

## **Coaching para la formación de valores en las organizaciones** *Coaching for Formation of Values in Organizations*

Elizabeth Caro Montero<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana, Cuba  
[e.caro@ceted.uh.cu](mailto:e.caro@ceted.uh.cu)

### **RESUMEN**

Las condiciones en que se desarrollan las organizaciones hoy día revelan la necesidad de dotar a la dirección no solo de conocimientos analíticos, técnicos y conceptuales, sino de personas comprometidas y creadoras capaces de enriquecer las técnicas con grandes ideas, y revolucionar las estructuras y culturas vigentes hacia una visión de futuro transformadora y exitosa. Pero el viaje hacia la mejora y el bienestar debe comenzar por los valores, en tanto creencias cargadas de sentido y utilidad, pues cuando se identifican aquellos que realmente importan, pueden desarrollarse estrategias para implementarlos a fin de alcanzar un bienestar óptimo. En este trabajo se presenta una metodología que propone al *coaching* como herramienta para la formación de valores personales y organizacionales, en la que el individuo, de la mano del coach, transita por el camino del autodescubrimiento y la reflexión sobre la relación entre sus valores y sus prácticas en la organización.

**PALABRAS CLAVE:** aprendizaje organizacional, desarrollo personal, dirección, Modelo Triaxial.

### **ABSTRACT**

*The management of organizational values has become a powerful tool for managers trying to add the current model of management's commitment to workers posed with the results. But any change process is both complicated and involves all at all levels of the organization, therefore, in implementing strategies values, the role of the consultant is very important to ensure the quality of the process. This paper provides the general basis for the consultant's work values, based on the theoretical, methodological and instrumental aspects that accompany the process to facilitate consultancy work values and ensure the success of management strategies in the management of Exchange.*

**KEYWORDS:** organizational learning, personal development, management, Triaxial Model.

**RECIBIDO:** 7/3/2015  
**ACEPTADO:** 16/4/2015  
**CLASIFICACIÓN JEL:** M41

## Las organizaciones aprenden, ¿y sus directivos?

Existen comportamientos dentro de las organizaciones que precisan ser liderados, facilitados, estimulados, apoyados y no administrados de la manera tradicional. No se puede mandar a alguien a que sea creativo o confiable, esas características solo pueden ser desarrolladas por medio del aprendizaje y de la aceptación espontánea personal.

Dentro de este abordaje, las organizaciones se transforman en sistemas de aprendizaje en los que las personas pueden alcanzar la autonomía y la autorrealización, a partir de conducirlos e incentivarlos. La organización de aprendizaje es aquella que está continuamente desarrollando y cambiando la forma de mantenerse en el futuro a partir de una visión común, y una estrategia en términos tangibles y comprensibles (Chiavenato, 2002). Son las personas quienes transforman visiones y estrategias en acciones específicas, pero ese proceso requiere siempre del cambio y el desarrollo gradual de los comportamientos individuales a largo plazo.

La idea del aprendizaje organizacional cobra importancia a partir de la década de los 90, cuando la gestión del conocimiento acumulado se volvió indispensable para mantener la competitividad en el presente y tomar decisiones acertadas en el futuro.

Para establecer que las organizaciones aprenden hay que partir del supuesto de que las personas que las componen protagonizan este aprendizaje; principalmente, quienes las dirigen. Por ello cobran relevancia las dinámicas sociales y personales implicadas en el aprendizaje.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de dotar a la dirección no solo de conocimientos analíticos, técnicos y conceptuales, sino de personas comprometidas y creadoras capaces de enriquecer las técnicas con grandes ideas y revolucionar las estructuras y culturas vigentes hacia una visión de futuro transformadora y exitosa.

Zazueta (2004) plantea que los resultados económicos tienen que ser maximizados siempre; pero ¿cómo hacerlo si la gente que trabaja en la organización no se desenvuelve con plenitud de sus capacidades? Es cierto que el dinero es escaso en la empresa, pero también que el talento de los trabajadores será el que incrementa el capital invertido.

La Dirección por Valores (DPV) asume que el verdadero liderazgo se convierte en un diálogo sobre los valores de las personas y sus organizaciones. Una de las pocas herramientas de dirección que puede homogenizar a la gente, por lo común que haya en ellas, son los valores que previamente se hayan consensuado (Díaz, 2009). Luego, no es desatinado pensar que para lograr el aprendizaje organizacional haya que garantizar esta coherencia.

## ¿Qué es dirigir por valores?

Dirigir por valores es adoptar una filosofía de gestión moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida, buscando que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de manera coherente respecto a esta filosofía, y de ese modo mejorar la calidad de vida tanto de la organización como de los individuos (O'Connor, 1998, citado en Sarmentero, 2007).

Serpa (2002, citado en Sarmentero, 2007) considera a la DPV como base de la organización exitosa y como práctica empresarial que invita a hacer aquello en lo que se cree y a creer en lo que se hace. Por tanto, la DPV no es un programa con inicio y fin, sino un proceso para crear y unificar una cultura para que todas las decisiones sean predecibles y consistentes con los valores de negocio de la organización.

García y Dolan (1997) definen la DPV como una herramienta de liderazgo estratégico que introduce la dimensión persona en el pensamiento directivo y en su práctica diaria, cuya finalidad es la de simplificar, orientar y comprometer. En este sentido, es considerada como un marco global para rediseñar continuamente la cultura de la organización, lo cual resulta coherente con la opinión de Gasalla (2010) de que la actuación directiva tiene que estar fundamentada en una filosofía del compromiso y comprensión / transformación de la realidad desde un marco ético.

Al reconocer que el liderazgo creíble y la confianza mutua son esenciales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, la DPV brinda un encuadre para la mayor consistencia entre lo que se dice y lo que se hace (Dolan, García y Richley, 2006).

La DPV concibe la práctica administrativa a partir del papel del factor humano como esencial

para el desarrollo de la organización, busca la máxima implicación de los empleados, centra su atención en los valores organizacionales como vía para alcanzar los retos, es consciente del rol social de la organización y facilita su adaptación a las exigencias de un entorno turbulento (Díaz, 2010).

Después de varios años acumulando saber y experiencia en el campo de la DPV, Dolan (2012) ve más allá de una filosofía de gestión: ve un modelo que asegura el éxito en el bienestar y la prosperidad de las organizaciones y las personas. Pero el viaje hacia la mejora y el bienestar debe comenzar por los valores en tanto creencias, estándares y misiones, cargados de sentido y utilidad, pues cuando se identifican aquellos valores que realmente importan pueden desarrollarse estrategias para implementarlos a fin de alcanzar un bienestar óptimo. Estas ideas fueron la base para desarrollar la DPV y hoy lo son para una novedosa propuesta de *coaching* por Valores.

### ¿Es acaso el *coaching* una herramienta formativa?

Las aproximaciones anteriores sobre lo que representa el aprendizaje en relación con la organización y sus elementos constituyentes, sirven de base conceptual para la elección y desarrollo de cualquier modelo formativo dentro de las organizaciones. El *coaching* es el modelo más popular de los últimos tiempos, las razones citadas son muchas: acelerada transformación en el mundo, necesidad de cambio permanente en las organizaciones, importancia en ascenso de desempeños exitosos, necesidad de agregar valor y otras.

Sin embargo, estas razones pueden esgrimirse como argumentos para asumir cualquier otra vía de formación, ¿por qué es el *coaching* la opción más elegida hoy día? A continuación se reflexiona entorno a la superioridad del *coaching* en relación con otros métodos de formación en las organizaciones.

El *coaching* se diferencia de otros términos con los que suele confundirse, lo que al parecer de muchos estudiosos limita su alcance. Varios ejemplos aparecen a continuación:

- El *entrenamiento* parte de un currículo prescrito destinado a una o más personas con cierta experticia para enseñarles cómo

hacer algo que no saben, pero no considera las individualidades; mientras que el *coaching* se ajusta a las características personales, habilidades, comportamientos, ritmos de aprendizaje, etcétera.

- La *orientación* focaliza el desempeño aceptable dentro de un conjunto de comportamientos mediante un proceso de intervención colaborativa; mientras que el *coaching* permite a las personas alcanzar metas desafiantes mediante la ayuda del *coach*.
- El *mentoring* es una relación de apoyo en que una persona experimentada transfiere su conocimiento a otra, por eso se dice que los mentores demuestran cómo hacen algo las personas que destacan haciéndolo. Pero el *coaching* no muestra cómo hacer, sino encuentra dentro de la persona sus propias posibilidades de hacer.

Luego puede resumirse que el *coaching* no es entrenamiento, no es orientación ni es *mentoring*, sino que envuelve los conceptos anteriores en un esfuerzo conjugado para motivar y estimular a las personas, darles orientación y rumbo profesional, incentivar el aprendizaje y el desarrollo personal, y mejorar su calidad de vida, así como su desempeño en el trabajo.

### ¿El *coaching* viene o va?

Los orígenes del *coaching* se remontan a la antigua Grecia en el Ágora de Atenas, donde se reunían Sócrates (470-399 a.n.e.) y sus discípulos para poner en práctica un método de preguntas y respuestas que llevaba al conocimiento. Consistía en proponer temas, instigar ideas con preguntas, escuchar a los discípulos, enseñar y, principalmente, aprender. Hoy se conoce este método como mayéutica socrática y sigue siendo básico para la metodología del *coaching*, donde son más importantes las preguntas que las respuestas.

El término *coach* viene del inglés y significa coche, carruaje, vagón, viajar en carruaje o carro de pasajeros. Según lo cual el *coach* puede ser entendido como un vehículo que conduce a las personas de un lugar a otro en un proceso de transformación activa. En el siglo XIX los universitarios ingleses

usaban la palabra *coach* para referirse al profesor tutor, que los conducía a lo largo del curso sobre la base de la responsabilidad mutua. Algo de esto se mantiene en el espíritu del *coaching* moderno.

Otros ubican el origen del término en el mundo de los deportes, donde es usado para designar el papel del entrenador o preparador. El *coaching* se volvió una profesión muy conocida a partir de la década de los 80 en la figura del entrenador deportivo.

Las aproximaciones teóricas a este término han variado con el tiempo, y se han enriquecido y ampliado. En la actualidad el *coaching* ya no es una herramienta correctiva, sino una estimulante manera de destacar el talento de las personas y hacerlo manifiesto en aras de lograr resultados organizacionales sostenibles.

Al analizar la manera en que varios autores lo definen, aparecen criterios más o menos notorios de acuerdo con las particularidades; estos ofrecen un marco de referencia en el que se identifican algunas ideas que no pueden obviarse para entender qué es el *coaching*. Entre estas se destacan las siguientes:

- Es un tipo de relación profesional.
- Se ajusta a las características individuales.
- Es un proceso que fomenta el conocimiento de sí mismo.
- Satisface las metas individuales y organizacionales.
- Identifica las destrezas y habilidades que ya poseen las personas.
- Produce nuevas competencias.
- Aumenta la independencia de las personas dentro de la organización.
- Tiene un impacto en el sistema organizacional.

Luego puede definirse *coaching* organizacional como una relación de ayuda profesional que constituye el vehículo para que el individuo vaya de un estado actual a un estado deseado por la organización y por él, aprovechando todas sus potencialidades y facilitando su aprendizaje y crecimiento a largo plazo.

A efectos prácticos, la transformación dentro del proceso de *coaching* se entiende metafóricamente como un viaje, en el que cada uno diseña su

propia ruta y al mismo tiempo su propia forma de viajar. Es decir, la organización tiene líderes, pero estos van acompañados a lo largo del viaje de la transformación por seguidores que son activos y capaces de ejercer su propia autoridad (Gutmann e Iarussi, 2005).

Se habla de relación porque entre *coach* y *coachee* se establece un vínculo en el que ambos se conciben en un acto único de naturaleza determinada, que se realiza por voluntad propia de ambos y se precisa en un contrato. Que sea una relación de ayuda no quiere decir que se suplante el lugar de la decisión o de la elaboración de estrategias personales. Ayudar es convocar, promover la amplitud del análisis, llamar la atención sobre lo que el demandante no está percibiendo, acompañar en una indagación, en una experiencia emocional (Calviño, 2002). Así debe ser visto el *coaching* si se quieren lograr impactos de largo alcance.

Por eso, el *coach* puede ser interno o externo al sistema, pero siempre debe orientar el proceso transformador desde un desempeño facilitador y no directivo, pues el individuo receptor del *coaching* decide el camino a seguir; por tanto, no es objeto, sino sujeto. Lo que garantiza un aprendizaje verdaderamente espontáneo y efectivo.

A un nivel inferior las preguntas suscitan procesos intelectuales y muestran la capacidad de alerta y respuesta rápida del individuo. Pero cuando aumenta la exigencia e intimidad de las preguntas a un nivel superior, el individuo accede a estructuras de su experiencia más profundas y se observan sentimientos, metáforas, emociones y proyecciones (Dolan, 2012).

Lo anterior supone una conjugación de métodos entre la mayéutica socrática y la introspección, que da como resultado no solo el conocimiento técnico intelectual, sino también el autoconocimiento personal.

### ¿Cómo formar valores a través del *coaching*?

Esta propuesta puede usarse como un modelo centrado en identificar los valores organizacionales clave y construir una cultura de alineamiento con esos valores y los objetivos estratégicos de la organización.

Existen dos grupos de valores organizacionales: los estratégicos y los tácticos (Díaz, 2009). Los valores estratégicos, conformados por la visión, la misión

y la identidad constituyen la guía por donde debe y desea encaminarse a la organización. Mientras que los valores tácticos, donde se incluyen los éticos, prácticos y de desarrollo, son los medios que permitirán alcanzar el futuro organizacional esbozado en los valores estratégicos. Es en el núcleo operativo donde se concentran los valores estratégicos, mientras que los tácticos se ubican en cada uno de los tres ejes o dimensiones que ahí se originan.

La utilidad del Modelo Triaxial (figura 1) radica en saber en qué medida están presente los valores tácticos en la organización y cuáles sobresalen, si los éticos, si los prácticos o si los de desarrollo, en la experiencia cotidiana para conseguir los valores estratégicos propuestos. Si el resultado tiende hacia una conjugación de valores éticos y de desarrollo, se puede hablar de un estado preponderante de sensibilidad; una conjugación de valores éticos y prácticos refleja un estado preponderante de supervivencia; mientras que si la tendencia está en la conjugación de valores prácticos y de desarrollo, ello manifiesta un estado preponderante de innovación.

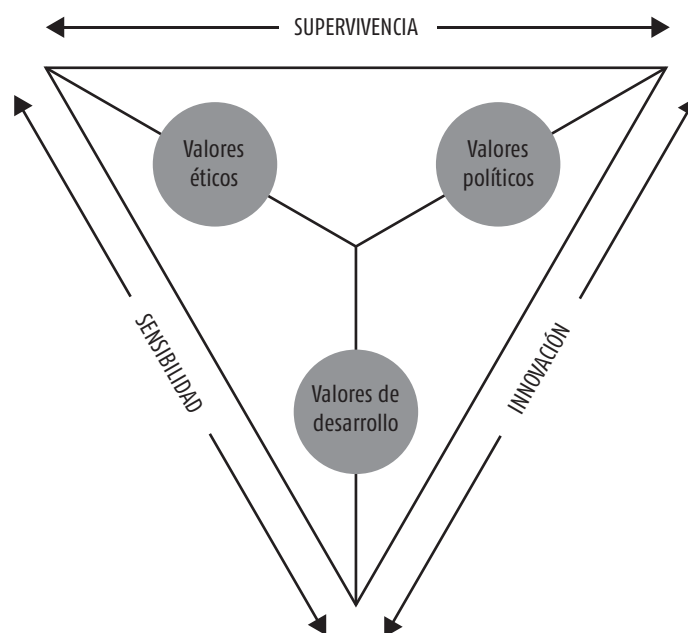
Una conjugación de las tres dimensiones de los valores tácticos es la mejor manera de alcanzar los estratégicos al garantizar la equivalencia y sostenibilidad del sistema de valores organizacionales. La intención del líder debe ser lograr una

alineación entre el Modelo Triaxial de la organización y el sistema individual de valores de sus miembros.

Esto implica el análisis de los objetivos propuestos y reflexionar sobre cómo el estado actual de los valores y la conjugación en que se presenten llevarán al cumplimiento de esos objetivos. Ahí es donde cobra importancia el papel del *coach* que acompaña al individuo en un viaje hacia el autoconocimiento y el autoperfeccionamiento de los valores que permitirán alcanzar las metas personales y organizacionales, logrando el bienestar y crecimiento del sistema.

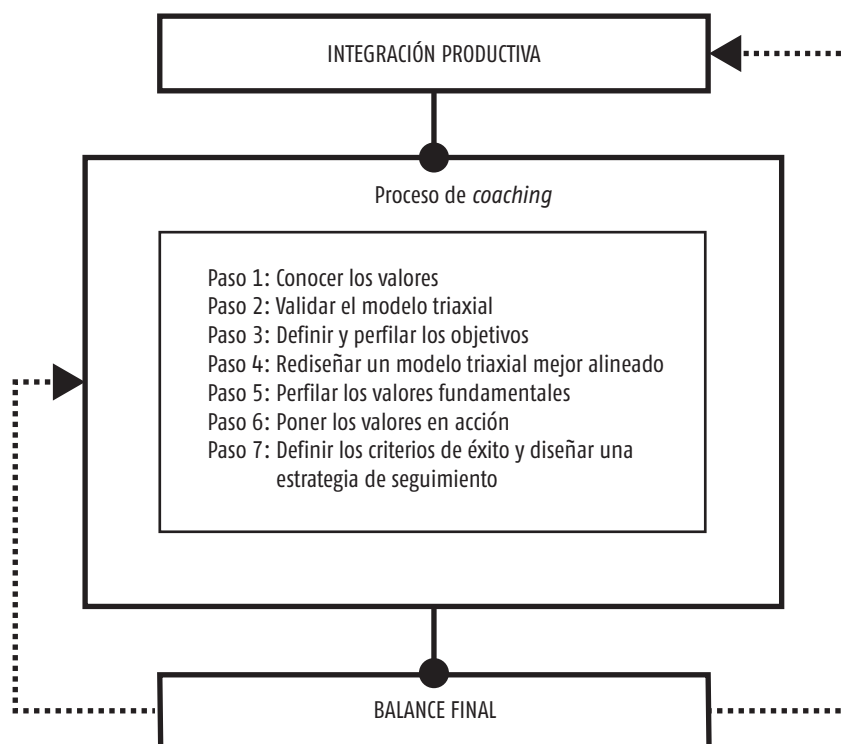
La metodología propuesta transita por una serie de pasos que ayudarán a ir alcanzando paulatinamente este bienestar y crecimiento, en tanto irá acercando al individuo y a la organización a su propio Modelo Triaxial, ideal y coherente con sus objetivos y aspiraciones. Consta de tres momentos importantes: contrato inicial, proceso de *coaching* y balance final (figura 2).

En el contrato inicial el *coach* se adentra en el sistema de la organización que demanda su servicio, recibe información necesaria, escucha las demandas, clarifica expectativas sobre el proceso, y acuerda métodos de trabajo, duración y cantidad de sesiones, espacio de trabajo, entre



**Figura 1:** Modelo Triaxial de los valores de la organización.

**Fuente:** Dolan (2012, p. 95).



**Figura 2:** Metodología de *coaching* para la formación de valores en las organizaciones.

**Fuente:** elaboración propia.

otros aspectos de tipo organizativo. El contrato concreta el establecimiento de la relación de ayuda profesional y deberá recoger –aunque no necesariamente por escrito– aquellas pautas rectoras de todo el proceso y de obligatorio cumplimiento por ambas partes, dando fe sobre la responsabilidad mutua adquirida.

Durante el proceso de *coaching* se construye el Modelo Triaxial de los valores, identificando la zona actual de sensibilidad, supervivencia o innovación en que se encuentra. Se transita desde este estado actual hacia el deseado, de acuerdo con los objetivos definidos o las metas que se quieren lograr, a través de siete pasos definidos. Este es un momento de altas exigencias tanto para el *coach* como para el individuo, en el que se prueban las bases de la relación establecida en el contrato, pues requiere de confianza, compromiso y, sobre todo, autorreflexión entorno a aspectos de sí mismo. Esto, por lo general, viene asociado a fuertes contenidos emotivos de carácter íntimo que no siempre las personas están dispuestas a revelar porque no quieren sentirse expuestas o porque no son conscientes de estos contenidos

que condicionan la manera en que actúan y se relacionan con los demás para obtener sus metas. Superada esta etapa, está el camino hacia la autoalineación y autoperfeccionamiento que debe concretarse en estrategias pertinentes para el cambio deseado.

### **Paso 1: Conocer los valores**

¿Cuáles son tus valores preferidos o fundamentales? Se trata de responder a esta pregunta para encontrar aquellos valores que son preferidos por el individuo. No es un proceso meditado, simplemente se toman las primeras ideas que afloran. Se pueden usar técnicas proyectivas y de generación de ideas, o se puede usar como apoyo listados preelaborados de valores genéricos.

¿Qué significan para ti estos valores? Después de elegir unos 10 valores fundamentales aproximadamente se procede a la definición de estos por parte del individuo. Además deberán clasificarse en éticos, prácticos o de desarrollo, según el caso.

¿Cómo es tu propio Modelo Triaxial según estos valores escogidos? Se calcula el porcentaje para cada dimensión y se ubica en el Modelo Triaxial,

con lo que se puede visualizar la tendencia según la conjugación de los valores en sensibilidad, supervivencia o innovación.

### **Paso 2: Validar el Modelo Triaxial**

¿Cuáles son tus valores dominantes? Al observar el modelo el individuo debe valorar si le satisface la respuesta de acuerdo con las dimensiones que se destacan. Si la respuesta no es satisfactoria o es incongruente con la percepción que el individuo tiene de sí mismo, se recalcula el modelo a partir de ubicar los mismos valores en otras dimensiones, es decir, asignándoles nuevos significados.

### **Paso 3: Definir y perfilar los objetivos**

¿Cuáles son tus objetivos vitales o profesionales? Deben ser aquellos objetivos que se refieran a las aspiraciones más íntimas de la persona. Se reflexiona sobre cómo los valores escogidos tributan a estos objetivos. Puede que sí o que no. Esta es otra oportunidad para modificar el Modelo Triaxial, evaluar la pertinencia de los valores iniciales y pensar en otros nuevos que acerquen al individuo a la materialización de sus objetivos.

### **Paso 4: Rediseñar un Modelo Triaxial alineado**

Al analizar las cuestiones anteriores podrá rediseñarse un nuevo y perfeccionado Modelo Triaxial

### **Paso 5: Perfilar los valores fundamentales**

¿Cuál de los valores es realmente importante en tu vida? Ahora se trata de jerarquizar los valores fundamentales por orden de importancia para perfilar unos cinco aproximadamente, que sean imprescindibles. Empieza un proceso exhaustivamente meditativo y reflexivo sobre si son estos y no otros los valores fundamentales que llevarán a la persona a conseguir efectivamente sus objetivos. Lo que puede exigir también la realineación, si en estas etapas finales hay mucha diferencia con los valores elegidos inicialmente.

Esto es seguro si se ha trabajado fuerte con los contenidos emergidos subyacentes en procesos afectivos, cognitivos y conductuales.

### **Paso 6: Poner los valores en acción**

¿Hay una completa coherencia entre tus objetivos y tus valores? Si la respuesta es afirmativa se

procede a elaborar planes de acción, fechas, obstáculos previstos y seguimiento.

### **Paso 7: Definir los criterios de éxito y diseñar una estrategia de seguimiento**

¿Vas avanzando hacia la alineación? Evaluar progresos y modificar plan de acción, y decidir criterios generales de éxito.

Por último, en el balance final, el *coach* y el individuo analizan cómo transcurrió el proceso, qué satisfacciones e insatisfacciones pudieran existir al respecto, en qué medida se cumplieron o no las expectativas iniciales y la responsabilidad de ambas partes, así como la efectividad del proceso y su impacto en la organización como un todo de aprendizaje y crecimiento. En este momento se valora la pertinencia de continuar con la relación, retomarla en una segunda oportunidad más adelante o simplemente darla por terminada.

Esta es una metodología genérica, que aunque se ha explicado tomando como referencia un proceso individual, puede ser aplicada tanto a individuos como a equipos de trabajo o a la organización de conjunto. En estos dos últimos casos habrá varias opciones de trabajo que el *coach* y demás participantes deberán definir.

Por ejemplo, puede trabajarse de manera individual inicialmente construyendo un Modelo Triaxial para cada miembro del grupo. Luego de promover la discusión de conjunto se trabaja en la alineación de todos los modelos en uno que satisfaga los objetivos grupales u organizacionales. Otra manera es diseñar un Modelo Triaxial de equipo y reflexionar sobre cuán lejos o cerca están los valores individuales de este; a partir de aquí el *coach* trabaja de manera individual con cada miembro.

Lo más importante, independientemente del acuerdo de trabajo entre el *coach* y el *coachee*, es no perder de vista el tipo de relación que se establece, el motivo de la solicitud de efectuar el *coaching* y el impacto que este proceso pueda tener en la organización. Se intenta siempre acompañar, promover, estimular, retar, instar, alentar, pero nunca suplantarlo el espacio y la libertad individual de decidir qué, cómo y cuándo. Esta es la única manera de lograr un impacto duradero y efectivo que se refleje en resultados de aprendizaje individual, colectivo

y organizacional, lo que impulsa el desarrollo, el crecimiento, el bienestar y la felicidad.

### Reflexionar y actuar ¿es el final?

Para dirigir organizaciones coherentes, flexibles y satisfactorias, capaces de sustentarse en tiempos de crisis y desarrollarse y cambiar en ambientes de competencia, hay que contar con personas coherentes, flexibles y satisfechas. La metodología del *coaching* para formar valores en las organizaciones propone acercarse a esta realidad ofreciendo la posibilidad a directivos y demás trabajadores de encontrar dentro de sí mismos la fuerza, el talento y la orientación necesarios para tener éxito.

Esta metodología es una invitación a la reflexión sobre sí mismos y el lugar que se ocupa en el trabajo y en la vida en general, sobre la coherencia entre el propósito trazado y los valores y acciones definidos para alcanzarlo, sobre la satisfacción personal y social, y fundamentalmente sobre el valor que cada quien se otorga a partir del valor con que asume los retos de la realidad organizacional.

La sensación de vivir es eterna mientras se viva, pero solo vale cuando las personas encuentran motivos más trascendentales que estar vivos. La parálisis de la acción no vale, como no vale actuar sin pensar.

### BIBLIOGRAFÍA

CALVIÑO, M. (2002): *Orientación psicológica. Esquema referencial de alternativa múltiple*, Editorial Científico-Técnica, La Habana.

CHIAVENATO, I. (2002): *Construcción de talentos. Coaching y Mentoring*, Editora Campus, Río de Janeiro.

DÍAZ, C. (2009): *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.

DÍAZ, C. (2010): *Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones. El lado oculto de los equipos gerenciales*, Fondo Editorial, Caracas.

DOLAN, S.; S. GARCÍA y B. RICHLEY (2006): *Dirección por valores. Guía corporativa para vivir, mantenerse vivo y hacer una vida del siglo XXI*. Editorial PALGRAVE MACMILLAN, Madrid.

DOLAN, S. (2012): *Coaching por valores*. LID Editorial Empresarial, Madrid.

GARCÍA, S. y S. DOLAN (1997): *La dirección por valores*, McGraw-Hill Interamericana, Madrid.

GASALLA, J. M. (2010): *La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC)*, Pirámide, Madrid.

GUTMANN, D. y O. IARUSSI (2005): *La transformación. deseo y liderazgo en la vida en las instituciones*, Icaria Editorial, Madrid.

SARMENTERO, I. (2007): «Procedimiento general de gestión por valores para desarrollar competencias laborales a través del sistema de recursos humanos», tesis de doctorado, Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad de Matanzas.

ZAZUETA, H. G. y L. M. ARCINIEGA (2010): *Desarrollo de valores en el trabajo*, Editorial Trillas, Sinaloa.

