

## Procedimiento para determinación y definición del valor central. Su aplicación en la gestión de la calidad

Aimara Rodríguez Fernández<sup>1</sup>, Armenio Pérez Martínez<sup>2</sup>

**Fecha de recepción:**

11 de abril, 2016

**Fecha de aprobación:**

20 de octubre, 2016

### Resumen

El presente artículo tiene el objetivo de aplicar un novedoso enfoque metodológico para la determinación y definición del concepto del valor central de los procesos estratégicos en organizaciones que brindan servicios, concretamente, en la gestión de la calidad. La metodología empleada se caracteriza por estar basada en métodos y técnicas con amplia aceptación por parte de la comunidad científica y otras de valía dentro de la dirección. Los resultados apuntan al cumplimiento del objetivo, logrando determinar el valor central y su concepto para el proceso de gestión de la calidad de una instalación hotelera. Podemos concluir que determinar el valor central de una empresa es de suma importancia en el mundo organizacional para éxito de las empresas con un enfoque humanista.

**Palabras claves:** Gestión, comportamiento innovador, valores morales.

### Abstract

The present article has the target to apply a novel methodological approach, for the determination and definition of the concept the central value of the strategic processes in organizations that offer services, specifically, the management of the quality. The used the part of the scientific community and others of worth inside the direction. The results point at the fulfillment of the target, managing to determine the central value and its concept for the process of the quality of a hotel installation. We can conclude that to determine the central value of a company is of supreme importance in the world organization for a success of the company with a humanist approach.

**Key word:** Management, innovation behaviour, moral standards

<sup>1</sup>Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Facultad de Ciencias Sociales y Derecho, Carrera de Periodismo. Guayaquil- Ecuador. arodriguez@ulvr.edu.ec

<sup>2</sup>Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez", Ciego de Ávila-Cuba. armenito@unica.cu

## Introducción.

El siglo XX se caracterizó por un constante desarrollo de las principales tendencias dentro de la administración científica. Partiendo de los aportes de Henry Ford, se puede apreciar la evolución hacia paradigmas de dirección que potencian el desarrollo del factor humano. Resulta necesario destacar que este factor ha cobrado importancia debido a la necesidad de contar con la diferenciación, competitividad y sostenibilidad. En la actualidad, quizás como nunca antes en la historia de la humanidad, la importancia de contar con trabajadores motivados y comprometidos con su organización es un elemento estratégico sin el cual las organizaciones están condenadas a perecer.

La dirección por valores surge y se consolida durante la última década del siglo pasado. Sus creadores fueron, de manera simultánea, Blanchard y O'Connor (1997) en Estados Unidos, así como García y Dolan (1997) en España. A partir de su desarrollo se ha generado un amplio debate en torno a las formas de determinar y conceptualizar los valores; siguiendo una de las temáticas más polémicas, unida a la relación entre el valor y el comportamiento organizacional.

Desde el punto de vista metodológico la definición de valores dentro de un sistema que opera en las organizaciones no ha quedado totalmente esclarecido por los principales autores de esta temática. La limitación fundamental se encuentra relacionada en asociar el trabajo por valores a nivel organizacional y no con los procesos donde se desenvuelve el factor humano y aporta con su comportamiento a los elementos determinantes para cumplir con objetivos estratégicos.

Los procesos organizacionales se convierten

en los escenarios donde cada trabajador de manera concreta aporta a las metas institucionales propuestas. En cada organización existen disímiles procesos, y no presentan la misma naturaleza, por lo que es necesario reconocer cuáles son los comportamientos precisos que fundamenten el papel de cada valor como elemento legitimador del comportamiento humano.

Lo mismo ha ocurrido con la definición del concepto de valores, ya que las principales posiciones teórico-metodológicas de la dirección por valores no proponen una metodología que permita la definición de un concepto más allá de sus límites y su aporte a la estrategia. Lo más significativo resulta la necesidad de considerar dentro de definición del concepto del valor su relación con las creencias, las habilidades y el comportamiento asociado a la puesta en funcionamiento de dicho valor.

Es por ello que este artículo persigue como objetivo aplicar un novedoso enfoque metodológico para la determinación y definición del concepto del valor central de los procesos estratégicos en organizaciones que brindan servicios, concretamente, la gestión de la calidad.

## Los Valores en las organizaciones.

Zytowsky en 1970 fue uno de los primeros autores que definió los valores en las organizaciones laborales como un conjunto de conceptos, los cuales median entre la orientación afectiva de la persona y las clases de objetos que ofrecen una satisfacción similar

El concepto de valor ha sido estudiado desde diversos ámbitos científicos. La economía política ha definido los términos valor de cambio y valor de uso. Milton Rokeach es considerado el creador del estudio formal y sistemático de los valores, y su definición

es una de las más reconocidas dentro del contexto académico. Para este autor: “Un valor es una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia.” (Rokeach, 1973, p. 5), esta definición ha sido ampliamente difundida, pero su comprobación empírica no es totalmente fiable.

Según lo precisó Hill (1991) los valores “son aquellas creencias a las que los individuos conceden especial prioridad o valor y por las cuales tienden a ordenar sus vidas. Por lo tanto, un valor es más que una creencia; pero también es más que un sentimiento”, p. 13.

En la actualidad, los factores internos de las organizaciones están cobrando importancia a la hora de explicar los resultados empresariales, por lo que la cultura organizacional y las categorías que la integran han ido adquiriendo relevancia en las investigaciones, ya que la determinación del modo en que la cultura organizacional contribuye a la eficacia ha sido de gran interés, tanto para directivos como para académicos. (Denison, 1990; Kotter y Heskett, 1992).

Uno de los procesos que se realiza con más frecuencia en las organizaciones es la definición conceptual de los valores. Este proceso, que ha guiado la práctica empresarial, adolece del carácter holístico y no reconoce las tres dimensiones de los valores señaladas. Los valores no pueden limitarse a ser realidades admiradas aunque no incorporadas. La definición de valores para una colectividad, supone la obligación de una transformación personal en los miembros de la dirección (Waldrop y Butler, 1996), igual o mayor que el solicitado a los demás. Además, no basta con

la comunicación de los mismos, tienen que ser puestos en la práctica.

Por su parte, Arciniega (2001) estableció que los valores en el trabajo son concebidos como la representación cognitiva de las necesidades universales expresados a través de metas transituacionales, organizadas en forma jerárquica y que se manifiestan en el contexto organizacional.

Según Fernández (2004) “la dirección por valores no es un instrumento aislado de dirección, sino más bien un complemento de otros” p. 31. Para los autores del presente artículo, la dirección por valores ha de ser instrumento eficaz, que aporte ventaja competitiva a las organizaciones en las que se aplica; es un algoritmo de motivación empresarial que se propone, a partir de la fundamentación científica desde las diversas posturas epistemológicas que estudian el comportamiento humano, promover y mantener valores que mejoren tanto la rentabilidad de la empresa como el grado de integración de los empleados en la misma.

Para García y Dolan (2006) “los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que salgan bien las cosas” (p. 12).

En el 2008, Durán indica que en “los contextos de creciente complejidad e incertidumbre exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas. Pero referirse a “valores” en el lenguaje empresarial resulta relativamente novedoso” (p. 356).

La categoría valor es el punto explícito de contacto entre estrategia y cultura organizacional, pues está presente en ambas y, a la vez, cumple funciones esenciales que le permite formar parte de la misión y visión, así como en los rituales e historias de la

organización. Para Díaz (2010), los valores brindan sentido a la acción que realizan los trabajadores, pues estos son inductores de la actuación.

Para este autor “el principal beneficio que se deriva del uso de los valores está en que la acción de dirigentes y trabajadores tenga sentido, pero en función de ciertos valores jerarquizados, que conforman su ideología y deben estar orientados al logro de los objetivos y estrategias” (Díaz, 2010, p. 93).

Los valores inherentes a los procesos estratégicos, fortalecen la relación estrategia-cultura organizacional, permitiendo la potenciación de los resultados organizacionales a partir del compromiso de los trabajadores; por lo tanto, puede convertirse en un factor de alineamiento y una guía para materializar las transformaciones que se realizan en las organizaciones (Pérez, 2012, 2013; Dolan, 2012).

Los conceptos que han sido expuestos con anterioridad, aunque carecen de integralidad que agote toda la naturaleza de los valores, sirven de soporte para sustentar las siguientes ideas:

- Los valores surgen en la relación sujeto-objeto y sujeto-sujeto, lo cual para la dirección se convierte en un aspecto relevante.
- Presentan carácter situacional y cambiante, es por ello que tienen un contenido histórico-social concreto.

Se reconoce su carácter altamente complejo, debido a sus características y sus determinantes, forma parte de un sistema social objetivo.

En este artículo se considera a los valores como un contenido sociopsicológico,

relativamente estable y complejo, con un elevado potencial regulador del comportamiento, que brinda sentido a las prácticas organizacionales a partir de su aceptación social. Existen dos categorías rectoras en la formación de valores en las organizaciones: la actividad y la comunicación.

Por tanto, no es suficiente con enunciar los valores. En las organizaciones, los valores exigen interiorización. Según su empleo para valorar las prácticas, para legitimar y autenticar el comportamiento y la importancia que le brinde la dirección para alcanzar las metas y objetivos propuestos, dependerá el éxito en su aplicación. De la capacidad de influir en las decisiones que posteriormente se adopten, dependerá en buena medida el grado de desarrollo de las potencialidades técnicas.

La dirección por valores busca introducir movimiento en las organizaciones, manteniendo la unidad, pero promocionando la diversidad: reflejo de fortaleza organizacional porque traduce el interés de los implicados por el desarrollo de la entidad. Son tres los objetivos fundamentales de la dirección por valores:

1. Incrementar la rentabilidad y eficacia mediante un comportamiento más satisfactorio de los empleados entre sí y con la dirección.
2. Rediseñar periódicamente la estrategia, para recuperar valores fundamentales que hayan sido desestimados o arrinconados.
3. Colaborar con la recuperación ética, que introduzca una visión particular de la dimensión de responsabilidad social en las entidades, que se resolverá en un incremento de la productividad.

La dirección por valores plantea nuevos retos. El objetivo es incrementar la rentabilidad de una empresa, a la vez, que quienes en ella trabajan se hacen más personas, asumiendo en sus propias vidas determinados valores previamente explicitados.

Es precisamente con esa mejora con la que se cuenta para que los integrantes de la organización se propongan seguir aportando lo mejor de sí para el bien de la entidad, llegando a formular una interrelación que beneficie tanto a la organización como a sus recursos humanos.

El modelo triaxial permite la comprensión y clasificación de los valores en el contexto de las organizaciones como podemos observar en la figura 1. Los valores según su criterio se clasifican en:

- Valores económicos-desarrollo: están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, etc.
- Valores emocionales-pragmáticos: orientan su apertura creativa y su

bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, etc.

- Valores éticos-sociales: son los que orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, por ejemplo: el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo.

El modelo de administración por valores de Blanchard y O'Connor (1997) plantea un proceso en tres fases:

1. Clarificar el objetivo y los valores de la compañía
2. Comunicarnos
3. Alinearnos con las prácticas

Estos modelos consideran necesaria la comunicación a toda la organización de los valores, este aspecto resulta muy importante, a pesar de ello, se muestra una visión muy limitada en el aspecto teórico y metodológico del proceso de interiorización del valor.



Figura 1. Modelo Triaxial de valores en base a García y Dolan, 1997

Se plantea el uso de mecanismos de control, elemento que resulta significativo en ambos casos, pero no explican la forma de realizar este control. Este aspecto es contradictorio, ya que la limitación se encuentra relacionada con las insuficiencias asociadas a la propia definición del valor y sus mecanismos de interiorización, por no quedar claro su alcance y su proceder.

Es evidente que en los elementos señalados, los modelos carecen de la determinación de un sistema de valores dentro de las organizaciones. Este hecho se constata en la presencia de varios valores definidos en las organizaciones, sin el reconocimiento necesario de su manifestación asociada a las situaciones y características de cada actividad, careciendo esta definición de un carácter sistémico.

También se aprecian limitaciones a la hora de señalar la importancia para la organización de cada uno de esos valores definidos; su actuación no debe ser entendida por partes iguales dentro de la estrategia y el funcionamiento organizacional, sino que deben estar enfocados desde el punto de vista de las actividades y procesos a los que se asocia, siendo consecuentes con la realidad de la organización y el momento del desarrollo en que la misma se encuentra.

Resulta necesario comprender la importancia de contar con sistemas de gestión que empleen a los valores organizacionales como eje de su diseño, implementación y control, y sean la vía efectiva para obtener los resultados propuestos en los objetivos, a partir de un mayor compromiso e integración de los trabajadores a la organización.

## Materiales y Métodos

Aspectos metodológicos para la determinación y definición del valor central

en los procesos estratégicos dentro de una organización.

Los entornos organizacionales actuales requieren implementar un cambio desde el punto de vista metodológico y superar las principales limitaciones hasta lograr un modelo de gestión que este centrado en las personas (Toniut, del Valle Ricci, Dondero, Molina, Nivollet, Ordoñez y Sordo, 2015).

Entre las limitaciones podemos mencionar las siguientes:

- Determinación de valores a nivel organizacional, sin tener en cuenta su carácter regulador de los procesos estratégicos. En este procedimiento se propone que los valores organizacionales sean solamente elementos de referencia para la definición de los valores en los procesos estratégicos y que en estos últimos, se aprecie la jerarquía de estos valores a partir de su función dentro de la organización.
- Insuficientes elementos de referencia para la selección de los principales valores asociados a los procesos estratégicos. En este procedimiento se formula la necesidad de no basarse solamente en los valores anteriores de la organización, ni en los éticos o morales, sino emplear herramientas que promuevan el pensamiento estratégico para que emerjan otros valores que antes no estaban considerados dentro de la organización.
- Carencia de elementos de referencia para la determinación y definición de los valores. En este procedimiento se propone tomar como referencia los elementos fundamentales de la estrategia y las creencias dentro de la cultura organizacional. Además, tomar

en cuenta las habilidades necesarias para que el comportamiento asociado al valor se pueda manifestar.

**Determinación del valor central.**

“Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin cambios de hábitos, prácticas y actitudes” (Blanchard y O’Connor, 1997, p.142)

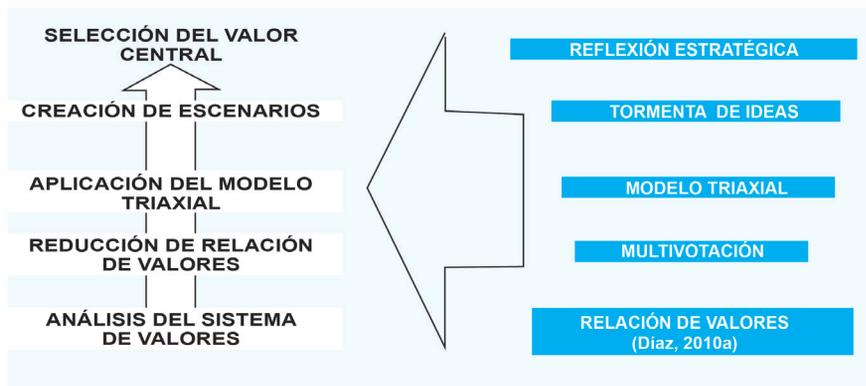
Legitimar los valores, comprometerse a trabajar con ellos, ponerlos en práctica, asumir sus contradicciones en el seno de la organización, tener “el valor de trabajar con valores” (Díaz, 2010, p. 168), es una responsabilidad de la alta dirección, que involucra a todos los sujetos de la organización tanto internos como externos empleando todos sus recursos y el pensamiento estratégico, para su inclusión participativa.

Para desarrollar este momento se trabaja un grupo de mejora, compuesto por trabajadores representativo de los departamentos de la organización y el consejo de dirección, por lo que se crea un grupo de trabajo. En la figura 2, se muestra la secuencia lógica para la determinación del valor. El grupo de trabajo quedó conformado por 32 personas.

Se seleccionan para formar parte del grupo de trabajo a los 14 miembros del Consejo de Dirección y a 18 trabajadores de los departamentos de Recepción, Alimentos y Bebidas, Animación, Mantenimiento, Regiduría de Pisos, Atención al Cliente y Calidad, Recursos Humanos y Economía.

Para la determinación del valor central se proponen 5 acciones:

**Acción 1:** Dentro de este paso, se busca fomentar la reflexión estratégica que provoque el análisis de nuevos valores y se evite transitar los cauces que tradicionalmente ha cursado la determinación de valores en las organizaciones. Es necesario superar el reconocimiento de los valores sociales y los propuestos por otros niveles de gestión. Para ello se sugiere el análisis de la relación de valores propuesto por Díaz (2010), no como un patrón, sino como una nueva forma de que el grupo de mejora y el consejo de dirección reconozcan la existencia de valores examinados en otras actividades y contextos; por lo tanto, pueden ser empleados otros recursos que fomenten la creatividad y el análisis de otros valores hasta ahora no explorados desde la perspectiva institucional. La revisión



**Figura 2.** Secuencia lógica para la determinación del valor central.

de esta relación no limita las ideas que se generen en el trabajo en equipo, sino que abre las referencias necesarias y se realiza la selección de los valores desde formas no tradicionales. Pueden ser seleccionados otros valores que el grupo considere, aunque no estén en la relación propuesta.

**Acción 2:** Se dedica a reducir la relación de valores seleccionados para que sea más fácil operar con ellos y se ajusten a los procesos y la organización. Para ello se aplica la técnica “Multivotación” con el propósito de disminuir la relación, quedando solamente los valores que el grupo considera relevantes para los fines del procedimiento de gestión.

**Acción 3:** Como tercera acción, los valores seleccionados se ubican dentro del modelo triaxial, este hecho permite reconocer hacia qué área de desarrollo tiene mayor interés la dirección al seleccionar sus valores. Las áreas de desarrollo se encuentran asociadas a los vértices del triángulo que se forman según la cantidad de valores representados. Si existe predominio de los valores económicos-desarrollo se considera que la organización persigue un desarrollo económico; si prevalecen los valores ético-sociales la organización tiene un desarrollo dirigido hacia la sociedad, la ética y el entorno; si imperan los valores emocionales-pragmáticos se evidencia un desarrollo orientado a los trabajadores y la satisfacción de sus necesidades.

**Acción 4:** Se concreta en la creación de escenarios para cada valor. De manera hipotética se modela cómo funcionaría el proceso estratégico si se seleccionara ese valor como central. Esto permite se manifieste la relación entre el valor y el desempeño, así como se valora su relación con el logro de los objetivos del proceso estratégico en la organización. Es necesario aclarar que estos escenarios no tienen el mismo significado

y uso que en la prospectiva, ni en el diseño estratégico. Para fines de esta investigación, este escenario hace referencia al contexto específico que se pone de manifiesto en el quehacer cotidiano de la organización.

**Acción 5:** Está encaminada a la selección del valor central a partir de identificar el escenario más conveniente para las metas generales de la organización. En este paso se fomenta el análisis de los criterios y la participación.

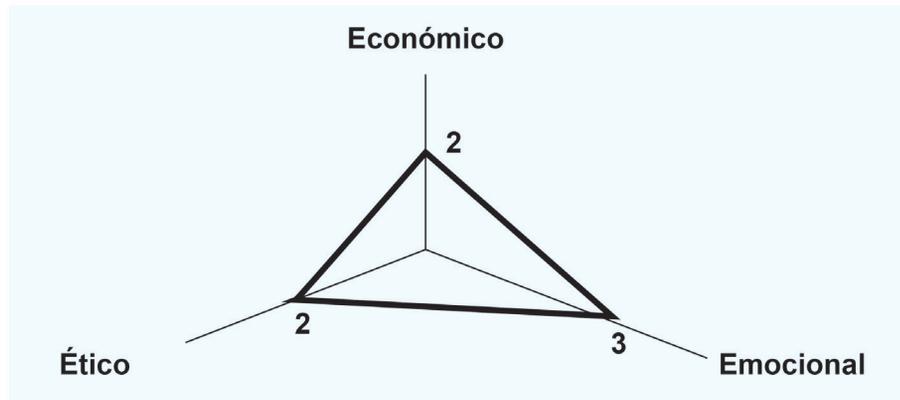
## Resultados y Discusión

### Determinación del valor central en el proceso de gestión de la calidad

Como resultado de esta investigación se determina que el valor central está relacionado con el proceso estratégico, dentro del sistema de valores que operan en la organización.

La definición del concepto en este paso se complementa con nuevos elementos que persiguen trascender las limitaciones que ha tenido el proceso de definición de valores, donde solamente se ha logrado construir un concepto de cada valor y asociarlo a los modos de actuación.

El trabajo entre el grupo de mejora y el consejo de dirección se desarrolló en dos sesiones, donde participaron todos los miembros, ya que la intensidad y extensión de las sesiones así lo exigía. Como primer paso se desarrolló la aplicación del modelo triaxial (García y Dolan, 1997). Una segunda actividad desarrollada con el grupo de mejora hubiera definido los escenarios según cada valor, para poder determinar el valor central. Los miembros del consejo de dirección asumieron una participación como estrategia de administración organizacional, aportaron importantes criterios y demostraron el interés y compromiso de la alta dirección



**Figura 3.** Modelo Triaxial según la relación de valores propuestos.

con el proceso de cambio organizacional que se está gestando.

En un primer momento, se analizaron los valores como se encontraban en la instalación y se mostraron los propuestos por Díaz (2010) en su relación de valores. El grupo de mejora y consejo de dirección no se limitaron solamente a estos y propusieron inicialmente 14 valores, de los cuales siete no provienen de la relación, ni de los que existen en la instalación. Acto seguido, se aplicó la técnica “Multivotación” con la cual se logró que la cantidad de valores se reduzca a siete valores, definidos como los que deben estar para complementar el sistema de calidad de la instalación y estimulando la integración con la planeación estratégica, los resultados del análisis tenemos:

- 1) Responsabilidad, 2) profesionalidad,
- 3) honestidad, 4) orientación al cliente,
- 5) patriotismo, 6) eficiencia y, 7) eficacia.

A continuación, se construyó el modelo triaxial (García y Dolan, 2006) con los siete valores seleccionados, lo que permitió precisar las prioridades definidas a partir de la selección de los mismos como se muestra en la figura 3. Se pudo apreciar

que los valores seleccionados apuntan hacia un mayor desarrollo de los valores de tipo emocional, o sea, centrado en las personas. Esta concepción vislumbra que en la organización se ha trabajado más enfocado a los valores personales que a los organizacionales y los sociales.

Posteriormente, se ilustró los escenarios para que permitan reconocer los valores en su relación con el contexto y su influencia en el comportamiento laboral y el cumplimiento de los objetivos del sistema de calidad. Estos escenarios fueron construidos a partir de las descripciones hipotéticas que se fueron promoviendo en el grupo de mejora. A partir de este diseño de los escenarios es que los participantes en este paso estuvieron en condiciones de seleccionar, como valor central para el sistema de calidad en los servicios, la orientación al cliente. Se encuentran representados en esta jerarquía de valores seleccionados para el sistema de calidad, el patriotismo, la eficacia, la eficiencia, la responsabilidad, la profesionalidad y la honestidad.

Más complejo resultó la definición de las creencias a aprender o desaprender asociadas con el valor orientación al cliente. Para ello,

Valor y su significado	Creencias a aprender o desaprender	Comportamientos esperados	Habilidades requeridas
Orientación al cliente: "Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarle la solución necesaria en el momento adecuado, lo hacemos de manera rápida y veraz, plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tenemos una actitud proactiva"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sea como sea, el cliente siempre se va a quejar.</li> <li>• La calidad no interesa cuando nos van a pagar (<i>el salario</i>).</li> <li>• El cliente siempre tiene la razón.</li> <li>• Nuestra razón de ser es la satisfacción al cliente.</li> <li>• Lo más importante son los costos.</li> <li>• Lo más importante es el cliente satisfecho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia adecuada del trabajador y el local de servicio.</li> <li>• Rapidez en el servicio.</li> <li>• Trato amable en el servicio.</li> <li>• Búsqueda de solución a las inquietudes del cliente.</li> <li>• Aceptación de sus sugerencias e inquietudes.</li> <li>• Decisiones ante las demoras y fallas del servicio.</li> <li>• Cumplimiento de estándares.</li> <li>• Organización y engranaje del proceso de servicio.</li> <li>• Mantener una superación continua que enriquezca el puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal.</li> <li>• Conocimiento acerca del cliente y de su actividad.</li> <li>• Comprensión de las expectativas de los clientes.</li> <li>• Creatividad y autonomía.</li> <li>• Dominio con fluidez del idioma.</li> </ul>

**Tabla 1.** Resultados del análisis para la conceptualización del valor orientación al cliente dentro del sistema de calidad.

se recurrió a la experiencia y los criterios de los integrantes de más antigüedad en el turismo. Se lograron identificar seis creencias asociadas al valor en cuestión y el resultado del análisis que se muestra en la tabla 1.

Se aplicó la herramienta propuesta por García y Dolan (2006) para determinar la calidad de los valores operacionales conceptualizados. Se realizó a partir de una encuesta individual y luego se determinó la moda, obteniéndose como resultado un alto grado de coincidencia de criterios que refieren las características de la orientación al cliente como valor central.

## Conclusiones

A partir del análisis realizado al concepto valor y su determinación se puede concluir

lo siguiente:

- La aplicación de la dirección por valores asociada a procesos estratégicos se convierte en una oportunidad y a la vez, en un reto para las organizaciones que pretendan mantenerse en el mercado competitivo y globalizado actual. Sin embargo, se aprecian limitaciones teóricas y metodológicas que han afectado su aplicación, funcionamiento y reconocimiento.
- El proceso de gestión de la calidad basado en valores propone la integración del sistema de calidad y la dirección por valores como forma de perfeccionar los modos de gestionar la calidad en las organizaciones de servicios, reconociendo la importancia del factor

humano, la participación, el liderazgo y la satisfacción del cliente externo dentro de este enfoque.

- Existen elementos abordados por la mayoría de los autores citados en este trabajo donde coinciden que determinar el valor central de una empresa es de suma importancia en el mundo organizacional.
- El trabajo participativo de todos los miembros de la empresa y los valores que la identifiquen será un determinante para su éxito y la consecución de sus metas, con un enfoque humanista.

## Referencias

- Arciniega, L. (2001). *Desarrollo y Validación de un Modelo Heurístico sobre Valores en el Trabajo* (Tesis de doctorado, Universidad de Salamanca, Salamanca, España). Recuperada de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFichaConsulta.do;jsessionid=202D1561E2FCE49E3>
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Dirección por Valores*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Díaz, C. (2010). *Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones* (2ª ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial OPSU.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores. Una guía para los sucesos en la vida de los negocios o el negocio de la vida*. Lisboa, Portugal: Book 7.
- Durán, M. (2008). La Administración por Valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias Económicas*, 26(2), 355-375. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7149/6833>
- Fernández, J. (2004). *Dirección por Valores: Nuevas sendas para la motivación*. Madrid, España: Pirámide.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- García, S. y Dolan, S. (2006). *Dirección por Valores. Guía corporativa para vivir, mantenerse vivo y hacer una vida en el Siglo XXI*. Madrid, España: Palgrave MacMillan.
- Hill, B. (1991). *Values Education in Australian Schools Melbourne*. Sidney, Australia: HACER.
- Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, USA: Free Press.
- Pérez, A. (enero-junio de 2012). Una aproximación teórica a la integración de los valores organizacionales y el sistema de calidad: su comprensión en la actividad turística. *Revista Nacional de Administración de Costa Rica*, 3(1), 55-70. Recuperado de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/395/290>
- Pérez, A. (2013). Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 30-42.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, USA: New York Free Press.
- Toniut, H., Valle del, S., Dondero, M., Molina, D., Nivollet, D., Ordoñez, V., ... Sordo, J. (octubre de 2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre

la gestión de organizaciones. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 57-69. Recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/v1n2a06/6659>

Waldroop, J. y Butler, T. (noviembre-diciembre de 1996). The Executive as Coach. *Human Business Review*, 111-117. Recuperado de [jobs.adams-inc.com/](http://jobs.adams-inc.com/)

[adams/newsletters/Executive\\_As\\_Coach.pdf](#)

Zytowski, D. (marzo de 1970). The concept of Work Values. *The Career Development Quarterly*, 18(3), 176-186. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-585X.1970.tb00231.x/abstract>

Para citar este artículo utilice el siguiente formato:

Rodríguez, A. y Pérez, A. (julio-diciembre de 2016). Procedimiento para determinación y definición del valor central. Su aplicación en la gestión de la calidad. *YACHANA, Revista Científica*, 5(2), 53-64.