

La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica

The definition of values in the organization: a methodological proposal

Hernán Toniut¹, Mariana Arraigada², Sabrina del Valle Ricci³, Micaela Dondero⁴, Ximena Pacheco⁵, Agustina Quintana⁶

Resumen

La teoría clásica de estrategia utiliza como insumo los valores, cuya definición constituye un elemento sustancial para establecer la estrategia y las políticas de las organizaciones. Deben promover un marco de coherencia y personalidad que contribuya a que las personas puedan tomar decisiones. Las preguntas subyacentes son: ¿cómo se definen los valores? y ¿quién o quiénes deben definirlos?

Los valores deben surgir de las personas que forman parte de la organización, deben ser jerarquizados, definidos y puestos en práctica para finalmente ser re definidos en función a las condiciones del entorno que afecta a la organización.

Palabras clave: Valores, misión, principios, estrategias y políticas de las organizaciones

Abstract

The classic theory for strategy uses values as an input whose definition constitutes a substantial element to establish the organization's strategy and policies. It must promote a frame of coherence and personality contributing to the people's decision making. The underlying questions are "how to define values?" and "who has the role to define them?". Values should come from the people who are part of the organization, and should be prioritized, defined and put in practice, to finally be redefined according to the environment conditions that impact the organization.

Keywords: Values, mission, principles, businessstrategies and policies.

Recibido: 12 de Marzo de 2017. **Aceptado:** 02 de Mayo de 2017

1 Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino (FASTA). Magister. Coordinador del Proyecto de investigación. E-mail: Investigación.economicas@ufasta.edu.ar

2 Magister. Investigadora adjunta.

3 Licenciada. Investigadora graduada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA

4 Contadora Pública. Investigadora graduada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA

5 Contadora Pública. Investigadora graduada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA

6 Auxiliares. Alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA.

INTRODUCCIÓN

Los primeros interrogantes que suelen presentarse al plantear una Gestión y Dirección por Valores son: ¿cómo definir los valores de la organización?, ¿cómo gestionar su funcionamiento? y determinar ¿cuáles serán aquellas creencias que identificarán a la organización?

La misión y la visión están estrechamente ligadas a la declaración de valores. Debido a que la gestión por valores (GpV) se basa en una visión integradora, realiza una clara diferenciación entre misión y visión, y aporta sinergia de los valores.

Toda organización debe definir su misión, la cual “es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio” (Kotler & Armstrong, 2003, p.39.). Así como también debe tener en claro cuál es su visión: la que señala el rumbo y da dirección, siendo el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Mintzberg (1997) la describe como “la definición de la razón de ser de la organización”. Es importante establecer aquello que la organización piensa hacer, para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales, sin dejar de lado los valores dado que estos conforman el conjunto de principios, creencias y las reglas que regulan la gestión de la organización.

“Una buena declaración de misión y un buen conjunto de valores son tan reales y concretos como una bofetada en pleno rostro. La misión anuncia exactamente la dirección por la que se avanza y los valores describen el comportamiento que nos llevará hasta allí” (Welch, 2005, p.26).

García y Dolan (1997) plantean el concepto de Milton Rokeach de valor como “una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personalmente o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria” Welch, J. (2005) aborda la intangibilidad de los valores como bienes sociales que sirven a la organización para orientar sus acciones y que debe desarrollar y defender para alcanzar la misión.

Ballve y Debeljub (2006) explican que los valores están compuestos por dos elementos: la racionalidad y la virtualidad. La racionalidad determina por qué se deben adoptar ciertos valores y la virtualidad busca traducirlos en virtudes.

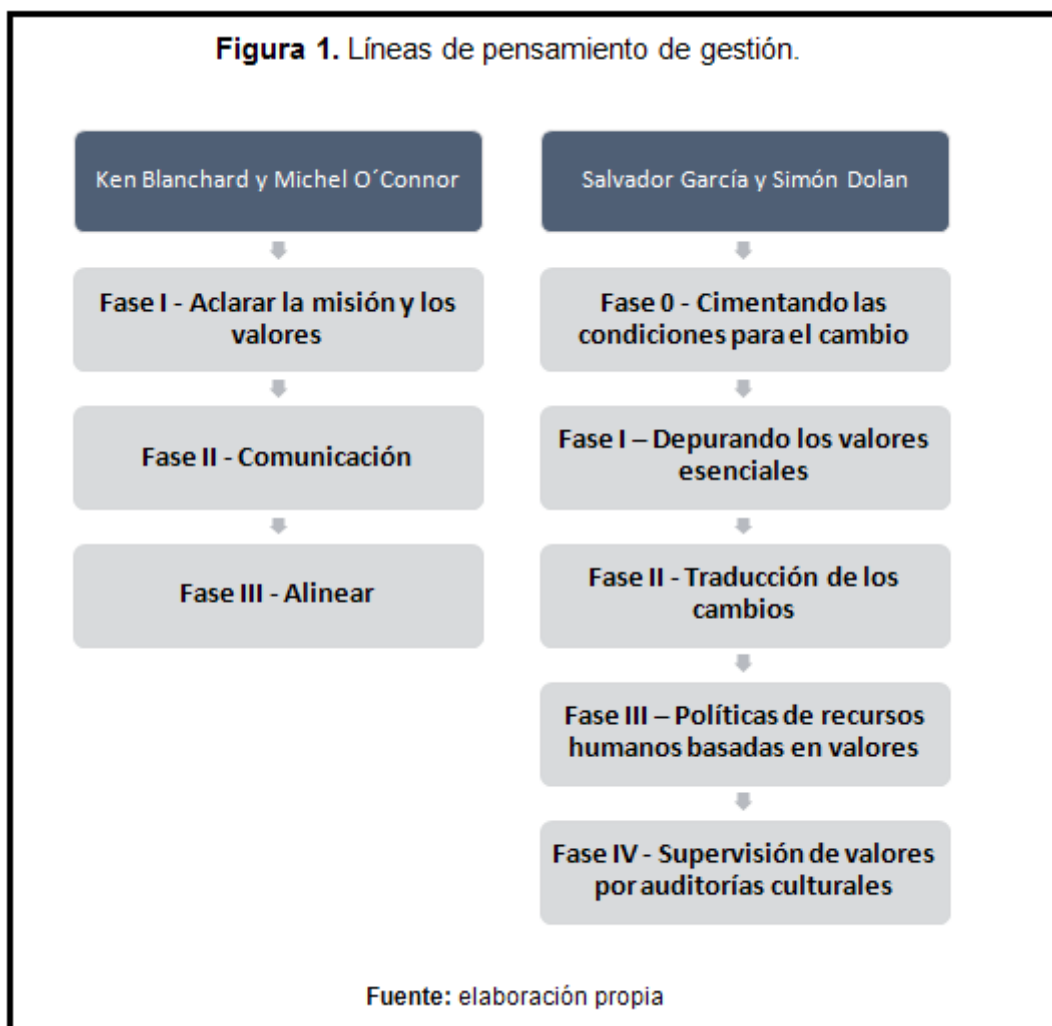
La gestión por valores es un paradigma que determina la forma en que los directivos interpretarán la realidad y diseñarán estrategias para interactuar con el ambiente:

“...una filosofía de administración que concibe la gestión a partir del papel del factor humano como elemento esencial del desarrollo de la organización, que busca la máxima implicación de los empleados, centrando su atención en valores organizacionales, como vía para alcanzar los retos planteados, por la necesidad de adaptarse a las exigencias de un entorno turbulento, consciente, además, de su rol social” (Sarmenteros Bon y Portuondo Vélez, 2009, p.59).

En esta definición se observa como confluyen la misión, la visión y los valores. Siendo los valores, la “puesta en práctica” de la misión y visión definidas por la organización como guías y normas. Por lo que se hace hincapié en la necesidad de definir concretamente los valores que la organización va a declarar como propios.

Entre los autores más representativos de esta línea de pensamiento de gestión se encuentran: Ken Blanchard y Michel O’Connor, en los EE.UU (1997); Salvador García y Simón Dolan, en Europa, España (1997). Se puede decir que, en ambos continentes y en forma paralela, se han diseñado dos propuestas con diversas fases. Y si bien no coinciden en la cantidad y momentos, se podría realizar ciertos paralelismos como se aprecia en la figura 1.

Para Blanchard y O’Connor (1997), en la primera fase, la organización debe definir los valores, siendo de suma importancia para poder comenzar el proceso, la aprobación de los propietarios y/o junta directiva de la organización. Requiere también de la participación del gerente y del equipo administrativo; teniendo en cuenta los valores que ellos consideran que



deben existir en la empresa para, todos juntos, poder compartir sus escalas de valores e incluso aportar, si es necesario, la reformulación de la misión en base a lo consensuado. Es de suma importancia hacer partícipes de dicha información a todos los empleados. Finalmente en la etapa de alineación, la organización debe realizar una evaluación para ver si realmente los valores enunciados y plasmados en la misión son los que se ven reflejados en sus decisiones. Para ello es necesario realizar una comprobación de los mismos con los clientes y otros grupos de interés. Una vez alineada la misión y los valores se logrará alcanzar el pilar con el cual la organización realizará su gestión.

Por otra parte en España, Salvador García y

Simón Dolan (1997) proponen otro modelo con diversas fases para la definición de los valores. La primera fase la denominan Fase Cero y se encuentra dedicada a cimentar las condiciones para el cambio, donde no sólo es importante tomar la decisión de trabajar bajo una gestión por valores sino legitimarla. Incluso, si es necesario realizar una auditoría, pudiendo ser utilizada como herramienta a la hora de medir los valores de las partes centrales interesadas.

Continúan con la Fase I para depurar los valores esenciales. Dando lugar a tres actividades básicas y secuenciales:

- La visualización de los valores finales que se incorporarán a la misión y visión de la empresa.

- El análisis F.O.D.A⁷ del conjunto de valores, y su medición en el entorno.
- Lograr un consenso en el lineamiento de los nuevos valores.

En esta fase es necesario involucrar a la mayor cantidad posible de partes interesadas para realizar una criba de valores bajo un modelo triaxial, basado en tres ejes de valores: la dimensión ética, económica y emocional. Continuando la clasificación de valores propuesta por García y Dolan (1997), de cada categoría se debe seleccionar un valor, el cual debe definirse y asimilarse correctamente, ya que de su comunicación y formación dependerá el éxito de este tipo de gestión.

Cabe señalar que si bien es escaso el material bibliográfico en relación a una metodología para enunciar y definir los valores en la etapa de fundación de la empresa; por el contrario, sí se encuentran desarrollos de planteos metodológicos en relación a la revisión de los valores ya existentes en la organización.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA DEFINICIÓN DE LOS VALORES

Para toda organización “es fundamental la definición de un plan estratégico independientemente de su tamaño, actividad o antigüedad en el mercado” (Dess y Lumpkin, 2003) y el proceso de declaración de valores forma parte del diseño de ese plan. Este proceso debe ser liderado por la alta dirección y definirse mediante procesos participativos.

Luego de analizar basta bibliografía sobre la temática, y siguiendo la propuesta presentada por el psicólogo y consultor organizacional Ospina Duque (2001, p.156), se propone en la figura 2 una serie de etapas que sintetizan los pasos necesarios para la definición de los valores en una empresa en marcha.

La Etapa I, consiste en realizar un diagnóstico de los valores existentes en la organización.

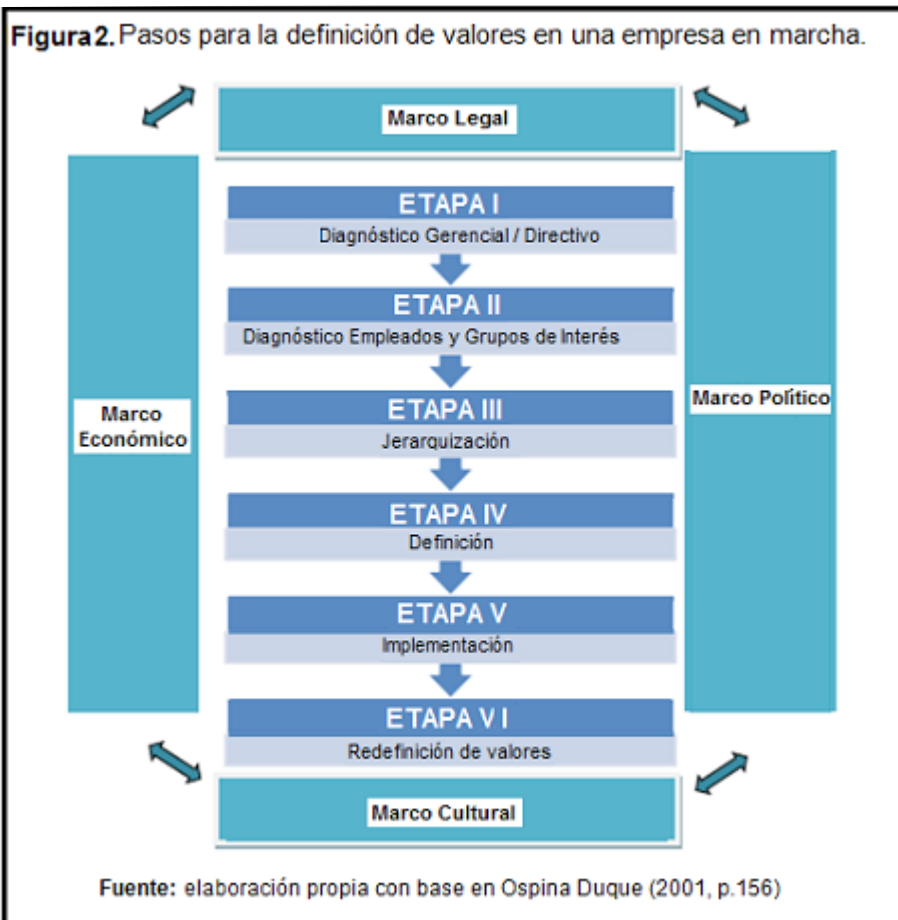
Para ello, en una primera instancia se convoca a los gerentes para que aporten sus propias ideas respecto a los valores. Una vez finalizada dicha instancia, se invita a las líneas de gestión para que realicen la misma actividad pero sin la presencia de los gerentes. Para guiar el trabajo del equipo de gestión, los directivos pueden plantear una serie de preguntas a modo de disparadores, para que ellos realicen el listado de valores que consideran están o deberían estar presentes en la organización. Algunas preguntas guías podrían ser:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Qué les ofrecemos y qué deseos tienen nuestros clientes?
3. ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes de manera diferente a los competidores?
4. ¿Qué les ofrecemos a nuestros trabajadores?
5. ¿Cuáles son nuestros valores compartidos?
6. ¿Qué ventajas ofrece la manera en que hacemos nuestro trabajo?

Ante todo se considera necesario reflotar las creencias y los valores del fundador. Todas las organizaciones tienen su origen en ideas y principios que son introducidas por las mismas personas que las crean. Para evaluar los valores de los fundadores basta con analizar la cultura organizacional: la filosofía corporativa, los diferentes símbolos, ritos y ceremonias, entre otros. Y cabe destacar que, en la mayoría de los casos, estas ideas se van diluyendo con el paso del tiempo.

Por otra parte, se debe reflexionar sobre las creencias y valores de la dirección actual. Los directivos tratan de continuar, confirmar o hasta, en algunos casos, modificar las creencias de los fundadores. Esto último, sucede especialmente en las organizaciones que sufren un cambio generacional, es decir, cuando generaciones más jóvenes asumen la dirección de la empresa y tienen una visión diferente sobre la misma.

⁷ El análisis F.O.D.A, o también conocido como D.A.F.O, es una herramienta que se utiliza para el estudio de la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto. Consiste en una matriz que analiza sus características internas: Debilidades y Fortalezas, y su situación externa: Amenazas y Oportunidades. La misma se puede implementar para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los valores seleccionados.



Jack Welch, quién tiene basta experiencia conduciendo empresas multinacionales, reflexiona sobre este tema y sostiene que todo aquel que trabaja en la empresa debería opinar acerca de los valores y continua diciendo que: “conseguir la mayor participación es esencial, pues es una fuente de inspiración e ideas y, al final del proceso, implica un nivel mucho mayor de participación” (Welch, 2005, p.29).

En la Etapa II, los directivos y las líneas de gestión comparten y comparan sus aportes y establecen prioridades en los valores. Luego, la participación se extiende a todos los empleados, a través de grupos de enfoque, quienes deben responder si ven en la misión, visión y valores, aspectos que les permitan identificarse, resolver problemas relacionados con las tareas o con las personas. “El proceso de creación de los valores debe ser interactivo. El

equipo ejecutivo puede crear la primera versión, que será únicamente eso, un borrador. Todo el personal de la organización deberá examinar, una y otra vez, ese documento, y el equipo ejecutivo no habrá de inmiscuirse; solo así se crea un ambiente en que las personas se sientan obligadas a contribuir” (Welch, 2005, p.30). Por último, se verifica con los clientes y otros grupos de interés significativos.

Como las organizaciones no están aisladas, sino que son una parte dentro de un gran sistema que la contempla, deben considerarse a la hora de definir los valores: el marco económico, legal, cultural y político existente. Estos influyen y condicionan la determinación de los mismos.

En la Etapa III, una vez listados los valores se procede a jerarquizarlos, priorizando los que tienen mayor importancia para la organización.

Dado que no existe una metodología para su jerarquización se construyen distintos escenarios con posibles comportamientos; dando así un orden de importancia teniendo en cuenta los valores más alineados con la misión y visión.

A partir de allí, en la Etapa IV, se recomienda seleccionar un máximo de cinco valores, que coincidirán con los principales de la jerarquización realizada en la etapa anterior. Una vez definidos se procede a conceptualizarlos. Esto es explicar el significado de cada uno para garantizar el entendimiento del contenido de los mismos de modo que sean comprensibles por todos los miembros de la organización.

Posterior a este análisis, se sintetizan todos los aportes y se presenta la misión y los valores seleccionados a la junta directiva para su aprobación final. El resultado de esta etapa es la definición de la misión y los valores que la organización adoptará. Es importante comprender que los valores finales seleccionados constituyen el pilar fundamental de la organización, a la vez que definen cómo se va a realizar el trabajo, ya que los valores dan sustento y forma a la visión.

Luego, en la Etapa V, es donde se llevará a cabo la implementación de dichos valores y se procederán a "materializar" y a poner en práctica. Posterior a su definición, los valores se deben traducir en acciones internas y externas, a través de procedimientos, comunicación y metodología. Welch (2005) hace hincapié en que es fundamental la claridad de los mismos y su fomento porque de lo contrario las acciones no serán efectivas. Ballve & Debeljuh (2006) señalan que "los valores no deben convertirse en pretextos para palabras vacías: hace falta hacerlos vida en la acción y para eso la alta dirección debe estar convencida de su auténtico valor".

Finalmente, en la Etapa VI, se realizará una evaluación de los valores que se vienen implementando en la organización. Para ello, se deberán tener en cuenta los constantes cambios que se van produciendo en el entorno, por lo que será necesario considerar a la hora de evaluar la organización: cómo se van redefiniendo los valores, cómo se producen los cambios y

las adaptaciones que sus valores han modificado o la incorporación de otros que habían sido descartados en un pasado. Es por ello que se deberá volver a realizar un proceso de definición de valores, con una evaluación en la cual se releven las acciones, los actos y el proceder de la organización en función de aquellos valores.

La mayor parte de la bibliografía menciona los aspectos claves para la definición de los valores en una empresa en marcha, pero se han encontrado limitantes en lo referente a empresas emergentes. Por tal motivo, en la figura 3, se proponen cinco etapas para la definición de los valores en una empresa que comenzará a operar en el mercado.

En las empresas que recién se están gestando es necesario destacar que las ideas fundacionales y los valores aspiracionales de sus fundadores serán fundamentales para la definición de los valores organizacionales, a diferencia de las empresas en marcha, dado que estas no cuentan con el aporte de proveedores o clientes, por ejemplo.

Por tal motivo, en la Etapa I, se considera que serán los fundadores quienes confeccionen el listado de valores que aspiran incorporar en su empresa, basándose en las ideas que los motivaron en su creación.

En la Etapa II, los fundadores procederán a ordenar dichas ideas, teniendo en cuenta el marco en el que se va a desarrollar la misma: contexto cultural, político, económico y legal.

A lo largo de la Etapa III, se seleccionarán los valores principales, dando lugar a la declaración de la misión y visión de la empresa junto con la conceptualización de los mismos.

Luego, la implementación de los valores se dará en la Etapa IV, momento en el cual los valores se traducen en: acciones, métodos y procedimientos, tanto en la dimensión interna como externa de la organización. Es allí donde se ponen en marcha los valores, se les da un sentido práctico y se traducen en el accionar diario de la organización, dando así un sentido latente al trabajo realizado y a la manera de proceder de los empleados.

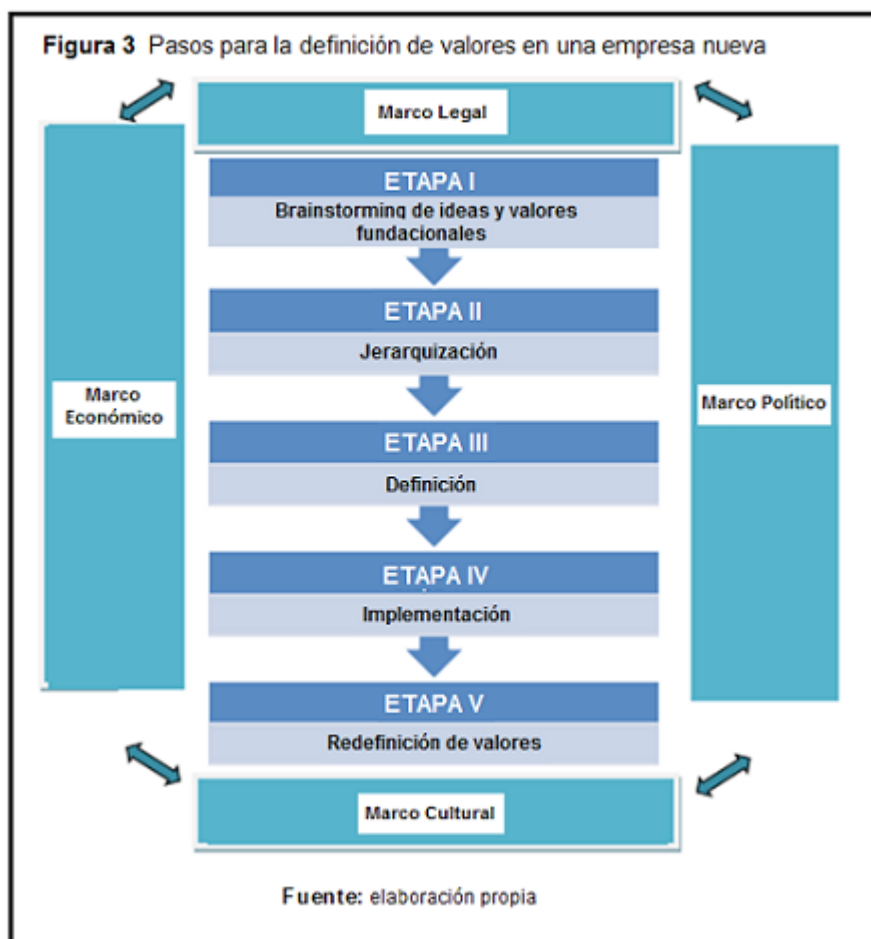
Como ya fue mencionado en los párrafos precedentes, se puede observar que en las mini pymes, microempresas o empresas familiares emergentes se mantienen en gran medida los valores introducidos por sus fundadores, a diferencia de las grandes empresas o multinacionales en las cuales predominan los valores definidos por la dirección. "...los objetivos relacionados con los valores son las respuestas a las necesidades de los clientes, la competitividad y la productividad... ..los altos directivos, guiados por los principios de participación y unidad, buscan a través de los valores asegurar su diferenciación y competitividad" (Pin, J.; Espinosa, J. y Lopez, L., 2005, p.15).

Finalmente, la redefinición de los valores -la Etapa V- cobra relevancia al momento de evaluar los valores aplicados, para así mantener una conceptualización de los mismos acorde a la práctica en el desarrollo de la organización.

En el presente artículo, por el momento, sólo se han manifestado propuestas metodológicas para poder definir los valores enunciados por las organizaciones ya sea que estas se encuentren en marcha o gestación. Asimismo, se ha hecho hincapié en la importancia e influencia del contexto que comprende a la organización: marco legal, político y cultural, entre otros.

Siguiendo con el análisis de las variables que podrían afectar a las organizaciones a la hora de definir o redefinir sus valores, no se puede dejar de mencionar las etapas del ciclo de vida en la que se encuentra dicha organización y las necesidades básicas de la sociedad que la rodea.

Adizes (1994) define un modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas divididas en tres fases generales:



- Fase de Crecimiento: Noviazgo, Infancia, Go – Go, Adolescencia
- Fase de Madurez: Plenitud, Estabilidad
- Fase de Envejecimiento: Aristocracia, Burocracia, Recriminaciones, Muerte.

Como se puede apreciar, dicho autor realiza cierta analogía entre el desarrollo de una persona y el de la organización. Por otra parte son varios los autores que han definido estas etapas y las han denominado de diferentes formas, pero la mayoría de ellos coinciden en que hay cuatro momentos esenciales:

- Nacimiento: coincide con la propuesta de una empresa en gestación.
- Crecimiento: cuando comienza a desarrollarse y avanza sobre nuevos mercados.
- Maduración: gana estabilidad en el mercado y es una de las etapas más largas dentro del ciclo.
- Declive: pérdida de participación en el mercado y consecuente debilitación de la situación económica-financiera.

Es dable observar que las etapas son de naturaleza secuencial y siguen una evolución natural, por lo que en cada una de ellas podremos encontrar características y conflictos diferentes al de las otras. Dicha observación nos permite asumir que, por consiguiente, los valores tampoco serán los mismos en una organización que recién inicia sus actividades y debe insertarse en el mercado, que los de una organización que se encuentra en plena madurez, asentada y de renombre.

Lo mismo sucede con las necesidades básicas de la sociedad que rodea la organización. Motivo por el cual los valores que las organizaciones definan deberán estar en consonancia con los valores de la sociedad, intentando en lo posible, mejorar el bienestar de las personas, ayudándolas a satisfacer sus necesidades. Es

importante recordar que las organizaciones existen no sólo para satisfacer las necesidades económicas sino también para satisfacer las necesidades de los empleados, clientes y otros grupos de interés.

La definición de Organización según Porter, Lawler & Hackman (1975), expresa “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”. Esta se podría complementar con la de Días de Quijano (1993) que hace hincapié en la coalición de poder para la fijación de los objetivos y en la influencia que tiene el medio ambiente, “...formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinados mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia...”

Por otra parte, no sólo es importante definir los valores de la organización sino también detectar los antivalores: deshonestidad, injusticia, intransigencia, intolerancia, traición, egoísmo, irresponsabilidad, indiferencia, violencia, entre otros, son aquellos que dificultan el impulso de los valores seleccionados. Estos son relevantes dado que rigen la conducta de las personas inmorales o sin escrúpulos; las cuales son responsables, en gran parte, de los problemas originados dentro de las organizaciones o sociedades donde operan. Por tal motivo sería conveniente generar proceso y acciones que permitan su pronta detección.

Finalmente, cabe señalar que si bien en la revisión bibliográfica se encuentran limitaciones en relación a las herramientas objetivas para evaluar los valores de las organizaciones o que colaboren con la correcta definición de los mismos, sin embargo, hay ciertos instrumentos como el análisis F.O.D.A. que se pueden utilizar para tal fin.

Por otra parte, si se debiera realizar un diagnóstico para la redefinición de valores sería posible realizar una auditoría de valores. Dicha herramienta permitiría detectar posibles incongruencias entre los valores pretendidos por la organización y los que realmente se practican. Para ello, se debería realizar un análisis completo de la cultura organizacional: símbolos, rituales, mitos, lenguaje y comunicación, entre otros.

Las grandes empresas emplean otro recurso que, a pesar de no cumplir con la premisa de participación colectiva de los miembros de la organización, es delegar en un área específica la determinación de los principales valores.⁸

CONCLUSIONES

La formulación de una estrategia organizacional supone conocer cuál es la misión, la visión y los valores que la organización desea declarar como propios. Y para ello se deben definir cada uno de los tres conceptos mencionados; teniendo en cuenta su interrelación y las consecuencias que tienen para la organización. Por lo que se recomienda comenzar definiendo la misión de la organización: su razón de ser, el eje central de la misma; considerando una alineación con los valores y la visión.

Por otra parte, si la empresa se encuentra en marcha se proponen seis etapas fundamentales para la definición de los valores, estas son: diagnóstico de los valores existentes en la organización con los directivos y/o gerentes, diagnóstico de los valores existentes consultando a empleados y grupos de interés significativo, jerarquización, definición, implementación y redefinición de los valores.

⁸ Tal es el caso de General Electric, quienes a través del Instituto de Liderazgo de General Electric establecieron los principales valores que debían cultivar los empleados y luego los plasmaron en tarjetas de bolsillo, que repartieron a todos los miembros de la organización.

En el caso que la empresa sea emergente y carezca del aporte de grupos de interés significativos, las etapas serán más sencillas: *brainstorming* de ideas y valores fundacionales, jerarquización, definición, implementación y redefinición de los valores.

A lo largo del presente artículo se han planteado diversos aspectos que se deberían tener en cuenta al momento de definir los valores de la organización, ellos son: las creencias y los valores alentados por los fundadores, los cuales irán disminuyendo su vigencia con el transcurso del tiempo y serán sustituidos por otros, las creencias y valores de la dirección y de los empleados, el marco económico, legal y los hábitos sociales.

El proceso metodológico para trabajar los valores organizacionales se sustenta en procesos de aprendizaje y comunicación que son aplicables a cualquier organización. Se considera que la definición de los valores es fundamental a la hora de plantear el plan estratégico, pero se cree que no es suficiente sin una adecuada comunicación multidireccional que garantice el pleno conocimiento de los mismos a todos los que conforman la organización.

Si bien se puede observar que las organizaciones actuales realizan la declaración de sus valores, sería relevante tomar conciencia acerca de si realmente los mismos son puestos en práctica. Aunque este no es el tema central del trabajo, se entiende que es indispensable hacer hincapié sobre la importancia de no sólo enunciar los valores sino también comunicarlos y evaluar las conductas asociadas a los mismos para poder determinar su relación con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adizes, I. (1994). *Ciclos de Vida de las Organizaciones*. Madrid. Díaz de Santos.
- Ballve, A. & Debeljuh, P. (2006). *Misión y Valores*. La empresa en busca de sentido. Buenos Aires: Gestión 2000.
- Blanchard, K. y O'Connor. (1997). *M. Administración por valores*. Bogotá: Grupo editorial Norma.

- Díaz de Quijano, S. (1993). *La Psicología Social de las Organizaciones: Fundamentos*. Barcelona. PPU.
- Dolan, S. L., García, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw Hill.
- García, S. (2011). *Liderazgo y valores*. Dirección Por Valores. Universidad de Barcelona.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Linares Borrell, M. Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales.
- Mintzberg, H.; Queen, J. y Voyer. (1997). *El Proceso Estratégico*. Conceptos, Contextos y Casos. México: Editorial Prentice Hall.
- Ospina Duque, R. (2001). Psicología de las Organizaciones. La Administración por Valores. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, Vol.1 Nro. 2, 155-158.
- Pin, J.; Espinosa, J. y López, L. (2005). *Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas un sondeo empírico*. IESE
- Porter, L. W.; Lawler, E. E y Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- Sarmenteros Bon, F. & Portuondo Vélez, A. (2009). *Consideraciones sobre la aplicación de la Dirección por Valores* - Harvard Deusto Business Review.
- Welch, J. & Welch, S. (2005). *Winning*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v3n1a05>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

