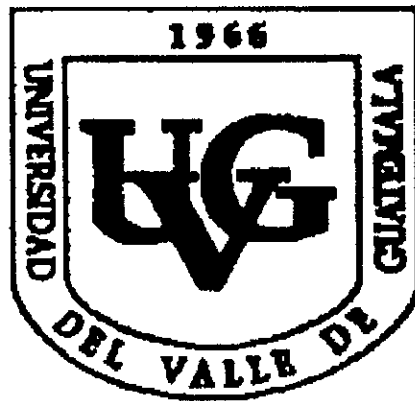


UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

**Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología**



**SISTEMA DE ADMINISTRACION POR VALORES (APV),
HERRAMIENTA DE CAMBIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA**

SELMA OTILIA CASTILLO URRUTIA

**Trabajo de graduación presentado para optar al
grado académico de Licenciada en Psicología**

Guatemala

1999



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

**Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología**

**SISTEMA DE ADMINISTRACION POR VALORES (APV),
HERRAMIENTA DE CAMBIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA**

SELMA OTILIA CASTILLO URRUTIA

Guatemala

1999

**SISTEMA DE ADMINISTRACION POR VALORES (APV),
HERRAMIENTA DE CAMBIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

**Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología**

**SISTEMA DE ADMINISTRACION POR VALORES (APV),
HERRAMIENTA DE CAMBIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA**

SELMA OTILIA CASTILLO URRUTIA

**Trabajo de graduación presentado para optar al
grado académico de Licenciada en Psicología**

Guatemala

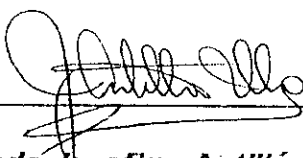
1999

Vo.Bo.


(f)  _____

**Licenciada Maritza Najera de Leoni
Asesor**

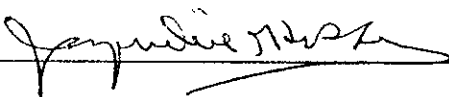
Tribunal:

(f)  _____

Licenciada Josefina Antillón Milla.

(f)  _____

Licenciada Maritza Najera de Leoni.

(f)  _____

Licenciada Jaqueline García de León.

Fecha de aprobación: 21 de octubre de 1999.

***A mis hijas,
a mis padres y
a Sergio.***

RESUMEN

En una sociedad en crisis, la formación de valores surge como una respuesta a la necesidad de cambio y para enfrentar un futuro mejor.

El Sistema de Administración por Valores (APV) busca definir la misión de una empresa por medio del establecimiento de una escala de valores que deben regir la conducta organizacional de la misma.

Este modelo de trabajo profesional plantea una propuesta de un programa que puede ser utilizado como herramienta para lograr una mejor administración de los recursos humanos.

La propuesta del programa se desarrolla en tres etapas básicas, las cuales son: El proceso de aclarar valores, el proceso de comunicación de valores y el proceso de alinear valores a la práctica diaria.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN.	VII
I. INTRODUCCION.	1
II. MARCO TEORICO.	3
A. Planteamiento sobre las necesidades de cambio en las empresas.	3
B. Empresa:	5
1. Tipos de empresa.	5
2. Misión de la empresa.	5
3. Organización.	6
C. Comportamiento organizacional:	6
1. Comportamiento.	6
2. Comportamiento organizacional.	7
3. Principales elementos del comportamiento organizacional.	7
D. Administración y sus enfoques conductuales:	8
1. Antecedentes históricos.	9
E. Cultura organizacional:	11
1. Características de la cultura organizacional	12
F. Sistema de valores:	13
1. Sistema.	14
2. Valor.	14

3. Definición de valores.	14
4. Hacia un nuevo sistema de valores.	17
G. Administración por Valores (APV):	18
1. Administración por Valores (APV)	18
2. Descripción de las etapas básicas del programa	18
III. PROPUESTA DE PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR VALORES (APV), HERRAMIENTA DE CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.	20
A. Definición de objetivos.	20
B. Etapas:	21
1. Primera etapa: Proceso de aclarar valores.	21
2. Segunda etapa: Proceso de comunicación de valores.	21
3. Tercera etapa: Proceso de alinear prácticas diarias con la misión y los valores adoptados.	22
C. Desarrollo de las etapas.	22
1. Primera etapa: Proceso de aclarar valores.	22
2. Segunda etapa: Proceso de comunicación de valores.	32

3. Tercera etapa: Proceso de alinear prácticas diarias con la misión y los valores adoptados.	35
IV. COMENTARIO FINAL	36
V. REFERENCIAS	40
APENDICE A	42
Programa de Administración por Valores.	

I. INTRODUCCION

En el mundo del trabajo, son cada vez más los psicólogos que se sienten atraídos por el estudio del comportamiento del ser humano dentro del ámbito empresarial. Este modelo de trabajo profesional es una respuesta al interés de incursionar en el campo de la psicología organizacional.

En los finales del siglo veinte encontramos una sociedad en la que existe una crisis de valores de toda índole, éticos, religiosos familiares, morales y otros.

La desintegración familiar, así como la desvalorización de las instituciones sociales y religiosas que han servido de guía a otras generaciones a través del tiempo, constituyen un fenómeno común y frecuente. Lo anterior unido a la pérdida del patriotismo, está produciendo personas carentes de principios y dominados principalmente por el interés económico.

Los jóvenes de nuestra sociedad ingresan a laborar dentro del sistema empresarial, y éste es quién, en última instancia termina de formar su comportamiento profesional.

La respuesta a un mundo donde ya no existe la fe y el respeto a los principios fundamentales del hombre, es la formación de valores. Valores tales como la justicia, la lealtad, la humildad, la perseverancia, la puntualidad y otros que son básicos para enfrentar el futuro.

Por lo expuesto y conforme a la investigación bibliográfica realizada, se ha desarrollado el presente modelo de trabajo profesional, el cual lleva por título: **"Sistema de Administración por Valores (APV), Herramienta de Cambio de Conducta Organizacional de una Empresa "** el cual plantea una propuesta sobre un programa que utiliza como herramienta

principal la administración en la modalidad “ **por valores** “ en una empresa pequeña o mediana para lograr un cambio en el comportamiento organizacional de la misma.

Administración por Valores (APV) es un sistema de administración para aumentar la productividad de la empresa, desde un punto de vista humano y conductual. En contraposición a los métodos estadísticos y/o probabilísticos de la calidad total o los procesos de reingeniería.

En la primera parte de este trabajo se proporciona al responsable de la administración de los recursos humanos (Gerente, Jefe de departamento, Jefes de sección u otros) de una empresa la base conceptual necesaria para la inducción, desarrollo y control de un programa de administración por valores (APV). La segunda parte del trabajo plantea el modelo del programa de administración por valores (APV), que servirá de guía práctica para el desarrollo de este sistema de administración. El trabajo concluye con un comentario final sobre la labor desarrollada.

II. MARCO TEORICO

En la presentación del marco teórico se exploran diferentes conceptos y definiciones tanto psicológicos, como administrativos, los que constituyen la base para la formulación de un **“Sistema de Administración por Valores (APV), como Herramienta de Cambio de la Conducta Organizacional de una Empresa”**. A continuación se presentan dichos conceptos y definiciones:

- A. Planteamiento sobre la necesidad de cambio. en las Empresas.
- B. Empresa.
- C. Definición de Conducta Organizacional.
- D. Administración y sus Enfoques Conductuales.
- E. Cultura Organizacional.
- F. Sistema de Valores.
- G. Administración por Valores.

A. Planteamiento sobre la Necesidad de Cambio en las Empresas

Es necesario plantearse: ¿Por qué las empresas necesitan un cambio en su conducta organizacional? La respuesta es que el mundo se encuentra en una evolución constante.

Durante este siglo hemos observado grandes cambios, de una sociedad post-mercantilista, hemos evolucionado a una sociedad post-industrial apoyada por una revolución en materia de telecomunicaciones. De utilizar la fuerza del trabajo del hombre, hemos logrado una alta tecnología digital; de tener economías nacionalistas, hemos desarrollado una economía global.

Del sistema de organización centralizado hemos buscado la descentralización política y económica; y de ser democracias representativas se busca alcanzar democracias participativas.

De lo anterior, se deduce que existen macrotendencias que podrían afectar a las empresas del siglo XXI, y que son las siguientes:

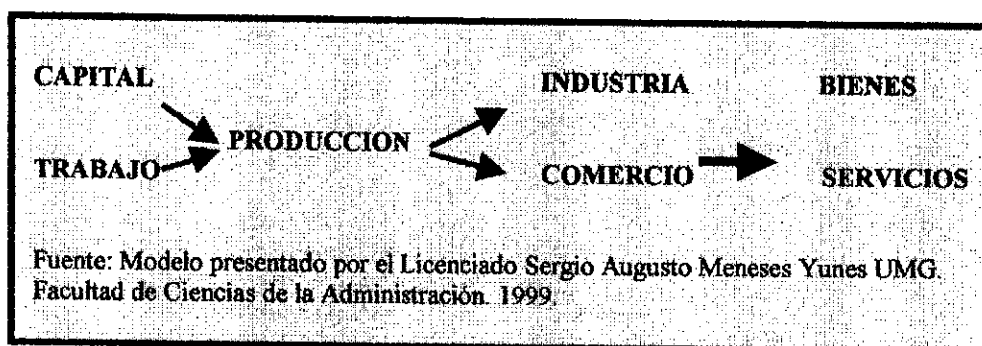
- a. Surgimiento de una economía global.
- b. El renacimiento de las artes.
- c. La libre empresa emergiendo en el área socialista.
- d. La privatización del estado benefactor.
- e. El surgimiento del anillo del Pacífico.
- f. Estilo de vida global y culturas nacionalistas.
- g. Aumento de liderazgo de la mujer.
- h. El triunfo del individualismo.

Según Arias Galicia (1997) para afrontar estas macrotendencias, las empresas deben presentar las siguientes características:

- a. Cambiar de mentalidad hacia un mayor espíritu empresarial y una orientación de mercado global.
- b. Comprender otras culturas de mercados y sistemas.
- c. Aumentar la productividad del sistema total con calidad a nivel global y orientación hacia los clientes.
- d. Mejorar los sistemas de comunicación e informática.
- e. Desarrollar la visión empresarial y la dirección estratégica.
- f. Evolucionar para lograr crear un liderazgo proactivo y transformacional para el manejo del cambio.
- g. Crear un papel de compromiso de la empresa con la sociedad.

B. EMPRESA

Palabra que se deriva del latín: *Impresa*. Es la entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicadas a las actividades industriales y mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos o sociales, como las empresas de beneficencia o de servicio a la comunidad. A continuación se presenta un esquema sobre la anterior definición:



1. Tipos de Empresas:

Según la Federación de la Pequeña y Mediana empresa en Guatemala (FEPYME) se considera pequeña la empresa, cuando cuenta ésta con cinco (5) a veinte (20) trabajadores, una empresa mediana cuenta con veintiun (21) a setenta y cinco (75) trabajadores y una empresa grande cuando cuenta con más de setenta y seis (76) trabajadores.

2. Misión de la Empresa

Para Stephen P. Robbins (1998), Misión es la definición del propósito y que en esencia pretende contestar a la pregunta ¿En qué negocio estamos?. El definir la misión de la organización fuerza a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. La determinación del negocio en que está una organización es aplicable tanto a las empresas lucrativas como a las no lucrativas.

EN QUE NEGOCIO ESTAMOS?

3. Organización

La organización como parte del proceso administrativo constituye una segunda etapa de la fase estática de dicho proceso. Organizar una empresa es la función administrativa que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y en dónde deben tomarse las decisiones.

Stephen P. Robbins (1998) define organización desde el punto de vista estructural: "Es la definición de los parámetros de la organización."

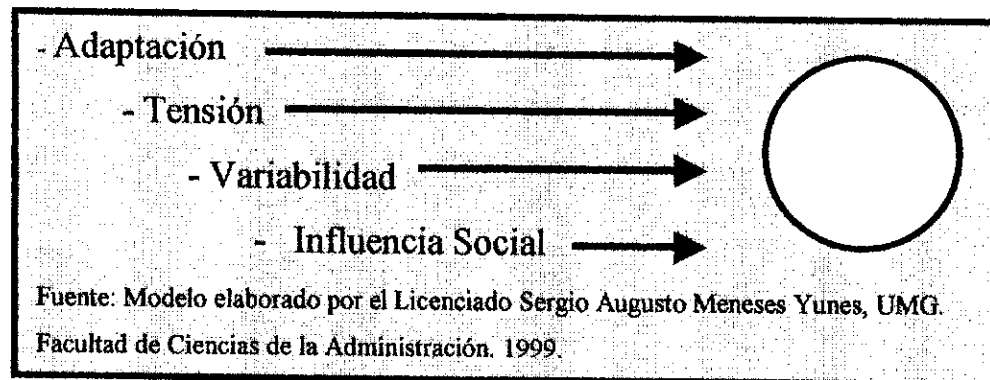
Para Harold Koontz (1994) organización es: "una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos".

C. Comportamiento Organizacional

1. Comportamiento

El comportamiento es el conjunto de reacciones adaptativas a los estímulos que provienen del medio exterior. En un sentido, más general, el comportamiento puede reducirse a la conducta, en la medida en que responde a una situación en conjunto. La conducta humana puede describirse también como una multiplicidad de acciones que al ser integradas constituyen una unidad global caracterizada por una dirección.

Los elementos funcionales de la conducta humana son los que aparecen en el siguiente cuadro:



2. Comportamiento Organizacional

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Puede definirse también como la forma en que actúan las personas que trabajan en una organización (empresa). Al estudiar el comportamiento organizacional de una forma científica se busca lograr la predicción y el control de la misma. En la predicción se busca anticipar el comportamiento que ocurrirá en circunstancias determinadas; en el control, se manipula una situación para determinar un comportamiento concreto.

Leavitt citado por Robbins, S (1998) dice sobre el comportamiento en una organización, que “es el producto de la interacción entre las necesidades de la empresa, las exigencias del trabajo y las características de la organización”

3. Principales elementos del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional en una Empresa es la interrelación de varios elementos, que son los siguientes::

- a. **Personas:** Son las que constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto de individuos y grupos.

- b. **Estructura:** Es la que define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Está compuesta de poder y deberes.
- c. **Tecnología:** es la que proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan.
- d. **Medio Ambiente:** Es el entorno donde opera la organización.

En conclusión, comportamiento organizacional, o sea conducta grupal en la empresa se puede definir como la interacción entre los individuos, que responde a diferentes motivadores, tales como: los económicos: salarios y utilidades, y los de realización o motivación personal y profesional.

D. Administración, sus Enfoques Conductuales

Para **Stephen P, Robbins.** (1998) Administración es: " el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas".

Para **Harold Koontz** (1994) Administración es: "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajan en grupos, y alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas".

Si se ubica la Administración por Valores (APV) dentro de lo que es el proceso administrativo, indicamos su presencia en las etapas más importantes:

- a. Etapa de planeación: La aplicación de Administración por Valores en una Empresa debe estar contemplada dentro de la planeación estratégica.
- b. Etapa de integración: Para la implementación del Programa de Administración por Valores es necesario hacer uso del proceso de capacitación.

- c. Etapa de dirección: En el Programa APV es necesaria una adecuada comunicación, un decidido liderazgo y una fuerte motivación.
- d. Etapa de control: Para la verificación de los objetivos del Programa APV es necesario un minucioso control administrativo.

2. Antecedentes Históricos

Los gerentes desarrollan su trabajo con personas. Esto explica por que algunos teóricos e investigadores otorgan gran importancia al comportamiento humano. Dentro del ámbito administrativo se le concede gran importancia a lo que es la administración de personal o administración de recursos humanos. Dentro de los teóricos que adoptaron el enfoque conductual de la administración tenemos a los siguientes:

- **Hugo Musterberg** es el creador de la psicología industrial. En su libro **Psicología y Eficiencia Industrial** (1913) él expone a favor del estudio científico de la conducta humana para poder identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales. Él fue quien creó el vínculo entre la administración científica de Henry Fayol y la psicología industrial. Ambas ramas de la ciencia buscan incrementar la eficiencia a través de análisis científicos y una mejor correspondencia entre la pericia y habilidades de los individuos y los requerimientos del puesto.

- **Mary Parker Follet** que investigó las organizaciones y reconoce que éstas podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual o grupal. Follet expone que las organizaciones deben basarse en una ética grupal más que en el individualismo. El potencial individual se mantiene como potencial hasta que se expresa a través de una asociación grupal. Para el Gerente esto significa que su trabajo es armonizar y coordinar los esfuerzos grupales para que todos los que trabajen en una organización se sientan como socios, como parte de un grupo común

Para Parker Follet el poder, el liderazgo y la autoridad son conceptos dinámicos. Desde su punto de vista, la coordinación es la esencia de la administración y señala cuatro de sus facetas:

1. Coordinación por contacto directo con las personas involucradas: En esta fase deben participar directamente cada miembro del grupo.
2. Coordinación como proceso continuo: La interrelación de diferentes elementos con un solo fin es un postulado fundamental dentro de un sistema administrativo.
3. Coordinación encontrada en las etapas iniciales de la empresa. El proceso de coordinación debe desarrollarse desde las primeras etapas del proceso administrativo.
4. Coordinación como relación recíproca de todos los aspectos de una situación: Es vital crear una matriz administrativa que mantenga los canales de comunicación abiertos entre los distintos elementos que integran la empresa.

Dentro de sus señalamientos destaca el reconocimiento del principio de asociación, denominándolo el concepto de grupo, profetizando que sería la base de los futuros sistemas industriales.

- **Chester Bernard**, Presidente de la compañía telefónica Bell de New Jersey. Pensaba que las organizaciones estaban integradas por individuos que tenían relaciones sociales interactivas. Él afirma que el éxito de una organización dependía del logro de cooperación por parte del personal y de mantener buenas relaciones con las personas e instituciones externas, como los clientes, proveedores, inversionistas y otros. Publicó "**Las Funciones del Ejecutivo**" (1938), que es su obra más conocida, en donde establece una teoría de la cooperación y la organización, y presenta una descripción del proceso ejecutivo. Para Bernard, el ejecutivo era de gran importancia en la empresa

- **Elton Mayo** colaboró en los estudios Hawthorne realizados por la General Electric Company's` (1927-1932). En estos estudios se analizó la relación entre el ambiente físico y la productividad del hombre. Mayo concluyó que la conducta y los sentimientos del hombre están estrechamente relacionados; que el grupo tiene una influencia significativa sobre el individuo; y que los estándares del grupo contribuyen mucho a establecer el producto individual del trabajador.

-

E. Cultura Organizacional

Para **Stephen P. Robinns** (1998), cultura organizacional puede definirse como el conjunto de características y valores compartidos por todos y cada uno de los miembros de la organización, mismas que la definen e identifican como tal; al igual que la forma de ser y de pensar, que un individuo adquiere con el tiempo. La cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente.

La cultura organizacional surge como resultado de las normas, costumbres y valores establecidas por los fundadores y directivos, y que son practicadas por el personal.

En ella se define la forma de convivencia dentro de una organización a fin de asociar intereses, valores y creencias de los que la integran.

Hablar de cultura organizacional es hacer mención de cómo los empleados perciben las características; independientemente de sí les agradan o no.

Esto permite establecer la diferencia entre cultura y satisfacción laboral; entendiéndose como cultura organizacional la descripción de las condiciones generales actuales de la empresa estudiada. Y por satisfacción laboral un diagnóstico de cómo la cultura organizacional satisface o no al trabajador o empleado.

De la misma manera en que un niño propone normas y valores con sus compañeros de juego: "Esto se vale y eso no se vale", en las organizaciones se debe establecer una determinada cultura que tenga como objetivo guiar los patrones de conducta y toma de decisión en sus integrantes.

Para establecer la cultura organizacional es necesario:

- a) Definir sus límites.
- b) Identificar al trabajador con la organización.
- c) Socializar al trabajador.
- d) Proponer intereses comunes.
- e) Coordinar los esfuerzos individuales y grupales.

1. Características de la Cultura Organizacional:

También **Stephen P. Robinns** (1998) nos señala cuáles son las características de la Cultura Organizacional, que son las siguientes:

- a) Autonomía Individual
- b) Estructura
- c) Apoyo
- d) Identidad
- e) Desempeño
- f) Tolerancia al conflicto
- g) Capacidad de riesgo

a. Autonomía Individual:

Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada una de las personas (personal directivo, administrativo y operativo) ejercen en las diversas actividades de la empresa.

b. Estructura:

Es la forma en la que la organización se encuentra estructurada; las normas, reglamentos y políticas que la rigen.

c. Apoyo:

Es la cantidad y calidad de ayuda que las personas con mando muestran a sus subordinados.

d. Identidad:

Es la identificación que el personal de una organización tiene con su grupo de trabajo y con la empresa.

e. Desempeño:

Es la motivación que el personal proyecta en su desempeño laboral.

f. Tolerancia al conflicto

Es la habilidad, tanto individual como grupal, que las personas que integran la organización manifiestan en el manejo de situaciones difíciles y en las relaciones con sus compañeros.

g. Capacidad de riesgo:

Es la capacidad de innovar y enfrentar situaciones de incertidumbre o peligro, permite a la administración tomar decisiones con grado de riesgo.

F. Sistemas de Valores**1. Sistema**

Se deriva del latín: **Systema**, y es el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos ó más partes, las que son llamadas sub-sistemas, los que a su vez interactúan y poseen límites claros y precisos. Ejemplo: las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto.

Arias Galicia (1979) plantea que "Los sistemas pueden clasificarse en dos grandes grupos determinísticos y probabilísticos". Los determinísticos son aquellos que pueden predecirse con toda certeza y en los probabilísticos existe incertidumbre. Las empresas son sistemas, en los que pueden existir fuerzas internas, como: procedimientos y reglamentos que tienden a convertirlas en determinísticos

2. Valor

El concepto valor se refiere a cualidades, apreciaciones y virtudes que puede poseer una persona.

Para nuestros fines, podemos definir valor, como "aquella cualidad deseada en un grupo de personas que labora en una organización". El valor debe manifestarse en el comportamiento organizacional del grupo.

3. Definición de los Valores

A continuación se presenta el Listado de Valores aprobado en la IX Convención de Recursos Humanos, organizada en la ciudad de Guatemala por la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos (1998), de la misma, se hace una breve descripción de los mismos, los cuales pueden ser considerados para ser adoptados por una empresa:

a. Calidad: La persona realiza las actividades que agregan valor en la satisfacción de su cliente siempre.

b. Amistad: Llega a tenerla con algunas personas que ya conoce, con quien comparte intereses comunes de tipo profesional o de tiempo libre. Se caracteriza por la búsqueda de la mejora mutua.

c. Audacia: Analiza, emprende y realiza diversas actividades con sus posibilidades y sus riesgos, convencido de que puede alcanzar un auténtico bien común.

d. Comprensión: Reconoce los diversos factores que influyen en el comportamiento y sentimientos de una persona y adecua su actuación a esa realidad.

e. Flexibilidad: Adapta su comportamiento a las circunstancias de cada persona o situación grupal, sin abandonar su propio criterio de actuación personal.

f. Lealtad: Acepta los vínculos implícitos por su adhesión personal a otros (amigos, familiares, instituciones, País) reforzando y protegiendo siempre el conjunto de valores que representan.

g. Obediencia: Acepta, asumiendo como propias, las consecuencias de las decisiones tomadas por quien tiene y ejerce la autoridad con tal de que no se opongan a la justicia.

h. Optimismo: Distingue siempre en primer lugar lo positivo de una actividad o acción y a continuación las dificultades que se oponen, el confiar siempre en lograr el objetivo perseguido.

i. Orden: Su iniciativa personal de logro se manifiesta en la organización de sus cosas, la distribución del tiempo y en la realización de las actividades, sin que necesite recordatorio o supervisión.

j. Paciencia: Una vez reconocida una dificultad a superar o algún bien deseado que tarda en llegar, soporta las molestias con serenidad.

k. Patriotismo: Reconoce todo lo que su patria le ha dado y le da, tributándole el honor y servicio debidos.

l. Perseverancia: Una vez tomada una decisión y aunque surjan dificultades que provoquen que disminuya la motivación personal, lleva a cabo las actividades necesarias para alcanzar lo decidido.

m. Prudencia: En todo momento y lugar, pondera las consecuencias favorables y desfavorables para él y los demás, antes de tomar una decisión. Actúa y deja de actuar de acuerdo a lo decidido.

n. Pudor: Reconoce el valor de su intimidad y rechaza todo lo que pueda dañarla; la descubre solo en circunstancias que sirvan para mejorar la propia o ajena.

μ. Respeto: Actúa, deja actuar y procura no perjudicar ni dejar de beneficiarse de acuerdo a sus derechos, su condición y sus circunstancias.

o. Responsabilidad: Asume la consecuencia de sus actos, resultado de las decisiones tomadas, de modo que los demás queden beneficiados; se preocupa por que las personas en las que puede influir hagan lo mismo.

p. Sencillez: Cuida que su comportamiento habitual en el habla y vestido permite a las personas con las que se relaciona, que conozcan claramente como es.

q. Sinceridad: Manifiesta a la persona idónea y en el momento adecuado, lo que ha hecho, lo que ha visto, lo que piensa y lo que siente, con claridad y respeto a su situación personal y a la de los demás.

r. Sobriedad: Distingue entre lo que es razonable y moderado y efectúa sus acciones de acuerdo a criterios rectos y verdaderos.

s. Fortaleza: En situaciones no propias para una mejora personal, resiste las influencias nocivas y de entrega con valentía a vencer las dificultades en busca de un objetivo definido.

t. Generosidad: Actúa a favor de las personas desinteresadamente y aunque le signifique un esfuerzo, tiene siempre en cuenta la utilidad en el resultado esperado.

u. Humildad: Reconoce sus propias cualidades, sus capacidades y sus carencias y las aprovecha para hacer el bien a quien lo requiere, sin llamar la atención de grupos o individuos.

v. Justicia: De acuerdo con sus deberes y derechos se esfuerza continuamente para dar a los demás lo que es debido e intenta que todos hagan lo mismo.

w. Laboriosidad: Cumple muy bien las actividades necesarias para alcanzar los resultados propuestos, y ayuda a los demás a hacer lo mismo.

x. Sociabilidad: Aprovecha y crea los cauces necesarios para relacionarse con distintos grupos y personas, y se interesa por lo que dicen, hacen, sienten y piensan.

y. Puntualidad: Cumple sus deberes y tareas en el tiempo comprometido y procura no afectar el tiempo de otras personas o grupos con los que convive.

z. Verdad: Defiende las ideas, conceptos y valores que identifican a una persona, grupo o país, y lo manifiesta en sus comentarios, acciones y resultados cotidianos.

Estos valores son una pauta, las empresas pueden implementar diversos valores según su orientación, los que pueden ser enfocados al servicio y a la productividad.

4. Hacia un nuevo sistema de valores

Para González Vadillo (1993), realizar un cambio de valores es un proceso difícil, lento y complicado, principalmente porque todo valor forma parte de un Sistema. Al adoptar un nuevo sistema de valores se buscan comportamientos hacia una mayor calidad de vida. Sin embargo pueden surgir obstáculos al intentar la implementación de un nuevo sistema.

Manifiesta el autor que los principales obstáculos para el cambio hacia un nuevo Sistema de Valores son:

- a. El desconocimiento del potencial de desarrollo humano que es todavía un tema especulativo, pero sabemos que la capacidad humana de adaptarse a las innovaciones culturales puede ser ilimitada.
- b. El desconocimiento de los valores que modelan las actitudes y conductas.
- c. El Sistema Educativo, que en determinadas circunstancias es un ente inhibitor de la creatividad, de la auto-expresión, la curiosidad, de la sensibilidad. Es también modelador de la obediencia.

G. Administración por Valores (APV)

1. Administración por Valores (APV)

Para Blanchard y O'Conoor (1997) es "un sistema de administración por el cual se define la misión de una empresa por medio del establecimiento de una serie de valores que debe regir el comportamiento organizacional de la misma." De lo anterior, se deduce que este sistema busca lograr una ética laboral elevada, basada en valores, por medio de la participación de todos los miembros de la organización en la selección de los mismos.

2. Descripción de las Etapas Básicas del Programa

Según Blanchard y O'Conoor (1997) este sistema se desarrolla en tres etapas que son las siguientes:

- I. Etapa del proceso de aclarar valores.
- II. Etapa del proceso de comunicación de valores.
- III. Etapa del proceso de alinear valores a la práctica diaria.

2.1. Etapa del proceso de aclarar valores

Se trata de lograr un consenso de la serie de valores que sirvan para establecer la misión de la Empresa y que guíen el comportamiento organizacional del grupo de personas que integran dicha organización.

2.2. Etapa del proceso de comunicar valores

Después de establecer los valores y la misión de la Empresa, se define una serie de actividades para comunicarlos o sea que se desarrolla una campaña de divulgación.

2.3. Etapa del Proceso de alinear valores a la práctica diaria

Consiste en una serie de actividades individuales, grupales y organizacionales que sirven para aplicar en forma diaria aquellos valores que han sido establecidos como guía del comportamiento organizacional de la empresa.

III. PROPUESTA DE PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR VALORES (APV), HERRAMIENTA DE CAMBIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA.

Con el propósito de implementar el Sistema de Administración por Valores (APV) y convertirlo en una herramienta para el cambio de la conducta organizacional en la empresa, se presenta el siguiente programa, que describe: Objetivos, desarrollo de las etapas de APV, desarrollo de actividades, seminarios, talleres y material de comunicación y apoyo.

A. Definición de Objetivos:

1. Objetivo General: Implementar el Sistema de Administración por Valores (APV) como sistema administrativo de la empresa para lograr el cambio del Comportamiento Organizacional de la misma y de su Cultura Organizacional.

2. Objetivos Específicos:

2.1. Mejorar la calidad en la administración de recursos humanos por medio del mejoramiento de la ética profesional en todos los niveles de la organización.

2.2. Lograr la integración y la identificación de los empleados con la empresa por medio de establecimiento de valores organizaciones comunes y compartidos.

2.3. Hacer más eficientes los procesos productivos por medio de la implementación de un nuevo sistema administrativo.

B. ETAPAS.

1. Primera etapa: Proceso de Aclarar Valores.

- a. Presentación del Programa de Administración por Valores (APV) al Consejo Directivo (Alta Dirección) de la Empresa por un Consultor Externo y apoyo de un funcionario líder de la Empresa
- b. Aprobación por el Consejo Directivo de (Alta Dirección) la Empresa del Programa de Administración por Valores (APV). (Proyecto presentado por el Consultor Externo).
- c. Primer Seminario: Con los Gerentes (de primera línea) para que aporten su opinión sobre los valores que debe adoptar la Empresa.
- d. Segundo Seminario: Con los equipos administrativos (Segunda línea de mando o equipo staff) de los Gerentes, para que estos aporten ideas sobre los valores.
- e. Tercer Seminario: Con los equipos administrativos y los Gerentes para que compartan y comparen sus aportes sobre los valores.
- f. Cuarto Seminario: Con grupos de enfoque (Grupos de trabajadores seleccionados aleatoriamente) para que éstos proporcionen su aporte.
- g. Consulta con grupos significativos (proveedores, clientes o amigos sobre los valores que debe adoptar la organización, lo anterior utilizando como instrumento la Boleta de Opinión.
- h. Síntesis de los aportes de los eventos y formulación de la nueva misión, esta labor es realizada por el Consultor Externo
- i. Aprobación de la Nueva Misión de las Empresas, sus valores guías y del Programa de Implementación de APV por el Consejo Directivo (Alta Dirección) de la Empresa.

2. Segunda Etapa: Proceso de Comunicación de Valores

- a. Presentación de lanzamiento por parte del Consultor Externo del Programa APV, previamente aprobado por el Consejo Directivo de la

Empresa y con apoyo de la Unidad Administrativa designada como responsable del Programa APV dentro de la organización.

- b. Entrega y distribución del material promocional y de apoyo.
- c. Realización de actividades de promoción.

3. Tercera Etapa: Proceso de Alinear Prácticas Diarias con la Misión y los Valores Adoptados

- a. Practicas Individuales: Etapa de seguimiento, actividades de fortalecimiento del Programa APV realizadas en las distintas Unidades Administrativas que conforman la Empresa.
- b. Practicas grupales: Etapa de seguimiento, con la participación de las distintas Unidades Administrativas de la Empresa se realizan actividades de fortalecimiento de Programa APV.
- c. Prácticas Organizacionales: El Consejo Directivo de la Empresa y la Gerencia formulan y aprueban políticas que buscan alinear los valores a las practicas diarias.

C. Desarrollo de las Etapas

1. Primera etapa: Proceso de Aclarar Valores: La primera etapa del programa implica ciertas actividades, las cuales tienen como finalidad establecer una serie de valores que regulen el comportamiento organizacional de una empresa y que también sirvan para formular la nueva misión de la misma.

La etapa está conformada por las siguientes actividades:

1.1. Presentación y Aprobación del Programa de Administración por Valores:

La aprobación del programa debe ser realizada por la Alta Dirección de la empresa o Consejo Directivo. Para tal fin, se debe preparar una presentación, donde se exponga el proyecto que se pretende desarrollar,

sus ventajas, alcances y perspectivas, además las distintas actividades que permitan su implementación y coordinación. Después de las consideraciones del caso, la Alta Dirección debe decidir si aprueba o no el programa, previo a pasar a la siguiente actividad.

Se sugiere que para el Proyecto de implementación de Administración por Valores (APV) se contrate a un Consultor externo, para que coordine la actividad conjuntamente con alguna Unidad Administrativa de la empresa.

1.2. Aporte de los Gerentes sobre ideas con relación a los valores:

Los Gerentes de primera línea de mando deben aportar sus ideas sobre los valores que deben regir el comportamiento organizacional de la empresa. Se sugiere que para este proceso se utilicen seminarios y talleres. En la primera parte, los gerentes reciben información básica sobre Administración por Valores (APV) y su proceso de implementación en la empresa. En el taller los Gerentes verifican la lista de valores y en forma individual escogen tres que a su juicio deben adoptar como fundamento del comportamiento organizacional del grupo de personas. Como cierre de la actividad se debe obtener un consenso entre los Gerentes sobre los tres valores fundamentales que debe adoptar la empresa en su comportamiento organizacional, y en conjunto, todos formulan la nueva misión de la empresa.

Se recomienda que actividad sea dirigida por un instructor calificado y experto en la materia como un Consultor externo a la empresa. La propuesta del seminario-taller es la siguiente:

SEMINARIO "EN BUSCA DE NUESTROS VALORES I "

1.PRESENTACION:

1.1.EMPRESA: XXX

1.2 DIRIGIDO A: Gerentes.

1.3.DURACION: 8 horas.

1.4.HORARIO: De 8:00 a 12:00 horas y de 14:00 a 18:00 horas.

2. OBJETIVOS:

2.1.OBJETIVO GENERAL: Que el participante conozca los fundamentos del sistema de Administración por Valores (APV) y lo pueda aplicar a su labor diaria dentro de la empresa.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

2.2.1. Que el participante conozca los fundamentos de Administración por valores (APV).

2.2.2. Que el participante elija dentro de una lista de valores, tres valores que le servirán para definir la misión de la organización.

2.2.3. Que el participante busque un consenso con sus compañeros de los tres valores que se deben adoptar en la organización.

3.CONTENIDO ACADEMICO:

3.1.SEMINARIO:

- a. Concepto de Administración por Valores. (APV).
- b. Etapa de APV. :
 - Aclarar la Misión y los valores.
 - Comunicar la misión y los valores
 - Alinear la misión y los valores a la práctica diaria.
- c. Clasificación de los valores.
- d. Definición de misión de la Empresa.

3.2. TALLER:

- a. Elección por cada uno de los participantes de tres valores que pueda adoptar la empresa.
 - b. Debate sobre cuáles deben ser los tres valores que se deben adoptar.
 - c. Definición por el grupo de la nueva misión de la empresa.
-

1.3. Equipos Administrativos aportan ideas sin la presencia de los Gerentes:

Los equipos administrativos (colaboradores del Gerente) deben hacer sus aportes sobre los valores. La técnica sugerida para desarrollar esta actividad es similar a la anterior realizada con los Gerentes. Esta actividad está propuesta así para que los Gerentes, quiénes ejercen la autoridad formal sobre los equipos administrativos, no contaminen el aporte que realizan dichos equipos, y éstos puedan manifestar su pensamiento libremente. La propuesta del Seminario-Taller es la siguiente:

SEMINARIO “EN BUSCA DE NUESTROS VALORES II “

1. PRESENTACION:

1.1. EMPRESA XXX

1.2. DIRIGIDO A: Equipos Administrativos.

1.3. DURACION: 8 horas.

1.4. HORARIO: DE 8:00 a 12:00 horas y de 14:00 a 18:00 horas.

2. OBJETIVOS:

2.1.OBJETIVO GENERAL: Que el participante conozca los fundamentos del sistema de Administración por Valores (APV) y lo pueda aplicar a su labor diaria dentro de la empresa.

2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS:

2.2.1. Que el participante defina los conceptos fundamentales del sistema de Administración por valores (APV).

2.2.2. Que el participante elija dentro de una lista , tres valores que le servirán para definir la misión de la empresa.

2.2.3. Que el participante busque un consenso con sus compañeros de los tres valores que se deben adoptar en la empresa.

3. CONTENIDO ACADEMICO:

3.1.SEMINARIO

a. Concepto de Administración por Valores. (APV).

b. Etapa de APV. :

- Aclarar la Misión y los valores.
- Comunicar la misión y los valores
- Alinear la misión y los valores a la práctica diaria.

c. Clasificación de los valores.

d. Definición de misión de la Empresa.

3.2. TALLER:

e. Elección por cada uno de los participantes de tres valores que pueda adoptar la empresa.

f. Debate sobre cuáles deben ser los tres valores que debe adoptar la empresa.

g. Definición por el grupo de la nueva misión de la empresa.

1.4. Gerentes y equipos administrativos comparten y comparan sus aportes:

Esta actividad es complementaria de los dos seminarios talleres anteriores. Para su desarrollo se hace una breve retroalimentación sobre lo que es Administración por Valores (APV) y su proceso de implementación. Como conclusión de esta parte complementaria se busca lograr un consenso entre el Gerente y su equipo administrativo sobre los valores y la misión que debe adoptar la empresa. La propuesta para el seminario-taller es la siguiente:

SEMINARIO"EN BUSCA DE NUESTROS VALORES III"

1. PRESENTACION:

- 1.1.EMPRESA: XXX
- 1.2. DIRIGIDO A: Gerentes y Equipos Administrativos.
- 1.3. DURACION: 4 Horas.
- 1.4. HORARIO: De 8:00 a 12:00.horas.

2. OBJETIVOS:

1.OBJETIVO GENERAL: Que los participantes lleguen a un consenso sobre los valores que debe adoptar la organización para poder definir la misión

2.OBJETIVOS ESPECIFICOS:

2.2.1, Que los participantes comparen los tres valores que adoptaron en sus respectivos grupos para definir la misión de la empresa.

2.2.2. Que los participantes busquen un consenso con los demás grupos sobre los tres valores que se deben adoptar en la empresa para definir su misión.

3. CONTENIDO ACADEMICO:

3.1. SEMINARIO –TALLER

- a. Comparación por cada grupo de los participantes de los tres valores que decidieron que debía adoptar la empresa.
 - b. Debate sobre cuáles deben ser los tres valores que debe adoptar la organización de común acuerdo.
 - c. Definición por el grupo de la nueva misión de la empresa.
-

.5. Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte

Los grupos de enfoque se organizan con la finalidad de hacer participar a todos los miembros de la organización en aportar ideas sobre los valores que debe adoptar la empresa. Los grupos de enfoque son constituidos aleatoriamente entre los trabajadores que componen los siguientes niveles de la empresa. Ejemplo:

- Operativo
 - Oficina
 - Técnico.
 - Profesional.
- Fuente: INDE. 1999.

En los grupos de enfoque no se involucra a personal del grupo Gerencial y tampoco de los equipos administrativos. La actividad debe ser realizada utilizando la misma técnica antes descrita. La propuesta para el desarrollo de esta actividad es la siguiente:

SEMINARIO “EN BUSCA DE NUESTROS VALORES IV”

1. PRESENTACION:

- 1.1. EMPRESA: XXX
- 1.2. DIRIGIDO A: Grupos de Enfoque.
- 1.3. DURACION: 8 Horas.
- 1.4. HORARIO: De 8:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00 horas.

2. OBJETIVOS:

2.1.OBJETIVO GENERAL: Que el participante conozca los fundamentos del sistema de Administración por Valores (APV) y lo pueda aplicar a su labor diaria dentro de la empresa.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 2.2.1. Que el participante defina los conceptos fundamentales del sistema de Administración por valores (APV).
- 2.2.2. Que el participante elija dentro de una lista de valores, tres valores que le servirán para definir la misión de la empresa.
- 2.2.3. Que el participante busque un consenso con sus compañeros de los tres valores que se deben adoptar en la empresa.

3. CONTENIDO ACADEMICO:

3.1.SEMINARIO:

- a. Concepto de Administración por Valores. (APV).

b. Etapa de APV. :

- Aclarar la Misión y los valores.
- Comunicar la misión y los valores
- Alinear la misión y los valores a la práctica diaria.

c. Clasificación de los valores.

d. Definición de misión de una Empresa.

3.2. TALLER:

- a. Elección por cada uno de los participantes de tres valores que pueda adoptar la empresa.
- b. Debate sobre cuáles deben ser los tres valores que debe adoptar la empresa.
- c. Definición por el grupo de la nueva misión de la empresa.

1.6. Verificar con los clientes y otros interesados significativos:

Después de las etapas anteriores, se hace una depuración de los aportes realizados por los Gerentes y su equipo administrativo y los aportes de los grupos de enfoque de empleados. El producto final de esta labor es una lista reducida de valores.

Para recibir los aportes de los clientes, usuarios, consumidores, proveedores u otro interesado significativo para la empresa, se elabora una BOLETA DE OPINION sobre la lista reducida de valores que se desean adoptar en la organización. Dichas boletas son enviadas por correo certificado y con porte pre-cancelado o bien entregadas en forma personal a los clientes al momento de adquirir un producto o recibir un servicio. A continuación presentamos un ejemplo de dicha boleta:

EMPRESA 'XXX'

BOLETA DE OPINION

Estimado (a): Cliente, Proveedor o Amigo (a):

Nuestra empresa desea adoptar *tres valores* fundamentales que sirvan de fundamento para su futuro dentro del ámbito empresarial Guatemalteco.

Rogamos a Usted señalar de los siguientes valores, cuáles considera Usted que se pueden adoptar a nuestra organización.

Marque con una X en la línea:

a. Respeto _____	d. Patriotismo _____
b. Amistad _____	e. Justicia _____
c. Orden _____	f. Confianza _____
g. Prudencia _____	
h. Puntualidad _____	
i. Lealtad _____	

MUCHAS GRACIAS!!!

A los proveedores se les hace la solicitud de llenar la boleta de opinión cuando entreguen un producto o servicio a la empresa.

A cualquier otro grupo de interés (clientes, entidades de gobierno o amigos) se le envía por medio del correo antes indicado, su boleta de

opinión, y además se envía una nota donde se indica el objeto de la solicitud y una invitación para enviar la boleta con su aporte.

1.7. Sintetizar todos los aportes y presentar la misión y valores recomendados a la Alta Dirección para su aprobación final:

Finalmente, el Consultor debe reunir todos los aportes y sintetizarlos en tres valores que es el número ideal que recomienda Blanchard y O'Connor en su libro Administración por Valores para este sistema administrativo.. para que con ellos se defina la nueva misión de la empresa.

Para la aprobación oficial de los valores y la misión se hace una presentación en donde se expone el proceso realizado, los valores recomendados y la nueva misión de la empresa.

Con la aprobación de la Alta Dirección, se pasa a la segunda etapa del proceso.

2. Segunda Etapa: Proceso de Comunicación de Valores

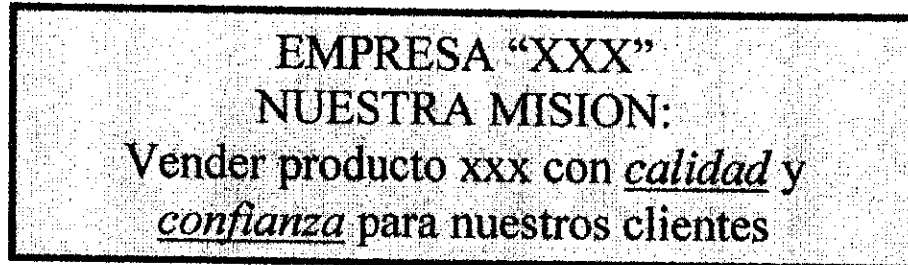
Después de la aprobación por parte de la Alta Dirección (Consejo Directivo o Alta Gerencia) de la misión y los valores que guiarán a la empresa, se debe iniciar el proceso de divulgación de lo aprobado a todo nivel. Para ello se realizan diversas actividades.

2.1. Actividades:

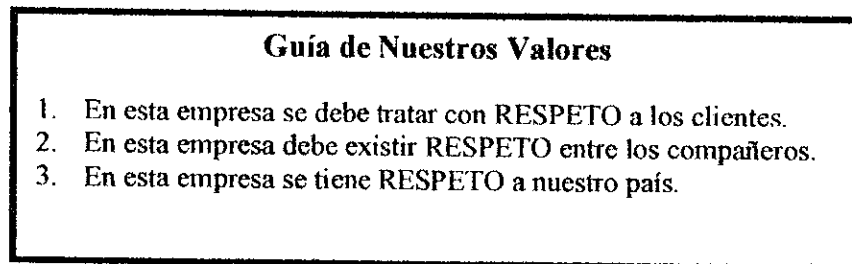
Para iniciar esta etapa es necesario realizar una presentación de lanzamiento, donde el Consultor externo hace una exposición de los valores adoptados y de la nueva misión de la empresa. Al inicio de esta presentación se hace un breve resumen para explicar el proceso realizado e informar sobre las conclusiones obtenidas.

En la presentación de lanzamiento debe participar todo el personal de la empresa, y al final de la misma debe entregarse a cada miembro de la misma los siguientes materiales:

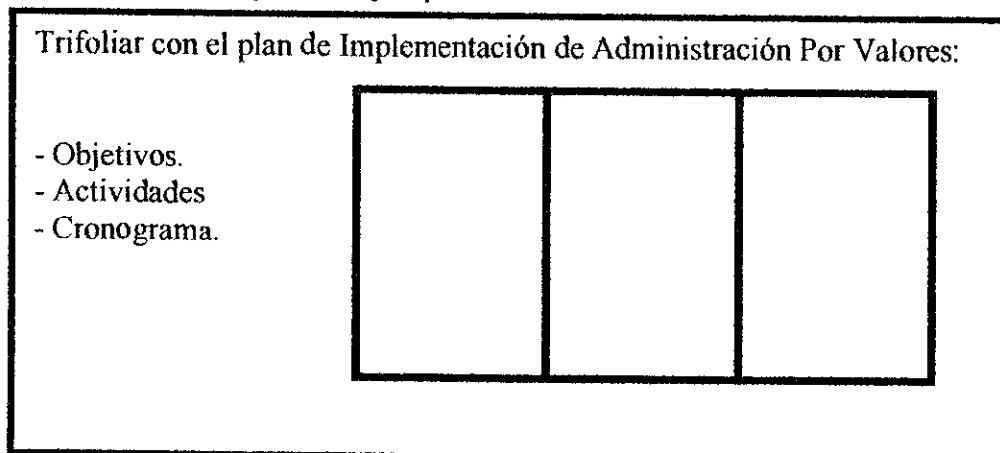
Una copia laminada de la nueva misión de la empresa y de los valores adoptados. Esta lámina debe ser colocada en un lugar visible del área de trabajo. Ejemplo:



- Una guía de cómo poner en práctica todos los días esos valores. Ejemplo:



- Una copia del plan de implementación de Administración por Valores (APV) en la empresa. Ejemplo:



- Un carné de identificación con los tres valores adoptados por la empresa, en caracteres que se resalten. Ejemplo:

Empresa XXX		
-RESPETO	-LEALTAD	-CONFIANZA
FOTO	Nombre y apellido. Cargo: Número de afiliación IGSS: Ficha:	

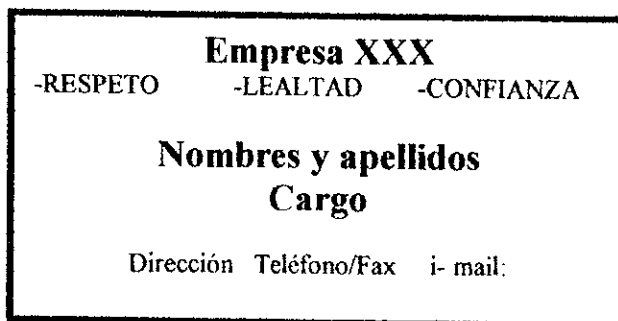
Además de lo anterior, en un lugar especial de la empresa se deben exhibir en forma permanente los logros individuales y grupales alcanzados por medio de la Administración por Valores (APV). Este lugar se puede denominar el salón de la fama de APV, el cual resalta la labor de aquellas personas que han contribuido para la implementación del sistema.

2.2. Materiales de comunicación:

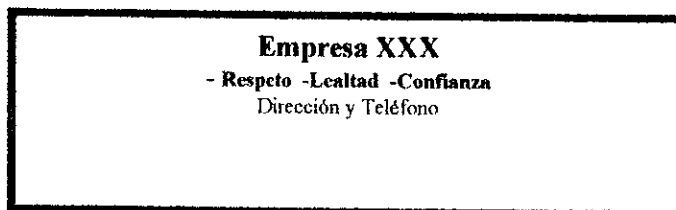
Como un método de divulgación masivo de la misión y los valores, se ordena la impresión de carteles de diferentes diseños y tamaño, los cuales se colocan en varios lugares: la entrada principal de la empresa, el salón de sesiones de la Alta Dirección, las oficinas administrativas, el área de ventas, el área de producción, el área de descanso, las salas de conferencias, las aulas de capacitación y el comedor. Ejemplo:

RESPETO:
Es el valor fundamental de
nuestra Organización.

En las tarjetas de presentación de los ejecutivos de la empresa se imprime en el reverso la nueva misión y los valores de la empresa. Ejemplo:



En el papel membretado, los folders, lápices y todo artículo publicitario de la organización se imprimen los valores. Ejemplo:



2. 3. Informes:

Se sugiere que en forma quincenal o mensual el Consultor externo informe a la Alta Dirección del avance el plan de implementación de Administración por Valores (APV) en la empresa.

3. Tercera Etapa: Proceso de Alinear Prácticas Diarias con la Misión y los Valores Adoptados

La etapa de alinear es la de más larga duración dentro de lo que es el sistema APV, implica un alto compromiso por parte de la Alta Dirección para dar cumplimiento a la implementación del sistema.

Para el desarrollo de esta etapa es necesario desarrollar prácticas en tres niveles diferentes, los cuales son:

- Prácticas individuales
- Prácticas grupales.
- Prácticas organizacionales

3.1.Practicas Individuales:

A los miembros de la organización se les debe guiar para que busquen el desarrollo personal por medio del apoyo de los valores adoptados por la empresa.

Para la reducción del conflicto que puede generar el cambio se sugiere que dentro del proceso de alineación del sistema, se desarrollen cursos de motivación personal y relaciones humanas con la participación de todo el personal de la empresa. Se debe hacer énfasis en que es de suma importancia que las personas que laboren en la organización regulen su vida personal con los valores de la empresa.

Para la solución de conflictos que puedan surgir en la alineación, es conveniente crear dentro de la organización un equipo de mediadores imparciales y neutrales que busquen resolver el conflicto de intereses.

A las personas que ejercen la autoridad formal dentro de la empresa se les debe desarrollar e incentivar para que utilicen como sistema base para toma de decisiones la APV. Además a estas personas se les debe entrenar para que desarrollen un liderazgo participativo que reduzca el conflicto al momento de la implementación del sistema.

3.2. Practicas Grupales:

Respecto de la alineación de los grupos que constituyen la empresa, es recomendable desarrollar seminarios-talleres donde se retroalimente constantemente la filosofía de APV y se planteen casos donde la solución sea una correcta aplicación de APV.

Otra técnica para alinear a los grupos, es la de formación de bloques de alto desempeño, formados por personal elegido aleatoriamente entre todos los niveles de la empresa y cuyo objetivo es buscar una solución por medio del sistema APV de problemas prácticos que ocurren en la empresa.

3.3. Prácticas Organizacionales:

En general, la Alta Dirección de la empresa debe buscar que toda la empresa quede alineada conforme a la misión y los valores adoptados. Se pueden desarrollar las siguientes actividades:

- **Modificación de procesos:** Los procesos de la empresa (administración de recursos humanos, mercadeo, ventas, producción, financiero y otros) idealmente deben ser revisados y adaptados a la nueva misión y a los valores adoptados.
- **Políticas de compensación salarial:** Se recomienda que el logro del éxito empresarial sea apoyado por un programa de compensación salarial que motive al trabajador a dar lo mejor de sí y contribuir para la implementación del sistema APV.

IV. COMENTARIO FINAL

- Existe una apremiante necesidad de cambio en el comportamiento organizacional del sistema empresarial guatemalteco, que se ha vuelto deshumanizado como consecuencia de la Globalización del mercado mundial; la implementación de sistemas de producción basados en la Calidad Total; la reorganización de las empresas basada en procesos de reingeniería y de la inmersión de la sociedad en la tecnología de la informática.
- La Administración por Valores (APV) es una respuesta para lograr un cambio integral y positivo, buscando un ser humano eficiente y comprometido, no solo con la empresa, sino también con su orden de vida personal.
- Es muy importante el papel que puede jugar la psicología en el ambiente empresarial, estudiando, investigando y aplicando conocimientos, para la modificación del comportamiento organizacional.
- Con la implementación del Programa de Administración por Valores (APV) en la pequeña y mediana empresa, se busca que los miembros de la organización converjan en intereses, creencias y principios comunes para así lograr un mejor desempeño y productividad.
- Además de las técnicas descritas en este Modelo de Trabajo Profesional, existen otras que podrían aplicarse en el desarrollo de un Programa de Administración por Valores (APV), por lo cual, en el futuro será necesario realizar otros estudios posteriores a nivel de empresas locales, para observar sus resultados. .
- Al aplicar los procesos y técnicas recomendadas en este Programa de Administración por Valores (APV) se deberán observar y evaluar cuidadosamente los resultados para hacer las modificaciones y

ampliaciones pertinentes, que servirán para retroalimentar este sistema de administración.

- Este programa ha sido desarrollado al contemplar su aplicación a la pequeña y mediana empresa, dejando la inquietud de investigar y desarrollar posteriormente Programas de Administración por Valores (APV) en grandes empresas.

V. REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. (1979) Administración de Recursos Humanos. México :Trillas.
- Baer, Earl E. (1981). Las Relaciones Humanas en los Negocios México: Limusa.
- Beal, B. & Raudabaugh. (1964) Conducción y Acción Dinámica del Grupo. Buenos Aires: Kapelusz.
- Blanchard, K y M. O'Connor. (1997). Administración por Valores. México. Editorial Norma.
- Care S. (1997). Como Triunfar a través de las Personas. Creación de un Programa de Recursos Humanos para Ganar Competitividad y Rentabilidad. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Cartwright, D. & Zander, A.(1989). Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. México: Trillas.
- Chiavenato I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Colombia : McGraw-Hill.
- Ciampa, Dan. (1990). Liderazgo Industrial. México: Norma.
- David, J y D. Keith. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler Gary. (1994). Administración de Personal. México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Diccionario de Psicología. (1978). La Psicología Moderna de la A a la Z Madrid: Mensajero.
- Drucker, P. (1981). La Gerencia en Tiempos Difíciles. Buenos Aires Ateneo.
- Evans, J y L. William. (1995). Administración y control de la calidad. México. Editorial Trillas.

- FEPYME. Federación de la Pequeña y Mediana Empresa. (1999) Folleto Informativo.
- George C. (1996) Historia del Pensamiento Administrativo. México, D.F.: Prentice-Hall.
- González V. (1993). Comportamiento Humano. El Recurso Básico de las Organizaciones Empresariales. Bilbao: Universidad De Deusto.
- Guerin W. & Lovarn L. (1992). Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Bogotá : Fondo Editorial Legis.
- INDE. Instituto Nacional de Electrificación(1999). Manual de Recursos Humanos y Análisis de puestos.
- Lagos, Carlos René. (1995). Desarrollo Organizacional en Latinoamérica Perspectivas, Estrategias y Experiencias de Desarrollo Organizacional e Institucional para Afrontar Desafíos del Cambio. Guatemala: Publicaciones INCAP./ 1055.
- Luthans F. & Kreitner R. (1987). Modificación de la Conducta Organizacional. México: Trillas.
- Mondy, R. & Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall.
- Real Academia Española. (1996) Diccionario de la Lengua Española. España : Unigraf.
- Reichheld, F. (1996). El efecto de la Lealtad. Bogotá : Norma
- Robbins, S. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Robbins, S. (1997). Administración: Teoría y Práctica. México, Editorial prentice-hall.
- Samuelson, P. (1981) Curso de Economía Moderna. España, Madrid: Aguilar.

- Salanova y Otros. (1991). Significado del trabajo en los jóvenes en la Transición e incorporación al mercado laboral. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 44(1). 113-125.
- Siliceo Aguilar, A. (1995). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
- Swartz, Paul. (1985). Psicología, el Estudio de la Conducta. México: Continental.
- Wehrich, H. & Koontz H. (1994) Administración, una perspectiva global. México, D.F: Mc Graw-Hill.
- Werther Jr. W & K . (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.

