

Aproximación de los valores organizacionales como elementos potenciadores del éxito en las organizaciones

Yngrid Velásquez de Naime¹, Wilfredo Guaita², Carlos Rodríguez Monroy³

1 Universidad Nacional Experimental de Guayana, UNEG – Puerto Ordaz. Bolívar. Email: ynaime@yahoo.es. 2 Universidad Nacional Experimental de Guayana. UNEG. Wguaita@uneg.edu.ve. 3 Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid Email: crmonroy@etsii.upm.es

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar las dimensiones de los valores organizacionales declarados por empresas con altos ingresos, considerando los valores organizacionales como elementos potenciadores para lograr el compromiso de las personas con los objetivos de la organización. El estudio de las dimensiones, se llevó a cabo mediante la aplicación de un análisis factorial exploratorio, puesto que no se conocían a priori el número de componentes de la escala. El Análisis Factorial permitió establecer una primera agrupación de los valores organizacionales presentes en las empresas estudiadas, en 8 factores, cuyas dimensiones fueron definidas: Valores de superación, compuesto por formación-capacitación, confianza honestidad, ingenio-creatividad y mejora continua. Valores de compromiso, integrado por los valores seguridad, responsabilidad social empresarial, protección al ambiente y rentabilidad. Valores del trabajo, donde se incluye la responsabilidad, innovación y trabajo en equipo. Valores operativos, se asocian los valores referidos a recursos humanos, calidad y racionalización de los costos. Valores personales, contempla dos valores respeto e integridad. Valores de grandeza, integrado por un valor, la excelencia. Valores externos, referidos a la satisfacción del cliente y por último Valores de integración, conformado por el valor diversidad-inclusión

Palabras claves: Cultura organizacional, Valores organizacionales, Análisis Factorial

ABSTRACT

The investigation aims to determine the dimensions of organizational values reported by companies with high incomes, given the organizational values as enhancer elements to engage the people with the objectives of the organization. The study of the size, was carried out by applying exploratory factor analysis, since they did not know a priori the number of components of the scale. Factor Analysis allowed us to establish a first grouping of organizational values present in the companies studied, in 8 factors, the dimensions were defined: Values for improvement, consisting of training, training, trust, honesty, ingenuity, creativity and continuous improvement. Values of commitment, composed of security values, corporate social responsibility, environmental protection and profitability. Values of work, which includes accountability, innovation and teamwork. Operational values, are associated with the values relating to human resources, quality and cost rationalization. Personal values, involves two values respect and integrity. Values of greatness, consisting of a value, excellence. External values, relating to customer satisfaction and finally values of integration, consisting of the value of diversity, inclusion

.

Keywords: Organizational culture, Organizational values, Factor Analysis

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados ha afectado los ambientes tanto externos como internos de las organizaciones; por lo que los cambios y exigencias no dejan de producirse. Variables como eficiencia, eficacia, productividad, calidad, conocimiento, entre otras, producen en las organizaciones la necesidad de adecuar sus procesos a las mejores prácticas para buscar, desarrollar, mantener y aumentar su competitividad.

Es así como las organizaciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica, orientan sus esfuerzos en descubrir en cuales factores pueden basar su gestión para ser más exitosas. Cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos que se le presentan.

Esta investigación tiene como punto de partida la importancia relativa que tienen los valores organizacionales, tomando como referencia a Koontz y Weihrich (2003), Ogalla (2005), Hamburger (2008), Garcia y Dolan (1997), Sosik (2005) y Hultman (2006), quienes señalan que los valores guían las acciones y comportamientos de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados.

La investigación tiene como objetivo determinar las dimensiones de los valores organizacionales declarados por empresas exitosas, considerando que los valores organizacionales son elementos potenciadores para lograr que las personas se comprometan con alcanzar los objetivos de la organización, cuyo resultado será beneficioso tanto para la empresa como para el trabajador. El estudio de las dimensiones, se llevó a cabo mediante la aplicación de un análisis factorial exploratorio, puesto que no se conocían a priori el número de componentes de la escala. Inicialmente se procedió a verificar la adecuación de los datos para la aplicación de dicho análisis.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 LAS ORGANIZACIONES

Hoy en día, las organizaciones se ven enfrentadas a muchos retos, producto de los cambios que se producen de manera acelerada en sus entornos y que las obliga cada vez más a desarrollar capacidad para adaptarse y responder con mayor rapidez a las nuevas exigencias.

Una Organización, es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común, (Chiavenato, 2002; Schermerhorn, 2006). Se evidencia que los objetivos se logran a través del esfuerzo de las personas y por lo tanto requieren de toda la atención para desarrollar en ellas aptitudes y actitudes que consoliden su formación integral.

Davis y Newstrom, (2002), señalan tres conceptos claves con relación a la naturaleza de las organizaciones:

1. Son sistemas sociales, por lo que sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas, al igual que las personas tienen necesidades psicológicas, poseen roles y estatus sociales, su comportamiento está influido por su grupo y por sus intereses y lo social implica que en el ambiente de las empresas prevalezca el cambio dinámico, todas las partes del sistema son interdependientes y cada una está sujeta a la influencia de las demás, todo se relaciona con todo.
2. Sistemas formados con base en intereses mutuos, se parte de que las organizaciones necesitan de las personas y éstas a su vez de las organizaciones, la primera necesita alcanzar los objetivos de la empresa y la segunda necesita lograr sus objetivos personales. Por lo que se manifiesta un interés mutuo, que puede lograrse sólo mediante el esfuerzo integrado de los individuos y sus patrones.
3. Trato ético: cada día el esfuerzo de las organizaciones por afianzar la ética en el trabajo es mayor, para ello se desarrollan códigos de ética, se hacen declaraciones públicas de sus valores éticos, proporcionan capacitación en ética, recompensan a los empleados por su comportamiento ético notable, etc. Para estos autores

cuando los objetivos y acciones de una organización son éticos, el interés mutuo crea un sistema de retribución triple, ya que se satisfacen los objetivos del individuo, los de la organización y los de la sociedad.

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.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es un patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización tienen en común (Koontz y Weihhhrrich, 2003). Para Chiavenato (2002), la cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecidos mediante normas, valores actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. Davis y Newstrom, (2001) enfatizan que las culturas organizacionales son reflejo de los supuestos y valores que guían una empresa, son intangibles pero tienen un gran poder de influencia sobre el comportamiento de las personas.

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 Robbins y Coulter, (2005), la cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan. La esencia de la cultura se capta por sus dimensiones, las cuales identifican como: atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, energía, estabilidad e innovación y riesgos.

La cultura organizacional cumple cuatro funciones: dar a los miembros una entidad organizacional con la cual se identifican, facilitar el compromiso colectivo, logrando de esta manera aumentar la permanencia del personal en las organizaciones, promover la estabilidad del sistema social, con el fin de que se perciba al entorno laboral como positivo y reforzador y conformar el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno, es decir que los empleados entiendan por qué la organización hace lo que hace y cómo intenta lograr sus objetivos (Kinick y Kreitner, 2003).

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.

Para Gregory, Harris, Armenakis y Shook, (2009), 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.

En este mismo orden de ideas, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003), señalan que la cultura organizacional puede o no generar efectividad dependiendo de la naturaleza de los valores, creencias y normas. La conciben como lo que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Estos autores manifiestan que las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. La cultura de una organización es positiva si ayuda a mejorar la productividad. Una cultura negativa puede obstaculizar el comportamiento, romper la eficacia de grupos y entorpecer el impacto que puede tener una organización bien pensada.

La investigación de Aydin y Ceylan, (2009), demuestra la influencia que tiene la cultura en la eficiencia organizativa a través de la confluencia de varios factores como son: la participación, colaboración, transmisión de la información, aprendizaje, atención al cliente, la recompensa y el incentivo, la comunicación, coordinación e integración.

Para Green, (2008), la cultura de la empresa tiene un papel crítico en la formación de valores organizacionales, se relaciona con el juego subyacente de los valores claves, las creencias, y las normas compartidas por el personal.

2.3 NATURALEZA DE LOS VALORES

La Axiología (de axios, valor y logos, estudio o tratado), es la disciplina que estudia los valores. El método de la axiología es el análisis que permite encontrar los principios que deciden o permiten decidir fundamentalmente si algo es o no valioso: es decir, emitir un juicio, pero analizando los principios que permiten considerarlo valioso, (Pestaña, 2004).

De acuerdo a Hamburger, (2008), la axiología es una moderna disciplina filosófica que estudia los valores y se conoce con el nombre de filosofía de los valores. Cuando sale del ámbito estrictamente filosófico y se aplica a otros campos del saber como el psicológico o el empresarial, recibe el nombre de teoría de los valores.

La palabra “valor” viene del verbo latino “*valere*” que significa estar bien, tener salud, vigor, fuerza, energía). La palabra valor se emplea en múltiples campos de la vida y de la actividad humana y posee, por consiguiente, múltiples acepciones.

Las organizaciones y las personas que la conforman, por ser partes de la sociedad, se adjudican o asumen valores que son parte de su cultura y va constituyendo una cultura organizacional propia. Es por ello, que muchas organizaciones precisan sus valores dentro de la filosofía de gestión y generalmente, establecen los modos de actuación incorporados a cada valor, para ser comunicados o declarados y sustentar el cumplimiento de la misión y la visión organizacional.

La declaración de valores debe formar parte del diseño estratégico de cada organización, y lo ideal es que se convierta en un factor primordial y sea liderado por la alta dirección, definidos mediante procesos participativos y de consenso.

Escobar (2000), hace referencia a que los valores, en cuanto a directrices para la conducta, son los que dan a la vida humana, tanto individual como social, su sentido y finalidad, por lo que no puede concebirse una vida humana sin ideales, sin una tabla de valores que la apoye. Koontz, y Weihrich, (2003) y Ogalla, F. (2005), coinciden en que los valores guían las acciones y comportamientos de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Estos planteamientos resultan de gran interés para entender la importancia de los valores en una organización, al ser los valores los que impulsan las acciones de las personas.

Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004), comparten las tres características básicas de los valores organizacionales, definidas por Tamayo y Gondim:

1. Carácter cognoscitivo: los valores constituyen parámetros para juzgar y justificar las conductas y decisiones individuales y organizacionales.
2. Carácter motivacional: los valores expresan intereses y metas fundamentales de la organización, así como los medios y procedimientos más adecuados para lograrlos.
3. Carácter jerárquico: Los valores organizacionales expresan prioridades o preferencias por determinadas conductas, metas y estrategias. En consecuencia, la naturaleza de los valores es estar estructurados en función de la importancia otorgada a estas preferencias.

En cuanto a la definición de los valores, Arciniega, y González, (2002), plantean que no existe una concordancia en cuanto a una definición única sobre valor, pero si hay elementos comunes y son los siguientes:

- En primer lugar, los valores hacen referencia a conceptos o creencias acerca de estados o comportamientos deseados.
- En segundo lugar, estos conceptos o creencias trascienden situaciones específicas.
- Por otro lado, los valores guían o evalúan la selección de comportamientos y eventos.
- Así mismo, los valores se ordenan por importancia relativa.
- Finalmente, los valores se desarrollan a través de la influencia social, cultural y de la personalidad misma del individuo

Los valores tienen un papel protagónico, por ser los impulsores de las acciones de las personas y a su vez las personas son el eje motor de la organización. Por lo que se concibe en que el éxito de una organización dependerá en gran medida del sistema de valores que la conforman. Por eso es muy importante la correspondencia entre los objetivos de la organización con los objetivos personales y mientras mayor sea esta correspondencia las personas

se esforzaran más en alcanzar las metas trazadas, porque sienten que los resultados serán beneficiosos para la organización como para sus propios intereses.

Es de interés que las organizaciones tengan un personal identificado y comprometido, que sienta que el éxito va en beneficios de ambas partes. Donde los intereses individuales no vayan en contraposición de los intereses colectivos y de la organización. Además es importante que la organización defina claramente sus objetivos y establezca mecanismos de comunicación y acción para que los trabajadores puedan actuar de acorde a los lineamientos de la organización.

En esta investigación se hace mención especial al tema de los valores organizacionales, como elementos potenciadores para lograr que las personas se comprometan con alcanzar los objetivos de la organización.

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada se delineó partiendo de un estudio tipo documental, el cual se define tal como lo plantea, Martínez, (2002), “ *una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presentan datos e información sobre un tema determinado*”. La población objeto de estudio estuvo conformada por 500 empresas que mostraron un mayor volumen de ingresos, de acuerdo a la Lista 2010 de Fortune 500. Para obtener el tamaño de la muestra, se aplicó la expresión de población finita (Sharon, 2000). El procedimiento fue el siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2 + \frac{Z^2 pq}{N}}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,10^2 + \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{500}}$$
$$n = 80,5 = 81 \text{ empresas}$$

Se identificaron los valores organizacionales declarados en estas empresas en sus respectivas páginas Web y se aplicó la técnica de Diagrama de Pareto, a fin de determinar los valores organizacionales vitales. Posteriormente se hizo un análisis descriptivo y el Análisis Factorial para establecer las dimensiones de los valores organizacionales. Para el estudio de las dimensiones que configuran los valores organizacionales en el ámbito de las empresas, se procedió a verificar la adecuación de los datos para la aplicación del análisis factorial, se realizó la extracción de los factores necesarios para representar los datos originales, así como la rotación de estas variables. Posteriormente, se llevó a cabo la interpretación de los factores o dimensiones obtenidos.

4. RESULTADOS

Los valores encontrados en las filosofías de gestión de las empresas que conformaron la muestra presentan los siguientes valores declarados: satisfacción del cliente, innovación diversidad-inclusión , responsabilidad social, recursos humanos, calidad, rentabilidad, responsabilidad, excelencia, respeto, honestidad , trabajo en equipo, seguridad, confianza, , formación, capacitación, racionalización de costos, tecnología de punta, rendición de cuentas, protección al ambiente, mejora continua, ética, disciplina, ingenio, creatividad, liderazgo, ser los más rápidos, beneficios al trabajador, lealtad, pertenencia, reconocimientos, productividad, salud, alianzas, pasión, solidez financiera, asumir grandes retos, optimización de los recursos, apertura, receptividad, colaboración y compromiso.

A través del Diagrama de Pareto se determinó el 80% de los valores declarados por las empresas, teniendo como resultado los siguientes valores: Integridad, satisfacción del cliente, innovación, responsabilidad social, respeto, diversidad-inclusión, rentabilidad, recursos humanos, calidad, excelencia trabajo en equipo protección al ambiente, responsabilidad honestidad, seguridad, confianza, formación -capacitación, mejora continua, racionalización de costos, ingenio –creatividad.

El análisis descriptivo de los valores organizacionales de las empresas que forman parte del estudio, muestra que los valores declarados que tienen mayor presencia en las filosofías de gestión de estas empresas son: integridad (51%), satisfacción del cliente (43%), innovación (38%), respeto (37%), diversidad-inclusión (37%), rentabilidad (33%), recursos humanos (32%), calidad (30%) y excelencia (23%).

Con la aplicación del análisis factorial, se procede a realizar el examen de la matriz de correlaciones entre todas las variables, comprobándose que los atributos de partida estaban altamente correlacionados y que sus características eran adecuadas para realizar un análisis factorial. Este y otros indicadores del grado de asociación de las variables se recogen en Tabla 1.

Table 1: Indicadores del grado de asociación entre las variables

Indicador	Medidas Correlacionadas
Determinante de la matriz de correlación	0,009
Test de esfericidad de Bartlett	341,039 Sig=0,000
Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,603 *

Se obtuvo un KMO superior a 0.5 y se considera aceptable la adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial. Los factores necesarios para representar los datos originales se extrajeron mediante la técnica de análisis de componentes principales. Se eligieron aquellos cuyo valor propio fuera superior a 1. Se realizaron distintas rotaciones para clarificar el significado de las dimensiones. El proceso culminó mediante una rotación ortogonal varimax y como se puede apreciar en la Tabla 2, se obtuvo una reducción considerable de variables, ya que se pasó de veinte atributos a ocho factores que explican el 66,604% de la variabilidad de la información.

Table 2: Indicadores del grado de saturaciones factoriales

Variable	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Formación _capacitación	0,625							
Confianza	0,711							
Honestidad	0,657							
Ingenio creatividad	0,537							
Mejora continua	0,679							
Seguridad		0,720						
Responsabilidad social		0,749						
Protección al ambiente		0,670						
Rentabilidad		0,420						
Responsabilidad			0,770					
Innovación			0,631					
Trabajo en equipo			0,568					
Recursos humanos				0,459				

Calidad				0,816				
Racionalización de costos				0,654				
Integridad					0,629			
Respeto					0,747			
Excelencia						0,867		
Satisfacción del cliente							0,845	
Diversidad-inclusión								0,847
% Varianza Explicada	18,782	9,914	7,758	7,208	6,568	5,789	5,448	5,137
% Varianza Acumulada	18,782	28,697	36,454	43,662	50,230	56,019	61,467	66,604

Se seleccionaron los valores organizacionales que corresponden a cada dimensión, como se muestra en la Tabla 3, las cuales fueron identificadas como: valores de superación, valores de compromiso, valores del trabajo, valores operativos, valores personales, valores de grandeza, valores externos y valores de integración.

Table 3: Valores seleccionados

Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
.Formación-capacitación . Confianza . Honestidad . Ingenio-creatividad . Mejora continua	. Seguridad Social .Responsabilidad Empresarial .Protección al ambiente . Rentabilidad	. Responsabilidad . Innovación . Trabajo en equipo	. Recursos humanos . Calidad .Racionalización de costos
Valores de superación	Valores de compromiso	Valores del trabajo	Valores operativos
Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
. Respeto . Integridad	.Excelencia	. Satisfacción del cliente	Diversidad-inclusión
Valores personales	Valores de grandeza	Valores externos	Valores de integración

La dimensión de valores de superación explica el 18.782% de la varianza total, valores de compromiso explica el 9,914% de la varianza total, el comportamiento de la dimensión valores del trabajo explica el 7,758% de la varianza total, valores operativos explica el 7,208% de la varianza total, valores personales explica el 6,568% de la varianza total, valores de grandeza explica el 5,789% de la varianza total, valores externos explica el 5,448% de la varianza total y valores de integración explica el 5,137% de la varianza total

5. CONCLUSIONES

Los Valores Organizacionales proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Por lo cual es muy importante que una organización tenga sistematizado, compartido e internalizado los valores que considera fundamentales para alcanzar el éxito.

Es importante reconocer que los valores presentes en una organización, son la base para que se den las condiciones para motivar a las personas hacia las metas de la organización, todo esto en sintonía con sus necesidades.

Los valores que prevalecen en las empresas que tienen mayores ingresos son: integridad, satisfacción del cliente, innovación, respeto, diversidad-inclusión, rentabilidad, recursos humanos, calidad y excelencia.

El Análisis Factorial permitió establecer una primera agrupación de los valores organizacionales presentes en las empresas estudiadas, en 8 factores, cuyas dimensiones fueron definidas: **Valores de superación**, compuesto por formación-capacitación, confianza honestidad, ingenio-creatividad y mejora continua. **Valores de compromiso**, integrado por los valores seguridad, responsabilidad social empresarial, protección al ambiente y rentabilidad. **Valores del trabajo**, donde se incluye la responsabilidad, innovación y trabajo en equipo. **Valores operativos**, se asocian los valores referidos a recursos humanos, calidad y racionalización de los costos. **Valores personales**, contempla dos valores respeto e integridad. **Valores de grandeza**, integrado por un valor excelencia. **Valores externos**, referidos a la satisfacción del cliente y por último **Valores de integración**, conformado por el valor diversidad-inclusión.

Es de interés determinar en futuras investigaciones, si hay relación entre estos valores identificados y los ingresos obtenidos por las empresas que forman parte del estudio.

REFERENCIAS

- Alcover, C., Martinez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*.:Ed. McGraw-Hill. España
- Arciniega, L. y Gonzalez, L. Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica http://luisarciniega.weebly.com/uploads/1/9/2/9/1929011/paper_rpsa_2002_arciniega_y_gonzalez.pdf. (Consulta: 2010, Mayo, 20).
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The role of organizational culture on effectiveness. *E+M Ekonomie a Management*, (3), 33.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Ed. Mc Graw Hill. Colombia.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- 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, A. (2008). *Los valores corporativos en la empresa*. Ed. Paulinas. Colombia.
- Hultman, K. (2005). *Evaluating organizational values*. *Organization Development Journal*, 23(4), 32.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). *Administración. una perspectiva global* Ed. Mc Graw Hill. México.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión*. Ed. Diaz de Santos. España.
- Pestana, P. (2004). Aproximación conceptual al mundo de los valores. [documento en línea]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/> (Consulta: 2006, septiembre 15).
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Ed. Pearson. México.
- Schermerhorn, J. (2006). *Administración*. Ed. LIMUSA. México.
- Sosik, J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. Disponible:<http://www.sciencedirect.com/science>. (Consulta: 2010, Febrero 20).

Autorización y Renuncia

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en las memorias de la conferencia. LACCEI, los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito.