



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**Propuesta para la implementación de una herramienta
administrativa para la gestión de procesos en un
laboratorio de biotecnología.**

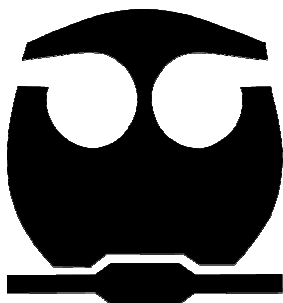
Trabajo escrito vía cursos de educación continua.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

P R E S E N T A:

JÁNNER HÉNDRICK HERNÁNDEZ CÉSAR



México, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. FEDERICO GALDEANO BIENZOBAS
Vocal	Prof. MARÍA DE LOURDES GÓMEZ RÍOS
Secretario	Prof. JOSÉ RUBEN DÁVILA SOLARES
1er. Suplente	Prof. MARÍA DE LOURDES OSNAYA SUÁREZ
2º. Suplente	Prof. ZOILA NIETO VILLALOBOS

Sitio en donde se desarrolló el tema:

Facultad de Química, Ciudad Universitaria, México D.F.

Q.F.B. JOSÉ RUBÉN DÁVILA SOLARES
ASESOR

JÁNNER HÉNDRICK HERNÁNDEZ CÉSAR
SUSTENTANTE

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL TEMA.....	3
3. DESARROLLO.....	11
3.1 Aclaración de la misión y los valores de la organización.....	11
3.2 Comunicación de la misión y los valores.....	13
3.3 Alineación de los valores con las prácticas diarias.....	16
4. DISCUSIÓN.....	22
5. CONCLUSIONES.....	24
6. BIBLIOGRAFÍA.....	25

1.- INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, interdependiente y en constante cambio, las organizaciones son cada vez más complejas, motivo por el cual es necesario recurrir a herramientas administrativas que ayuden a optimizar la gestión de procesos.

Una de estas herramientas es la llamada administración por valores, la cual se enfoca principalmente en el factor humano, considerándolo como la parte más valiosa de la organización.

En la actualidad lo que se busca es disminuir la rotación del personal en todas las empresas y un elemento clave para disminuir esta rotación es precisamente conocer las necesidades y las expectativas de los trabajadores, no solo en el ámbito laboral, sino ir más allá de la puerta de entrada de la organización y conocer los factores sociales, familiares y laborales que afectan su desempeño dentro de la organización, para poder establecer las estrategias necesarias que permitan integrar plenamente al trabajador dentro de la empresa y que no se sienta simplemente como un engrane más de la cadena productiva.

Usualmente los problemas que se presentan con los trabajadores tienen un trasfondo que va más allá de los límites laborales, y esto sin lugar a dudas repercute de manera considerable en la productividad, sin embargo el tomar medidas represivas no resuelve el problema de fondo, por lo que se hace necesario buscar caminos que permitan al trabajador identificar y solucionar sus propios problemas sin la necesidad de una supervisión constante.

Aún cuando en apariencia los trabajadores y sus entornos pudieran parecer completamente diferentes unos de otros, en el fondo comparten un conjunto de valores a partir de los cuales es posible construir las soluciones que les permitan enfrentar de manera exitosa tanto sus propios problemas como los de la organización.

Lo que se pretende con este trabajo es esbozar de manera general cuales serían los pasos y algunas estrategias que se podrían utilizar al momento de realizar una implementación de la administración por valores en una organización del ramo biotecnológico, tomando en consideración que una implementación de este tipo sin importar el tamaño de la organización, requiere la participación de todo el personal, así como un fuerte compromiso por parte de la dirección.

2.- INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL TEMA

En la actualidad las organizaciones de todo tipo se tienen que desenvolver en un mundo cada vez más competitivo, ya no es suficiente con manufacturar productos de calidad o proporcionar servicios de primer nivel, por lo cual si se quiere permanecer en el mercado, las organizaciones tienen que ir evolucionando para adaptarse a los continuos cambios.

Por esta razón hoy más que nunca, el factor humano tiene una importancia primordial en cualquier tipo de organización, ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de la misma.

“Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo y como tal, tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa...” (1)

La administración por valores consiste en alinear, los valores propios de la organización, es decir los valores empresariales, con los valores individuales del personal, de manera tal, que no solo los empleados den lo mejor de sí día tras día, sino que esto se extienda a los clientes, a los propietarios, a los accionistas, a la comunidad, a los proveedores, a los distribuidores etc.

Un valor es una cualidad especial que hace que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo, no todos los valores son iguales aunque comparten ciertas características como son:

La objetividad: El valor es objetivo, es decir, es independiente del sujeto. No se confunde ni con las cosas ni con las impresiones que se tienen de las cosas y puede ser descubierto por quien quiera captarlo.

La polaridad: Todo valor tiene su contravalor. El valor está en una gran estima o en un gran rechazo.

El grado: El valor se caracteriza porque se experimenta o vive en diversa intensidad, en una escala representada por una escala continua.

La jerarquía: Los valores tienen jerarquía. Unos valores son superiores y otros son inferiores.

La Ética es la rama de la filosofía que estudia la moral, es decir la bondad o la maldad de los actos humanos. (2)

Antes de tratar de implementar cualquier cambio en la organización, será necesario comprender que los valores son una etapa intermedia de un ciclo que comienza con las experiencias de aprendizaje, las cuales proporcionan información para generar las creencias y después de cuatro pasos intermedios entre los cuales se encuentran los valores, se generan resultados los cuales a su vez se convierten en experiencias de aprendizaje que le dan continuidad al ciclo. (ver figura 1)

Las creencias son estructuras mentales complejas alimentadas por la experiencia y el aprendizaje y arraigadas con el paso del tiempo, cuyo fin es explicarnos la realidad, y constituyen un marco de referencia.

Los valores que son el siguiente paso en el ciclo, son criterios para evaluar y en su caso aceptar o rechazar normas, mientras que éstas últimas, son reglas de conducta obtenidas mediante consenso, estas a su vez preceden a las actitudes, que nos indican como nos sentimos respecto a algo o alguien y por lo tanto predicen de cierta forma nuestra conducta.

En este sentido, si lo que se quiere es lograr cambios en los resultados de la organización, será necesario modificar los valores y las creencias que le preceden a las normas y las actitudes.

La imposición de normas de comportamiento o la restricción de conductas por si solas, estarán destinadas al fracaso, ya que en ausencia del medio represor, el sujeto seguirá actuando conforme a sus valores.

Por ejemplo en una compañía en cuya misión se menciona a la honestidad como uno de sus valores, pero en realidad no hay un compromiso desde la dirección para alinear los valores, será común que con los instrumentos de oficina, como engrapadoras, hojas y plumas, mientras exista el medio represor, llámese supervisor, jefe o incluso cámaras de seguridad, las personas no hurtarán esos objetos, sin embargo en cuanto se sienten liberados y sin vigilancia, gran parte de ellos robarán esos objetos aún cuando no les hagan falta, porque en el fondo el grado de su valor de la honestidad es bajo, lo cual contradice lo que se dice en la misión con lo que realmente se hace y sin importar si la vigilancia es mucha o poca, los empleados no se sentirán satisfechos consigo mismo y por lo tanto buscarán continuamente la manera de

obtener un beneficio personal a costa de la compañía ya que no se sienten parte de ella.

Para que la transformación dentro de la organización se lleve a cabo de manera exitosa será necesario que las actitudes y las creencias básicas de los miembros sean compatibles con la necesidad de cambio cultural, de lo contrario únicamente se hará lo mismo pero con tecnología y herramientas nuevas, lo cual ocasionará un fracaso en la implementación, ya que en el fondo los valores siguen siendo los mismos.

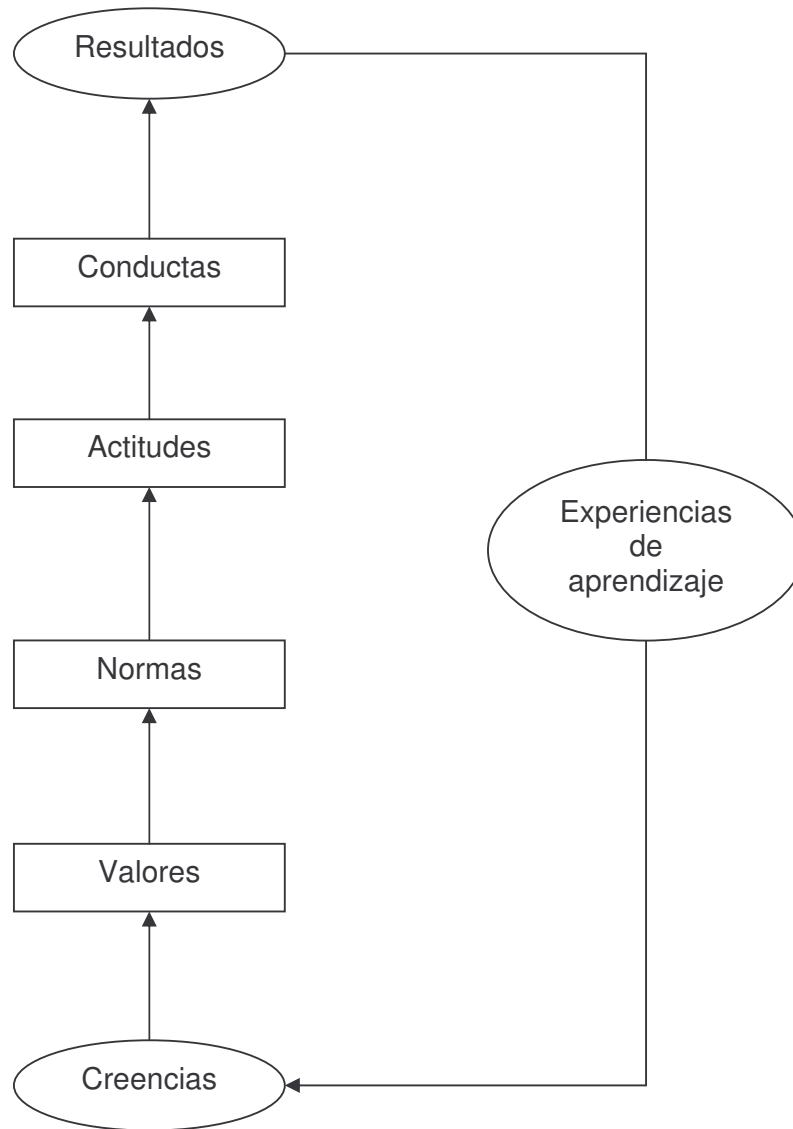


Figura 1

A final de cuentas lo que se busca con la administración por valores es un cambio cultural de fondo dentro de la organización, mediante el cual se hagan coincidir las aspiraciones e intereses personales de los miembros de la organización con las metas y misión de la misma, de tal forma que los integrantes se sientan personal y profesionalmente realizados con las actividades que desarrollan día tras día en las empresas en las que laboran. (3)

Antes de intentar implementar la administración por valores será necesario hacer un diagnóstico previo para conocer la cultura de la organización, todas las organizaciones están constituidas por dos niveles, uno explícito que a su vez se divide en dos, lo que la empresa proyecta hacia afuera de ella, es decir su imagen externa y lo que ocurre cotidianamente en la empresa y es observable por los miembros de la organización como juntas, procedimientos, comunicados etc.

Y el nivel implícito, que es lo que usualmente se piensa en la empresa tanto de ella como de otras organizaciones pero no se dice, y que está constituido por las creencias y valores primarios de los miembros de la organización, considerando como valores primarios aquellos que predominan en la sociedad de la cual forman parte. (4)

Por esto es muy importante que la persona responsable de la implementación, conozca la cultura dominante a la cual pertenece la mayor parte de los miembros de la organización, ya que al comprender los valores que comparten como miembros de la misma sociedad, se podrán entender las actitudes y

conductas de los miembros dentro de la organización y con esto se podrá disminuir la resistencia al cambio y se tendrán mayores posibilidades de éxito.

Una vez que se ha analizado la cultura organizacional y se detectan los valores primarios, entonces será posible establecer estrategias para desarrollar los valores compartidos y comenzar el cambio dentro de la organización.

(Figura 2)

En los laboratorios de Biotecnología, la implementación de la administración por valores es particularmente difícil, ya que debido a la naturaleza del área, muchos miembros suelen presentar un conflicto de valores, debido principalmente al choque entre los valores tradicionales con que fueron educados y las actividades propias de este tipo de laboratorios, en los cuales muchas veces el personal siente que se atenta en contra de la dignidad humana, e incluso esto es notorio en cuanto al nivel educativo del personal, ya que quienes laboran en los niveles mas bajos, suelen tener una escala de valores diferente del personal con cargos superiores y esto polariza y dificulta aún más, la integración del personal.

Sin embargo mediante un diagnóstico adecuado, es posible lograr ese cambio cultural que lleve a la organización a tener valores compartidos a partir de los cuales el laboratorio podrá avanzar hacia el éxito.

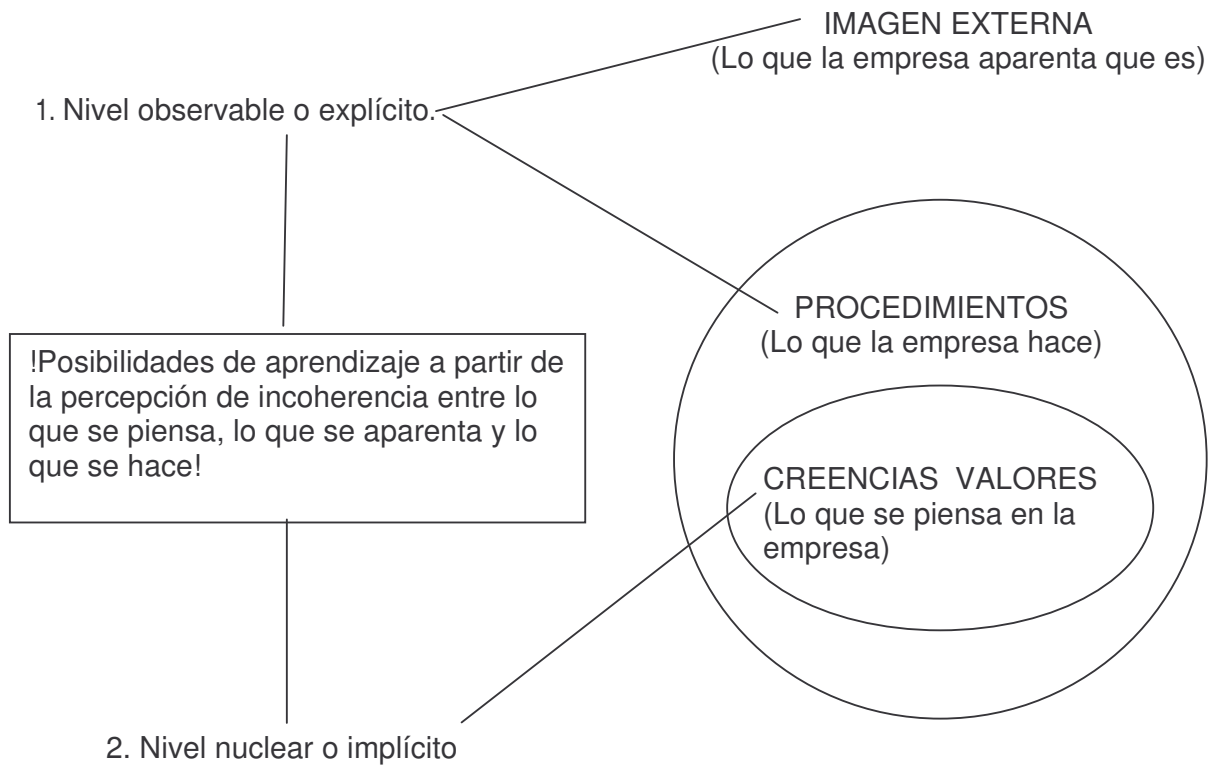


Figura 2. Niveles constituyentes de la cultura de una empresa según Edgar Schein. (4)

3.- DESARROLLO

Se propone llevar a cabo la implementación de la administración por valores mediante la siguiente metodología que consta de 3 pasos principales, primero aclarar la misión y los valores de la organización, es decir identificar plenamente que es lo que queremos y hacia donde vamos, el segundo paso consiste en difundir la misión y los valores entre todos los miembros de la organización de modo tal que se involucre a todo el personal y comprendan la importancia de la misión y los valores como ejes troncales de la organización y por último el tercer paso el cual es el más difícil de implementar consiste en alinear los valores con las prácticas diarias dentro de la organización.

3.1 Aclaración de la misión y los valores de la organización.

Hay que definir los valores y la misión de la empresa mediante la participación conjunta tanto de directivos como de empleados, por lo que hay que tomar en consideración las opiniones del personal externo a la organización como serían los clientes y proveedores entre otros, de igual manera se recomienda la contratación de personal de consultoría externa ya que eso permite una mayor objetividad al momento de decidir que valores son los que quedarán al final de la implementación. En este punto se hace necesario considerar los valores del fundador o fundadores de la empresa ya que en ocasiones van perdiendo vigencia, así como los valores de la dirección actual, ya que muchas veces cuando hay cambios en la dirección, los nuevos directivos tratan de reestructurar la organización con base en su modo de pensar, lo cual muchas veces lleva a que no exista una transición adecuada entre lo tradicional y lo moderno.

También es necesario considerar la normatividad legal que aplica a la organización, ya que por ejemplo las leyes laborales influyen mucho en las creencias y valores del personal de la empresa, de la misma forma la legislación sobre aspectos medioambientales repercute directamente sobre los valores de los empleados. (5)

El tipo de mercado en el que se desenvuelve la compañía es otro factor a considerar ya que con tanta competencia muchas veces se tiene la creencia de que lo que importa es obtener resultados sin importar el cómo se alcanzan y esto influye mucho en los valores sobre todo de los puestos gerenciales sometidos a una fuerte presión.

También hay que tomar en cuenta los valores sociales del momento actual y considerar que muchos de los valores de hoy en día, ya no serán los mismos en la sociedad del futuro, así como muchos valores de las sociedades del siglo pasado han perdido vigencia hoy en día y por lo tanto la administración por valores debe ser un proceso dinámico y adaptable. (6)

Estrategias para la implementación.

Realizar una lluvia de ideas con el fin de tener un universo de valores propios de la organización, propuestos por el mismo personal tanto a nivel gerencial como a nivel operativo.

Una vez que se tengan enlistados estos valores, realizar una encuesta anónima al personal para conocer que valores son los que tienen mayor peso dentro de la organización y trabajar sobre estos valores, se sugiere tomar los 5

valores que obtuvieron un mayor puntaje, para después consultar con el personal externo, sobre el impacto que tendría para ellos el que la organización adoptara esos valores, una vez que se han tomado en consideración a todas las partes involucradas, se prepara un borrador en el que se sintetizan los aportes y se sugiere una misión y los valores recomendados.

Una vez que se tengan el borrador se presenta a los representantes de los grupos de empleados, así como a la alta dirección para que sugieran posibles cambios o adecuaciones, una vez aprobados la misión y los valores entonces es posible pasar al siguiente paso de la implementación.

3.2 Comunicación de la misión y los valores.

Para que ocurra un cambio cultural en el personal, es necesario que todos conozcan la misión y los nuevos valores que se han acordado previamente, sin embargo de nada sirve que los empleados conozcan los valores si no saben como aplicarlos en su trabajo diario, es decir no es conveniente que el personal se aprenda de memoria la misión y los valores si esto en el fondo no les comunica nada, por lo tanto se tiene que buscar la manera de que todos y cada uno de los miembros de la organización entiendan a la perfección el significado de la misión y los valores que de ella emanan pero aplicándolos de manera práctica en sus labores cotidianas, con este paso se busca que los trabajadores visualicen y relacionen lo que hacen de manera cotidiana con los valores de la organización.

Aún cuando comunicar los valores puede parecer una acción sencilla, en realidad requiere toda una serie de estrategias para que el personal logre entender el significado real de los valores expresados. Se busca en este punto que los trabajadores hagan propios los valores de la organización, que los asimilen de manera tal que puedan ver que trabajar por las metas de la organización es lo que más les conviene. Es muy importante no apresurar este paso, ni minimizarlo o restarle importancia, ya que si no se asegura que el personal comprenda perfectamente el significado de la misión y los valores y si tampoco es capaz de relacionarlos con sus actividades cotidianas, la implementación no se llevará a cabo de manera adecuada y los resultados en el mejor de los casos serán mediocres.

Estrategias para la implementación.

Anunciar y realizar una reunión masiva con todo el personal de la empresa explicándoles en que consiste la administración por valores y como puede cambiar y mejorar tanto a la organización de manera global, como a su propia área o departamento y sobretodo a nivel personal, incluyendo las relaciones con familiares y amigos.

Hacer hincapié en que los valores son universales, es decir son de todos porque fueron elaborados de manera conjunta con todo el personal y de la misma forma aplican para todos los miembros del personal sin distinción de rango o puesto y mostrarles que el trabajo de todos los miembros es igualmente valioso para la organización sin importar lo complejo o lo sencillo que sea, o el salario que se perciba.

Se sugiere que el personal de nivel directivo pregone con el ejemplo y sean los primeros en demostrar que ellos están comprometidos con la organización y esbocen de manera sencilla como aplican los valores en su quehacer cotidiano.

Es de utilidad crear una comisión cuyo fin sea aclarar las dudas de los trabajadores y que esta visite las áreas o departamentos sin la presencia de los jefes o supervisores para que el personal expone sus dudas o quejas sin temor a ser reprimido o regañado y al mismo tiempo obtener información de primera mano sobre como el personal está percibiendo la implementación.

Utilizar carteles, trípticos, calendarios etc, donde se especifique claramente la misión y los valores convenidos, también se pueden utilizar impresiones en diversos objetos como relojes de cocina, gorras, ropa deportiva, hieleras, etc. Que deben ser distribuidos de manera gratuita y aleatoria entre los miembros del personal.

Es de mucha utilidad poner buzones de sugerencias así como abrir otros canales de información como serían páginas de internet y correo electrónico.

Utilizar placas motivadoras con otras frases que no sean la misión y los valores pero que se relacionen con estas y permitan afianzarlas como la siguiente frase:

“El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.” (5)

3.3 Alineación de los valores con las prácticas diarias.

La alineación es la parte medular de la administración por valores, este paso consiste en asegurar que las prácticas y conductas organizacionales, es decir la realidad de la compañía sea compatible con las intenciones declaradas en la misión y los valores. Usualmente cuando existe desalineación, detrás de ello existe un conflicto ya sea a nivel organizacional, interdepartamental o interpersonal, lo que ocasiona que la mayoría de las veces exista un desgaste continuo de las partes sometidas a tensión, así como falta de motivación y el sentimiento de que al personal no se le toma en cuenta ni se le reconocen sus logros y las personas comúnmente se sienten devaluadas y explotadas. (7)

Lo primero que se debe hacer para alinear los valores con el trabajo diario, es generar confianza entre los empleados, ya que cuando hay confianza las personas pueden utilizar sus interacciones para comunicarse y llegar a una comprensión mutua, eso no implica que todas las partes estén de acuerdo en todos los asuntos, pero al menos se pueden comunicar los puntos de vista para después aplicar otras herramientas que permitan llegar a acuerdos satisfactorios para todas las partes involucradas.

Una vez que se genera la confianza el siguiente paso consiste en hacerle ver a las personas que deben abrirse a la pluralidad de ideas y que no necesariamente tiene que haber un ganador y un perdedor, consiste en hacerles ver que la filosofía de “si yo estoy bien, entonces los demás están mal” es una traba para resolver los conflictos, y que generalmente ambas partes tienen algo de la razón y por lo tanto es mejor trabajar sobre esos

puntos de acuerdo y construir soluciones a partir de ellos, en lugar de pelear y tratar de imponer criterios, para lo cual hay que saber escuchar.

La parte mas difícil consiste en hacer que cada empleado identifique primero cuáles son sus metas personales y una vez que las tiene, decidir cómo se relaciona esa meta personal con los valores de la compañía, y como puede ponerlos en práctica en su trabajo diario.

El siguiente punto consiste en tomar decisiones basadas en los valores de la organización, hay que identificar que valor o valores se relacionan con la toma de decisión, y preguntarse a quienes afecta directamente la acción y si se requiere de la presencia de otras personas y que acción requieren las definiciones del valor y dejar claro que la resolución de diferencias o cualquier decisión personal o de equipo tiene que hacerse alineándose con los valores, es decir no hay ningún elemento de la organización que esté por encima de los valores. (8)

Una vez que el personal se ha convencido así mismo sobre las ventajas de la administración por valores conviene hacerle ver que no solo es aplicable a nivel laboral, sino también a nivel familiar y social y que al abrirse al cambio y escuchar lo que la gente le tiene que decir entonces podrá generar un cambio interno, e ir tomando decisiones con base en los valores y retroalimentarse positivamente, lo cual a su vez le permite relacionar los diferentes aspectos de su vida para ser una mejor persona y avanzar en el ámbito de la superación

personal, lo cual a su vez repercutirá en el ámbito laboral y por ende será un beneficio mutuo tanto para la organización como para el empleado.

Aún cuando la solución de conflictos tomando como eje rector a los valores pueda parecer sencillo, muchas veces cuando son conflictos que afectan de manera sustancial la actividad de la organización es necesario resolverlos utilizando la ayuda de un mediador que a su vez utilizará diferentes estrategias dependiendo de la naturaleza del conflicto, por lo general existen 2 o mas mediadores y se recomienda que el mediador sea elegido por votación entre los miembros de un departamento y que interceda solamente en los casos en los que su área laboral no interfiere, para evitar el sesgo asociado con ideas previas a favor o en contra de algún miembro. (9)

Los mediadores utilizan planes de acciones para resolver diferencias, los cuales si bien varían mucho de organización a organización siguen cuatro pasos básicos que consisten en definición del problema, búsqueda de posibles soluciones, implementación de acciones, y seguimiento de los resultados mediante mediciones para saber si el plan de acción está funcionando y que tan efectivo es.

Estrategias para la implementación.

Se sugiere realizar una descongelación de los valores actuales intranquilizando a los posibles “bloques de hielo” es decir aquellas personas que oponen resistencia al cambio basándose en no aceptar la realidad que impulsa la necesidad de cambio, esto se puede hacer transmitiendo seguridad emocional

acompañando la información negativa sobre su conducta con información positiva sobre su conducta en otras áreas.

Incentivar cambios de conducta mediante reestructuración mental, esto a través de la exploración del entorno y la identificación con una nueva posibilidad de actuación.

Hay que estabilizar las fuerzas promotoras y disminuir las fuerzas obstaculizadoras generando un compromiso estable.

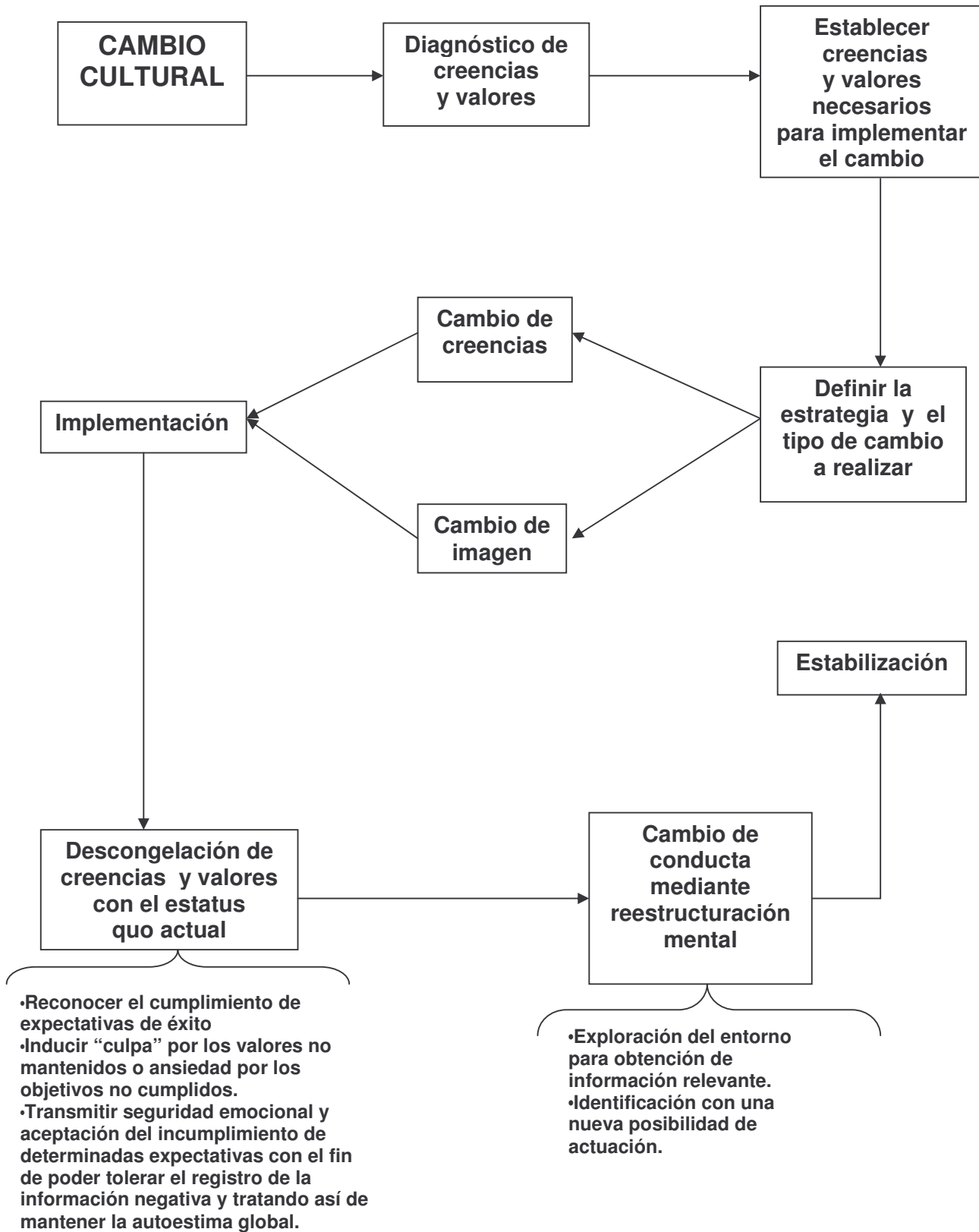
Se sugiere así mismo que el personal se retroalimente presentándole a los demás sus “historias de éxito” esto es, cómo la administración por valores ha influido en sus vidas de manera tal que han logrado cambiar aspectos a los cuales antes estaban cegados, esto ayuda a motivar a los que se encuentran en la indecisión para que al final adopten la administración por valores como parte integral de sus vidas.

Es recomendable pedir al personal en puestos intermedios y gerenciales que dejen de ser jueces críticos y evaluadores y en lugar de eso se conviertan en apoyadores, entrenadores y facilitadores, redefiniendo su papel dentro de la organización. (10)

Es muy importante concientizar a todo el personal de que la administración por valores no es una moda, si no más bien una nueva forma de vivir y que por lo tanto una vez que existe el compromiso de llevar a cabo la implementación, no

hay camino de retorno y también hacerles saber que es un proceso a largo plazo y el periodo de implementación puede durar incluso 3 años o más antes de que los resultados se puedan ver reflejados en las finanzas.

También es recomendable hacerle saber al personal que la administración por valores no está peleada con la implementación de normas de calidad como ISO 9001-2000 y que al contrario, quienes han implantado la administración por valores encuentran una mayor aceptación por parte del personal para implementar sistemas de calidad y al mismo tiempo se simplifica mucho el cumplimiento de requisitos puesto que cuentan entre otras ventajas con canales de comunicación eficientes.



4. DISCUSIÓN

Si bien la administración por valores en teoría debería ser relativamente fácil de implementar, en la práctica no ocurre así, y uno de los principales obstáculos con los que se enfrentan quienes intentan implementar la administración por valores es la apatía de la gente, ya que en México a diferencia de otros países, el incentivo monetario juega un papel fundamental en el involucramiento del trabajador, ya que este por lo general accede a participar solamente si existe recompensa monetaria y lo ve únicamente como actividades extras por las cuales va a recibir beneficio económico y no como parte de un cambio cultural que lo va a beneficiar a largo plazo.

Uno de los caminos a seguir para sortear este tipo de obstáculos, consiste en cambiar el esquema de incentivos, sustituyendo el dinero por otro tipo de reconocimientos como pueden ser diplomas, publicación en boletines mensuales y sobre todo el considerar las sugerencias que hacen los trabajadores ya que estos al sentirse escuchados, se sienten motivados para participar más dentro de la organización.

Otro de los problemas que a menudo salen a relucir en las organizaciones, es la falta de compromiso por parte de la dirección, ya que es común que en un principio se liberen recursos económicos para realizar la implementación, pero muchas veces lo que se desea son resultados rápidos y sobre todo que se reflejen en las finanzas de la compañía, pero lo que no se toma en cuenta es que es una implementación a largo plazo, y los beneficios no se verán de inmediato, por esta falta de resultados es que en ocasiones se llega a cancelar

la liberación de recursos para continuar con la implementación y lo único que se logra con esto es que no solo no se cumplen los objetivos, sino que la gente queda “vacunada” contra posteriores estrategias y programas que involucren los valores, es decir al no llevarse a cabo la reestructuración mental, el trabajador regresa a su posición original pero con una agravante que bajo su perspectiva es, que la administración por valores no es para ellos, dado que se intentó pero no se obtuvieron los resultados deseados, por lo que intentar una nueva implementación sería mucho más difícil y se tendría que abordar desde una perspectiva diferente.

Por eso para evitar este tipo de situaciones se hace necesario concientizar plenamente a todo el personal y explicarles que una vez que se comienza la implementación ya no hay vuelta atrás.

5. CONCLUSIONES

La productividad de una organización no depende solo de la maquinaria, las habilidades y los conocimientos técnicos de quienes laboran en ella, también se ve ampliamente influenciada por las relaciones humanas que ocurren entre los miembros de la organización, razón por lo cual, la administración por valores puede ser una herramienta útil para mejorar la gestión de procesos ya que al incidir directamente sobre el personal, esto se refleja en todos los ámbitos que conforman a la organización y no únicamente en el área de producción, trayendo como consecuencia una mejora en todos los niveles.

La administración por valores es una herramienta que se puede utilizar en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño o ramo en el que se desarrolle, así mismo posee la suficiente flexibilidad como para sufrir las modificaciones necesarias acorde a las necesidades de cada empresa sin perder su esencia y es plenamente compatible con otras herramientas administrativas así como con los sistemas de calidad.

Si bien la implementación de la administración por valores puede ser un camino lento y tortuoso, si se realiza de manera adecuada, al final del mismo comenzarán a verse los resultados, a partir de los cuales mediante una autoevaluación, se podrán detectar las fortalezas y debilidades dentro de la empresa las cuales servirán como guía para mejorar a la organización.

6. BIBLIOGRAFÍA.

Barreras, Cedeño Irela (2007). *El desarrollo de valores ético-profesionales de los trabajadores del sector turístico*. Cuba. (3)

<http://www.losrecursoshumanos.com/valores-trabajadores-turistico.htm>

Blanchard Ken, O'Connor Michael (1997) *Administración por valores*. Grupo editorial norma, México , 150 pp. (5)

Candelas Ramírez Edith, Mendoza Hernández Francisco. (2007) *Administración I material de apoyo para el SUA*. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, México. 330 pp. (10)

Frondisi, R. (1992) *¿Qué son los valores?* México, Fondo de Cultura Económica.(2)

García, Salvador (1998). *La Dirección por Valores*. SPI, La Habana, Cuba, 273 pp. (1)

López, Carlos. (2007) *La ética empresarial como fuente de ventajas competitivas*. Gestipolis. México. (8)

Rivera, Pineda Idalia. (2007) *Psicología del trabajo. Material de apoyo para el SUA*. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, México. 268 pp. (9)

Robbins, Stephen P. (1993) *Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones*. Prentice Hall. México. 735 pp. (7)

Salinas, Oscar (2007) *Honestidad y rectitud, principios para un buen crecimiento*. Gestipolis. México. (6)

Schein, Edgar (1994). *Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona, Plaza & Jones, pp 10 – 250. (4)