

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Yngrid Velásquez de Naime¹, Miguel Nuñez Botini², Carlos Rodríguez Monroy³

1 Ing. Industrial, Magíster en Gerencia, Doctoranda del Doctorado Ingeniería de las Organizaciones y Administración de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid. Docente Agregado, Universidad Nacional Experimental de Guayana, UNEG – Puerto Ordaz. Bolívar. Email: ynaime@yahoo.es. 2 Doctor en Ciencias Técnicas. Docente Titular, Dpto. Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Experimental Politécnica, UNEXPO, Puerto Ordaz. Bolívar Email: mnunezb@cantv.net. 3 Doctor Ingeniero. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid Email: crmonroy@etsii.upm.es

RESUMEN

Los valores organizacionales sirven de guía a los miembros de las organizaciones para realizar sus tareas y su puesta en práctica coadyuva a la transparencia en todos los procesos que fortalecen el buen desempeño de la organización, satisfaciendo intereses individuales y colectivos, tanto de la organización como de la sociedad. La investigación tiene como objetivo proponer estrategias para fomentar los valores organizacionales que se consideran que tiene mayor influencia en la productividad, en beneficio de la empresa, trabajadores, clientes y sociedad. A través del proceso de análisis Jerárquico (AHP), se obtuvo la evaluación de los valores que afectan la productividad, resultando con mayor importancia: seguridad del trabajador, disciplina, ética y responsabilidad. Se propone un plan para fomentar los valores organizacionales en la empresa. Estas acciones permiten un mejoramiento de la productividad, pero se debe contar con el compromiso de la gerencia para la promoción, divulgación y sensibilización en la implantación y ejecución de este conjunto de estrategias por parte de todos los miembros de la organización.

Palabras claves: Productividad, Estrategias, Valores Organizacionales

ABSTRACT

Organizational values provide guidance to the members of the organizations to do their jobs and their implementation will help ensure transparency in all processes that strengthen the good performance of the organization, meeting individual and collective interests of both the organizational and Society. The research aims to propose strategies to promote organizational values that are considered to have greater influence on productivity, the benefit of the company, employees, customers and society. Through the hierarchical analysis process (AHP), we obtained the assessment of values that affect productivity, resulting in greater importance, worker safety, discipline, ethics and responsibility. It proposes a plan to promote organizational values in the company. These actions allow improved productivity, but there must be management commitment to the promotion, dissemination and advocacy in the implementation and execution of this set of strategies by all members of the organization.

Keywords: Productivity, Strategy, Organizational Values

1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de los países muestran situaciones preocupantes de inflación, desempleo, escasez, que hacen necesario orientar esfuerzos para incrementar la productividad. En este sentido, la gerencia de las organizaciones cada vez más dirige su atención en las personas, por estar conscientes de la importancia del factor humano para mejorar la productividad, al ser los responsables de planificar y ejecutar los procesos. Hamburger, A. (2008), señala que cualquier intento por mejorar la productividad debe empezar por reconocer el valor y la importancia de las personas en la organización

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 en vez del dinero, Cain, R. (2009). Es así como los valores organizacionales son considerados en esta investigación como los soportes de las organizaciones para hacer frente a las adversidades.

De acuerdo a Hamburger, A. (2008), los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados.

El reto consiste en determinar el conjunto de valores a ser internalizados, aceptados y puestos en práctica en todos los niveles de la organización, los cuales guiarán las acciones de cada una de las personas que conforman la organización.

La investigación tiene como objetivo proponer estrategias para fomentar los valores organizacionales que se consideran que tiene mayor influencia en la productividad, en beneficio de la empresa, trabajadores, clientes y sociedad.

A través del proceso de análisis Jerárquico (AHP), aplicado en una empresa del sector metalmecánico, se obtuvo la evaluación de los valores que afectan la productividad, resultando con mayor importancia: seguridad del trabajador, disciplina, ética y responsabilidad. Se propone un plan para fomentar estos valores en la organización.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La importancia de la productividad para el desarrollo de un país, es conocida y aceptada por todos, toda economía competitiva muestra resultados altos en su productividad. Los esfuerzos por mejorar la productividad nunca serán suficientes ni estáticos, si consideramos la gran cantidad de variables que inciden en las operaciones de una organización.

En este estudio se considera que solo a través de la productividad, se puede lograr de manera sistemática participar con éxito en el mercado internacional, reducir los costos de producción, ser más rentables y lo más importante aun ser más competitiva, lo cual se manifiesta en una mejor calidad de vida de los trabajadores y de la población en general.

2.2 Factores que afectan la productividad

Existen muchos factores que pueden afectar la productividad de una organización, en relación a esto, lo fundamental es identificarlos y ver en qué medida la organización puede contrarrestar sus efectos negativos así como también reforzar los de incidencia positiva, al diseñar o adoptar estrategias que impacten en los resultados.

Hay factores sobre los cuales las empresas no tienen control y que se conocen como factores externos, en este sentido, se hace necesario diseñar estrategias que permitan enfrentar las situaciones adversas y aprovechar las oportunidades, lo cual requiere de un permanente monitoreo y análisis de los cambios en el entorno, entre los factores externos se mencionan: las regulaciones gubernamentales, administración pública, infraestructura social, estabilidad política y la sociedad como un todo.

Otros tipos de factores que afectan la productividad son los llamados factores internos y que son controlables por la empresa, entre los cuales se encuentran: ausentismo, rotación de personal, accidentes de trabajo, tiempo ocioso de los equipos, falta de materia prima, desperdicio de materia prima, obsolescencia de los equipos, calidad de la materia prima, diseño del producto, condición de las instalaciones, orden y limpieza del área de trabajo, capacitación del personal, distribución y asignación del personal, influencia sindical, planificación del trabajo, disponibilidad de capital y crédito y salario, entre otros.

Los factores internos son áreas de oportunidad para el mejoramiento de la productividad, se convierten en elementos estratégicos, ya que las acciones o planes se deben diseñar bajo la premisa de que el mejoramiento de la productividad depende en gran medida de los efectos de la integración de los factores. En la tabla 1, se recogen algunos factores que afectan la productividad de acuerdo a distintos autores.

Tabla 1 Factores que afectan la productividad

AUTOR	FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD
Sumanth (1990)	La inversión, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo, la utilización de la capacidad, la reglamentación del gobierno, la vida de la planta y el equipo, los costos de energía, la mezcla de la fuerza de trabajo, la ética del trabajo, el temor de los empleados por perder su empleo, la influencia sindical y la administración
Fernandez, Avella; y Fernadez, (2003)	Los factores que influyen en la productividad son de dos tipos: internos, que están sujetos al control de la dirección de la empresa y externos, los cuales están totalmente fuera del ámbito de influencia de la dirección de la empresa.
Acevedo (2004)	Inversión, razón capital-trabajo, investigación y desarrollo, utilización de la capacidad, reglamentación del gobierno, vida útil de la planta y equipo, costo de energía, mezcla de la fuerza de trabajo, ética del trabajo, estabilidad de los trabajadores, habilidades, inteligencia y creatividad de los trabajadores, influencia sindical, la lógica del espacio, la tecnología, los sistema de información, el estilo de supervisión, la estructura organizativa y la calidad de la gestión política.
Ramirez (2005)	Factor humano, el sindicalismo, la tecnología, el entorno político, el enfoque sistémico y la ergonomía.
Anaya (2006)	La curva de aprendizaje, el diseño del producto, la mejora en los métodos de trabajo y las mejoras técnicas

Mosley, Megginson, y Pietri, (2005)	La gerencia, el gobierno, los trabajadores, y los sindicatos
-------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Los factores internos pueden ser clasificados en tres subsistemas (Velásquez, Y., Nuñez, M. y Rodríguez, C., 2009)

Subsistema Cultura: Contempla las normas, creencias, valores que pueden estar implícitos o explícitos en una organización y son los que rigen el modo de actuación de las personas, lo cual es tomado como una orientación para actuar en la organización, sin menoscabar la libertad individual.

Subsistema Dirección: Responsable de armonizar el personal, la tecnología y el dinero de forma tal que su utilización sea la más eficaz y liderar los procesos para buscar la manera de aprovechar al máximo y de forma eficiente todos los recursos.

Subsistema Operaciones: Contempla las actividades necesarias para producir de acuerdo a las especificaciones, involucra a las personas, materiales, equipos, métodos y capital.

2.3 Valores organizacionales

Las organizaciones independientemente de su naturaleza están sometidas a constantes cambios, incertidumbres, y la manera de enfrentar estas situaciones será el reflejo de los valores, creencias y normas existentes en su cultura, de allí la importancia de cómo se administre.

Ninguna organización es igual a otra, sin embargo, es posible encontrar elementos comunes que coadyuvan al éxito de una organización y la presencia de estos elementos puede diferir en cuanto a presencia y formas de manifestarse, que es lo que define la cultura de dichas organizaciones.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003), la cultura organizacional puede o no generar efectividad dependiendo de la naturaleza de los valores, creencias y normas.

En este orden de ideas, Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A., & Shook, C., (2009), señalan que la cultura de una organización, debe crear expectativas de conducta, de manera que el comportamiento de los empleados sea compatible con la cultura y sostiene que relación entre la cultura y el comportamiento es la base teórica que sustenta la premisa de que la cultura influye en la eficacia.

Este es uno de los retos más importantes que tienen las organizaciones, porque cuando una organización logra internalizar en sus trabajadores la naturaleza de cada una de las operaciones que se llevan a cabo, el porqué se realizan y el impacto que tienen en los resultados, se hace presente el sentido de pertenencia, se lucha por alcanzar los resultados, ya que el éxito o fracaso es de todos, por lo que el compromiso con la organización es mayor.

Alcover, C., Martínez, I., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004), expresan que los valores constituyen el núcleo de la cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

De acuerdo a Hultman K. (2006), los valores son los conceptos psicológicos, internos a una persona y expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.

García y Dolan (1997) definen los valores como aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas.

Con base en lo anteriormente expuesto los valores organizacionales son importantes porque proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

3. Metodología

Se realizó una investigación documental a fin de revisar la literatura referida a esta investigación. Se entrevistaron representantes de la gerencia media y alta de las PYMES, a quienes se les proporcionó un conjunto de valores para que seleccionaran los que consideraban que afectaban más la productividad en sus organizaciones. Con los valores seleccionados, se aplicó la técnica AHP en una empresa metalmecánica del estado Bolívar-Venezuela, para obtener la evaluación de los valores organizacionales que afectan la productividad en dicha empresa, de acuerdo a la opinión de la Gerencia y se establecieron las estrategias en función de los valores que presentaron una mayor evaluación.

La aplicación del proceso de análisis jerárquico contempla las siguientes etapas:

- **Definir el objetivo**

El modelo consiste en estructurar un problema jerárquicamente en niveles, el primer nivel corresponde a la definición del problema. En esta etapa se desglosa el problema en sus componentes relevantes. La jerarquía básica está conformada por: meta u objetivo general, criterios y alternativas, (Martínez, E. 2007).

- **Establecer los criterios de evaluación**

En esta etapa, el decisor emite sus juicios de valor o preferencias en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos. Esta tarea consiste en una comparación de valores subjetivos «por parejas» (comparaciones binarias); es decir, el decisor emite juicios de valor sobre la importancia relativa de los criterios y de las alternativas. Quedando reflejado la dominación relativa, en términos de importancia, preferencia o probabilidad, de un elemento frente a otro, respecto de un atributo, o bien, si estamos en el último nivel de la jerarquía, de una propiedad o cualidad común Martínez, E., (2007).

El grado de importancia relativa o preferencia, se expresa a través de la escala de Thomas Saaty. Se establece el grado de importancia de cada criterio y a través de una matriz de comparación por pares se obtiene el peso de cada criterio.

Las decisiones en cuanto a la importancia relativa tendrán las siguientes expresiones: cuando dos elementos son igualmente importantes se asignará al par de elementos un 1; moderadamente importante se representa por 3, fuertemente importante 5 y extremadamente importante 9. Los números pares se utilizan para expresar situaciones intermedias, por ejemplo un elemento que se considere entre fuerte y muy fuerte tendrá una valoración de 8.

Martínez, E. (2007), señala que la escala de Saaty, permite al decisor incorporar subjetividad, experiencia y conocimiento en un camino intuitivo y natural y que está justificada teóricamente y su efectividad ha sido validada empíricamente aplicándola a diferentes situaciones.

- **Establecer pesos a las alternativas**

Consiste en establecer prioridades para cada alternativa en función de cada uno de los criterios, para lo cual se elabora una matriz de comparación por pares que contiene todas las alternativas y se evalúa de acuerdo a cada criterio.

Sea a_{ij} el valor obtenido de la comparación del elemento C_i con respecto al C_j . Suponiendo que el decisor es consistente en la emisión de juicios sobre cualquier par de elementos y sabiendo, además, que todos los elementos siempre tendrán una misma evaluación al compararse a sí mismos, se tiene que: $a_{ij} \cdot a_{ji} = 1$ y $a_{ii} = 1$. Por lo tanto solamente se deben efectuar $[\frac{1}{2} \cdot m \cdot (m - 1)]$ comparaciones para determinar el conjunto completo de juicios para los m elementos. Los datos correspondientes proporcionan una matriz recíproca de comparaciones pareadas $A_{(m \times m)}$. (Toncovich, A, Moreno, J. y Corral, R., (2007).

Una vez obtenida la matriz de comparación, se determina la relación de consistencia, valores por encima de 0.10 indican juicios inconsistentes. Valores de relación de consistencia de 0.10 ó inferiores, se consideran con un nivel razonable de consistencia.

- **Elaborar matriz de decisión:**

Obtenido el grado de importancia de cada alternativa con respecto a cada criterio, se construye una matriz con estas preferencias y los pesos de cada criterio. La evaluación se produce al sumar el producto de multiplicar el peso de cada alternativa por el peso de cada criterio. La decisión se toma al evaluar los resultados de cada alternativa con respecto a cada criterio.

4. Resultados

El Proceso de Análisis Jerárquico, muestra que el criterio más importante es la Cultura, los dos criterios restantes tienen igual grado de importancia y sus pesos fueron obtenidos a través de la matriz de comparaciones pareadas, como se muestra en el Tabla 2.

Tabla 2. Matriz recíproca de comparaciones pareadas

$A =$	<table style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">1.00</td> <td style="padding: 5px;">3.00</td> <td style="padding: 5px;">3.48</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">0.30</td> <td style="padding: 5px;">1.00</td> <td style="padding: 5px;">1.27</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">0.22</td> <td style="padding: 5px;">1.45</td> <td style="padding: 5px;">1.00</td> </tr> </table>	1.00	3.00	3.48	0.30	1.00	1.27	0.22	1.45	1.00	$\rightarrow N =$	<table style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">0.658</td> <td style="padding: 5px;">0.550</td> <td style="padding: 5px;">0.606</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">0.194</td> <td style="padding: 5px;">0.184</td> <td style="padding: 5px;">0.220</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">0.147</td> <td style="padding: 5px;">0.267</td> <td style="padding: 5px;">0.174</td> </tr> </table>	0.658	0.550	0.606	0.194	0.184	0.220	0.147	0.267	0.174	$\rightarrow \bar{W}_i$	<table style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">0.60</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">0.20</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">0.20</td> </tr> </table>	0.60	0.20	0.20
	1.00	3.00	3.48																							
0.30	1.00	1.27																								
0.22	1.45	1.00																								
0.658	0.550	0.606																								
0.194	0.184	0.220																								
0.147	0.267	0.174																								
0.60																										
0.20																										
0.20																										
<table style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">1.52</td> <td style="padding: 5px;">5.45</td> <td style="padding: 5px;">5.75</td> </tr> </table>			1.52	5.45	5.75	<table style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">1.000</td> <td style="padding: 5px;">1.000</td> <td style="padding: 5px;">1.000</td> <td style="padding: 5px;">1.00</td> </tr> </table>			1.000	1.000	1.000	1.00														
1.52	5.45	5.75																								
1.000	1.000	1.000	1.00																							

La Razón de Consistencia (RC), viene determinada por:

$$RC = \frac{IC}{IA} = \frac{(n_{\max} - n) / n - 1}{1,98(n - 2) / n}$$

$$n_{\max} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} \bar{w}_j \quad \left| \begin{array}{ccc|c|c} \mathbf{1.00} & 3.00 & 3.48 & \mathbf{0.60} & 1.8845 \\ 0.30 & \mathbf{1.00} & 1.27 & \mathbf{0.20} & 0.6256 \\ 0.22 & 1.45 & \mathbf{1.00} & \mathbf{0.20} & 0.6208 \\ \hline & & & & \mathbf{3.1310} \end{array} \right| =$$

$$RC = \frac{IC}{IA} = \frac{(3,1310 - 3) / 3 - 1}{1,98(3 - 2) / 3} = 0,0992$$

RC menor que 0,1, por lo tanto hay consistencia.

Igual procedimiento fue utilizado para determinar los pesos de las alternativas. En la Figura N° 1, se muestra la estructura del AHP, con las respectivas importancias relativas de las alternativas sobre cada uno de los criterios. Vale la pena resaltar, que sólo se consideran los factores internos que afectan la productividad, por ser los factores sobre los cuales la empresa puede influir directamente.

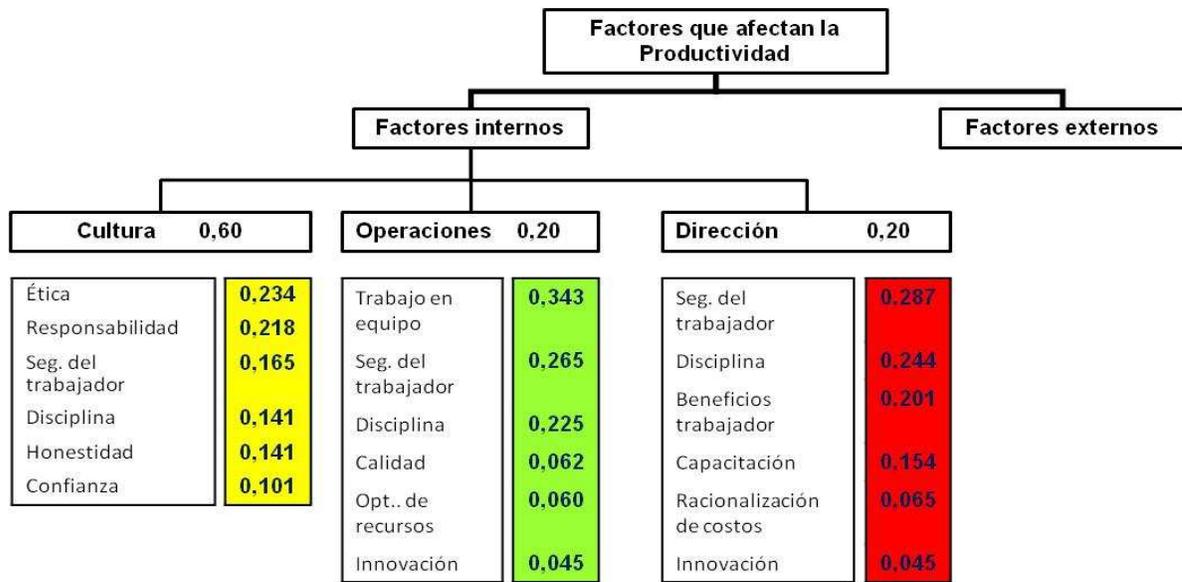


Fig.

Figura N° 1. Estructura jerárquica del AHP

En la matriz de resultados, ver Cuadro 2, se muestra el resultado de la evaluación que se obtiene al multiplicar el peso de cada criterio por el desempeño de cada alternativa.

Cuadro 2. Matriz de resultados

Alternativas	Puntuación del Valor Organizacional en el contexto			Criterios			Resultado	
	Cultura	Operaciones	Dirección	Cultura	Operación	Dirección	R= CV+O+D	% acumulado
Alternativas	A	B	C	CV=A*0.60	O=B*0.2	D=C*0.20		ΣR
Seguridad del trabajador	0,1650	0,2650	0,2870	0,0990	0,0530	0,0570	0,2090	20,90%
Disciplina	0,1410	0,2250	0,2440	0,0850	0,0450	0,0490	0,1780	38,70%
Ética	0,2340			0,1400			0,1400	52,70%
Responsabilidad	0,2180			0,1310			0,1310	65,80%
Honestidad	0,1410			0,0850			0,0850	74,30%
Trabajo en equipo		0,3430			0,0690		0,0690	81,20%
Confianza	0,1010			0,0610			0,0610	87,30%
Beneficios del trabajador			0,2010			0,0400	0,0400	91,30%
Capacitación			0,1540			0,0310	0,0310	94,40%
Innovación		0,0450	0,0450	0,0000	0,0090	0,0090	0,0180	96,20%
Racionalización de costos			0,0650			0,0130	0,0130	97,50%
Calidad		0,0620			0,0120		0,0120	98,70%
Optimización de recursos		0,0600			0,0120		0,0120	99,90%

De acuerdo al AHP, los valores que tienen mayor impacto en la productividad son: seguridad del trabajador, disciplina, ética, responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo, estos aportan el 81,20 % del efecto.

Así mismo seguridad del trabajador y disciplina son valores que influyen en los tres subsistemas. Estos resultados son punto de partida para que la gerencia defina estrategias para que las personas tengan conciencia de la importancia de la productividad para mejorar la calidad de vida y la organización por su parte, debe valorar el rol insustituible de las personas para lograr incrementos en la productividad.

A continuación se propone un plan para fomentar los valores organizacionales en la empresa.

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
<p>Seguridad del trabajador: conocimiento y puesta en práctica de las normas de seguridad</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización. • Investigar posibles situaciones que atenten contra el desenvolvimiento normal de las operaciones, de manera de prevenir accidentes. • Capacitar a los trabajadores a través de charlas, boletines, en la importancia de respetar y acatar las normas y procedimientos establecidos.
<p>Disciplina: compromiso de cumplir con los deberes y obligaciones que exige el trabajo y la misión de la empresa, actuando de manera ordenada.</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir y divulgar normas de actuación acordes con el cumplimiento de las tareas • Dirigir y controlar el cumplimiento de las acciones acordadas por todos los miembros de la organización. • Promover en el personal actitudes para actuar de acuerdo a criterios preestablecidos en la organización
<p>Ética-Honestidad: conducta con estricto apego a principios y valores morales</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, sensibilizar y poner en práctica un código de ética. • Internalizar la ética como filosofía de vida en la cual se basa el éxito de la organización. • Promover la puesta en práctica de comportamientos que acerquen la gestión a la consecución de los objetivos.
<p>Responsabilidad: cumplir en forma eficiente con los deberes y obligaciones</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover un desempeño organizacional basado en trabajar mejor y con más motivación. • Sensibilizar a todos los miembros de la organización en la importancia de asumir el compromiso de realizar las tareas de acuerdo al deber ser.
<p>Trabajo en equipo: trabajar para conseguir un objetivo común, con un alto grado de compromiso.</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover el esfuerzo grupal para superar los resultados a obtener de manera individual • Reconocer los esfuerzos grupales.

5. Conclusiones

El proceso de análisis jerárquico (AHP) permite a la gerencia establecer el grado de importancia que tienen los valores organizacionales asociados a los factores que afectan la productividad en su organización.

Los valores declarados sirven de guía a los miembros de las organizaciones para realizar sus tareas y su puesta en práctica coadyuva a la transparencia en todos los procesos que fortalecen el buen desempeño de la organización, satisfaciendo intereses individuales y colectivos, tanto de la organización como de la sociedad.

De acuerdo al AHP, los valores que deben ser tomados en cuenta son: Seguridad del trabajador, Disciplina, Ética, Responsabilidad, Honestidad, Trabajo en equipo.

Los valores Seguridad del trabajador y Disciplina afectan en los tres subsistemas, por lo que son los prioritarios a incluir en el proceso de evaluación del crecimiento de la productividad.

El subsistema cultura es el más importante desde el punto de vista de aparición de valores (5 Valores Organizacionales).

El plan para fomentar la presencia de valores organizacionales en la PYME objeto de estudio, es una alternativa para lograr mejoras en la productividad, pero se debe contar con el compromiso de la gerencia para la promoción, divulgación y sensibilización en la implantación y ejecución de este conjunto de estrategias por parte de todos los miembros de la organización.

REFERENCIAS

- ACEVEDO, D. (2004). *METODOLOGÍA DEL CONTROL DE GESTIÓN: DEL INDICADOR A LA TOMA DE DECISIONES*. EDICIONES DIBRANT PUBLICIDAD DE VENEZUELA. VENEZUELA.
- ALCOVER, C., MARTINEZ, D., RODRÍGUEZ, F. Y DOMÍNGUEZ, R. (2004). *INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO*.:ED. MCGRAW-HILL. ESPAÑA
- ANAYA, J. (2006). *LOGÍSTICA INTEGRAL. LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA*. EDITORIAL ESIC. MADRID.
- CAIN, R. (2009). *DEVELOPING A VALUES-DRIVE ORGANIZATION*. WORLD TRADE. TROY: APR 2009. TOMO 22, N° 4; PG. 46, 2 PG.
- FERNANDEZ, E., AVELLA, L. Y FERNANDEZ, M. (2003). *ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN*. ED. MC GRAW HILL. ESPAÑA.
- GARCIA, S., Y DOLAN, S. (1997). *LA DIRECCIÓN POR VALORES*. ED. MC GRAW HILL. ESPAÑA.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Y DONNELLY, J. (2003). *LAS ORGANIZACIONES. COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS*. ED. MC GRAW HILL. MÉXICO
- GREGORY, B., HARRIS, S., ARMENAKIS, A., & SHOOK, C. (2009). ORGANIZATIONAL CULTURE AND EFFECTIVENESS: A STUDY OF VALUES, ATTITUDES, AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 62(7), 673. RETRIEVED OCTOBER 1, 2009, FROM ABI/INFORM GLOBAL. (DOCUMENT ID: 1700517741).
- HAMBURGER F. ALVARO. (2008). *LOS VALORES CORPORATIVOS EN LA EMPRESA*. EDICIONES PAULINAS. BOGOTÁ, COLOMBIA.