



Matriz de autodesarrollo en valores: Una propuesta axiológica aplicable en el ámbito organizacional.

Nerza Rey de Polanco*
Gladys Hernandez**

* Ph.D en Liderazgo Global, mención Educación en Empresas (USA). Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales (UC). Lic. en Relaciones Industriales (UC). Profesora Titular de la Universidad de Carabobo. Amplia experiencia en Consultoría Organizacional. nerzarey@cantv.net

** Doctorando en Ciencias Gerenciales (UNEFA), Especialista en Gerencia de Recursos Humanos (UC), Profesora de la Escuela de Relaciones Industriales (UC). Certificada como Consultor Internacional en Valores por Richard Barrett&Ass. gladys.isabel@gmail.com

RESUMEN

Nadie cuestiona la imperiosa necesidad de educar en valores, lo difícil es saber cómo hacerlo. Este dilema también se presenta en el ámbito organizacional, donde se aspira que todos sus colaboradores hagan propios los valores corporativos, hasta construir una única entidad axiológica. Lograr este sublime propósito, se ha convertido en un verdadero reto para las empresas, dada la complejidad que implica alinear los valores personales con los organizacionales. Por esta razón, el presente artículo, tiene por finalidad, proporcionar al gestor de gestión humana, una herramienta denominada por las autoras MATRIZ DE AUTODESARROLLO EN VALORES, basada en el concepto de autodesarrollo y en el uso de recursos no convencionales tomados del mundo de la literatura, el arte, la música, los deportes, entre otros, la cual tiene por misión sensibilizar y/o provocar cambios de actitud en los miembros de la organización, respecto a aquellos valores que requiere el mundo organizacional contemporáneo y para lo cual se sustenta en el valor de la libertad, de forma tal que cada quien decida responsablemente su propio entrenamiento en valores.

Palabras Clave: educación en valores, valores organizacionales, autodesarrollo, entrenamiento.

SELF DEVELOPMENT MATRIX IN VALUES: AN APPLICABLE PROPOSAL IN THE ORGANIZATIONAL FIELD ABSTRACT

Nobody discuss on the urgent necessity to educate in values, but the problem is to know how to do it. Organizations neither escape to this reality because they need that all their stakeholders make the corporative values own, until create a unique corporative frame of values. In order to obtain this high intention, it implies that companies must be aligning the personal values with the organizational values. For this reason, the purpose of current article is to offer to HR practitioners a tool, named MATRIX OF SELF DEVELOPMENT IN VALUES, which relays on the concept of self development and the set of nonconventional resources

taken from the world of Literature, the art, music, the sports, among others. The mission of this matrix is to be able of generate sensibility and/or to bring out changes of attitude in the organizational members, regarding those values that demand companies nowadays. In order to everybody decide responsibly their own training on values; it is supported on the freedom value.

Key words: education in values, organizational values, self-development, training.

**Matriz de autodesarrollo
en valores: Una propuesta
axiológica aplicable en
el ámbito organizacional**

Introducción

¿Quién pone en duda las dificultades que viven las organizaciones de hoy producto del complejo entorno en el que se desenvuelven? ¿Acaso pueden las organizaciones mantenerse al margen de las presiones económicas, políticas, sociales, ambientales que gravitan a su alrededor? ¿Cómo se sienten los miembros de esas organizaciones en medio de tantas exigencias? ¿Cómo se sienten en lo emocional esos seres que deben lidiar con las complejidades para generar resultados hoy, al mismo tiempo que se preparan activamente para el futuro? ¿Cuán amenazadas se sienten las organizaciones y con ellas sus miembros, ante el deterioro del planeta? La intención de formular estas preguntas es la de provocar la reflexión y al mismo tiempo la justificación del porqué las organizaciones necesitan apremiantemente generar mecanismos que les permitan crear una plataforma sólida de valores, sobre la cual soportar la tempestad de presiones a las que están expuestas. Adicionalmente, la evidencia empírica ha demostrado que las empresas que poseen una entidad axiológica sólida, han logrado destacarse a través de un desempeño diferenciado y sostenible, que trasciende al ámbito social.

Desde esta perspectiva, resulta impostergable la compleja tarea de educar en valores al interior de las organizaciones, sin embargo, quienes deben asumir esta responsabilidad, no siempre saben cómo hacerlo: cómo lograr un alineamiento entre los valores de cada uno de sus colaboradores y aquellos que la organización tiene definidos como valores corporativos. Lograr este sublime propósito, de fusionar valores hasta crear una sólida entidad axiológica es una tarea complicada que requiere creatividad, paciencia y esmero. Justamente tratando de ofrecer un aporte a quienes en las organizaciones les corresponde liderar este proceso, nuestro trabajo, tiene por finalidad, proponer un camino, no convencional en el ámbito de los negocios, orientado a sensibilizar y/o provocar cambios de actitud respecto a aquellos valores que exigen presencia en el mundo organizacional de hoy, tales como, honestidad, respeto, solidaridad, equidad, libertad y justicia o cualquier otro que cada corporación desee incorporar como propios.

La propuesta elaborada por las autoras, tal como se explicará en detalle más adelante, se basa en el concepto del “autodesarrollo” cuya premisa se sustenta en el valor de la libertad, en este caso particular, libertad para asumir o no su propio proceso de “auto-entrenamiento” en valores. La fundamentación responde al hecho de que si queremos ser consistentes con lo que profesamos, debemos partir por el respeto hacia ese trabajador, empleado, colaborador o asociado, para que sean ellos, quienes decidan tomar para sí, el código de valores de la organización a la cual pertenecen.

Enmarcada dentro de esta lógica de racionalidad axiológica, el abordaje de la propuesta se sustenta en la conjunción de varios principios, teorías y/o enfoques afines al tema, tales como, las teorías de aprendizaje, aprendizaje organizacional, paradigmas emergentes, hasta aparición de la gerencia centrada en valores, obteniendo como producto final un constructo metodológico, cuya misión es la de encontrar soluciones a esa com-

pleja tarea de “tocar el alma de la organización” a través de la movilización de los valores que están presentes en el desempeño cotidiano de cada uno de sus miembros.

Aunque, dar respuestas al porqué de las preguntas formuladas al inicio, no es el propósito de este trabajo, pues esto cae en el terreno de lo filosófico, lo cual es tarea de la ciencia, como lo explica ilustradamente Savater, F. (2004), cuando intenta establecer diferencias entre los linderos de la filosofía y la ciencia. Lo que nos proponemos es más bien aportar soluciones al problema considerando importante, realizar un recorrido, previo a nuestra propuesta, el cual nos permita, por una parte, valorar en su justa dimensión la evolución y progreso alcanzado por el comportamiento organizacional y humano en el devenir del tiempo y por otra parte, resaltar la necesidad de dar un viraje hacia enfoques más humanos, que reconocen el compromiso social. Se trata de observar desde el prisma de los diferentes enfoques, cómo las organizaciones han gerenciado al ser humano.

1. El contínuum de la historia organizacional

Hablar de valores implica hablar de la gestión humana, de allí, la importancia de observar las tres grandes etapas, que han marcado un hito trascendental en el desarrollo de la gente y las cuales aún prevalece en nuestros días:

Industrialización Clásica (1900 hasta 1950 aproximadamente). Esta etapa se identificó como la era de la Revolución Industrial y las Relaciones industriales, época en la cual las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital, y trabajo. Chiavenato, I. (2002). Las personas eran tratadas como seres no pensantes, que elaboran productos y servicios inertes y estáticos con base a normas estrictas de control, haciéndose

se énfasis en las operaciones internas porque lo importante era satisfacer el crecimiento explosivo en la demanda que provocó la Revolución Industrial, Batterman, T. y Snell, S. (2001).

Industrialización Neoclásica. (1950 hasta 1990). En su primera fase, se le identificó como la era de la Administración de Recursos Humanos y luego surgió progresivamente el concepto de Gestión del Talento Humano que aún mantiene plena vigencia. Esta etapa se caracterizó por la concepción del hombre por recursos organizacionales, activos, vivos e inteligentes, que deben ser administrados y medidos a través de sistemas por objetivos y resultados. A partir de esta etapa los recursos humanos se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. Chiavenato, I. (2002).

Era de la Información y el Conocimiento (a partir de 1990). Se identifica como la era de la revolución digital, virtual, del conocimiento, del capital intelectual y/o de la Gestión del Talento Humano, donde las personas son concebidas como seres dotados de inteligencia, personalidad propia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones particulares. Chiavenato, I. (2000). Acá el conocimiento se vuelve primordial. El saber convencional se considera a la vez, recurso personal clave y recurso económico clave. Como afirmó Drucker, P. (1993), el saber es hoy el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción (tierra, capital y fuerza de trabajo), se han convertido en secundarios ya que pueden obtenerse con facilidad, siempre que haya saber.

Aunque comentado muy brevemente, se puede advertir que cada etapa ha dejado un sello; lo cierto es que con la entrada del nuevo milenio, las organizaciones han dado un viraje de 180 grados en la forma de concebir al hombre y sobre la gestión de su talento, con una óptica más humanista, orientada al mejoramiento continuo,

con una visión de compromiso y sentido de pertenencia, con mayor integración, interdependencia y competencia constructiva.

2. Comportamiento humano en las organizaciones

La persona, como diría Rogers, C. (2000), "...es una integración de saberes y experiencias compartidas, de emociones y sensibilidades, de recuerdos y de prospectivas, que definen sus formas de pensar, sentir y actuar en un contexto histórico, que le da capacidad de responder a las demandas que les hace su entorno mediato e inmediato" (p.25). Adicionalmente, en esta nueva era de gestión del talento, el concepto de "persona" tiene una connotación colectiva, cooperativa, de colaboración, de unidad e integración en un todo que está orientada hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad.

Así, las personas en el devenir del tiempo, han asumido diferentes roles y actitudes frente a lo que demandan de ellas las organizaciones; sin embargo, estamos viviendo una era donde se le está concediendo un lugar importante al hombre, al "ser humano", a las personas con su talento, asumiendo responsabilidades sociales que atienden a los nuevos principios de desarrollo humano para sostenibilidad, entre ellos: pertinencia, integración, complejidad, transversalidad, flexibilidad, horizontalidad, movilidad, mutabilidad, dinamicidad, humanización, espiritualidad (PNUD, 2000).

Esto implica para la gerencia, la necesidad de adquirir conciencia responsable, conciencia de vida humana, para que las personas se sientan libres, independientes y responsables de sí y de sus decisiones, por ende, de la calidad de sus relaciones interpersonales y de respeto al otro. Conciencia integradora como visión de desarrollo humano, lo cual lleva implícito el desarrollo de valores, del conocimiento, de potenciación del talento, de fortalecimiento de la fuerza interior humana y

espiritual. Como afirmara Rey, N. (2001) "el directivo de empresas debe convertirse en un arquitecto de entornos, un creador de ambientes libres, formado por personas libres" (p.15); de allí, su complejidad y, por ende, transcomplejidad.

Por otra parte, la nueva teoría social, representada en los aportes de filósofos como Maturana, H. (2002), Morin, E. (2000) y Lama, D. (2006), destacan lo holístico e interdependiente, como nuevos referentes analíticos, asumiendo con ello, la complejidad de la vida humana. En esa dirección, el desarrollo humano consiste en asumir la integralidad de la personalidad individual desde relaciones más amplias. Interesan los vínculos o interconexiones societales, entre ellos: la familia, la comunidad, las organizaciones, los medios de comunicación, la escuela, los organismos de gobierno; con ello se constituye todo lo que representa el capital cultural, vale decir, las representaciones cognitivas simbólicas, los actos de habla, los signos y símbolos que dan cuenta de complejas relaciones intersubjetivas, la emocionalidad y el sentido de vista espiritual; todos son componentes activos de las vivencias y problemáticas sociales y humanas. Para estos filósofos, es importante que la sociedad y las organizaciones, asuman como propias las siguientes acciones:

La constitución de lo ético-humano: desde la sensibilidad, la racionalidad pensante emotiva y la espiritualidad. Sentido de humanización de la organización, la persona, la vida social y cultural.

La integración hacia el sentido de la vida planetaria: el aspecto clave es la pertinencia social, organizaciones comprometidas con la ética del ciudadano y los valores de la vida humana y del planeta.

La construcción democrática y Diversidad cultural: significa desarrollar la comprensión del Género Humano y la Ecología Humana espiritual, lo cual implica trabajar por el desarrollo de la persona en todos los ciclos de su vida humana,

la construcción ciudadana responsable, la diversidad, la vida sociocultural y el fortalecimiento de la espiritualidad. Incluye también el desarrollo de valores de cohesión social y convivencia, conciencia de paz, libertad, solidaridad, justicia, equidad e igualdad.

Capital Humano y Capital Social: repensar el sentido vital del ser humano en el mundo, los valores, las actitudes y los comportamientos entre las personas, la sostenibilidad de las sociedades en general y la solidaridad inter-generacional.

Educación en valores: en un mundo cada vez más complejo y multicultural, la postura de transversalidad de los valores en todos los planos, tiene sentido y pertinencia, ya que se trata de una perspectiva holística e integradora, que debe estar fundamentada en cuatro pilares fundamentales: Aprender a ser, aprender a hacer, aprender a conocer y aprender a vivir juntos.

3. Un nuevo paradigma, la era de la conciencia, la gerencia Basada en valores

Según palabras de Robert Haas, presidente de Levi Strauss: "En el siglo veintiuno, una empresa sobrevivirá o caerá según sus valores". Citado por Barrett, R. (2001). Los líderes visionarios están aprendiendo que la satisfacción de las necesidades humanas de su personal, el cuidado ambiental y la responsabilidad social, serán la clave para lograr aumentos de productividad y creatividad en el futuro. En consecuencia, esta nueva visión del negocio, les induce a realizar una profunda reevaluación de la cultura y los valores de sus organizaciones.

Este énfasis creciente sobre los valores se debe primordialmente a dos causas, en primer lugar, a un fuerte viraje sobre los supuestos subyacentes que gobiernan nuestra sociedad, que reconoce al hombre como el único recurso significativo, por encima de los factores tradicionales de producción y en segundo lugar, a la conexión causal entre las cuestiones sociales y ambientales mundiales y la filosofía empresarial. En consecuen-

cia, los líderes emergentes, los representantes públicos y los grupos ambientalistas están exigiendo que las empresas dejen de contaminar el aire, el agua y la tierra. Al mismo tiempo, piden a las empresas que tomen una actitud socialmente responsable, de allí que cada vez, sean más los inversores que se niegan a comprar acciones en empresas que actúan de manera irresponsable y a su vez, son cada vez más los clientes que eligen productos fabricados por empresas socialmente responsables. Igualmente, cada vez más, las personas expresan su preferencia por desarrollar sus carreras en empresas cuyas culturas se basan en valores, donde puedan encontrar un sentido profundo de realización y de contribución a la sociedad a través de su trabajo.

La educación en valores en las organizaciones

La comprensión objetiva de los puntos antes expuestos, nos lleva a la reflexión del por qué incorporar el tema de la educación de valores en las organizaciones. La respuesta es, porque definitivamente los valores son reglas de vida, son creencias profundas que determinan la preferencia hacia una cierta manera de ser o actuar. Los valores brindan el marco de referencia dentro del que cada miembro de la organización puede operar con libertad responsable. Cuando las personas adoptan plenamente los valores de la organización, se genera compromiso, cohesión, direccionalidad y lealtad, porque todos se convierten en aliados de un mismo fin. De allí, que las organizaciones presten atención y se preocupen por identificar y difundir los valores corporativos, a modo de *código de conducta*.

Ganando adeptos hacia la instauración de una cultura de valores en la organización

Resulta interesante señalar el incremento significativo de organizaciones y personas alrededor del mundo, que según lo reporta la literatura es-

pecializada, están adoptando una nueva visión axiológica que migra desde un enfoque basado en intereses individuales hacia otro que privilegia el bien común, como vía para lograr prosperidad. Esto significa crear una plataforma de valores caracterizada por el equilibrio dinámico entre el interés de la organización, el interés de los trabajadores, el de su comunidad y el de la sociedad. Los líderes de estas empresas creen que los valores morales son una parte necesaria de la toma de decisiones empresariales y que las empresas tienen un papel importante que jugar en el mejoramiento de las vidas de sus clientes, empleados y accionistas, compartiendo con ellos la riqueza que han creado. Como se infiere de los planteamientos de Covey, S. (2005), es saludable mantener el equilibrio en todos los planos del negocio, si se aspira tener organizaciones efectivas.

En línea con estas nuevas formas de pensamiento y actuación, es normal encontrar planteamientos como los que ofrece, Arie de Geus, en su libro *The Living Company* (Citado por Barrett, R. (2001), quien declara que: “Las empresas mueren porque sus gerentes se concentran en la actividad económica de producir bienes y servicios, y olvidan que la verdadera naturaleza de sus organizaciones es la comunidad de seres humanos” (p.5). Un análisis hermenéutico a este planteamiento nos permite advertir que estarán condenadas al fracaso, aquellas empresas que sólo se concentran en los beneficios y crecimiento económico, pero que ignoran las necesidades emocionales, mentales y espirituales que ocurren a su interior.

Existen interesantes ejemplos donde se ha gestado un proceso de transformación organizacional en todos sus planos. Historias como la de Nike (artículos deportivos-USA), Starbucks (cadena de cafés-USA), Whisler (cadena de Resorts-Canadá), o Renfe, (empresa ferroviaria-España); son dignas de ser estudiadas, ya que han tenido en común la capacidad de crear una estrategia futura de desarrollo sostenible, donde todos sus

colaboradores predicán y practican los valores organizacionales. Como estas empresas, son muchas, a nivel mundial, que hoy por hoy están intentando hacer las cosas de manera que no se comprometa el bienestar de las generaciones futuras, obligando a sus miembros a pasar de un modelo de gestión tradicional a un *modelo de Gestión basado en los valores compartidos*, donde se plantea crecer, no solo, en una dimensión económica, sino también en lo ambiental y social, creando riqueza en nuestro entorno y en la sociedad.

Ahora bien, para lograr una verdadera transformación organizacional, es necesario comenzar con un cambio en los valores y conducta a nivel de los líderes, ya que las organizaciones por sí solas no se transforman, pero la gente sí. La transformación organizacional emerge esencialmente de la transformación personal, de la evolución del hombre hacia una dimensión del ser humano, donde las actuaciones y la gestión estén basadas en valores superiores, ligados a la paz mundial, la prosperidad de todos y la responsabilidad ambiental. Jarrín, A. (2008). Adicionalmente, conviene recordar que los valores se demuestran externamente a través de los comportamientos. Dicho de otro modo, significa que los valores “*predican*” mientras que los comportamientos “*practican*”. Congruencia es “*practicar*” lo que se “*predica*”. La frase “*hace lo que dice que va a hacer*” significa que hay congruencia entre los valores y los comportamientos de una persona. Si se aspira que los miembros de una organización, a todos los niveles, sean congruentes con los valores que se declaran abiertamente, es necesario trabajar activa y creativamente en pro de este propósito.

Educando en valores en el ámbito organizacional

Hablar de cómo educar en valores en el ámbito organizacional, significa centrarnos en la razón de ser de este trabajo. Es evidente la necesidad

de disponer de estrategias idóneas para educar en aquellos valores que pueden mover a las organizaciones hacia la nueva dimensión del *ser humano*, el hombre como sujeto y no como objeto. Se trata de entender que un conjunto de paredes, máquinas y capital, no es nada; sino que la empresa en realidad es una estructura humana poseedora de una cultura, de un conjunto de valores, que requieren ser moldeados inteligentemente.

Seguramente, para generar esta nueva cultura al interno de la organización, más humanizada y menos mercantilista; los gestores de gestión humana, quienes son los llamados a liderar estos cambios junto a la alta gerencia, deberán encontrar el camino apropiado para que la gente haga suyos los valores que le interesan a la empresa y a la sociedad.

Sabemos que educar en valores es mucho más complejo que entrenar a los trabajadores en aspectos técnicos relacionados con la adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para realizar sus trabajos. Es un proceso que envuelve al trabajador y su entorno familiar, con el agravante de la dificultad existente para captar los valores que se ocultan en cada persona y más difícil aun la tan deseada pretensión de evaluar los resultados. Sabemos por experiencias propias, que las organizaciones invierten cuantiosas sumas de dinero y tiempo, desarrollando programas de entrenamiento en valores, los cuales en su mayoría dejan una profunda frustración en quienes con optimismo se entusiasmaron a llevar a cabo este tipo de entrenamiento. Pareciera que los esfuerzos se diluyen y todo permanece igual. Tomando como base esas experiencias que no han dado el resultado esperado, es decir, aprendiendo desde los entrenamientos errados en materia de valores, es que nos permitimos presentar otro tipo de modalidad para arribar a este fin.

Una propuesta alternativa: La matriz de autodesarrollo en valores

Nuestra propuesta pretende ser: Amplia, flexible, ajustada a los requerimientos particulares de cada entrenado, agradable, inspirada en los más recientes enfoques de la psicología positiva (talento, fortalezas, creatividad, humor, resiliencia, entre otros), constructivista en esencia y lo más importante, su carácter autogestionable o auto-desarrollable, ya que concede al trabajador la libertad para asumir responsablemente su propio entrenamiento en valores.

Estructura de la matriz de auto-desarrollo en valores

A propósito de entender el diseño de esta propuesta axiológica, se procede explicar por una parte, por qué usar una matriz y por la otra, por qué la misma debe tener características de auto-desarrollo. En relación al primer punto, Abbagnano, N. (1974), Sands, P., Barbolla, R. (1998), reconocen que el concepto de matriz se inventó a lo largo de los siglos XVIII y XIX con el objetivo de sistematizar los métodos de resolución de sistemas de ecuaciones lineales con numerosas incógnitas. En la actualidad, la teoría de matrices se ha convertido en una poderosa herramienta al servicio de muchas disciplinas científicas. En este caso, utilizaremos la figura de la matriz para disponer de una tabla, conformada por un conjunto de columnas y filas, donde por el eje de las X se colocan aquellos valores sobre los cuales deseamos educar y por el eje de las Y los distintos recursos instruccionales, que servirán como “motores” para accionar los valores deseados. Las celdas donde se interceptan ambas variables, son los espacios destinados para colocar diversas opciones de aprendizaje vivencial, adaptables a distintos tipos de gustos y preferencias, de forma tal de ofrecer a cada trabajador un variado menú de modalidades, acordes con los valores deseados por la organización (véase Cuadro N° 1).

En cuanto, al porqué debe ser auto-desarrollable, la respuesta tiene que ver con la necesidad de crear un diseño donde el participante tenga la potestad de decidir responsablemente su deseo de participar en esa práctica, ya que las experiencias han demostrado lo que las teorías de aprendizaje plantean y es que la efectividad de este tipo de entrenamiento solo es posible si la persona lo desea. Si esto es así, no es mucho lo que puede hacer la empresa, como sostiene Ramos (2002), al referirse a la educación en valores: “Es condición indispensable que haya ausencia de toda coacción exterior” (p.79). En tal sentido, proponemos que la empresa asuma un rol de guía, que a modo de ‘tutor o mentor’ invita a sus colaboradores a participar en la ejecución de un conjunto de actividades convenientes para el desarrollo de los valores de las organizaciones, pero donde son los empleados quienes lo realizarán por propia iniciativa. Además, si queremos ser consistentes con lo que profesamos, debemos partir por el respeto hacia ese trabajador, empleado, colaborador o asociado, para que sean ellos, quienes decidan tomar para sí, el código de valores de la organización a la cual pertenecen.

Cuadro n° 1. Modelo de matriz de auto-desarrollo en valores.

Valores			
Recursos	Valor A	Valor B	Valor N
Lecturas			
Peliculas			
Deportes			
Personajes			
Artes			
Roles Sociales			

Fuente: Rey, N. y Hernández, G. (2009)

Recursos instruccionales

Es importante profundizar sobre este punto, ya que la propuesta se fundamenta en desarrollar y/o consolidar valores a través del ejercicio sistemático y disciplinado de un conjunto de actividades no comunes de utilizar en el ámbito de trabajo, tales como, análisis de lecturas, videos, películas, audio-libros, personajes, o la práctica de deportes, artes, hobbies, roles sociales, entre otros. Las razones que estimulan el uso de este tipo de actividades, como recursos instruccionales, obedece ante todo a la suma de bondades que se esconden detrás de cada uno de ellos.

En relación a la pertinencia en el uso de este tipo de recursos, venidos del mundo de la literatura y el arte, es interesante recordar los planteamientos que ofrece Morin, E. (1999) en su libro *La cabeza bien puesta*, cuando enfatiza que la literatura, poesía y cine deben ser considerados como “verdaderas escuelas de vida”, ya que propician el descubrimiento de uno mismo, al permitirnos reconocer nuestra vida subjetiva a través de los personajes de las novelas o películas, además, que nos permite también ver las relaciones del ser humano con el otro, la sociedad y el mundo. Asimismo, al hablar del arte, Morin, manifiesta que “las artes nos introducen en la dimensión estética de la existencia y nos enseñan a ver mejor el mundo desde un punto de vista estético... en toda gran obra, de literatura, de cine, de poesía, de música, de pintura, de escultura, existe un pensamiento profundo sobre la condición humana”(p.47).

Por su parte, Alles, M. (2008), refiere experiencias favorables, a través del uso de estrategias similares. De manera específica recomienda la utilización de técnicas de autodesarrollo tales como referentes, actividades extracurriculares, cursos, lecturas y otros, así como guías de desarrollo dirigidas, con la finalidad de cerrar brechas de competencias. Alles, M. (2008) expresa, “Si bien nuestra opinión es empírica, la experiencia

profesional nos indica que el grado de eficacia más alto en el desarrollo de competencias se verifica a través del autodesarrollo, e idealmente con la guía de un tutor, mentor o coach” (p.270). Propone, además esta autora, adicionar al concepto auto-desarrollo, el calificativo “dirigido”, para significar que la organización debe decirle a las personas qué competencias desarrollar, en base a las evaluaciones efectuadas y luego debe decirles cómo hacerlo. Vale la pena destacar, que la experiencia exitosa a la cual hace referencia Alles, ha sido para desarrollar competencias, mas no para valores y como bien aclara Rojas, B. (2007), “...los nombres de los valores y las competencias pueden ser idénticos, pero la definición de ambos no lo es” (p.17).

Por los argumentos antes expuestos, consideramos importante la sugerencia de incluir los recursos mencionados, como medios eficaces para entrenar en valores. Si lo que se busca es lograr penetrar la parte más íntima del ser, verdadero asiento de los valores; de modo tal de provocar en el individuo, una marea de reflexiones de quien se acerca a descubrir y/o aprehender desde el mensaje oculto de cada uno de estas obras, para incorporarla en su repertorio de valores, debemos ser creativos e innovadores para lograrlo. A continuación presentamos una breve explicación de cada uno de los recursos posibles de incorporar en la matriz de autodesarrollo de valores.

Lecturas: este recurso, se refiere a que el empleado a través de lecturas cuidadosamente seleccionadas y sugeridas por el líder de gestión humana, cumpla un doble proceso, uno, que a través de éstas tome conciencia respecto al contenido de los valores que se desean auto-desarrollar y dos, que producto de ese proceso de concientización establezca un compromiso consigo mismo, el cual deje plasmado en un plan de acción, para poner en práctica dichos conceptos y actuaciones, tanto en la vida personal como laboral. Es importante resaltar que quienes opten por este tipo de recurso deben seleccionar aquellos temas que verdadera-

mente les gusten, atraigan y despierten fascinación, pues de esta manera lograrán más fácilmente modificar sus comportamientos en la forma esperada. Lecturas de crecimiento personal, novelas, cuentos, o cualquier otra modalidad que ofrece la literatura y que contengan mensajes afines a los valores a desarrollar, no deberían faltar dentro de la matriz. Por ejemplo, nadie pone en duda que leer un libro como el Principito deja una reflexión de vida que toca los más nobles valores.

Películas: La utilización de este recurso permite que el empleado realice un proceso de análisis reflexivo en torno al contenido de una película cuidadosamente seleccionada. El objetivo es visualizar las actitudes, comportamientos y accionar de los distintos actores y su manera cotidiana de actuar. Este proceso posibilita la actitud crítica y genera hábitos de observación, reflexión, análisis, comprensión, síntesis, relación e interpretación del valor en cuestión, a partir del estudio de los personajes y sus relaciones sociales y de poder; las discriminaciones que pueden sufrir por razón de raza, sexo, religión u opinión; los ataques a la libertad; el tratamiento de la solidaridad y de los derechos humanos, u otras situaciones que se presenten en la trama. Por ejemplo, una película como Wall Street, permite enfocar la conducta humana a través del concepto del éxito y su inexorable relación con los valores sociales y la familia.

Deportes: Dentro de las organizaciones es común ver el desarrollo de actividades deportivas como medio de integración, competencia y socialización de los empleados; sin embargo, nos atrevemos a decir, que nunca ha sido con miras al desarrollo o refuerzo de valores. A través del deporte, es posible reforzar y/o desarrollar valores tales como la disciplina, autoestima, compromiso, seguridad en sí mismo y solidaridad entre otros. La tarea consiste en identificar qué tipo de deportes pueden estar asociados con el desarrollo de los valores que se quieran llegar a auto-desarrollar en los empleados y ofrecerlos dentro de la matriz. El tenis, por ejemplo, si se realiza como modalidad

individual los valores que se adquieren y desarrollan son la disciplina, autoestima o confianza en sí mismo, la iniciativa, el compromiso individual; pero si se practica con la modalidad de “dobles o pareja” serviría para el desarrollo de valores como trabajo en equipo, cooperación, solidaridad, además de los mencionados anteriormente. De modo pues que utilizar este tipo de recursos no solo facilitaría la integración y socialización de los empleados sino que contribuiría a generar la armonía que buscamos a nivel del desarrollo del ser humano.

Personajes: Este tipo de recurso se refiere al análisis de personajes representativos ya sea de la historia o de la vida contemporánea cuyas actuaciones y roles desempeñados hayan trascendido a nivel de la sociedad, con impacto positivo en cuanto a su actuación ceñida a valores. Lo importante en cuanto a la utilización de éste recurso, es que el líder de gestión humana seleccione cuidadosamente aquellos personajes en cuyas actuaciones hayan privado los valores y principios sociales que se desea que los trabajadores auto-desarrollen, siempre teniendo claro que estos deben estar circunscritos a los valores definidos por la organización. A modo de sugerencia, se pueden mencionar personajes que hayan sido premios nobeles, luchadores sociales, artistas destacados, científicos, entre otros. Por ejemplo, nombres como Martin Luther King, defensor de los derechos humanos, Lech Walesa -premio nobel de la paz-; grandes músicos venezolanos como José Antonio Abreu –Director del Sistema de Orquestas de Venezuela; Gustavo Dudamel - Director de Orquestas, la madre Teresa de Calcuta, entre otros.

Artes: El arte en sus distintas manifestaciones como la música, la pintura, la escultura, la danza y poesía generan un alto nivel de sensibilidad en el ser humano, desarrollando en quienes lo practican una visión del mundo diferente, con una valoración de lo sencillo dentro de lo complejo, con visiones de la vida basadas en la belleza y la naturaleza, procesos estos que se reflejan en un actuar caracterizado por valores como el amor y la belle-

za. Desde este punto de vista utilizar cualquiera de estos recursos para desarrollar y/o fortalecer los valores organizacionales no deja de ser interesante; además de que a través de la práctica de cualquiera de estos puede el empleado fortalecer otros valores como el trabajo en equipo, disciplina, integridad, compromiso, autoestima, espiritualidad, convivencia, entre otros. Sin embargo, pese a las bondades del arte como recurso para la educación en valores, nos atrevemos a indicar que utilizarlo en las empresas sería una novedad y proponer que sea usado con estos fines supone un ejercicio de innovación en este ambiente.

Roles Sociales: se refiere a la posibilidad de asumir diversas responsabilidades, relacionadas con actividades de acción social, ya sea internamente o hacia la comunidad, tales como: voluntariado, labores de beneficencia, asociaciones de vecinos, condominios, trabajos solidarios en pro de los niños abandonados, animales desasistidos, campañas comunicacionales acerca de prevención antidrogas, protección a las minorías, entre otros. Al respecto es importante acotar que este tipo de acciones, adicionalmente, se alinean con la filosofía de la responsabilidad social, la cual vincula en forma clara y precisa a la empresa con el entorno, contribuyendo a una mejora de la calidad de vida de terceros y creando un mundo más solidario. Es también, importante destacar, que quienes asumen este tipo de roles desarrollan ciertas características, como la autonomía, solidaridad y responsabilidad, a saber: *autónomos*, porque son capaces de tomar decisiones y de ser dueños de su vida personal y social como individuos y miembros de la sociedad. *Solidarios*: porque son capaces de interesarse en los demás, conjugar esfuerzos con ellos y en su beneficio y compartir sus inquietudes. *Responsables* porque son capaces de cumplir las obligaciones contraídas y las tareas emprendidas. Para implantar este recurso, se requiere conocer los distintos roles sociales, afines a la organización y que podrían ser asumidos directamente por los trabajadores. Así

mismo, los trabajadores podrían proponer otros roles sociales vinculados al entorno donde ellos se desenvuelven. Lo importante es que si se selecciona la opción de roles sociales, el trabajador asuma cabalmente esta responsabilidad.

Ideas prácticas para el diseño e implantación de la matriz de autodesarrollo en valores

No existe un camino único para el abordaje de esta propuesta, no obstante, basándonos en la experiencia vivida a nivel de consultorías en esta área, nos atrevemos a proponer las siguientes ideas:

1. Identificación de Valores Organizacionales: el primer paso en la construcción de la matriz tiene que ver con la identificación de aquellos valores que a la organización le interesa profesar. Generalmente, estos son los que aparecen en el código de valores o los que forman parte de la cultura organizacional. Al respecto, Rojas, B. (2007) comenta "Cuando en una empresa se reúnen sus ejecutivos para analizar la cultura, definir los valores, analizar en conjunto aquello en lo que creen y a lo que se adhieren, y la formulación es sincera y representativa de la realidad de esa empresa en ese momento y en ese contexto, se está frente a un gran avance hacia una gestión de recursos humanos que añade valor a la organización." (p.16). A nuestro entender, este avance comentado por Rojas, facilitaría enormemente la identificación de los valores a ser incorporados en la matriz.

2. Exploración e Investigación de Recursos: Corresponde a quien asuma el liderazgo de esta iniciativa, casi siempre la unidad o departamento de Gestión Humana, realizar un esfuerzo de exploración e investigación, acerca de la existencia de los recursos instruccionales mencionados, por ejemplo, identificar películas, libros, audio-libros, etc. que contengan mensajes o contenidos que puedan relacionar-

se con determinados valores. Hoy día existen páginas por Internet que aportan excelente información al respecto, los cuales han sido desarrolladas por expertos que se han dedicado a elaborar, a modo de fichas técnicas, la vinculación de estos recursos con la educación en distintas áreas del conocimiento, incluyendo el aspecto de valores humanos.

3. Formulación de la matriz base: Se comienza a rellenar la matriz con la información que se vaya recabando, a través de la revisión documental y/o bibliográfica. Lo mejor sería obtener documentales grabados de la televisión sobre temas más o menos éticos, también se puede recurrir a las videotecas. La solución más sencilla, sin embargo, es bajar los documentales de Internet, especialmente del portal *youtube.com*. En este sitio se puede encontrar documentales y reportajes sobre cualquier tema, simplemente introduciendo el nombre de lo que buscamos. Lo que sí es importante insistir es asegurarse de que lo que se haya seleccionado reflejen los valores que se quieren trabajar.

4. Elaboración de Guías o ficha técnicas: Para cada recurso seleccionado, se deben generar unas pautas generales, a modo de guías o fichas técnicas, las cuales orienten al trabajador en cuanto a lo que se espera que haga para obtener el mejor provecho. (véase Cuadro N° 2)

5. Organización de mesas de trabajo: Para ampliar el contenido de la matriz y hacerla más participativa, se sugiere organizar mesas de trabajo, donde las personas invitadas, hagan sugerencias acerca de lo que conviene incluir en cada celda. El objetivo es obtener una matriz general muy completa y enriquecida por la opinión del colectivo, que ofrezca un menú significativo de opciones de entrenamiento auto-desarrollado, tan amplio que pueda ser personalizado posteriormente.

Cuadro No 2. Matriz de auto-desarrollo en valores

VALOR		
SOLIDARIDAD: Se define como el valor que consiste en mostrarse unido a otras personas o grupos, compartiendo sus intereses y sus necesidades. La solidaridad implica afecto: la fidelidad del amigo, la comprensión del maltratado, entre otros.		
ROLES SOCIALES 	<p>Crear club del deporte, Invitar a los trabajadores a conformar equipos de softball, beisbol, tenis de mesa u otros deportes que les sean familiares y abrir sus puertas a la comunidad, convirtiéndose los empleados en los mentores de quienes se inscriban.</p> <p>Voluntariado, invitar a crear espacios y equipos de ayuda y asesoría hacia la comunidad en aspectos legales, de organización, de finanzas, de realización de proyectos.</p> <p>Realizar campañas informativas acerca de: Buena alimentación, Higiene bucal, prevención de enfermedades, entre otras.</p> <p>Organizar recolectas para casa hogares, ancianos, entre otras.</p>	<p>GUIA O FICHA TECNICA A SEGUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar inventario de personas a participar. ✓ Identificar actividades a desarrollar. ✓ Definir el alcance de la acción. ✓ Distribuir actividades y roles del equipo ✓ Evaluar los resultados ✓ Identificar comportamientos, intereses y necesidades del grupo en cuanto a la realización de la actividad. ✓ Reforzar comportamientos positivos.
DEPORTES 	<p>Incentivar la práctica de deportes que se trabajan en equipo como: el Futbol, el beisbol, baloncesto, voleibol, entre otros.</p> <p>Crear grupos de trabajadores que diseñen juegos lúdicos al aire libre y que signifiquen esfuerzo físico, participación e incluso involucración de la familia.</p>	<p>GUIA O FICHA TECNICA A SEGUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifique como el deporte seleccionado lo ayuda y enseña a vivir la socia-bilidad y afabilidad con el equipo contrario. ✓ Identifique acciones positivas de él y sus compañeros que la propician, así como acciones que la niegan ✓ Reflexionar y comprometerse a establecer acciones que las fortalezcan.
PERSONAJES 	<p>Biografía y obra de la Madre Teresa de Calcuta.</p> <p>Síntesis: La Madre Teresa era una verdadera santa caminando por la faz de la tierra. Curó a enfermos (con la ayuda del singular milagro), confortó al moribundo y se preocupó por los pobres. Y todo esto lo logró en ese mar horroroso de miseria humana que es Calcuta.</p> <p>Diana su Verdadera Historia - Andrew Morton</p> <p>Emece Editores 1992. Síntesis: Siempre tuvo en su mente a los más marginados y necesitados. La atención a esos sectores representaba en ella un valor de importancia y su prédica por el mundo iba en ese sentido. Vivió su valor, practicando humildemente lo que predicaba. Siempre tuvo tiempo para una participación activa humanitaria, a pesar de sus múltiples ocupaciones dentro de su posición Real, o fuera de esta, además de su papel como madre y como persona.</p>	<p>GUIA O FICHA TECNICA A SEGUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar acciones realizadas a favor de otros, según el personaje seleccionado. Fueron realizadas esperando algo a cambio. ✓ Cuando ambas ayudaban, la Madre Teresa a los enfermos de lepra y Diana de Gales a los mutilados por las minas antipersonales que sentimientos demostraban. ✓ Lo invitamos a crear alguna idea de lo que Ud. Podría realizar para emular estas acciones. Compártalo con sus compañeros de trabajo.
PELÍCULAS 	<p>“La vida de los otros”</p> <p>2007 Alemania. Alta Classic Donnersmarck.. SINTESIS: El ejercicio de la empatía para ponerse en el lugar de los demás y compartir sus intereses.. La lealtad como elemento indispensable en las relaciones humanas. El servicio a los demás como una actividad y conducta que afectan al sentido de la vida.</p> <p>“Oliver Twist”</p> <p>2005 Reino Unido. Filmax. Dir. Roman Polanski. SÍNTESIS: La cooperación para el éxito. El reconocimiento de los propios errores. La confianza en la sensibilidad como forma de conocer a los semejantes. La prevención frente a los valores marginales como base del estilo de vida.</p> <p>“Cadena de Favores”</p> <p>Dirección: Mimi Leder. 2000 USA. Guión: Leslie Dixon; basado en la novela de Catherine Ryan Hyde. SINTESIS: Trata de como ayudar a los demás sin esperar nada a cambio</p>	<p>GUIA O FICHA TECNICA A SEGUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar qué valores positivos o negativos te sugiere la película seleccionada. ✓ Citar mínimo seis acciones, relacionados con la solidaridad y determina como impactan esas actuaciones a los demás. ✓ Comparar con acciones que realizas a diario, reflexionar y escribir aquellas que sean las más representativas para ti. ✓ Hacer un compromiso de adquirirlas en caso no identificar ninguna y/o reforzarlas en caso de tenerlas.
ARTES 	<p>“Grupo de Danzas”: Con la ayuda de especialistas o de empleados que tengas estos talentos pueden formarse grupos que desarrollen esta actividad y puedan incluso compartir como roles sociales, realizando presentaciones con el fin de recabar fondos de ayuda para necesitados o hacer presentaciones a los enfermos.</p> <p>Teatro”: La representación de obras de corte social donde el valor de compartir intereses con otros, temas de fidelidad hacia e amigo o familiar, el maltrato de un ser querido, etc. Ayuda a comprender el real significado del valor solidaridad y sobre todo a vivenciarlo, además de desarrollarse las habilidades histrónicas.</p>	<p>GUIA O FICHA TECNICA A SEGUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los sentimientos y/o emociones que al realizar la actividad seleccionada siente. ✓ Compartir con el grupo las mismas y fortalecer con la opinión de los compañeros. ✓ Hacer el compromiso de internalizar dichas emociones y practicar las acciones de manera cotidiana,

Fuente: Rey N. y Hernández G., 2009

- 6. Personalización de la matriz de autodesarrollo en valores:** El proceso de personalización de la matriz, supone la intervención directa del trabajador, quien co-diseñará de la mano de la unidad de gestión humana, su propia matriz. Esto significa, seleccionar los recursos que más le atraen del menú, en función de sus preferencias y necesidades, incluso, podrá incorporar otros que aunque no aparezcan en la matriz general resulten pertinentes al propósito buscado.
- 7. Establecimiento de mecanismos de seguimiento:** Para estimular al trabajador a que cumpla las actividades previstas en la matriz, conviene establecer un “plan de Trabajo” o “convenio de aplicación” que permita el seguimiento posterior. Si bien es cierto, se trata de un proceso de auto-desarrollo, no menos cierto es que si tenemos alguna forma de monitorearlo potenciaría su eficacia. Al respecto, Rey, N. (2005), confirmó en su investigación *The Influence of Training Evaluations on the Training Transfer: An Experience in a Venezuelan-American Corporation*, que existe una correlación alta y positiva, entre los resultados del adiestramiento y el uso de instrumentos de evaluación y seguimiento. De allí, la importancia que una vez que un trabajador decida poner en práctica su matriz de autodesarrollo en valores, la empresa genere algún mecanismo de evaluación que estimule su aplicación dentro de la empresa.
- 8. Divulgación:** dar a conocer las bondades y alcance de esta matriz axiológica es fundamental. Consideramos que su divulgación y despliegue se facilita enormemente cuando la misma se incorpora en los manuales de normas y procedimientos, como una nueva forma de entrenamiento y a su vez es incorporada en las redes de la empresa, vía intranet, pues agiliza y facilita su cabal abordaje.

Para una mayor comprensión de lo que queremos transmitir bajo el concepto de **matriz de autodesarrollo en valores**, en el cuadro N° 2, presentamos un ejemplo, relacionado con el valor “solidaridad” donde se muestra los diversos recursos asociados a dicho valor, con sus respectivas guías o fichas técnicas. La idea es que si una empresa tiene varios valores, desarrolle una matriz para cada uno hasta lograr armar la matriz general de valores, que permitirá realizar las matrices personalizadas a cada trabajador involucrado con este entrenamiento.

Comentarios finales

Hablar de educación en valores corporativos, es un tema no agotado en el ámbito organizacional. Aunque existe abundante literatura, investigaciones y experiencias empíricas, no ha sido posible, hasta hora, encontrar una fórmula efectiva para lograr que los miembros de una organización se alineen en forma legítima con la plataforma axiológica de las empresas. En tal sentido, resulta válido continuar el tránsito tras la búsqueda de nuevas formas de intervención, dirigidas a desarrollar procesos de crecimiento personal donde se rescaten valores, se rescaten las cualidades intelectuales, el equilibrio mente-emociones, respeto a la diversidad, a la pluralidad del pensamiento como principio democrático insoslayable, sentido de responsabilidad compartida, diferenciación de las potencialidades, empatía, compasión humana, ética, amor por la vida y alegría de vivir, vínculo planetario y espiritualidad, todo lo cual dibuja un nuevo paradigma. Para consolidar este paradigma, se requieren “modos de hacerlo” y justamente es allí donde la propuesta de una matriz de autodesarrollo en valores puede dar su más efectiva contribución.

Es nuestro deseo que el presente artículo, despierte suficiente interés entre nuestros colegas, especialistas y expertos en la materia y se atrevan a experimentarla desde sus propios escenarios de trabajo, seguras de que los resultados a

ser obtenidos, justificaran el arduo trabajo que implica su proceso de diseño e implantación.

Finalmente, quienes trabajamos con procesos de entrenamiento y desarrollo en las empresas sabemos que pretender “mover” los aspectos ocultos y profundos del ser humano es una labor compleja, porque toca al ser con su constelación de relaciones; no obstante somos optimistas al invitarles a experimentar esta herramienta basada en el autodesarrollo, como una alternativa, no convencional y a su vez agradable, que podría contribuir a esa deseada creación de valores en pro de una mejor convivencia no solo en la organización, sino también en la familia, y la sociedad.

Bibliografía

- Abbagnano, N. (1974). *Diccionario de Filosofía*. México: 2da. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: 2da. Ed.-Granica.
- Barbolla, R.; Sands, P. (1998). *Algebra lineal y Teoría de Matrices*. Madrid, España: 1ra. Ed. Prentice Hall.
- Barrett, R. (2001). *Liberando El Alma De Las Empresas. Como crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos*. Buenos Aires, Argentina: SMS editores.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración, una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Covey, S. (2005). *El 8vo. Habito*. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica, S. A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración, Teoría, proceso y práctica*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Ed. Apóstrofe.
- Jarrín, A. (2008). *De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial, Más allá de la Ética y la Responsabilidad Social Corporativa: Un tema de conciencia*. Caracas, Venezuela: Publicaciones Monfort, C.A.
- Lama, D. (2006). *El Universo en un solo átomo. Cómo la unión entre la ciencia y espiritualidad puede salvar el mundo*. Colombia: Grijalbo.
- Maturana, H. (2002). *Emociones y lenguaje en educación y política*. España: Dolmen Ediciones.
- Morín, E. (1999). *La Cabeza Bien Puesta. Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva Visión SAIC.
- Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Caracas, Venezuela: UNESCO. Ediciones Faces/UCV. CIPOST.
- PNUD. (2000). *Informe sobre desarrollo humano 2000*. Barcelona, España: Mundi-Prensa Libros –Madrid-
- Ramos, M. (2002). *Programa para Educar en Valores, la educación que transformará al país*. 3era ed.- Caracas, Venezuela: Paulinas Editorial.
- Rey, N. (2001). *Sociedad del Conocimiento y Globalización: ¿Transformación de las Estructuras Organizacionales?* Artículo Edición Especial del Diario El Carabobeño. P.15 Valencia.

- Rey, N. (2005). *The Influence of Training Evaluations on the Training Transfer: An Experience in a Venezuelan-American Corporation*. Doctoral Dissertation. UMI/PROQUEST Publication Number: 3171611
- Rojas, B. (2007). *La axiología como eje transversal, en la gestión del talento*. Artículo revista Educación en Valores. PP 8-22. Vol. 1 / N° 7. Valencia.
- Rogers, C. (2000). *El proceso de convertirse en persona. Mi técnica Terapéutica*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Savater, F. (2004). *Las Preguntas de la Vida*. Barcelona, España: Décima edición. Editorial Ariel.

