

# **Valores organizacionales que afectan la productividad**

**MSc. Yngrid Velásquez de Naime**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela, ynaim@yahoo.es

**Dr. Carlos Rodríguez Monroy**

Universidad Politécnica de Madrid, España, crmonroy@etsii.upm.es

**Dr. Guaita Wilfredo**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela, wguaita@hotmail.com

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to establish the System of Values that are considered key factors to improve the productivity of the SMEs in the Venezuelan metal mechanic sector. It is a documentary and field-designed research. The values that have been declared in the management philosophies of these companies were identified, and later, their relative significance on productivity was measured. Experts' opinions allowed establishing the System of Values that are formed by: Human Resources, Quality, Team Work, Responsibility and Safety. The target is to operationalize these organizational values in future research work, in order to measure the effect in productivity changes which implies a contribution in measuring these values and can provide a bases for the decision-making process. This will facilitate the design of strategies that would have a positive impact on these variations.

**Keywords:** Organizational Value Systems, SME, Productivity

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo establecer el Sistema de Valores que se perciben como factores claves para mejorar la productividad de las PYMES, del sector metalmeccánico venezolano. El tipo de investigación es documental y de campo. Se identificaron los valores declarados en las filosofías de gestión de estas empresas y posteriormente se determinaron sus importancias relativas en la productividad. La opinión de expertos, permitió establecer el Sistema de Valores, integrado por: Recurso Humano, Calidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Seguridad. Se propone en futuras investigaciones operacionalizar estos valores organizacionales, a fin de medir el efecto en las variaciones de la productividad, lo cual constituye un aporte a su medición y puede servir de base al proceso de toma de decisiones, facilitando el diseño de estrategias que impacten positivamente en estas variaciones.

**Palabras claves:** Sistema de valores organizacionales, PYME, Productividad

## **1. INTRODUCTION**

Los valores organizacionales revisten una gran importancia en las organizaciones, porque indican las formas de actuación en el trabajo para alcanzar los objetivos trazados. En este sentido, Cain (2009) y

Ballvé y Debeljuh (2006), plantean que 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 reconociéndolos como factores críticos de éxito.

Para Valbuena et al. (2006), entender el carácter y el impacto de los valores, puede servir a la gerencia de cualquier organización para identificar las causas de situaciones concretas y proceder a recomendar acciones que permitan conservarlas o mejorarlas, a fin de garantizar la eficiencia.

Entre las organizaciones destacan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que tienen un papel básico en la producción de bienes y servicios y enfrentan exigencias más elevadas y nuevas oportunidades que ameritan una evaluación y desarrollo de sus procesos. Entre los grandes desafíos que enfrentan las PYMES está el incremento de la productividad, por lo que requieren de un continuo desarrollo de sus procesos, basándose sistémica y armónicamente en el recurso humano, la tecnología y el capital, de manera de poder ofrecer productos con una alta productividad, rentabilidad así como calidad de vida a sus trabajadores.

Las PYMES al considerar el efecto que pueden tener los valores organizacionales en la productividad, disponen de otros elementos en los cuales pueden soportar su gestión en un periodo determinado, lo cual conlleva a reconocer la importancia de los valores organizacionales, para lograr el compromiso de la gente con los resultados de productividad que se quieren o se necesitan alcanzar. Frente a este planteamiento se formula la siguiente pregunta: ¿Existen valores organizacionales con más influencia en la productividad?

En este sentido se llevó a cabo una investigación documental y de campo para dar respuesta a esta interrogante, planteándose los objetivos siguientes: determinar los valores organizacionales declarados en la PYMES metalmeccánicas de Venezuela, identificar los valores organizacionales más resaltantes declarados en las empresas metalmeccánicas, establecer los valores organizacionales que afectan la productividad.

La muestra seleccionada fue tomada de manera intencional, de la población correspondiente a las PYMES de la Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela (AIMM), constituida por una población de 300. El tamaño de la muestra para un error muestral de 0.04, es de 141 empresas. El artículo contempla una introducción, los fundamentos teóricos de los valores organizacionales, la metodología empleada, los resultados y conclusiones.

## **2. BASES TEÓRICAS**

Los valores guían las acciones y comportamientos de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización (Ogalla, 2005), además de orientar o establecer las pautas en las decisiones (Green, 2009) y contribuyen a la cultura y al éxito final de las organizaciones (Graber y Kilpatrick, 2008). Por tanto en toda organización, es posible observar si los valores que se proclaman se manifiestan en los modos de actuación, es decir, si existe relación entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

La internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo (Bello et al. 2006).

De acuerdo a Hultman, (2006), los valores son los conceptos psicológicos, interno a una persona, 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.

En esta investigación se considera que los valores son los principios básicos para alcanzar los objetivos planteados y al ser asumidos en la organización, éstos redundaran en los comportamientos individuales y grupales de las personas definiendo modos de actuación para el beneficio de todos.

Varios autores manifiestan la importancia que tienen los valores organizacionales como elementos dinamizadores del actuar de las personas en pro de alcanzar las metas de la organización (Sosik 2005, Hultman 2006, Rosenberg 2008, Hassan 2007, Edwards y Cable 2009). Por tanto, es de suponer que afectan la productividad de las empresas.

La productividad es uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día. Es así como los empresarios se han visto en la necesidad de evaluar diferentes alternativas para ser más productivos y de aplicar modelos administrativos que les permita mantenerse en el mercado a través de un crecimiento sostenido. Por lo cual es cada vez más importante y necesario desarrollar una sólida cultura organizacional en la cual las estrategias, los procesos y las personas sean dirigidos por una visión, un propósito y un conjunto de valores, que permitan alcanzar los resultados deseados.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación requirió la consulta a expertos y revisión de diversos documentos, por lo cual se circunscribe a una investigación Documental y de Campo. La investigación Documental, a través de la revisión de fuentes bibliográficas, documentos, bases de datos e Internet, permitió obtener información referente a la PYME, Productividad y Valores organizacionales. La investigación de campo, permitió recoger información de los valores declarados en las filosofías de gestión por medio del contacto personal y telefónico.

La población fue de 300 PYMES que conforman la Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela (AIMM); Asociación civil sin fines de lucro, con personalidad jurídica, que tiene como misión ser la institución gremial representativa nacional e internacionalmente de la industria metalúrgica y minera de Venezuela, orientada al fortalecimiento del sector, como factor dinamizador del desarrollo económico y social del país. La muestra quedo conformada por 141 empresas, para un error muestral de 0.04.

El procedimiento para identificar los valores declarados en las filosofías de gestión, consistió en accesar las páginas Web de las empresas. Las que no poseen páginas web fueron contactadas a través de visitas y telefónicamente. La importancia relativa que tienen estos valores en la productividad, se obtuvo a través de la consulta a expertos, a quienes se les suministró un instrumento con un conjunto de valores organizacionales y seleccionaron de acuerdo a sus criterios, los valores con mayor influencia en la productividad.

En esta investigación se define “experto”, al dueño, gerente o representante de una PYME con más de 10 años de funcionamiento y que posea o este tramitando una certificación de calidad. El dueño -gerente de la pequeña empresa puede dar forma a la cultura de la empresa y representar valores distintos a los económicos (Fassin et al., 2011).

Así mismo al docente-investigador, con experiencia en la industria, en el área de productividad. En total se consultó a diez (10) expertos; siete (7) representantes de empresas y tres (3) docentes-investigadores, certificados como Consultores de Calidad en Venezuela.

### **4. RESULTADOS**

En las empresas que conformaron la muestra, se identificaron 41 valores organizacionales. Dada la variedad de valores declarados, se procedió a realizar una relación de sinonimia, logrando reducirlos a 22 valores organizacionales, ver Tabla 1.

**Tabla 1 Valores de la PYME Metalmecánica Venezolana**

<b>Valores declarados en las Filosofías de Gestión</b>					
<b>Posición</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Posición</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1.	Calidad	63	12.	Sentido de pertenencia	11
2.	Satisfacción del cliente	56	13.	Respeto	11
3.	Recursos humanos	33	14.	Optimización de los recursos	10
4.	Tecnología de punta	18	15.	Rentabilidad	6
5.	Seguridad	17	16.	Disciplina	4
6.	Responsabilidad Social Empresarial	17	17.	Justicia	3
7.	Ética	16	18.	Ganar-Ganar	3
8.	Mejoramiento Continuo	16	19.	Flexibilidad	2
9.	Responsabilidad	14	20.	Liderazgo	1
10.	Trabajo en equipo	14	21.	Pasión	1
11.	Innovación	13	22.	Foco en el resultado	1

**Fuente: elaboración propia**

Los resultados muestran que el 63.0 % de las empresas declaran en sus filosofías de gestión el valor Calidad, el 56.1 %, Satisfacción del cliente y un 33.0 % el valor Recursos humanos. El resto de los valores son declarados por las empresas a partir del 18 % hasta un 1.0 %. Lo cual evidencia una heterogeneidad en la declaración de los valores organizacionales de las empresas que fueron estudiadas.

El conjunto de valores organizacionales que fue sometido para determinar su importancia en la productividad, se tomó de los valores que ocupan las posiciones que van del 1 al 17 mostrados en la Tabla 1 y fueron presentados de manera aleatoria a los expertos, ver Tabla 2.

**Tabla 2 Valores organizacionales**

<b>Respeto</b>	Esencia de las relaciones humanas. Apreciar y valorar a nuestros trabajadores y clientes.
<b>Ética</b>	Tener una conducta con estricto apego a principios y valores, basada en honestidad, confianza, integridad y transparencia.
<b>Recurso Humano</b>	Base del desarrollo de la empresa. Reconocer la importancia de la gente, promoviendo su desarrollo tanto personal como profesional y recompensar adecuadamente su desempeño.
<b>Satisfacción de los clientes</b>	Trabajar tomándose en cuenta la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
<b>Optimización de los recursos</b>	Esfuerzos a realizar para el buen uso de los recursos y reducción de costos.
<b>Calidad</b>	Hacer el trabajo cumpliendo necesidades o expectativas establecidas.
<b>Rentabilidad</b>	Generar altos beneficios tanto para trabajadores como accionistas.
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	Asumir el mejoramiento económico, social y ambiental de nuestro entorno.
<b>Trabajo en equipo</b>	El esfuerzo grupal supera los resultados a obtener de manera individual.

<b>Responsabilidad</b>	Cumplir en forma eficiente con los deberes y obligaciones.
<b>Tecnología de Punta</b>	Poseer tecnologías de avanzada para apoyar el proceso de fabricación.
<b>Seguridad</b>	Proteger a nuestra gente, instalaciones, medio ambiente y entorno donde se opera.
<b>Mejora continua</b>	Orientar esfuerzos para el constante mejoramiento de los procesos y control de los mismos.
<b>Innovación</b>	Tener capacidad para modificar las cosas, aun partiendo de formas no pensadas anteriormente, no temer a los desafíos y ser muy creativos.
<b>Sentido de pertenencia</b>	Considerar y sentir que forma parte de la organización, manifiesto en lealtad y confianza.

**Fuente: elaboración propia**

En la Tabla 3, se presentan los valores que tiene mayor efecto en la productividad de la PYME, específicamente en el sector metalmeccánico venezolano, obtenido a través de la consulta realizada a expertos.

**Tabla 3. Sistema de Valores que afectan la productividad**

<b>Sistema de Valores</b>
Recurso Humano
Calidad
Trabajo en equipo
Responsabilidad
Seguridad

**Fuente: elaboración propia**

La selección de los expertos coincide con las posturas que sostienen que lo más importante de una organización son sus trabajadores (Lucey, 2007 y Witt, 2006) al señalar entre los valores más significativos los relacionados con el Recurso Humano, la Responsabilidad y el Trabajo en equipo.

En la siguiente sección se abordan los cinco (5) valores que conforman el Sistema de Valores.

#### **4.1 Valor Recurso Humano**

Se coincide con Endres y Mancheno (2008) y Díaz (2005), valorar el recurso humano como eje motor de las organizaciones es trascendental. El ser humano posee una capacidad infinita de realización, cuando se conjugan a plenitud sus diferentes valores, generando superación e interacción, en su ambiente familiar, laboral, social y cultural (Rojas, 2007).

El éxito empresarial depende en gran medida de la calidad profesional de las personas, para conseguir los objetivos establecidos (Nilsen, et al. 2011). Por tanto, es necesario que el personal sepa hacer bien su trabajo, tenga la formación y capacitación necesaria para realizar su cometido (Urcola, 2000).

Al atender las necesidades físicas, económicas y recreacionales de los trabajadores, se propicia el compromiso con las metas establecidas y se obtienen de ellos su mejor esfuerzo (Aydin y Ceylan, 2009; Kamery, 2004).

Estudios como el de Kamery (2004), Hassan (2007), Birdi et al. (2008), Yeo (2008) y Aydin y Ceylan (2009), muestran la importancia y relación que tienen la capacitación y el entrenamiento del recurso humano tanto para su desarrollo como para mejorar el rendimiento en las organizaciones.

#### **4.2 Valor Calidad**

El término calidad ha sufrido diversas concepciones a través de los años, se inició como un proceso de inspección para garantizar que los productos se fabricaran de acuerdo a lo establecido. Posteriormente se incorporó el control estadístico y hoy en día, hay conciencia que la elaboración de los productos gira en torno a las necesidades y expectativas de los clientes.

Las organizaciones tratan de implementar la calidad para mejorar la productividad en sus empresas, por estar convencidos de la necesidad de desarrollarla e internalizarla en todos los trabajadores (Isher y Bhal, 2005). Wu et al. (2011), encontraron una relación significativa de la calidad con el rendimiento de las operaciones, una vez que la cultura de calidad es un factor crítico de la cultura organizativa. Si no se conoce su importancia es posible que el trabajo sea desarrollado sin atender las características o especificaciones que requieren los productos.

Las mejoras en la calidad traen consigo disminuciones en los costos, como consecuencia de hacer el producto bien desde la primera vez, disminución de los reprocesos y devoluciones o quejas de los clientes, lo cual se traduce en una mayor productividad.

#### **4.3 Valor Trabajo en equipo**

El éxito de una organización depende en gran medida del compromiso, compenetración y entusiasmo que existe en cada uno de sus trabajadores. Esto se materializa en un ambiente de trabajo en el cual todos orientan sus esfuerzos e ideas para lograr la misión y objetivos planteados.

A través del trabajo en equipo, las personas pueden compartir e integrar sus conocimientos, competencias, habilidades y apoyarse mutuamente, lo cual redundará en mejores resultados (Waters y Beruvides, 2009).

Gil et al., (2008); Gil et al., (2005), resaltan en sus trabajos, que los equipos ayudan a consolidar modelos de negocios, aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, que trabajando de manera individual serían muy difícil de proporcionar.

El trabajo en equipo, produce un mayor nivel de productividad, sistemas de comunicación e información más eficaces, mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo, mayor volumen de información, conocimiento y habilidades, mejora del clima laboral, permite afrontar con mayor éxito tareas complejas, facilita la dirección, control y supervisión del trabajo y facilita la integración (Palomo, 2008).

#### **4.4 Valor Responsabilidad**

El valor responsabilidad, manifiesto en cumplir en forma eficiente con los deberes y obligaciones aceptados, conlleva a la confianza, entre los trabajadores con su empresa y viceversa. Planificar las actividades y cumplir los planes de producción, depende de muchas variables, entre las cuales se destaca la responsabilidad.

Asumir el trabajo con responsabilidad, implica obligación, pero sobretodo compromiso con la organización. La mayoría de las personas asumen cierta responsabilidad por lo que hacen y no siempre

se sienten comprometidos (Sandoff y Widell, 2009). Se pueden mejorar los niveles de productividad y tener bajos índices de ausentismo, aumentando el compromiso de los trabajadores con la organización (Peterson et al., 2003)

Los trabajadores y gerentes, reconocen la responsabilidad, como el valor más importante para el desempeño de su labor (Sena, 2006).

#### **4.5 Valor Seguridad**

Los accidentes y/o enfermedades que pueden sufrir los trabajadores, como consecuencia del desarrollo de cualquier actividad en su jornada laboral o de las condiciones de trabajo, generan consecuencias desfavorables tanto para el trabajador como para la organización. Procurar la adecuada administración de la seguridad e higiene, en todas las áreas de la organización, favorece el desenvolvimiento de las operaciones.

García et al., (2007), refieren que una de las razones para dirigir los esfuerzos de la organización hacia su recurso humano, es la creciente preocupación sobre la prevención de los riesgos laborales, la salud de los trabajadores y la importancia de generar y mantener altos niveles de motivación entre ellos.

Samsomp (2009), recomienda aprender de los accidentes, ya sean los propios o los acontecidos en otras organizaciones y que estén bien documentados, si se sospecha que en la organización no hay una buena cultura de seguridad.

En las investigaciones realizadas por Benavides et al. (2007) y Castejón y Crespán (2007), se pone de manifiesto que en la medida en que se realicen prácticas de prevención, los factores de riesgos disminuyen considerablemente.

### **5. CONCLUSIONES**

La revisión documental puntualiza que los valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. Por tanto, son el soporte de la gerencia, para promover condiciones y pautas para el éxito de la organización.

Al identificar los valores organizacionales presentes en las PYMES del sector metalmecánico, se observa que existe una gran diversidad de valores declarados, destacando Calidad, Satisfacción del Cliente y Recursos Humanos, como los valores que tienen mayor presencia en sus filosofías de gestión.

El Sistema de Valores determinado, que tiene mayor importancia relativa en la productividad está conformado por: Recurso Humano, Calidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad y Seguridad.

De acuerdo a estos resultados la PYME metalmecánica Venezolana, debe orientar esfuerzos hacia la promoción y puesta en práctica del Sistema de Valores, pues tan sólo Recurso Humano y Calidad, son los valores que tienen un mayor porcentaje de presencia en sus filosofías de gestión.

El sistema de valores propuesto, intenta establecer un punto de partida para mejorar la productividad, por lo que sería importante desarrollar en futuras investigaciones los modos de actuación de estos valores y a través de esta operacionalización medir los efectos de los valores organizacionales en las variaciones de la productividad.

### **REFERENCES**

Aydin, B. y Ceylan, A. (2009). The role of organizational culture on effectiveness. *E+M Ekonomie a Management*, (3), 33.

- Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Ed. GESTIÓN 2000. Argentina
- Bello, A., Bauzá, E. y Marañón, E. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana De Educación*, 40(5), 2.
- Benavides, F., Rodrigo, F., García, A., Lopez-Ruiz, M., Gil, J., Boix, P., (2007). Evaluación de la efectividad de las actividades preventivas (planes de actuación preferente) sobre la incidencia de las lesiones traumáticas no mortales con incapacidad laboral por accidentes de trabajo en jornada en España (1994-2004). *Revista Española De Salud Pública*, 81(6), 615-624.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467.
- Cain, R. (2009). Developing a values-drive organization. *World Trade*, 22(4), 46.
- Castejón, E., & Crespán, X. (2007). Accidentes de trabajo: Casi todos los porqués. *Cuadernos De Relaciones Laborales*, 25(1), 13-57.
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana De Gerencia*, 10(32), 605-627.
- Edwards, J. y Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Endres, G. y Mancheno, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*. Chesterland: Spring 2008. Tomo 26, N° 1; pg. 69, 10 pgs.
- Fassin, Y., Van Rossem, A., y Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 425.
- García, M., Andrea, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas*, 3(2), 301-315.
- Gil, F., Rico, R. y Sanchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/778/77829104.pdf>. (Consulta: 2010, Julio, 15).
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. y Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: effects of team climate and group. Disponible en: <http://www.ucm.es/>. (Consulta: 2010, Octubre, 10).
- Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 31(2), 179.
- Green, D. (2008). Value transformation in 21st century organizations. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 12(2), 95.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*. Bradford. Tomo 31, N° 6; pg. 435
- Hultman, K. (2005). *Evaluating organizational values*. *Organization Development Journal*, 23(4), 32.
- Isher, A. & Bhal, H. (2005). Factor study of human reliability and industrial productivity: Comparison of food delivery system. *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, 59, 495.



- Kamery, R. (2004). Employee motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity, and performance. Allied Academies International Conference. Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues. Proceedings. Cullowhee: 2004. Tomo 8, N° 2; pg. 139, 6 pgs.
- Lucey, J. (2007). Productivity: What's going on in europe part II. *Management Services*, 51(2), 40.
- Nilsen, I., Raknerud, A., Rybalka, M., & Skjerpen, T. (2011). The importance of skill measurement for growth accounting. *The Review of Income and Wealth*, 57(2), 293.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión*. Ed. Diaz de Santos. España.
- Peterson, D., Puia, G., & Suess, F. (2003). "Yo tengo la camiseta (I have the shirt on)": An exploration of job satisfaction and commitment among workers in Mexico. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 73.
- Quesada, M. y Villa, W. (2007). Estudio del trabajo: Notas de clase. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books/> (Consulta: 2010, Enero 10).
- Rojas, B. (2007). La axiología como eje transversal, en la gestión del talento humano. *Revista Educación En Valores*, (7), 8-22.
- Rosenberg, M. (2008). Corporate values ensure consistency when managers have different styles. *Canadian HR Reporter*. Toronto. Tomo 21, N° 21; pg. 19, 2 pgs.
- Sandoff, M., & Widell, G. (2009). Freedom or docility at work - is there a choice? *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 29(5/6), 201.
- Sena, M. (2006). *La Gerencia Centrada en Valores condición que Potencia la Productividad en la Organización*. Ponencia presentada en Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, "Breaking Frontier and barriers in Engineering: Education, Research and Practice". Puerto Rico, 21 – 23 June 2006.
- Sosik, J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16(2), 221.
- Urcola, J. (2000). Factores clave de dirección. *Estudios Empresariales*, (102), 44-47.
- Valbuena, M., Morillo, R. y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78.
- Waters, N., & Beruvides, M. (2009). An empirical study analyzing traditional work schemes versus work teams. *Engineering Management Journal*, 21(4), 36.
- Wu, S., Zhang, D. & Schroeder, R. (2011). Customization of quality practices: The impact of quality culture. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(3), 263.
- Yeo, R. (2008). Identifying the competitive sword: Learning to be cutting-edge for organizational development. *Business Strategy Series*, 9(1), 30.

### ***Authorization and Disclaimer***

*Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.*