajadores impulsen la organización en el mismo sentido. Si el que limpia, el contador, el director o cualquier otra persona no encuentran sentido a lo que hacen, no existirá una integración interna ni una adaptación al entorno que permita el desarrollo de nuevos proyectos para la organización.

Debe verse como finalidad del Enfoque de Valores en las organizaciones empresariales cubanas fomentar una cultura de compromiso. La cultura de compromiso requiere que converjan las estrategias de la organización con las estrategias personales para así incentivar el desarrollo personal con programas de calidad de vida en el trabajo.

La cultura de compromiso que se caracteriza por:

- *Control*: Permitir a los empleados tomar decisiones sobre su trabajo.

- *Estrategia y visión*: Ofrecer a los trabajadores una visión y una dirección que los haga comprometerse y trabajar duro.
- *Trabajo con reto*: Trabajos estimulantes que ayuden a formar nuevas actitudes.
- *Cultura de trabajo*: Crear un ambiente de celebración, diversión, estimulación y franqueza.
- *Colaboración y trabajo en equipo*: Formar equipos para producir resultados.
- *Logros compartidos*: Recompensar a los trabajadores por logros conseguidos.
- *Comunicación*: De modo franco, frecuente, compartir información.
- *Interés por los individuos*: Que sean tratados dignamente y que las diferencias sean abiertamente compartidas.
- *Tecnología*: Dar a los trabajadores los medios técnicos necesarios para su trabajo y que lo faciliten.
- *Formación y desarrollo individual*: Es formación necesaria para hacer bien el trabajo.

Hoy en día se acepta ampliamente que toda empresa competitiva ha de estar orientada al cliente. Lo que no es tan común es la necesidad de innovación en la orientación al cliente interno, es decir los empleados. En el fondo esta es la revolución competitiva pendiente.

Hace ya algunos años que la empresa cubana se ha propuesto buscar a toda costa la eficiencia, la eficacia y la competitividad, y son muchos los cambios que está enfrentando para conseguirlo. Entre ellos los más importantes están asociados a la implementación de Sistemas de Calidad, Sistemas de Gestión Medio Ambiental y el Perfeccionamiento Empresarial, todo esto forma parte de un único objetivo: lograr la competitividad de la empresa nacional.

Carlos Lage expresó: *Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes, que tienen que comprender que el éxito o el fracaso de su empresa depende fundamentalmente de él, de su colectivo de dirección y de su colectivo de trabajadores. Sin esta transformación no podrá avanzarse.*

Siendo el Enfoque de Valores una herramienta de dirección sumamente novedosa, constituye un reto para la empresa cubana su implementación y puesta en marcha, sin embargo, se han venido haciendo en los últimos tiempos diagnósticos de valores en empresas cubanas con resultados exitosos.

Procedimiento para la implementación del Enfoque de Valores

El procedimiento permite determinar el grado de congruencia que existe entre sus variables, definiendo sobre qué indicadores trabajar para lograr la compatibilidad y funcionamiento armónico del sistema en su totalidad. Dicho procedimiento transita por el cumplimiento de siete pasos lógicamente ordenados, e interrelacionados en calidad de sistema.

Paso 1: Definición de los valores estratégicos finales.

La definición de los valores finales es el primer paso para implementar el enfoque de valores en una organización. Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas; o lo que es lo mismo, de sus fines.

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de encaminar la empresa a largo plazo. Estos, hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende asumir. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa.

Otro conjunto de valores finales son los integrados en la misión o razón de ser de la empresa.

Paso 2: Reformulación de la misión y la visión.

Lo primero que se debe hacer en este paso es comprobar si los valores finales definidos en el Paso 1 están contenidos o reflejados en la misión y la visión de la empresa.

Si están contenidos se pasa al siguiente paso, de lo contrario se debe proceder a la reformulación de la misión y la visión. Aunque parezca sencillo, se debe tener cuidado al colocar los valores en la misión y la visión, ya que cada una de ellas tiene

diferentes fines. Hay valores que reflejan qué es lo que hace la empresa o cómo trabaja, en cambio hay otros que adelantan lo que será la empresa dentro de unos años.

Esta redefinición de la misión pudiera decirse que es un relanzamiento de las potencialidades de la empresa, que ya llegaron a la cima de su desarrollo y antes que las mismas comiencen a caer en un período de deterioro.

Como resultado final de este paso se obtiene la inserción de los valores finales de la organización en la misión y visión.

Paso 3: Definición de los valores operativos.

Una vez que se han definido la misión y visión, es preciso seleccionar cuáles son los valores operativos para encauzar la consecución del futuro deseado.

Los valores operativos o compartidos tienen categoría propia, y por tanto, diferenciales de los valores finales. Mientras los valores finales tienen un carácter eminentemente estratégico, los valores compartidos tienen un carácter táctico, ellos son los medios tácticos que se utilizan para alcanzar la misión y la visión.

Por definición se puede decir que los valores operativos son los pocos valores críticos con los cuales los enunciados de la organización deben comprometer las energías. Son los enunciados de los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos para realizar la misión y la visión. (Díaz Llorca, C., 2000)

El resultado final de este paso es el listado de valores que se comparten en la organización desde la perspectiva de sus trabajadores.

Paso 4: Formulación de la declaración de principios.

Después de definidos los valores compartidos de la empresa se debe proceder a la formulación de la declaración de principios, que no es más que la definición conceptual de cada valor adaptado al contexto particular de la empresa.

Aquí radica lo auténtico del proceso de prospección de valores compartidos;

justamente en la determinación del sentido colectivo de estos, operativamente identificados con la personalidad cotidiana de la empresa en cuestión, y no como panteón de ideales abstractos.

La determinación de la declaración de principios de los valores compartidos no es únicamente un ejercicio de solución de un problema técnico; es un proceso en el cual deben participar todas las partes con el fin de conseguir un diseño y un acuerdo conjuntamente.

Paso 5: Comunicación de los valores operativos.

El verdadero desarrollo de valores compartidos en la empresa ha de ser un proceso de diálogo entre todos los grupos de interés relevantes más que un proceso de venta descendente de palabras inventadas en la cima. (García y Dolan, 1997)

Los resultados obtenidos de la destilación de los valores compartidos, requiere ser reproducido, analizado y discutido con todos los trabajadores. Tiene que ser del conocimiento de todos y aceptados por todos. No una discusión formal del documento, sino un debate puntual de cómo se concretan los criterios expuestos en el puesto de trabajo y en el comportamiento diario.

El trabajador más simple debe conocer cómo su comportamiento juega con los valores operativos de la organización, de manera que llega a ser determinante para los resultados que se quieren alcanzar.

Con este paso se logra comunicar a todos los trabajadores en un clima de participación cuáles son los valores operativos de la organización, así como su importancia. Su resultado final es la elevación del grado de conciencia de los trabajadores sobre la importancia que tiene conocer y asumir los valores operativos de la organización.

Paso 6: Alinear las normas de conducta con los valores operativos.

Los valores operativos nunca han de plantearse como guías normativas de comportamiento, habitualmente percibidas como manuales de adoctrinamiento. Si se

pretende tratar a los empleados como adultos con capacidad de criterio, los valores operativos han de tener un carácter de constitución o reglas del juego consensuadas. (García y Dolan, 1997)

Los valores son expresiones estratégicas, las normas son tácticas. En virtud de ello, los valores no son un simple enunciado; ellos requieren y juegan un papel especial en el desarrollo de las acciones consecuentes con dichos valores. Estas acciones deben convertirse en normas de conducta de cada uno de los miembros de un grupo, y para ello es imprescindible la interacción de cada uno de manera que las convierta en reglas de conducta consensuadas.

Estas reglas de conducta consensuadas que surgen de la interacción de cada uno de los miembros de un grupo son precisamente las Normas y su incumplimiento puede generar sanciones externas. Es decir, el no cumplimiento de normas que deben estar en línea directa con ciertos valores esperados puede implicar sanciones a quien no tiene las expectativas en función de dichos valores.

Paso 7: Alinear valores estratégicos entre objetivos y estrategias.

La forma más racional de convertir los valores en acciones evaluables es su traducción en objetivos. Un valor que no se traduce en objetivos de acción específicos no pasa de ser un propósito utópico.

Los valores finales son variables críticas para el éxito de la empresa, por lo que han de ir traducidos en objetivos generales de acción a largo o mediano plazo.

Poner en marcha las metas que se pretenden alcanzar, significa poner en línea a los objetivos con los valores definidos. Es concentrarse en la compatibilidad que debe haber en las acciones específicas de acuerdo con los resultados que tienen que alcanzarse.

Para lograr esto se deben plantear indicadores de medida en la situación actual de desarrollo real de cada uno de los valores estratégicos. En el caso de que estos indicadores no existan deben crearse específicamente.

Las ARC son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo de la empresa a más largo plazo. Cada organización tiene que determinarlas y a partir de ellas fijar objetivos verificables.

El resultado final es la relación de los objetivos y estrategias de la empresa alineados con los valores estratégicos.

Conclusiones

La DpV, lejos de negar la Dirección Estratégica por Objetivos la complementa, pues esta ve los objetivos, como expresión de los valores, llevados a acciones concretas. En el caso cubano, donde se han implantado los modelos de DpO y Planeación Estratégica debido a las necesidades económicas que afronta el país, es preferible asumir el cambio cultural de las organizaciones con un Enfoque de Valores como complemento de ambos modelos.

El cumplimiento satisfactorio de cada uno de los siete pasos contribuye sustancialmente al mejoramiento de los mecanismos de dirección de la unidad, ya que el procedimiento garantiza, al menos, una adecuada alineación de las Normas de Conducta a los Valores Operativos, así como de los Objetivos Estratégicos a los Valores Estratégicos.

Bibliografía.

1. Alabart Pino, Y. (2003). Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana.
2. Arandia, E. y Anzardo, D. (1999). *Análisis institucional: una estrategia de trabajo investigativo aplicado en la escuela de hotelería y turismo "Alberto Delgado Delgado" de Villa Clara*. Trabajo de Diploma (inédito). UCLV, Cuba.
3. Betancourt, L. A. (1990). *La experiencia vivencial en la dinámica de grupos*. Iberoamericana de ediciones, San Juan.
4. Cloke, K. (1996). *14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos*. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana.
5. Chiavenatto, I. (1993). *Administración de los recursos humanos*. Mc. Graw-Hill Interamericana. S.A., México.
6. Dávila, A. y Martínez, N. H. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. Siglo veintiuno editores, México.
7. Davis, K. Y Newstrom, J. W. (1985). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mc Graw-Hill, México.
8. De Souza, A. *Cambio Organizacional*. Cultura organizacional partes 1 y 2.
9. Díaz Llorca, C. (1999). *Caso de estudio: Así trabaja un ganador*. Artículo, CETED, La Habana.
10. Díaz Llorca, C. (1999). *El dirigente como agente de cambio*. Artículo, CETED, La Habana.
11. Díaz Llorca, C. (1999). *Su Misión. ¿Cómo diseñarla?* Artículo, CETED, La Habana.
12. Díaz Llorca, C. (2000). *¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores*. Artículo, CETED, La Habana.
13. Díaz Llorca, C. (2000). *DpV. Algunas reflexiones para la acción*. Artículo, CETED, La Habana.
14. Díaz Llorca, C. (2002). *La DpV en acción a través de un estudio de caso*. Artículo, CETED, La Habana.
15. Díaz Llorca, C. (2002). *La ideología organizacional*. Artículo, CETED, La Habana.
16. Díaz Llorca, C. (2003). *¿Cómo utilizar los valores en la dirección?* Artículo, CETED, La Habana.
17. Díaz Llorca, C. (2003). *Criterios para la aplicación de los valores en la dirección en Cuba*. Artículo, CETED, La Habana.
18. Durán, Y. *Cambiar la cultura organizacional ¿Para qué? Parafraseando a Edgar Schein*. Sitio web. www.analitica.com/va/economía/default.asp.
19. Egan, G. (1994). *El valor agregado de sus empleados*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
20. Espinosa, M. y Medina, C. (1998). *Cultura organizacional: dos caras de un mismo servicio*. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A N. 14 Julio-Diciembre.
21. Espinosa, M. y Medina, C. (1998). *Cultura organizacional: dos caras de un mismo*

- servicio. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A N. 14 julio-diciembre.
22. Estévez, F. (1998). *Sistema de intervención para el desarrollo organizacional de una unidad comercial de TRD Caribe*. Tesis de Maestría (inédito) UCLV, Cuba.
 23. *Ética*. Sitio web. www.monografias.com/trabajos6/etic/etic2.shtml.
 24. Fabelo Corzo, J. R. (1989). *Práctica, Conocimiento y Valores*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
 25. Gallardo, A. et al (1998). *Cultura organizacional: Trayectoria de los estudios sobre cultura y análisis organizacional*. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A No. 14. Julio-Diciembre.
 26. García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por Valores*. Madrid: McGraw - Hill.
 27. Guevara Ernesto. *Obras*. Casa de las Américas, La Habana, 1970.
 28. Leme, M.T. (1989). *Cultura e poder nos organizacoes*. Editora Atlas, Sao Paulo.
 29. López Bombino, J. L. *Estudios Éticos*. T1, 2, 3. ENPES. La Habana. 1987- 1990.
 30. Marx, C. (1844). *Manuscritos Económicos y Filosóficos*. Editora Pueblo y Educación, La Habana, 1975.
 31. Marx, C. (1862). *El Capital*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1973.
 32. Menguzzato, M. (1991). *La Dirección Estratégica: Un enfoque innovador del Management*. Reproducción MES.
 33. Mérida R. (2003) Enfoque de Valores. Revista Electrónica Direccentro. UCLV.
 34. Pardo Díaz, J. L. *Gestión del cambio y liderazgo*. CD, Caracas, 1998-99.
 35. Parera, I. y Glez, A. L. (1999). *Valores organizacionales: una experiencia*. Revista Transporte, desarrollo y medio ambiente. Vol. 19 No. 3.
 36. Parera, I. y Glez, A. L. (1999). *Valores organizacionales: una experiencia*. Revista Transporte, desarrollo y medio ambiente. Vol. 19 No. 3.
 37. Rodríguez, A. (2003). *Diagnóstico Organizacional de la Empresa Eléctrica de Villa Clara*. Tesis de Diploma, CEDE, Villa Clara.
 38. Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Prentice-Hall International, New Jersey.