

LA DIRECCIÓN POR VALORES Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS *

Jesús Silva[†]
Universidad Central de Venezuela

Resumen: El presente artículo intenta destacar la importancia de la Administración por Valores, ante la complejidad del entorno organizacional, desde la perspectiva y retos de los Recursos Humanos, asumiendo los roles protagónicos como la creación de modelos, procesos, nuevos líderes, modos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global en las organizaciones del siglo XXI.

Palabras claves: Dirección por Valores. Recursos Humanos. Equilibrio de Valores.

*Debemos ligar la ética de la comprensión entre las personas con la ética de la era planetaria que no cesa de mundializar la comprensión. La única y verdadera mundialización estaría al servicio del género humano es la de la comprensión de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad.
Edgar Morín*

En el año 2003, dos investigadores profesores del postgrado en Ciencias Administrativas con el objetivo de nutrir el área de investigación del postgrado y la unidad de investigación ^(‡), nos propusimos realizar un estudio comparativo sobre los valores éticos en las áreas de Recursos Humanos y Mercadeo del sector público y del sector privado, basado en la premisa que cada área tiene sus propias peculiaridades y contribuyen desde sus propias

* Este trabajo es parte de una investigación auspiciada por CDCH.

[†] Coordinador de Área de Postgrado en Ciencias Administrativas, CEAP-FACES-UCV

[‡] Profa. Alba Carosio y Prof. Jesús Silva

perspectivas al logro de la visión, misión y los objetivos generales de las organizaciones en estudio.

Para efectos de este artículo, voy a desarrollar mis planteamientos describiendo la importancia de la Dirección por Valores en las organizaciones actuales y los retos de la gestión de recursos humanos y relacionarlos con algunos hallazgos de la investigación arriba citada.

Estamos presenciando el proceso de transformación más profundo acaecido hasta ahora en la historia de la humanidad, representada por Andrés Martín en su artículo “La Dirección por Valores, un nuevo sistema de management para una nueva época”, en tres revoluciones. Destaca esta Dirección por Valores: la revolución tecnológica, la revolución económica y la revolución sociopolítica.

La revolución tecnológica se caracteriza por las grandes transformaciones de sus propios avances. Una muestra de ello lo tenemos en la tecnología de las comunicaciones, que colocan por ejemplo, a disposición información en tiempo real, prácticamente en cualquier lugar del mundo. Nuevas tecnologías como el fax, la telefonía celular, la videoconferencia, el modem, etc., que posibilitan el intercambio de información con rapidez y precisión a costos relativamente bajos.

La revolución económica impulsada por el efecto de la globalización en las operaciones y la competitividad, con frecuencia implica fusiones, adquisiciones, alianzas, para adquirir conocimientos y posicionamientos en los mercados. (Eduardo Bassi, “Globalización de Negocios. Construyendo Estrategias Competitivas”, p. 26)

Y la revolución sociopolítica, manifestada por la profundidad e intensidad de los cambios, identificada por muchos como la sociedad de la información que está provocando la aparición de nuevos valores.

El Diagrama siguiente nos presenta la relación entre las tres revoluciones:



Fuente: Andrés Martín. "La Dirección por Valores"

Estas revoluciones demandan de las organizaciones, adaptarse continuamente a ser mejor, superior al competidor. Pero los productos y servicios generados por las organizaciones, no son garantía de éxito permanente; el desafío es lograr la integración humana a los procesos de trabajo en la estrategia organizacional, a fin de dar respuestas apropiadas.

La complejidad de las revoluciones en el contexto de la globalización demanda para Martín, lo siguiente:

- Productos y servicios de calidad
- Trabajadores integrados, autónomos y multicompetentes.

- Orientación al cliente
- Gerentes transformados en facilitadores y coaches, como un sistema de crecimiento y desarrollo de los participantes. Un concepto, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y un grupo de personas que comprende un estilo de liderazgo, un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias y la sinergia del grupo.
- Estructuras organizacionales ágiles y con pocos niveles

Dichos requerimientos se convierten en transformaciones que demandan a su vez escenarios de libertad, creatividad, autonomía, responsabilidad y lealtad.

El estudio de la Administración o Dirección Organizacional, nos ayuda a comprender sus características y a qué condiciones históricas específicas responden.

Es oportuno iniciar este planteamiento para entender la relación del trabajo y el tema de valores, con la conocida cita de Carlos Marx, referenciado por Jesús Silva, en la división del trabajo en una moderna organización corporativa, quien expuso que el trabajo "... es, en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza..." (p.19)

En este contexto se plantea la relación hombre – naturaleza, en sentido de que el hombre, al cambiar su mundo exterior, se transforma a sí mismo como hombre y, al colocar la naturaleza dentro del ámbito de sus fines es condicionado por tal logro, ya que los elementos de la naturaleza al ser modificados por la actividad creadora del hombre, le permiten el desarrollo de nuevas habilidades que enriquecen las condiciones de trabajo y

aumentan su dominio sobre la naturaleza, en este sentido es que Marx habla de la prolongación de la estatura natural del hombre.

Ahora bien, la relación hombre – naturaleza, mediada por la acción creadora del primero, indica una intencionalidad, un objetivo, que define al trabajo como un acto consciente y es éste un rasgo característico de la acción humana. Esta condición sólo se realiza como un acto social supeditado a las condiciones que se generan en y por el trabajo.

Este peculiar contenido de la actividad creadora del hombre, nos remite a la necesidad de explicarnos el trabajo en concreto, para aproximarnos a su significado real como intencionalidad consciente de carácter histórico.

Para Marx, “...El uso y la fabricación de medios de trabajo, aunque en germen se presenten ya en ciertas especies animales, caracterizan el *proceso de trabajo específicamente humano...*”

La comprensión del proceso de trabajo humano nos refleja el propio desarrollo social de la humanidad, por cuanto el uso de instrumentos de trabajo y el cómo se realiza el trabajo, constituyen los elementos sustanciales que caracterizan cada etapa histórica y los valores predominantes.

Para Marx, “...Los instrumentos de trabajo no son solamente el barómetro indicador del desarrollo de la fuerza de trabajo del hombre, sino también el exponente de las condiciones sociales en que se trabaja...”

El trabajo, como actividad que trasciende lo instintivo, generó la especie humana y es el elemento que explica la diferenciación entre el hombre y el animal, así como el desarrollo de herramientas, instrumentos y medios de trabajo en general. Es en la comprensión del proceso de desarrollo histórico del trabajo, que nos podemos explicar las diversas formas de organización social y con ello, el carácter específico que cobra la

organización del trabajo en cada período y su relación específica con el tema de Valores. Sin embargo, si nos ubicamos en el devenir histórico de la misma, analizando sus teorías y prácticas, sus avances y retrocesos con relación a diversos tópicos y en especial al aspecto humano, concluimos que se trata de un orden imperfecto dado que los diferentes modelos, perspectivas y corrientes no se suceden literalmente, ni se desarrollan paralelamente, por ejemplo, gerencia orientada a estructuras con gerencia orientada al desarrollo humano.

Es tal el grado de complejidad que diversos autores como Chiavenato, Huse y otros, no coinciden en su totalidad con la clasificación de esas corrientes y autores, pero se hace necesario determinar esos linderos, con el fin de facilitar el análisis y comprensión del planteamiento sobre Valores.

A pesar de la diversidad de criterios técnicos y epistemológicos, de la extrema fragmentación de opiniones, es posible presentar perspectivas, corrientes y paradigmas suficientemente claros, para facilitar el proceso de reflexión.

En este sentido y dentro de un orden imperfecto, el planteamiento que se tomará inicialmente es del autor Edgar Huse (1976), tomado de su obra *El Comportamiento Humano en la Organización*. En ésta se clasifican las corrientes gerenciales desde tres perspectivas, al cual se incorporarán autores y corrientes recientes:

La Perspectiva I denominada Sistema Estructural, que comprende teorías y escuelas que indican cómo deben ser estructuradas, qué funciones, quiénes deben ser y qué estilo de dirección se debe emplear. En este sistema estructural, están agrupados autores como F. Taylor, Max Rever, Henry Farol, Michael Hammer y James Champy.

Vale destacar que en esta Perspectiva I, por su importancia histórica y por ser un ejemplo representativo Frederick Taylor, se citan párrafos de este autor en otros trabajos.

El Taylorismo se constituyó en un principio central de la organización del trabajo capitalista, un tanto sistematizado y racionalizó el control del proceso productivo. El logro de mayor rapidez y eficiencia constituyó el impulso central de la “organización científica del trabajo”, de allí que el obrero perdió individualmente la posibilidad de control; en la medida en que se le transformó en objeto susceptible de ser adiestrado como una pieza del engranaje productivo.

La constitución de la administración científica, dominada estrictamente por la dirección, permitió entre otras cosas, el diseño, ordenación, comprobación, asignación, supervisión, cuantificación y cálculo de cada una de las tareas que debían realizarse en el proceso laboral, con lo cual se consagró la separación entre las actividades intelectual y manual, siendo la primera competencia de la gerencia y la segunda, competencia del trabajador.

La **Perspectiva II** denominada Sistema de Información, por cuanto trata fundamentalmente del flujo de información, en estrecha relación con las nuevas estrategias organizacionales y tecnológicas. En esta Perspectiva destacan autores como Ackoff, James March y Herbert Simon, Lawrence y Lorsch, Kotz y Khan, Michael Porter, C. K. Prahalad.

La **Perspectiva III**, denominada Sistema Humano, se orienta al equipo de trabajo y al aspecto humano. Aquí se incluyen autores como Elton Mayo, Kart Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyrys, Frederick Herzberg, Liker, Vroom y E. Deming, Ishikawa, McKinsey, Tom Peters, Pascale, Peter Senge,

Dave Ulrich; los autores relacionados con Valores, Ken Blanchard, Michael O'Connor, Salvador García y el venezolano Víctor Guédez.

Estas consideraciones nos obligan a citar a Víctor Guédez en su obra *“La Ética Gerencial”*, cuando relaciona ética en general con la ética empresarial, refiriéndose al comportamiento ético asumido por los seres humanos en el ámbito organizacional:

A. La ética, además de ser un asunto de principios y convicciones, es también una cuestión de inteligencia. Esta complementación de razones se debe a que antes el entorno era reposado y permitía decisiones previsibles y adaptables. Ahora, en cambio, la presión es mucho más turbulenta y las exigencias son mayores. Junto a esto surge la idea de que las personas y las organizaciones que no asumen una claridad de reglas y una transparencia de conductas están condenadas al fracaso... La falta de probidad, más temprano que tarde, está acompañada de pérdida de tiempo, de dinero, de energía y, sobre todo, de inestabilidad espiritual y de sosiego psicológico.

B. La ética, más que un asunto de prohibiciones y restricciones, es una exigencia de realizaciones. Las reglas rígidas y las normas estables guardaban correspondencia con los extremos previsibles y lentos, pero la complejidad y aceleración de los desenvolvimientos organizacionales promueven situaciones inéditas cuyos dilemas no están previstos de manera formal. El juego de las conciencias y el valor de los principios arraigados juegan aquí un papel esencial.

C. La ética, además de revelar una conciencia individual y un compromiso personal, ahora también responde a un alcance grupal, organizacional y cultural.

D. La ética, por encima de los aspectos vinculados con el conocimiento y la tecnología, es la ola que orienta la prospectiva del siglo XXI. Sabemos que la historia de la humanidad se ha apoyado sobre recursos distintos para impulsar la sobrevivencia de la especie durante los diferentes períodos de la historia. Se ha conocido la ola agrícola, la industrial, la tecnológica, la del conocimiento y ahora se asoma la ola ética. (Pp. 32 – 34)

La Dirección por Valores

Para Martín (ob. cit.), Dirección por Valores es:

Un sistema de gestión flexible, que persigue que el cliente se sienta orgulloso de su relación con la empresa fruto de seguridad y confianza que le otorga el conocimiento de los valores que presiden la interacción de ambos.

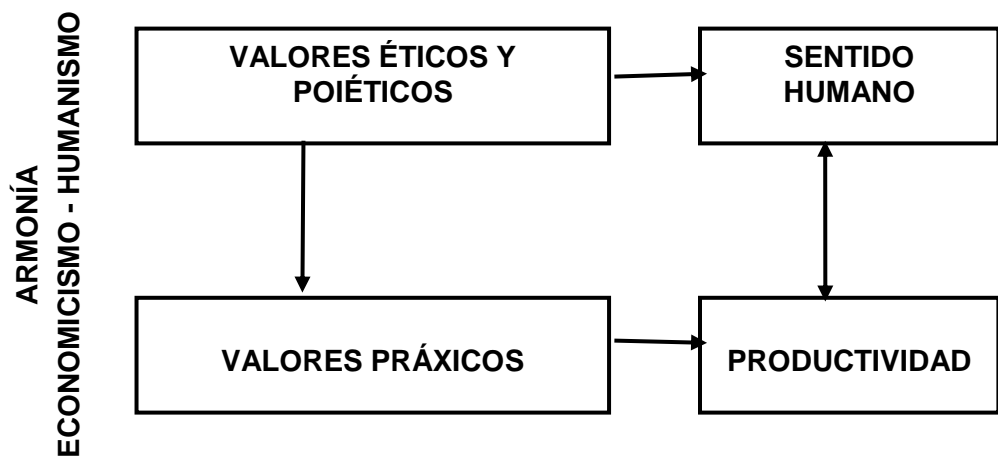
Un sistema de gestión integrador, coherente y derivada de nuestras creencias. Son importantes fuerzas impulsoras del modo que hacemos las cosas.

Los valores son expresiones estratégicas. Las normas son tácticas.

Por creencias se entiende a las estructuras de pensamientos que nos hacemos para interpretar la realidad. (p. 88 - 89)

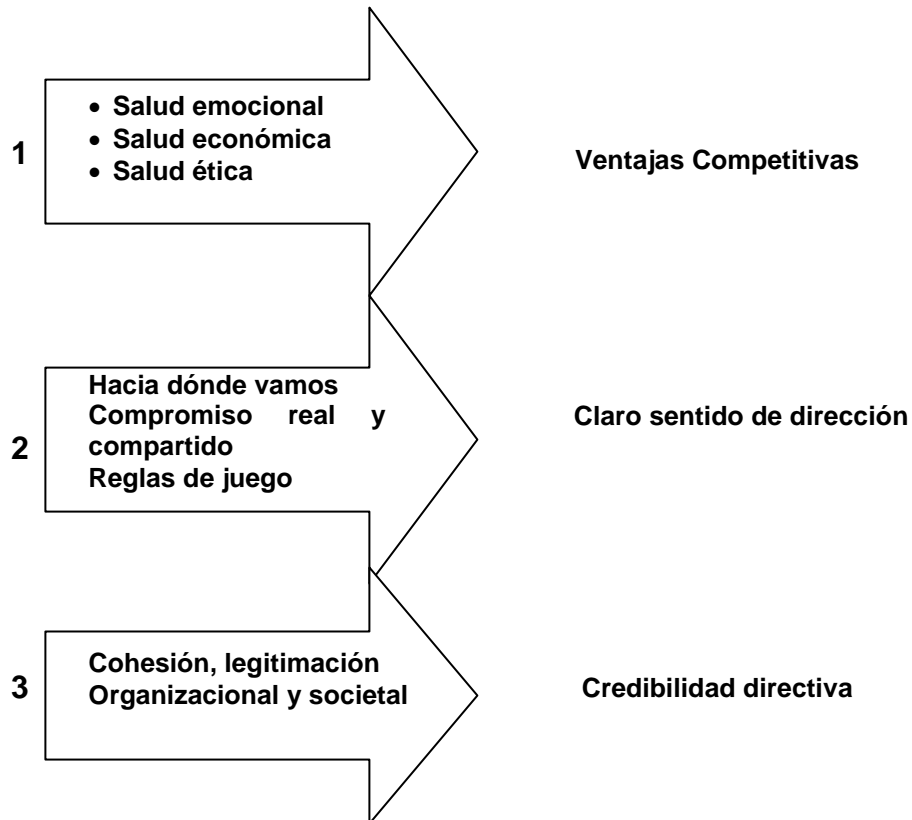
Para Ken Blanchard y O'Connor, Dirección por Valores es garantizar que los Valores de su organización sean sanos, permanentes; esto se hace armonizando con esos Valores guías, todas tus decisiones estratégicas con tus acciones día tras día. Salvador García indica que, la Dirección por Valores está emergiendo con fuerza, pretendiendo dar respuesta a las necesidades de humanización organizacional, en un mundo muy complejo. Para García, Dirección por Valores se fundamenta en el equilibrio de tres (3) clases de Valores: **Valores prácticos:** (praxis: obrar, actuar), dirigidos a controlar los resultados del sistema como productividad, calidad, eficiencia y seguimiento de indicadores. **Valores poiéticos:** (poiésis: hacer, generar), dirigidos a facilitar la creatividad, la innovación, la inteligencia emocional y al equilibrio trabajo – vida. **Valores éticos:** orientan cómo debemos comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humano.

Relación de los tres (3) tipos de Valores



Fuente: Elaboración propia.

Ese equilibrio está expresado para García, en tres resultados:



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla que nos presenta Salvador García a continuación, de las ventajas e inconvenientes de la Dirección convencional relacionado con el orden y control, con la Perspectiva I del Sistema Estructural descrito inicialmente y la Dirección por Valores para incluir en la frontera del caos, relacionadas con las Perspectivas I y II de los Sistemas de Información y Humano respectivamente, nos presenta la oportunidad de hacer la comparación entre ambas clasificaciones. Sin embargo, se asume el mismo riesgo de las clasificaciones teóricas, porque la vida real en las

organizaciones y los procesos históricos de la administración o dirección, son más dinámicos.

Cuando estudiamos los tres (3) Sistemas y los comparamos con las realidades organizacionales, observamos que no han sido lineales cuando se ha pasado de una Perspectiva o Sistema determinado a otro, más bien se sobreponen, se alternan, desaparecen o emergen de acuerdo a las necesidades, la cultura, dados los usos, costumbres y valores en un contexto organizacional determinado. De esta manera, los estilos de dirección controlados por ejemplo, la administración científica, todavía está vigente a pesar de las estrategias más modernas imperantes actualmente, como calidad total, reingeniería, coaching, inteligencia emocional. Esta condición hace compleja cualquier situación de cambio, pero el hecho de estar consciente por los directivos, contribuye al desarrollo de un plan de cambio dirigido.

Todo este cuadro anteriormente descrito, lo podemos relacionar con los Valores convencionales y los nuevos Valores.

Los Valores como Ordenadores del Caos y la Incertidumbre

	DIRECCIÓN CONVENCIONAL EN BÚSQUEDA DE “ORDEN Y CONTROL”	DIRECCIÓN POR VALORES PARA FLUIR EN LA “FRONTERA DEL CAOS”
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Bloqueo de la creatividad • Falta de confianza (“a la defensiva”) • Orden sólo aparente • Gastos de control elevados • Falta de ilusión del proyecto • Disociación entre valores empresariales y valores personales • Sobrecarga de trabajo en mandos 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de cambio cultural a todos los niveles de la empresa • Inseguridad y temor ante lo nuevo • Entorno socioeconómico poco centrado en la personal
ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de lo conocido • Pocas dudas (aparentes) • Percepción de control a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar eficiencia (mayor confianza y menos burocracia) • Orientar la toma de decisiones cotidiana con referencias compartidas • Liberar energía creativa • Construcción de una identidad diferenciada y atractiva en el mercado • Dar coherencia al discurso actual de responsabilidad social • Equilibrar trabajo y vida • Crear un ambiente óptimo de relación • Atracción de talento • Mayor credibilidad de la Dirección

Fuente: Salvador García. “El Valor de los Valores como Ordenadores del Caos y la Incertidumbre.

LOS RETOS DE RECURSOS HUMANOS

Para Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan, reconocido investigador y consultor de Recursos Humanos, propone la transformación de la función. Para este autor de Recursos Humanos Champion, la globalización no es un concepto nuevo pero si es la forma de abordarlo, que implica nuevos mercados, productos, nuevos conceptos, nuevas competencias humanas, nuevas estrategias de negocios.

Las organizaciones, en la globalización, demandan de Recursos Humanos la creación de modelos, procesos, nuevos líderes, modos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

Es conocido los Retos de la Competitividad de Ulrich, éstos en síntesis son:

- La globalización
- La cadena de valor para la competitividad de la Empresa y los servicios de Recursos Humanos
- La rentabilidad por medio de costos y el crecimiento
- Hacer centro en las capacidades
- El cambio en todas sus acepciones – transformación, reingeniería, cambio cultural, adaptación, flexibilidad, aprendizaje rápido y agilidad
- La tecnología
- Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual, (8) racionalizar no es transformar.

En años recientes, se ha generado una polémica en cuanto a los roles de los profesionales de Recursos Humanos en términos de disyuntiva o transición, en otras palabras asociados entre los paradigmas antiguos u operativos, o solamente estratégicos. Ulrich lo caracteriza así:

- De Operativos a (o) Estratégicos
- De Cualitativos a (o) Cuantitativos
- De Policías a (o) Socios
- De Corto plazo a (o) Largo plazo
- De Administrativos a (o) Consultivos
- De Orientados funcionalmente a (o) Orientados a los negocios
- De Centrados en lo interno a (o) lo externo y los clientes
- De Reactivos a (o) Proactivos

Definición de roles de Recursos Humanos

Rol / Célula	Aporte / Resultado	Metáfora	Actividad
Gerencia de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RRHH con las de negocios: “Diagnóstico organizativo”
Gerencia de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: “Servicios compartidos”
Gerencia de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: “Aportar recursos a los empleados”
Gerencia de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”

Fuente: Dave Ulrich (Ob. cit.)

Con los retos de la competitividad antes citados, haremos énfasis en crear la capacidad de cambio que se inicia generalmente con la identificación de programas y prácticas hacia el cambio, hasta llevar a cabo un cambio fundamental transformacional, por cuanto implica “identidad de valores y la cultura fundamentales de la organización” (Ulrich, ob. cit., p. 275)

Reflexiones y hallazgos sobre la Investigación

Responder a los retos de Recursos Humanos, implica identificar los principales valores y la cultura organizacional, si deseamos establecer un verdadero cambio fundamental del rol de Recursos Humanos y en qué medida están contribuyendo al logro de la misión, visión y objetivos organizacionales, es decir, tomar aspectos estructurales funcionales y de procesos organizacionales, así como la parte más compleja de la organización: la humana. Para hacer más coherente nuestros planteamientos, no bastaría con identificar sólo valores y relacionarla con la función o procesos determinados, si la oportunidad no se aprovecha para plantearse los desafíos que conlleva un verdadero cambio de paradigmas, con los nuevos roles organizacionales de Ulrich, a manera de referencia.

El modelo de Salvador García, nos facilita el punto de partida para un análisis más riguroso sobre la dirección convencional “orden y control” y la Dirección de Valores para fluir en la “frontera del caos”, con sus inconvenientes y ventajas que nos aproxima aún más al análisis de las premisas iniciales.

Dada la complejidad de los fines del siglo XX y principios de este milenio, todos los trabajadores de las organizaciones se han visto muy afectados por una especie de confusión o caos, por cuanto las fronteras institucionales locales y globales son cada vez más imperceptibles. Se presume que existe una confusión de valores éticos en los trabajadores y el origen de sus fuentes son diversos. Enfrentamientos entre modelos viejos de la función de Recursos Humanos con los emergentes, lo cual hace difícil pero necesario que las organizaciones a corto y mediano plazo, hagan un trabajo de desarrollo organizacional dirigido a consolidar, esclarecer o

establecer los valores en un plano de una Dirección por Valores, en clima de credibilidad gerencial, de libertad real, responsabilidad, confianza organizacional, facilitar el desarrollo del talento; pero por otro lado, a asumir retos personales, como confianza en sí mismo, aprovechamiento de oportunidades del desarrollo de su propio talento, sin temores ni miedos.

La experiencia nos indica que los cambios transformacionales, para ser efectivos, deben ser graduales pero consistentes y con objetivos claros a las personas.

La Dirección por Valores en una organización no es un proceso impuesto, es más complejo, compartido con los trabajadores. Tiene que ser internalizado por cada uno de ellos, haber un convencimiento para convertirlo en conductas y a partir de un modelaje en todos los estratos de la organización, para reforzar lo deseado y eliminar lo no conveniente.

Entonces, un diagnóstico de valores éticos es sólo el punto de partida de un proyecto de mayor trascendencia, para describir y actualizar el sistema de valores que orienten las acciones y decisiones, desde la perspectiva de análisis, en este momento del área de Recursos Humanos.

Ese diagnóstico inclusive debe ser realizado en un clima de confianza y seguridad, para determinar la relación entre el sistema integrado de gestión organizacional y el grado de convenimiento y aceptación de los valores éticos conscientes e inconscientes, formales e informales de los trabajadores de Recursos Humanos.

Aunque nuestro estudio de valores es comparativo entre Recursos Humanos y Mercadeo, su alcance es aún mayor en todas las áreas de la organización, por la siguiente razón: la metodología y propósito de la investigación pueden ser aplicados en otras áreas y sus resultados pueden ser objeto de estudios más profundos.

Situación actual y algunos hallazgos del estudio en relación con el área de Recursos Humanos

El estudio sobre valores ya citado, está dividido en tres fases: Fase I, análisis documental y crítico, Fase II, recopilación de información de campo y Fase III, análisis de la información.

Habiendo cumplido la Fase I formalmente, Análisis Documental y Crítico y la Fase II, Recopilación de información de campo, del cual valdría la pena destacar que se han estudiado seis (6) organizaciones públicas y privadas, en las áreas objeto de investigación que conllevó entrevistas y encuestas. Actualmente, se está en la fase de análisis de los datos y la información.

Algunos hallazgos iniciales de las diferentes fases de la investigación, nos señala que la Alta Gerencia, Dirección y Profesionales de Recursos Humanos, están conscientes e interesados en la realización del estudio organizacional de Valores. Todas las organizaciones de Recursos Humanos, asumieron el liderazgo de la coordinación institucional del mismo.

Algunas dificultades en la aplicación de las entrevistas y encuestas, se puede inferir que pudieran sentirse “medidos” en cuanto a los conocimientos sobre el tema de los profesionales del área. Se observó que el tema de Valores genera pasión en los trabajadores del área, del potencial para realizar proyectos de mejoras organizacionales.

Se contactaron diez (10) organizaciones si consideramos las entrevistas iniciales y se estudiaron seis (6) de ellas: se realizaron 10 entrevistas a directivos y profesionales y se aplicaron 36 encuestas a personal profesional medio, técnicos y obreros especializados.

Existe gran expectativa por conocer sus resultados.

De las organizaciones en estudio, sólo el 50% ha realizado algunos estudios de Valores y sólo una de ellas desea validar sus resultados.

A manera conclusiva, se puede expresar que la organización es un sistema vivo, se expresa en diferentes formas (piramidal, achatada, en red) con una interacción dinámica determinada por la globalización.

La dirección por valores demanda una gestión signada necesariamente por la coherencia entre objetivos, misión, visión y las prácticas y conductas diarias.

La dirección por valores destaca los valores en sus trabajadores y de otros stakeholders: clientes, proveedores y accionistas y comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bassi, Eduardo. (2001). ***Globalización de Negocios: Construyendo Estrategias Competitivas***. Limusa – Noriega Editores: México.
- Blanchard, Ken; O'Connor, Michael. (1997). ***Administración por Valores***. Grupo Editorial Norma: Colombia.
- García, Salvador. ***El Valor de los Valores como Ordenadores del Caos y la Incertidumbre***. Revista Recursos Humanos, año 2002 N° 6. Caracas.
- Guédez, Víctor. (2002). ***La Ética Gerencial***. Editorial Planeta Venezolana, S.A.: Venezuela.
- Huse, Edgard (1976) ***El comportamiento humano en la organización***. Fondo Educativo Interamericano: Colombia
- Martín, Andrés. ***La Dirección por Valores, un Nuevo Sistema de Management para una Nueva Época***. Revista Alta Dirección, año 2002. N° 221. España.
- Morín, Edgar (2000) ***Los siete saberes necesarios en la educación del futuro***. Ediciones FACES-UCV- UNESCO-IESALC – CIPOST: Caracas
- Salazar, T. Gilberto (2000) ***Coaching en acción***. Mc Graw Hill Interamericana: Colombia
- Silva, Jesús. (1980). ***La División del Trabajo en una Moderna Organización Corporativa***. Ediciones FACES - UCV: Venezuela

Tapscott, Don; Caston, Art. (1995). ***Cambio de Paradigmas Empresariales.*** McGraw-Hill: Colombia.

Ulrich, Dave. (1997). ***Recursos Humanos Champions.*** Ediciones Granica: Argentina.