

¿Por qué los directivos de las organizaciones no utilizan los valores como herramienta de trabajo?

Why don't managers of organizations use values as a work tool?

Carlos B. Díaz Llorca, Elizabeth Caro Montero

Universidad de La Habana

“El pensamiento se ha de ver en las obras. El hombre ha de escribir con las obras. El hombre sólo cree en las obras. **Si inspiramos hoy fe**, es porque hacemos todo lo que decimos”.

José Martí, Nueva York, 1982

RESUMEN

Introducción: Este trabajo enmarca una situación problemática: ¿por qué los directivos de las organizaciones no utilizan los valores como herramienta de trabajo?

Objetivo: Hacer una interpretación de esta interrogante a partir de situaciones posibles que le den respuesta o encausen la respuesta, en la cual se considera la experiencia del trabajo con directivos.

Métodos: Se fundamenta en la experiencia obtenida en el contacto sistemático con directivos, la observación, el análisis bibliográfico y las notas de prensa. No es una investigación sistematizada pero, sí un trabajo de tiempo interpretando la realidad en que vivimos.

Resultados: Se identificaron dos variables importantes que afectan la utilización de los valores como herramienta: el interés que tenga el equipo de dirección y el grado de desarrollo de los valores del grupo. Se hace otro análisis de los valores como aspectos esenciales del desarrollo humano donde se pone en evidencia cuál es el camino que tienen los grupos cuando sus líderes no conjuntan esas dos variables: la disposición al cambio y el contar con capacidades para llevar a cabo los cambios requeridos.

Conclusiones: Obviamente, trabajar con valores vale la pena. Los valores son la fuente para crear valor en las organizaciones, porque están en las gentes. Si se les encuentra su significado en el trabajo ellos crean disposición al cambio y el desarrollo de capacidades por ser mejores.

PALABRAS CLAVE: valores; interés; equipo de dirección; grado de desarrollo del grupo; cambio; líder.

ABSTRACT

Introduction: This work frames a problematic situation: why the managers of the organizations do not use values as a work tool?

Objective: To make an interpretation of this question based on possible situations that give response or direct the response, which considers the experience of working with managers.

Methods: It is based on the experience obtained in the systematic contact with executives, observation, bibliographic analysis and press releases. It is not a systematized investigation but, a work of time interpreting the reality in which we live.

Results: Two important variables were identified that affect the use of values as a tool: the interest of the management team and the degree of development of the group's values. Another analysis of the values is made as essential aspects of human development where it becomes clear which is the way that the groups have when their leaders do not combine these two variables: the willingness to change and the capacity to carry out the changes required.

Conclusions: Obviously, working with values is worthwhile. Values are the source to create value in organizations, because they are in people. If their meaning is found in the work, they create a willingness to change and develop capacities because they are better.

KEYWORDS: values; interest; management team; degree of group development; change; leadership.

INTRODUCCIÓN

Es conocido que cuando en marzo de 1988 se creó el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), ahora cumpliendo 30 años, se empezó a introducir el primer curso de Técnicas de Dirección. Curso en que se impartían técnicas como motivación, liderazgo, comunicaciones, trabajo en grupo, delegación de autoridad y solución de problemas. Era un curso de 40 horas de trabajo durante una semana seguida y los empresarios terminaban agobiados. Decían que se cansaban más que cuando trabajan 12 y 14 horas en sus empresas, pero, reconocían la utilidad del curso.

A partir de esos cursos se empezó a trabajar en otro ambiente en las empresas. Surgieron directivos exitosos y los nuevos métodos y técnicas prendieron en muchos organismos. Hoy en cierta forma existe una cultura de trabajo y un lenguaje relacionado con esas materias.

En 1995 se quiso trabajar por objetivos y se introduce la Planificación por Objetivos; pero, en 1996 fue evidente la necesidad de darle a esta técnica un enfoque estratégico. Ya en el año

2000 se empieza a conocer la Dirección por Valores, surgida en 1997¹ y se vio la importancia de trabajar con valores y así surgió la “*Planificación por Objetivos, con enfoque estratégico y basado en valores*”.

En este campo se capacitaron muchos directivos y muchos profesores, se trabajó en todo el país y se orientó el camino que el gobierno había emprendido. Sin embargo, esta temática no ha tenido la misma suerte que la anterior, asociada a las técnicas de dirección.

Con esto surge una situación problemática: ¿por qué los directivos de las organizaciones no utilizan los valores como herramienta de trabajo?

El objetivo de este trabajo fue hacer una interpretación de esta interrogante a partir de situaciones posibles que le den respuesta o encausen la respuesta, en la cual se considera la experiencia del trabajo con directivos.

MÉTODOS

Los métodos empleados fueron los siguientes:

- Se analizó la información disponible en el periodo de 2000-2017 en la bibliografía disponible y en las notas de prensa consultadas.
- Se consultó la bibliografía disponible y notas de prensa relacionadas con el tema.
- Se tuvo en cuenta la experiencia del contacto sistemático con directivos a partir del trabajo de consultorías, asesorías de trabajos de tesis de maestría y doctorado.
- A partir de lo anterior se realizó una Interpretación de por qué no se utilizan los valores como una herramienta de trabajo.
- Se identificaron dos variables vinculadas con los valores: el interés que tenga el equipo de dirección y el grado de desarrollo de los valores del grupo.

RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados de este trabajo. Se relacionan un conjunto de situaciones prácticas que fueron interpretadas en busca de las respuestas a la interrogante planteada:

¹ Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). Administración por Valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Primera situación: Los directivos sí trabajan con los valores

Esta primera situación busca no absolutizar la situación problemática. Se conocen directivos que han operado con los valores y han derivado toda una filosofía basada en ellos.

Por otro lado, el enfoque del trabajo es que los valores, siempre están presente en las organizaciones, quieranlo o no los directivos. ¿Por qué siempre están presentes? Porque los valores son formas de actuar que tienen un carácter estratégico y dependen de dos variables: el interés que tenga el equipo de dirección y el grado de desarrollo de los valores del grupo. Estas dos variables siempre están en la ruta organizacional en el tiempo, con una dirección más baja o más alta y derivan cinco estrategias, según expresa Díaz (2009).

- *De orientación.* Esta es una estrategia que es más factible cuando el grupo tiene bajo desarrollo de los valores personales y es alto el interés de la dirección por aplicar una estrategia de valores.
- *Neutral.* En la práctica básicamente se ha observado en las organizaciones que empiezan y el grado de desarrollo de los valores de los equipos aún no es fuerte y la dirección está centrada en la creación de la empresa y mantiene poco interés de trabajar por valores.
- *Negociables.* Es una estrategia que está presente cuando los miembros de un grupo van ganando en conciencia en cuanto a sus intereses, por otro lado, el equipo de dirección también va conociendo las oportunidades que tiene en trabajar con valores para marcar una diferencia en el mercado y ser sostenible en el tiempo.
- *Aleatoria.* Esta es una estrategia donde los grupos van conformando un sistema de creencias y valores ajeno a los Intereses de la dirección y su comportamiento es aleatorio, porque depende de aquellas creencias y valores que el grupo sea capaz de desarrollar y se generen en la convivencia social; mientras, la dirección está ajena a esta situación.
- *De desarrollo.* Esta estrategia es la ideal pero, requiere que la alta dirección de las organizaciones tomen conciencia y dirijan haciendo uso de una estrategia de valores y aprovechen la oportunidad de los altos valores que prevalecen en los grupos de trabajo.

Con estos criterios se observa que los valores siempre están presentes pero, su sentido depende del grado de interés que tenga el equipo de dirección.

Los valores, como cauce estratégico del estado actual al estado deseado requiere de un alineamiento con la estrategia de la empresa, sus políticas, su estructura y el cambio en función del momento histórico. En ese alineamiento debe considerar las actividades financieras, el público objetivo, los procesos y las personas que trabajan en el lugar.

En resumen, esta primera situación parte de la base de que los valores siempre están presentes pero, se requieren de “*un pensamiento estratégico*” por parte de los directivos.

Segunda situación: Los directivos desconocen qué es trabajar con valores

La realidad es que la Dirección por Valores se ha convertido más en una consigna que en un método de trabajo consistente para transformar la realidad de las organizaciones.

¿Por qué sucede esto? Una posible respuesta es que se habla mucho de Valores pero se entiende poco. Se repite de boca en boca: *es importante trabajar con los valores compartidos*, pero luego en la práctica quienes deben concretar ese esfuerzo en las organizaciones - sus líderes - no saben cómo operacionalizar el trabajo con valores.

La mayoría de los directivos se preguntan ¿Cómo vamos a “atrapar” los valores para trabajar con ellos? Y es comprensible, la axiología es un campo del conocimiento tan antiguo como la humanidad misma² y todavía no acabamos de entenderla.

En la medida en que el directivo sea consciente de ello, podrá establecer estrategias para establecer puntos entre los valores de las personas y las metas de la organización.

Al tener en cuenta que los valores son estructuras mentales con una función orientadora sobre el comportamiento, considerados por muchos como la brújula, lo que separa el bien del mal y lo correcto de lo incorrecto, se vuelve importante considerarlos dentro de la gestión de organizaciones (Caro, 2014).

Tercera situación: Lo urgente lo operativo y lo cotidiano no permite trabajar con valores

Hoy en día las batallas de los directivos cubanos, se libran en el marco de acción de sus centros laborales; y parece ser que los victoriosos son aquellos capaces de cumplir con todas las regulaciones establecidas, en el tiempo requerido y de manera sostenida y sistemática.

Por otro lado, el volumen de trabajo de los directivos se multiplica cuando no son capaces de delegar. En nuestro contexto delegar es casi la última opción porque hay demasiado temor al error. Por muchos años la cultura de nuestra sociedad ha sido punitiva con quien comete un error, entendiéndose este como algo malo, como un fallo, incluso en ocasiones como una decepción. No se aprecia que el error es fuente de conocimiento y oportunidad para mejorar.

² Dolan, S. García, S. & Richley, B. (2006). Dirección por Valores. Guía corporativa para vivir, mantenerse vivo y hacer una vida del Siglo XXI. Editorial PALGRAVE MACMILLAN. España.

Pero, si para los directivos todo es urgente y todo debe ser ejecutado por ellos mismos, entonces, ¿quién se encarga de lo estratégico, de lo importante? ¿Cuál es el costo para los clientes, para los trabajadores y para el propio directivo y sus familias? Mediocridad, insatisfacción, desmotivación, desilusión y hasta soledad.

Obviamente estos no son los resultados del trabajo a los que aspiramos. Para solucionar esto, lo urgente debe ser ocasional, lo operativo debe ser delegado y así debería ser lo cotidiano. Los directivos requieren encargarse de lo estratégico y lo importante, como lo son los valores. El primero que debe encontrar armonía entre sus valores y los de la organización es el propio directivo, de lo contrario nunca será capaz de inspirar a sus trabajadores.

Cuarta situación: Los directivos no creen en la validez de los valores

Los límites en el mundo de hoy no se encuentran en las tecnologías sino en los paradigmas mentales que nos dominan. Y lo peor es que estamos ciegos ante nuestros propios límites y no somos capaces de entender por qué a la hora de liderar, tenemos los mismos problemas una y otra vez. La respuesta no está en los componentes técnicos sino en los aspectos socio-psicológicos que definen las bases del comportamiento humano en las organizaciones (Caro, 2014).

Son las personas quienes transforman visiones y estrategias en acciones específicas, pero eso requiere del cambio y el desarrollo de los comportamientos individuales a largo plazo.

Pero, si los propios directivos desconocen el impacto que podría tener manejar estas categorías psicológicas dentro de la organización, entonces no verán razón en dedicar tiempo a esto, continuarán repitiendo la frase vacía de: “hay que trabajar por valores”, sin tener la menor idea de cómo hacerlo y lo que es peor sin creérselo ellos mismos.

Esto es una de las causas para que los directivos le resten importancia a los valores porque creen que es algo de lo que se ocuparían solo cuando hayan resuelto otros asuntos, como tener una estructura adecuada o una tecnología avanzada o una estrategia de alto impacto.

Sin embargo, se equivocan porque quienes forman parte de las estructuras son las personas y muchas veces prevalece la lógica informal de sus relaciones, quienes operan las tecnologías son las personas y quienes accionan las estrategias también son las personas.

Los valores son los sustentos socio psicológicos a las estructuras formales de la organización. Su naturaleza social es la que da vida y sentido a la organización, a la utilización de

tecnologías, a las jerarquías de poder, a las estructuras, a los procedimientos... Una organización sin valores es como un cuerpo sin alma: un muerto.

Por lo tanto, habría que trabajar antes con las personas para desarrollar una cultura basada en los valores que conducirá a los comportamientos a que aspira la organización, habrá que contar con esta cultura y transformarla para conseguir alineación respecto a las estrategias y valor agregado en las tecnologías.

Quinta situación: Los directivos no contemplan la dinámica de la organización

Sin lugar a dudas, dirigir es una función difícil porque el directivo tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las que no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control. Katz y Kahn (1986) hablaban de las normas, valores y roles compartidos como las fuerzas más poderosas dentro de la organización, capaces de dinamizar y condicionar todo el sistema en su conjunto.

Entre estos tres elementos existe una relación de interdependencia dinámica, donde uno conduce al otro y lo modifica. En este sentido pueden identificarse oportunidades de cambio y aprovechamiento que haga el directivo de los elementos de la relación anterior.

Son precisamente las personas en su interacción con la organización, los conformadores, transmisores y transformadores de los valores que determinarán la relación con los clientes. Y esto debe ser un aspecto a observar y a manipular por los directivos.

El individuo es portador de un sistema particular de valores y debe asumir las normas y valores que ya están establecidos en el subsistema al que se integra y en toda la organización. Al mismo tiempo dinamiza y renueva al sistema con su propia individualidad y agregará valor a la cadena. El que se entrega en forma de output al cliente.

Estas dinámicas van a ocurrir quiera el directivo o no. Porque las organizaciones son espacios propicios para que ocurran y nada la va a limitar dada la naturaleza socializadora de los seres humanos. Y en esos intercambios irán surgiendo valores, normas y se irán redefiniendo los roles. Luego, observar y manipular estos procesos en pos del desarrollo organizacional es una oportunidad única que deberían aprovechar los directivos.

Sexta situación: La política de Talento Humano y Cuadros no favorece el trabajo con valores

Ya se ha dicho que la única forma de agregar valor a los procesos, es con las ideas, sensaciones, instintos de quienes los ejecutan. Por ello las organizaciones deben empeñarse

en contar con personas capacitadas y satisfechas, motivadas con el trabajo que realizan porque encuentran un sentido en ello, porque se comprometen con los buenos resultados, y sobre todo porque entienden que existe una relación ineludible entre sus valores y la obtención de dichos resultados.

Dirigir por valores es adoptar una filosofía de gestión moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida, para lograr que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de manera coherente respecto a esta filosofía, y de ese modo mejorar la calidad de vida tanto de la organización como de los individuos (Caro, 2015).

Sin embargo, aun cuando los directivos entiendan que sí hay que tener una estrategia intencionada para el trabajo con valores, si esto no se refleja en las políticas de talento humano y cuadros de la organización, los valores quedarán solo en el discurso.

Durante la inducción, formación y evaluación del talento humano de la organización, los valores declarados deberían ser tenidos en cuenta como cualquier otro indicador. Si ya están definidos cuáles son los valores que se quieren desarrollar, la mejor manera de comenzar a velar por su implementación es usando políticas de talento humano coherentes con ello.

Por otro lado, si un directivo ha conseguido nuclear su equipo de trabajo y comienza a respirarse un ambiente armónico y coherente basado en valores compartidos, y de repente este directivo es sacado de la organización para ser ubicado en otra, ¿qué sucede?

La organización que se queda sin líder, comienza a tomar diferentes formas, se orienta en sentidos distintos, sin guía, sin intención, hasta que llegue un nuevo directivo y le dé una nueva forma, otra distinta, porque las organizaciones se parecen a sus líderes.

Por ello, la alta movilidad de cuadros no favorece establecer estrategias de valores en el mediano y largo plazo; y este no es algo que se consiga a corto plazo.

Séptima situación: Los directivos no operan con un sistema de metavalores

Hay un lado oculto en los equipos gerenciales que no se desarrolla como operador o movilizador para trabajar con valores. Hoy en día, en toda organización cubana, vemos que están declarados la misión, la visión y los valores. Pero, ese sistema de valores son sólo valores declarados, no son valores compartidos, accionados. ¿Qué le falta a esto?

Para que los valores operen en la dimensión de base se requieren otros valores que operen en una dimensión superior. Es decir, el equipo de dirección requiere movilizar su lado oculto y trabajar con un sistema de metavalores. ¿Y cuál puede ser ese sistema de metavalores?

Según Díaz (2010) el lado oculto que los equipos directivos deben desarrollar como movilizador de los valores es de una dimensión superior y tienen una relación de causa efecto. Ellos son: el cambio, el crecimiento, el compromiso, la cooperación y la confianza.

DISCUSIÓN

Basado en el concepto de Revolución definido por Fidel, Díaz (2010) expresa que el cambio es cambiar todo que tiene que ser cambiado con nuestros propios esfuerzos, es desafiar fuerzas dominantes, es defender la idea de ser mejores.

En el mismo sentido considera que, cambiar requiere de crecimiento, si la organización no crece, no cambia. Crecer es darle sentido al trabajo, es no conformarse con lo logrado, es trabajar por sueños, es progreso, ser mejor que antes, mostrar algo que no existía.

Si la causa para que haya cambio es el crecimiento, para que haya crecimiento tiene que haber compromiso. Compromiso es obligación, es vínculo directo con lo que hay que hacer, es formar parte de algo, es convicción profunda de lo que hay que ser, es unidad.

Pero, para que exista compromiso hay una causal necesaria que es la cooperación. Es tener la posición de un equipo alineado, que son fieles y prestan ayuda de manera duradera. Es accionar de manera unida, valorar que si a alguien le va mal, le va mal al resto de los grupos.

Finalmente, Díaz (2010) expresa que para que exista la cooperación es necesario que prevalezca la confianza. Es el resultado de la convivencia en el tiempo, es compartir momentos buenos y malos, es enfrentamiento ante situaciones difíciles y fáciles, requiere mente abierta y frescura en la comunicación.

Este sistema de valores por su relación causa efecto se puede leer en dos direcciones, del cambio a la confianza y de la confianza al cambio.

Los valores: su impacto en el desarrollo humano

No se quisiera terminar sin dejar de resaltar la dinámica del lado humano de los valores. Para ello una pregunta es clave: si se fuera a caracterizar al mundo actual con una palabra ¿qué palabra se podría utilizar? Es obvio que las palabras clave serían: crisis o caos.

Pero, ¿por qué esas palabras? Esto requiere de otra pregunta. En el mundo actual, ¿a qué problemas se enfrenta la humanidad? Siguiendo el sentido de una palabra, se pudiera decir: guerras, contaminación ambiental, desempleo, violencia, drogadicción, armas destructivas, oportunidades educativas, maltratos a ancianos y mujeres, ¿Cuáles más? Dígalos usted.

Y, ¿cómo resolver estos problemas? Con esfuerzos, individuales y colectivos. Pero, el eje central de todo esto viene determinado por la necesidad de contar con valores sanos y sostenibles, para que las personas actúen por la conciencia y no por la compulsión.

En este sentido, ¿cuál es el valor de los valores? Los valores son el ADN que identifican a las personas, a los grupos, a las sociedades y al ser humano en general.

¿Cómo se pueden cambiar los valores? Cambiando los valores de los líderes. Pero, ¿qué implica un proceso de cambio? Cambiar la cultura, y ¿qué requiere un proceso de cambio cultural? Un fuerte liderazgo que tenga disposición al cambio y capacidad de cambio.

Estas dos variables pueden moverse en una dimensión alta o baja. Si ambas variables se llevan a una matriz y se relacionan pueden dar situaciones inesperadas. Por ejemplo:

- Una **disposición baja del liderazgo, con una capacidad baja** va a caracterizar un “*grupo impotente*”. Un grupo impotente por la incapacidad de sus líderes, que los lleva a un abismo.
- Pero, **líderes con capacidad de cambio baja y una alta disposición** tampoco va por buen camino. Este tipo de liderazgo “*frustra a los grupos*”.
- Otra relación es la de los **líderes con una alta capacidad de cambio pero, con una disposición baja**. Este es un liderazgo que requiere un cambio inmediato, ya que son líderes arrogantes y se vuelven miopes por éxitos anteriores.
- ¿Cuál es la mejor relación? Aquella que es capaz de combinar un **alto grado de disposición con un alto grado de capacidad**. En estos casos los líderes están conectados con el cambio y se apoyan en los grupos para responder al momento histórico.

Sin embargo, un líder conectado con el cambio, ¿cuáles son los principales objetivos de trabajo que debe conseguir en una organización? Evidentemente son tres: eficiencia, eficacia y efectividad. Pero, ¿este es el fin supremo?, ¿qué se necesita para alcanzar estos resultados?

Entre otros, tener un buen sistema de planificación; organizar adecuadamente los recursos y el talento humano; trabajar con visión de futuro y exigir porque se trabaje en dirección al cambio. Debe también cumplir con sus obligaciones y lograr una alta productividad y para cerrar el ciclo, tener un buen sistema de control, sobre todo un control preventivo.

¿Queda algo fuera en este camino? Al parecer sí. ¿Qué? Lo que las personas desean de la vida: bienestar, prosperidad, satisfacción y armonía.

¿Qué pasa si la conexión con el cambio no considera las variables básicas para las personas? Hay un decrecimiento por el interés al trabajo, disminuye el sentido de pertenencia y en igual sentido disminuye la solidaridad, mientras aumenta el egoísmo. Además, baja significativamente la cooperación y el compromiso, así como cae en grandes proporciones el respeto, mientras por otro lado aumenta el individualismo.

Estas ideas sobre los valores como aspectos esenciales de desarrollo humano, hacen evidente que los valores no son tan ingenuos como a veces se cree. Los valores son acciones y están presentes en todos los actos de la vida y se reflejan en los resultados de cualquier esfera: económica, tecnológica, política, social y personal.

CONCLUSIONES

- Obviamente, trabajar con valores vale la pena. Los valores son la fuente para crear valor en las organizaciones, porque están en las gentes. Si se encuentra su significado en el trabajo, ellos crean disposición al cambio y el desarrollo de capacidades por ser mejores.
- Los valores marcan la diferencia, se convierten en una fábrica de desarrollo de conocimientos y crece la competitividad. Recuerde no son tan ingenuos.
- Aún se observa, como muchas organizaciones sólo declaran los valores y no los comparten. Muchas pueden ser las causas pero, son sólo justificaciones que no interpretan adecuadamente las dos variables que operan en el tiempo: la disposición al cambio y la capacidad para enfrentar el cambio en el grupo. Mucho menos interpretan cuáles son los caminos que pueden llevar a no considerar la relación entre estas dos variables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). Administración por Valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Caro, E. (2014). Metodología de Coaching por Valores para la formación de directivos. Su validación en una organización cubana. Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
- _____. (2014). Integración de equipos de trabajo a través del coaching por valores. Rev. Psico-Logos, Publicación Semestral, No 16.
- _____. (2015). Coaching para la formación de valores en las organizaciones. Rev. COFIN-HABANA, Vol. 9, No 1.

- Díaz Llorca, Carlos. (2010). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Fondo Editorial OPSU. Caracas. Venezuela.
- _____ (2010). Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones. Fondo Editorial OPSU. Caracas. Venezuela.
- _____ (2016). Experimento en la formación de valores en el aula. 5º Congreso Iberoamericano de Investigación Cualitativa (CIAIQ 2016). Porto. Portugal.
- _____ (2016). Estudio de caso: La formación de valores en el aula. Conferencia debate en curso de Experiencias Pedagógicas de Avanzada. UNACH. Riobamba. Ecuador.
- _____ (2016). Caso de estudio: La investigación del PPG. Conferencia debate en curso de Experiencias Pedagógicas de Avanzada. UNACH. Riobamba. Ecuador.
- _____ (2016) Estudio de caso: La formación de valores en el aula. Conferencia Magistral en el III Workshop de la UNACH. Riobamba. Ecuador.
- _____ (2016). Bases metodológicas para profesores en la formación de valores en el aula: una experiencia pedagógica aplicada. Segundo Congreso Internacional de Educación. Universidad Nacional de Educación 2016. Ecuador.
- Dolan, S. García, S. & Richley, B. (2006). Dirección por Valores. Guía corporativa para vivir, mantenerse vivo y hacer una vida del Siglo XXI. Editorial Palgrave Macmillan, España.
- Katz, D. & Kahn, R. (1986). Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México.

RECIBIDO: 28/11/2017

ACEPTADO: 20/12/2017

Datos de los autores:

- Carlos B. Díaz Llorca Doctor en Ciencias, Profesor Titular, del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Correo electrónico: carlos.diaz@ceted.uh.cu.
- Elizabeth Caro Montero. Máster en Dirección y en Psicología Laboral y de Las Organizaciones, Profesora Asistente del Centro de Estudios de Técnicas De Dirección (CETED), Universidad de La Habana). Correo electrónico: e.caro@ceted.uh.cu.