

# Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones

Pérez Martínez, Armenio\*

## Resumen

El artículo realiza una revisión acerca de los conceptos más conocidos en el ámbito organizacional que abordan al valor como categoría científica, analizando y destacando sus principales aportes al mundo laboral. El objetivo de la investigación es el análisis crítico del concepto de valor y su implicación en el mundo empresarial, reconociendo la importancia práctica de la gestión de valores en las organizaciones como forma de dar sentido a la acción y fomentar un ambiente laboral desarrollador y cooperativo. Se emplea el método analítico-sintético para valorar la información obtenida a partir de la revisión de literatura actualizada. Como resultado se aprecia que existen variedad de criterios en cuanto a la definición teórica y enfoque metodológico en el abordaje de los valores, aunque existen elementos comunes en sus aspectos esenciales que coinciden en potenciarlo como uno de los elementos fundamentales dentro de la cultura organizacional. Como conclusiones se refuerza el carácter social y regulador del valor, así como la necesidad de su gestión en las organizaciones.

**Palabras clave:** Valores, valores organizacionales, comportamiento organizacional.

## *Reflections on Values in Organizations*

### Abstract

The article reviews the most well-known concepts in the organizational area that deal with value as a scientific category, analyzing and highlighting its main contributions to the world of work. The objective of this research is a critical analysis of the concept of value and its implication in the entrepreneurial world, recognizing the practical importance of managing values in organizations as a way of giving meaning to action and fostering a labor environment that is developing and cooperative. The analytical-synthetic method is used to evaluate the information obtained, based on an updated review of literature. Results indicate that a variety of criteria exist in terms of the theoretical definition and methodological approach to values, even though there are common elements in their essential

---

Recibido: 20-04-11. Aceptado: 08-11-12

\* Licenciado en Psicología y Master en Gestión Turística. Docente e investigador del Centro de Estudio de Gestión Organizacional y Turismo. Universidad de Ciego de Ávila, e-mail: armenito@economia.unica.cu

aspects that coincide in empowering it as one of the fundamental elements within organizational culture. In conclusion, the social and regulating nature of value is reinforced, as is the need for its management in organizations.

**Key words:** Values, organizational values, organizational behavior.

## 1. Introducción

La literatura de administración no ha escatimado esfuerzos en demostrar la complejidad del contexto en que las organizaciones se desenvuelven. Cualquier libro o artículo comienza por referir las características del entorno turbulento, los frecuentes cambios y la inestabilidad reinante en el mercado. Sin embargo, ubican todos estos fenómenos fuera de la organización, a partir de analizar el entorno con sus particularidades y la creciente competitividad, la exigencia cada vez mayor de los clientes, así como el limitado acceso a los recursos.

Se debe comprender que en las organizaciones actuales la complejidad se muestra tanto en su entorno como en los elementos que la integran, las relaciones entre estos y las interacciones de la organización con su contexto inmediato. No basta con referir que el ambiente es convulso, ya que las relaciones humanas también son afectadas, se complejizan y limitan el desempeño de la organización, tanto así, como las interacciones que se establecen entre la organización y sus proveedores y clientes/consumidores han generado nuevos matices donde la confianza, el compromiso, la responsabilidad pueden hacer mellas en los intentos de ser sostenibles a lo largo del tiempo.

El pensamiento y la dirección estratégica encuentran un mayor obstáculo para poder gestionar de manera eficiente

los recursos con que cuentan para aportar a la sociedad resultados acordes con las crecientes demandas de estas. Es el momento de reconsiderar el rol de los recursos de todo tipo, del capital intangible, el valor del cliente, así como de asumir como directivos el papel de mediador y facilitador dentro de las relaciones que se establecen entre todos estos elementos organizacionales. En la base de todo posible análisis se debe ubicar la responsabilidad social empresarial (RSE) como paradigma de las prácticas que fomenten la búsqueda de mejores condiciones de vida y trabajo para los individuos, a partir del compromiso con todos los elementos que garantizan la sostenibilidad.

Recientemente, como respuesta a esta creciente complejidad, han surgido modelos que intentan potenciar el papel de la gestión del capital humano en las organizaciones, con un enfoque más humanista, aunque trascienden el paradigma de las relaciones humanas, asumiendo la importancia del individuo dentro de los resultados, de la competitividad y como factor de diferenciación. Se hace referencia a la administración por valores o dirección por valores; es de resaltar que el término administración o dirección es empleado indistintamente a partir de la traducción del vocablo inglés *management*, nacida en la década de 1990, y paralelamente asumida por los autores Blanchard y O'Connor (1997); y García y Dolan (1997), esta idea genera confu-

sión, al no definir claramente si es administración o gestión. Esta propuesta ha revolucionado el pensamiento estratégico al rescatar el papel de los valores para alinear el comportamiento, darle significado a la acción y legitimar las mejores prácticas en las organizaciones. La propuesta es aplicada como modelo de gestión en las organizaciones, en otros casos es empleada como mecanismo auxiliar a la gestión que permite legitimar comportamientos y alinear los esfuerzos hacia las metas organizacionales.

En este marco la investigación teórica planteada, aborda la necesidad de realizar un análisis crítico del concepto de valor y su implicación en el mundo empresarial, reconociendo la importancia práctica de la gestión de valores en las organizaciones como forma de dar sentido a la acción y fomentar un ambiente laboral desarrollador y cooperativo, para lo cual es pertinente la revisión de la literatura actualizada.

## **2. Los valores, ¿cómo han llegado hasta aquí?**

El abordaje teórico de la categoría valor se encuentra indisolublemente unido al desarrollo de la psicología social y la sociología. Se aprecia que desde la década de 1960 ya existía preocupación por la complejidad de definir estos desde el ámbito académico. Según Kluckhohn et al. (1968:437),

“uno encuentra a los valores considerados como actitudes, motivaciones, objetos, cantidades mensurables, campos concretos de conducta, costumbres o tradiciones afectivamente cargadas y relaciones como las que tienen lugar entre individuos, grupos, objetos y sucesos”.

Uno de los consagrados investigadores de los valores ha sido Milton Rokeach, a quien se le considera el pionero de los estudios sistemáticos sobre este aspecto desde la psicología social y organizacional. Este autor también ha estado preocupado por la carencia de consenso en cuanto al valor como concepto científico y plantea: “el concepto de valor, más que cualquier otro, debería ocupar un lugar central y común en las distintas ciencias sociales” (Rokeach, 1973:3).

Las ideas de estos autores (Kluckhohn y Rokeach) permiten concluir que la comunidad científica no ha logrado limitar en un concepto la amplitud de los valores como categoría con un amplio rol en la determinación de la conducta de los individuos en diversos ámbitos, que le brinda sentido y validez a las acciones que realizan. Se demuestra, que no se encuentra claramente definido, o no explica aun la complejidad de este proceso psicosocial (siendo específicos para los neófitos en la temática psicológica).

Navegar a través del profundo laberinto de los aportes conceptuales sobre valores conlleva a reconocer los antecedentes poco conocidos al respecto. Los mencionados Kluckhohn et al, 1968: 443) reconocen que:

“un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye sobre la selección de los modos, medios y fines de acción accesible. Un valor no es solamente una preferencia, sino una preferencia que se siente o se considera justificada o ambos casos a la vez, ya sea moralmente o por razonamientos, o por juicios estéticos, utilizándose casi siempre estas dos o tres justificaciones”.

Desde este momento, se aprecia la existencia de tres dimensiones que han marcado pautas dentro del análisis de los valores, aunque no todos los investigadores le brindan el mismo peso dentro de sus investigaciones. Las tres dimensiones son: Cognitiva, afectiva, comportamental.

Otro aporte que ha marcado el resto de las propuestas es la manifestación de su estabilidad temporal y su carácter social.

Rokeach (1973:5) es considerado como el iniciador del estudio formal y sistemático de los valores y su definición, es una de las más citadas: "Un valor es una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia."

A partir de su definición de creencias y su posterior clasificación, Rokeach, (1973) define los valores como creencias prescriptas, donde la creencia define lo que es deseable o indeseable. Los define como perdurables; como también es el proceso de socialización donde se forma el valor. A la vez el autor propone la clasificación de valores en terminales e instrumentales. Esta definición ha sido ampliamente difundida pero su comprobación empírica no es totalmente fiable. Sintetiza sus ideas acerca de este concepto en la siguiente sentencia: "los valores son las representaciones cognitivas y transformacionales de las necesidades, siendo el hombre el único animal capaz de hacer dichas representaciones y transformaciones ... Los valores no solo son la representación cognitiva de las necesidades individuales, sino también de las demandas sociales e institucionales ... ya que la sociedad y sus instituciones socializan al individuo sobre el bien común,

interiorizándole las concepciones compartidas sobre lo deseable" (Rokeach, 1973:20).

Otro autor, sin el renombre de Rokeach, pero que ha aportado valiosísimos conocimientos acerca de los valores es Feather (1992). Retoma las ideas de Kurt Lewin sobre la influencia de los valores en el comportamiento, y considera que los valores determinan qué tipo de actividad posee valencia positiva y cuáles una negativa para el individuo en una situación dada.

Para Feather (1992:111) los valores son: "las condensaciones de experiencias acumuladas que capturan las cualidades abstractas de hechos pasados y que tienen una cualidad normativa o de deber acerca de estas, funcionando como criterios o marcos de referencia contra los cuales pueden ser evaluadas las experiencias actuales... Pero no son estructuras abstractas neutras, están atadas a nuestros sentimientos y pueden funcionar como motivadores generales".

En esta definición se vuelve a hacer referencia a las tres dimensiones de los valores antes mencionadas (cognitiva, afectiva y comportamental).

Otro autor destacado en la investigación sobre valores es Locke (1991:291). Su concepto de valores hace referencia a que: "los valores son aquello que la gente desea o considera benéfico para su bienestar aunque la evidencia definitiva de los valores de una persona se manifiesta en sus acciones... el conocimiento conceptual y perceptivo debe ser adquirido a través de la experiencia y el pensamiento. La gente necesita descubrir el conocimiento que requiere su supervivencia, incluido el código de valores

que guía las acciones y la toma de decisiones”.

Se destaca por sus aportaciones Hofstede (1980), quien define los valores como tendencias generales a preferir ciertos estados o asuntos sobre otros. Simbólicamente establece que los valores son sentimientos como la punta de una flecha, por eso tienen un lado positivo y uno negativo.

Por su parte, Schwartz (1992) desarrolla la teoría universal del contenido de valores. Sus trabajos proceden de la propuesta de Rokeach, siendo esta una continuidad teórica. En su trabajo inicial (Schwartz y Bilsky, 1987, 1990) encuentran los elementos que les permite una definición de valores: son conceptos o creencias acerca de fines existenciales o comportamientos deseados; trascienden situaciones específicas; guían o evalúan la selección de comportamientos; se ordenan por importancia relativa.

Para estos autores un valor: “es un concepto del individuo sobre una meta transituacional (terminal o instrumental), que expresa intereses (colectivos, individuales o ambos), con un dominio motivacional (madurez, seguridad, prosocial, conformidad restrictiva, gozo, logro o autodirección) y evaluado desde (muy importante a nada importante). Como un principio que guía la vida” (Schwartz y Bilsky, 1987:553).

A partir de más de una década de continuas investigaciones Schwartz y Bilsky (1987), proponen una actualización de su concepto, donde establecen que los valores: “son concepciones de lo deseable que guían la forma en que los actores sociales eligen sus acciones, evalúan a la gente y los acontecimientos, y explican sus acciones y evaluaciones.

En esta perspectiva, los valores son metas transituacionales deseables que varían en importancia y que sirven como principios guías en la vida de las personas” (Schwartz, 1999:24-25).

Desde el inicio de los estudios sobre valores, los investigadores se han dado a la tarea de buscar un conjunto de dimensiones o facetas que le permitan clasificar los valores humanos, un ejemplo de ello se encuentra en las investigaciones de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), Inkeles y Levinson (1969), Parsons (1951), Rokeach (1973), entre otros.

Una de las concepciones teóricas más conocidas es la desarrollada por el sociólogo estadounidense Parsons (1951), la cual propone que los valores son elementos de un sistema simbólico compartido que sirve como criterio o estándar de selección entre las alternativas de orientación, las cuales están intrínsecamente abiertas. La clasificación de las orientaciones de valor propone cinco grandes dimensiones para distinguir los sistemas sociales, los cuales son: Universalismo versus particularismo; logro versus adscripción; individualismo versus colectivismo; afectividad versus neutralidad; específico versus difuso.

Desde luego, las primeras concepciones fueron meramente teóricas y después al paso de las décadas se tornaron teórico-empíricas, es decir, fundamentadas en la teoría pero enriquecidas con los hallazgos prácticos, se puede citar entre estas últimas a Elizur (1984), Hofstede (1990), Schwartz (1992, 1994, 1999), Schwartz y Bilsky (1987), Trompenaars (1998), García y Dolan (1997), Blanchard y O’Connor (1997), Zazueta y Arciniega (2010), Díaz (2010a, 2010b), entre otros.

Para Schwartz (1999), representante del enfoque teórico empírico a nivel cultural, las siete tipologías de variabilidad cultural no operan en forma aislada sino que interactúan entre sí, formando una estructura dinámica compuesta de la siguiente manera: armonía, igualdad, autonomía intelectual, autonomía afectiva, maestría, jerarquía y conservadurismo.

Schwartz y Bilsky (1987) enumeraron también la tipología de variabilidad a nivel individual, la cual quedó representada de la siguiente forma: disfrute, conformidad restrictiva, logro, autodirección, madurez, seguridad, prosocial.

En un momento de síntesis de su obra Schwartz (1992) propone las diez tipologías de valores dentro de su denominada "teoría universal de valores". Su propuesta recoge los siguientes tipos de valores: Autodirección, universalismo, benevolencia, conformidad, tradición, seguridad, autoridad, logro, hedonismo, estimulación.

Dentro del tema propiamente organizacional se destacan las investigaciones de García y Dolan (1997) y Blanchard y O'Connor (1997). Al respecto, García y Dolan proponen un Modelo Triaxial de la dirección por valores compuesto de los siguientes grupos de valores:

- Valores práticos<sup>1</sup>. Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, entre otros.
- Valores poéticos<sup>2</sup>. Orientan su apertura creativa a su bienestar emocio-

nal: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, entre otros.

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

Estos conceptos se encuentran marcados por un enfoque antropológico, tanto en su definición, como en las alternativas heurísticas que ofrecen para el desarrollo de las distintas ciencias sociales. Pareciera positivo reconocer que las anteriores definiciones y sus autores han provisto de un campo fértil para desarrollar el tema de los valores en las organizaciones.

### **3. Los valores en el ámbito organizacional: valoraciones al respecto**

Uno de los primeros autores en definir los valores organizacionales fue Zytowsky (1970) para quien se trata de un conjunto de conceptos, los cuales median entre la orientación afectiva de la persona y las clases de objetos que ofrecen una satisfacción similar.

Por su parte, Super (1995) define los valores como el refinamiento de las necesidades a través de la socialización del sujeto, los cuales son alcanzados a través de actividades; asimismo, estable-

1 Praxis: obrar, actuar, prosa.

2 Poiesis: hacer, generar, parir, poesía.

ce que una necesidad como la de ayudar a los demás se convierte en la importancia dada al valor altruismo, por lo tanto una persona que asigna prioridad a este valor puede alcanzarlo y satisfacer su necesidad de ayuda a los demás desempeñado una ocupación como el trabajo social o la docencia.

Para England (1967) los valores en el trabajo son ideologías o filosofías que permiten comprender el comportamiento de los individuos en el trabajo, sostienen que los valores se agrupan en estructuras, siendo estas el marco de referencia de permanencia relativa, que moldean e influyen en el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Mientras que Arciniega (2001), establece que los valores en el trabajo son concebidos como la representación cognitiva de las necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el contexto organizacional.

Ahora bien, los instrumentos utilizados para medir valores se han diseñado partiendo de las técnicas que se utilizaron primeramente para medir actitudes y que tienen base en trabajos de investigadores de principios de siglo pasado como Thurstone (1929) y Likert (1932), citados por Zazueta y Arciniega (2010).

En el contexto de las empresas que brindan servicios, esta necesidad de trabajar con los valores compartidos es más evidente. De acuerdo con O'Reilly (1989) las empresas prestadoras de servicios requieren fuertemente del control de mecanismos sociales, como los valores culturales para dirigir las acciones de sus miembros. El ajuste persona-organiza-

ción es definido por Chatman (1989) como la congruencia entre normas y valores de la organización, y los valores de las personas que lo integran, el ajuste persona-organización se enfoca en cómo la comparación entre el ordenamiento y el contenido de los valores de los empleados con el sistema de valores de la empresa para la que trabajan, afectan las actitudes y la conducta de los individuos.

Según Chatman (1991), la selección y la socialización como herramientas para alinear o ajustar los valores persona-organización. En el proceso de socialización se procura que el individuo entienda los valores, habilidades, conductas esperadas y conocimiento social que son esenciales para asumir un rol organizacional y para participar como miembro de la organización.

En el contexto latinoamericano contemporáneo, donde es difícil encontrar aportes originales, aparecen dos autores mexicanos con amplia trayectoria investigativa en el presente siglo XXI. Son autores que realizan un exhaustivo análisis de los principales aportes científicos de las investigaciones sobre valores, lo que les permite llegar a importantes conclusiones de referencia en este tema. En su obra "Desarrollo de valores en el trabajo," Zazueta y Arciniega (2010) sintetizan las características que más inciden en el concepto de valor: son representaciones cognitivas de necesidades universales, de carácter abstracto, tienden a formar una estructura dinámica, se ordenan en forma jerárquica, expresan un objetivo motivacional, se expresan a través de metas transituacionales, son producto de la socialización del sujeto, poseen estabilidad temporal, la mayoría

de ellos se ubican a nivel inconsciente, es propio de los seres humanos, ocupan un lugar central en el sistema cognitivo del sujeto, influyen sobre las percepciones y actitudes y, en general, sobre toda la actividad humana, sirven de estándares de evaluación, son símbolos compartidos en un grupo social que determinan el comportamiento deseable. Estos autores logran diferenciar las actitudes de los valores en el trabajo. A diferencia de las actitudes, los valores trascienden a situaciones y objetos específicos.

En Cuba se destacan las aportaciones de Dr. Carlos Díaz Llorca (2010), quien posee una prolija obra científica en torno a los valores en las organizaciones. A partir del estudio de García y Dolan (1997), se propone la estrategia de valores en las organizaciones. Para este autor los valores “son una realidad humanizada que tiene una significación positiva para el hombre”. Su clasificación de los valores, tomando como antecedentes los autores ya mencionados, la realiza en función del tiempo en que operan en las organizaciones, por lo que puede decir que los valores pueden ser estratégicos y tácticos. Dentro de los estratégicos incluye la identidad, misión y visión de la organización, y los valores tácticos los divide en éticos, prácticos y de desarrollo.

La rápida revisión, de estos conceptos, permiten reconocer los antecedentes y el estado del arte del concepto de valor y por encima de todo, reconocer el lugar que está ocupando el valor y su gestión dentro de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico en la actualidad. Resulta muy llamativa la utilización de textos clásicos de Administración escritos por Harold Koontz, James Stoner

e Idalberto Chiavenato, donde el valor organizacional es traído a análisis sin una comprensión de sus determinantes, funciones, premisas, dimensiones, entre otros aspectos.

#### **4. Reflexiones emergentes sobre los valores organizacionales**

El tema de los valores se encuentra en el tintero de innumerables profesionales de distintos ámbitos científicos: psicólogos, pedagogos, ingenieros, sociólogos, economistas, filósofos, entre otros; han aportado una gran cantidad de conocimiento teórico-práctico que ha permitido, por un lado contar con un amplio espectro de información, por otro ha generado la necesidad de debatir y contraponer muchos de estos aportes.

Se plantea el análisis por un problema inicial que no es exclusivo de los valores. Los conceptos extraídos de una ciencia concreta, donde se han desarrollado desde el punto de vista epistemológico, y aplicados a otra, generan una serie de interpretaciones en una suerte de pugna terminológica, que no permite expresar en su total magnitud el concepto en sí, desde la ciencia de origen. En este caso, ha ocurrido con muchos conceptos psicológicos llevados a la administración científica (se hace referencia a la Administración como ciencia), donde se les apellida (adjetiva) con un término de esa ciencia. Se encuentran entre estos el comportamiento, la motivación, la comunicación, los valores, entre otros. Se considera que en estos casos sucede que se pierden vínculos con otros conceptos dentro de la ciencia que los origina, que hace incom-

prensibles en toda su amplitud a estos conceptos porque han perdido su potencial explicativo y a la vez epistemológico, pues son llevados fuera de su episteme, delimitado para ser utilizado en la explicación de hechos y fenómenos concretos que escapan de la capacidad de comprensión de otra ciencia en el momento actual o, al cambio dentro de la concepción de su objeto de estudio o el papel de los distintos actores componentes de esa ciencia.

Los valores no han escapado a esta realidad, en el caso de la administración, en su tránsito por las distintas etapas de su desarrollo epistemológico, desde Taylor y Ford hasta la actualidad, se ha manifestado el paso por diferentes enfoques dentro de la administración. En la actualidad el papel del ser humano es considerado como una ventaja competitiva, elemento diferenciador, el mayor capital de la empresa entre otros calificativos, que se consideran bien ganado. Este rol esencial que hoy desempeña el ser humano hace necesario la comprensión del individuo dentro de la organización, visto como un ser social, en sus disímiles relaciones y problemáticas de la cotidianidad. Para ello son utilizados muchos conceptos, entre esto el de valor, que no se desarrollan gnoseológicamente a plenitud. Su utilización está mediatizada por el interés y el avance de esta ciencia y solo en contados casos se vincula con nuevos conceptos.

Los valores han perdido, al ser llevados al mundo de las organizaciones y ser explicados por científicos de formación no psicológica, su dimensión dialéctica social-individual, objetivo-subjetivo, las características de su proceso de formación han sido simplificadas por estra-

tegias o mecanismos esquemáticos, su integración entre los elementos reguladores de la personalidad es estática y simplista. Este aspecto llama mucho la atención, ya que en realidad, esta ciencia se está perdiendo lo mejor que le pueden aportar los valores.

Desde que surgen los libros de Dirección por Valores en 1997, este tema ha apasionado a los investigadores de la dirección. La lectura de estos y otros materiales más recientes han llevado a comprender la necesidad de mostrar que las potencialidades de los valores dentro del individuo, como elemento regulador del comportamiento, aun se encuentra muy distante de ser lo que realmente tiene que ser. No es necesario enumerar insuficiencias en estos aspectos que en muchos casos tienen un abordaje más científico que en otros; se pretende mostrar aspectos ocultos que resultan de un gran peso si se logran gestionar.

El análisis realizado manifiesta una interpretación novedosa y a la vez necesaria sobre el valor aplicado dentro de la actividad de dirección. En el caso de los valores se considera necesario definir dos momentos esenciales: 1) la relación con los medios de producción y, 2) son las relaciones sociales que se establecen a la hora de esta interacción. Concretamente, se hace referencia a que si la relación de propiedad sobre los medios de producción es privada, como en el capitalismo en cualquiera de las etapas de su desarrollo, entonces los valores relacionados con los medios de producción y los resultados de la misma no van a ser iguales que si los medios de producción están en posesión de los trabajadores, al igual que los resultados de la producción. Este

es un elemento esencial que conduce a rechazar la propuesta de valores compartidos que hoy se aplica en la mayoría de los procesos sustantivos en las organizaciones y donde quiera que se pretenda construir modelos alternativos al capitalismo, sin definirlos como socialista, comunista, revolucionario, integrador, entre otros. Los valores encierran una realidad social que pasa ante todo por este análisis que brevemente se ha mostrado, sin embargo no ha sido tomada en cuenta y se ha descontextualizado su empleo, y por ello, los resultados a los que se llega por su uso, y a la vez abuso.

Tampoco resultan igual las relaciones sociales del capitalismo, caracterizadas por la explotación, de las que se genera en el socialismo, donde está presente la justicia y la solidaridad como premisa. El liderazgo que se ejerce desde la dirección de la organización en cuanto a los valores en el capitalismo promueve mecanismos explotadores, mientras que en el socialismo, por ejemplo, este hecho se genera a través de la participación e integración de los trabajadores a la vida y cultura organizacional.

Esta es una implicación teórica que conlleva a proponer nuevos análisis desde nuestro lado del concepto de valores compartidos. Si lo unimos a que existe solo utilización parcial de toda la amplitud epistemológica que muestra el estudio del valor desde otras ciencias, se expone entonces revisar y redefinir este concepto que hoy se utiliza en el contexto empresarial con tanta fuerza.

Otro elemento vital en este análisis es el relativo a la pérdida del sujeto concreto y el valor, *per se*, en el plano individual. Es decir, que en este enfoque que se anali-

za, llega a la organización un individuo, se despoja de sus valores personales, familiares, entre otros, activa los de su organización y se pone a trabajar. Resulta preocupante que la posible existencia de conflictos entre valores de diferente nivel de jerarquía y actuación, no sea tomada en cuenta. El trabajador ama a su familia, el deporte, el descanso, y en ocasiones, estos pueden entrar en contradicciones con los valores organizacionales. La falta de análisis sobre la relación con conceptos como motivación y necesidades, no solamente en el plano de la organización, sino del individuo, conlleva a que los principales comportamientos que hacen dudar de la existencia de determinados valores en los trabajadores, se encuentra mediatizada por las carencias e insatisfacciones de los mismos (¿Cómo va a desarrollarse si tiene la barriga vacía, si tiene a su hijo enfermo en la casa?).

Este hecho tiene relación, al igual que lo anterior, en el sistema de producción y las relaciones sociales. Si en el capitalismo los hombres tienen sólo su valor en el mercado y todos son iguales y luchan por lo mismo, la enajenación y el consumismo están a la orden del día; se trata de promover análisis desde ese otro mundo mejor y posible, y defender que la medida del hombre es el propio hombre, su existencia única, compleja, multideterminada y socio-individual.

La lógica del desarrollo de los valores sociales es inseparable de la de los valores individuales, pues todo valor social declarado que no aparezca configurado a nivel individual deja de serlo de la praxis, y se convierte en formal y vacío, presente solo en el discurso, pero sin ningún sentido para el comportamiento humano.

Toda sociedad, institución, comunidad o grupo humano expresa, en general, un conjunto de valores declarados, que de ninguna forma agota el potencial moral de su momento. Aquellos responden, en un grado elevado, a la forma en que los líderes y/o grupos de poder dentro de cualesquiera de las unidades sociales mencionadas comprenden e interpretan los valores que sienten como definitorios del proceso que dirigen, lo cual con frecuencia ha conducido a un arbitraje de carácter adecuado o no, de ciertos eventos o formas de expresión, concretamente desde la dirección.

Los valores son, entonces, una expresión de la realidad viva y actuante de cada uno de los sectores constitutivos de la trama social, así como de los individuos que la integran. No deben, por tanto, resultar sacralizados como resultado de una forma dominante de ver la realidad, por justa que esta sea, pues en su propia generalización estaría contenida una injusticia esencial: el desconocimiento de su naturaleza y de su función social.

Los valores individuales tienen extraordinaria significación para la investigación social. Separar lo individual de lo social, constituye un error no solo teórico, sino también metodológico. Con frecuencia valores que no han logrado una forma orgánica de expresión a nivel social, se presentan estructurados a nivel individual y se convierten en un elemento esencial para el análisis social que se realice.

Los valores sociales no son un conjunto homogéneo e indiferenciado, sino un nuevo nivel cualitativo de organización de valores individuales, altamente diferenciados y personalizados. Cuando se trata de imponer valores sociales por encima del proceso contradictorio de su in-

dividualización, puede producirse una formalización de aquellos, que conduzca a la separación entre su expresión conductual y su configuración subjetiva.

En el aspecto teórico, si se valora la magnitud del nuevo empeño, se considera que queda mucho por hacer, pero esto genera un reto metodológico cada vez mayor. Las incongruencias en lo teórico han permeado los posibles estudios e investigaciones desde categorías melladas, fragmentadas e incompletas por su naturaleza humana.

Una preocupación que guió este análisis es: en el caso del modelo sobre los valores organizacionales, se definen unos valores compartidos que supuestamente todos deben de poseer para que la organización funcione, cumpla con su misión y logre alcanzar su visión a través de los objetivos determinados. Entonces se determinan un número pequeño de valores, por ejemplo: laboriosidad, calidad, solidaridad, responsabilidad. Ahora bien, en cada lugar de la empresa, ¿son exclusivos estos valores?, ¿sólo son importantes estos? ¿cómo se jerarquizan?

Este igualitarismo exclusivo de los valores en todos los niveles gerenciales llama la atención, ya que en un directivo y un empleado común, los valores y su jerarquía van a depender de sus funciones y está demostrado que los valores se ponen de manifiesto en niveles complejos de regulación del comportamiento, es decir en solución de problemas y toma de decisiones. En niveles de regulación más sencillos las actitudes desempeñan un papel central en la determinación de esas conductas.

Otra situación que puede ilustrar la complejidad incomprensible de los valores: todos, en el socialismo comparten los me-

dios de producción. Por lo tanto, todos poseen la tecnología y el resultado de la producción es de todos, ahora bien, para quien tiene que ser significativo la pieza concreta, el auto, la computadora, el valor de ellos es para todos o para la persona que tiene que desempeñarse con el uso de estos medios de producción. Es importante tener en cuenta los recursos a los que tiene acceso los trabajadores y entonces se entrará en estrecha relación con los valores.

El sistema de valores está directamente relacionado con la realidad social. En la medida que la última cambia, también cambian los valores, en particular la expresión de estos y su jerarquía. Ello hace que se establezcan nuevas valoraciones, que reflejan la realidad cotidiana en la que se inserta el individuo.

## 5. Conclusiones

El análisis realizado al concepto valor ha permitido profundizar en la dimensión social de esta categoría científica, aunque como ya ha sido reconocido no existe consenso en la comunidad de expertos al respecto, aunque se puede afirmar que existen elementos que son abordados por la mayoría de los autores como son sus tres dimensiones, su carácter social, dinamizador y legitimador del comportamiento, así como su importancia dentro del mundo organizacional.

Urge encontrar en los valores una referencia para lograr mejores resultados en las organizaciones siempre amparados en un buen funcionamiento a nivel comunitario, brindando el máximo de aporte a la sociedad y al desarrollo pleno de los trabajadores.

Se ha establecido el carácter determinante del valor dentro de la regulación de la conducta humana en el contexto laboral, ya que diversos autores coinciden en señalar este aspecto. También se reconoce que el término de valor se interrelaciona con otras categorías dentro de la dinámica comportamental, por lo que no se puede absolutizar su empleo.

## Referencias bibliográficas

- Arciniega, Luis (2001). **Desarrollo y validación de un modelo heurístico sobre valores en el trabajo**. Tesis doctoral, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca, España.
- Blanchard, Ken y O'Connor, Michael (1997). **Dirección por valores**. Gestión 2000. España.
- Chatman, Jennifer (1989). "Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit". **The academy of management review**, vol. 14, issue 3, pp. 333-349.
- Chatman, Jennifer (1991). "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms", **Administrative science quarterly**, vol. 36, issue 3, pp. 459-485.
- Colectivo del Autores (2005). **Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo basada en valores**. CETED. La Habana.
- Díaz, Carlos (2010, a). **Hacia una estrategia de valores en las organizaciones**. MPPEU-OPSU, Caracas, Venezuela.
- Díaz, Carlos (2010, b). **Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones. El lado oculto de los equipos gerenciales**. MPPEU-OPSU, Caracas, Venezuela.

- Elizur, Dov (1984). "Facets of work values: a structural analysis of work outcomes", **Journal of applied psychology**, núm. 69, pp. 379-389.
- England, Guth (1967). "Personal values systems of American managers", **Academy of management journal**, núm. 10, pp. 107-117.
- Feather, Norman (1992). "Values expectations, and actions". **Journal of Social Issues**, num. 48 pp. 190-124.
- García, Salvador y Dolan, Shimon (1997). **La dirección por valores**, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A, U., Madrid.
- Hofstede, Geert (1980). **Culture's consequences: international differences in work related values**, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, Geert (1990). **Cultures and organizations: softwarr of the mind**. Mc Graw-Hill, Londres.
- Inkeles, Alex y Levinson, Daniel (1969). "**National Character: the study of modal personality and sociocultural systems**", en G. Lindsey y E. Aronson (eds.), *The handbook of social psychology*, Addison-Wesley, Reading, M.A.
- Kluckhohn, Florence y cols. (1968). Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción, en T. Parsons y E. A. Shils (eds.). **Hacia una teoría general de la acción**, Kapelus, Buenos Aires, Argentina.
- Kluckhohn, Florence y Strodtbeck, Fred (1961). **Variations in value orientations**, Row Peterson, Evanston, Illinois, EUA.
- Locke, Edwin (1991). "The motivation sequences, the motivation hub, and the motivation core", **Organizational behaviour and human decisions processes**, núm. 50, pp. 288-299.
- O'Reilly, Charles (1989). "Corporations, culture, and commitment: motivations and social control in organizations", **California Management Review**, núm. 31, pp. 9-25.
- Parsons, Talcott (1951). **The social system**. Nueva York Free Press, Nueva York, EUA.
- Rokeach, Milton (1973). **The nature of human values**. The Free Press, New York, USA.
- Schwartz, Shalom (1992). "Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries", **Advances in experimental social psychology**, núm. 25, pp 1-65.
- Schwartz, Shalom (1994). "Are the universal aspects in the structure and contents of human values?", **Journal of social issues**, núm 50, pp. 19-45.
- Schwartz, Shalom (1999). "A theory of cultural values and some implications for work", **Applied psychology**, vol. 48, issue 1, pp. 23-55.
- Schwartz, Shalom y Bilsky, William (1987). "Toward a universal psychological structure of human values", **Journal of personality and social psychology**, núm. 53, pp. 550-562.
- Schwartz, Shalom y Bilsky, William (1990). "Toward a theory of universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications", **Journal of personality and social psychology**, núm. 58 (5), pp. 878-891.
- Super, Donald (1995). **The psychology of careers**, **Harpers & Row**, Nueva York, EUA.
- Trompenaars, Fons (1998). **Riding the waves of culture: understanding diversity in global business**, McGraw-Hill, Nueva York.
- Zazueta, Héctor y Arciniega, Luis (2010). **Desarrollo de valores en el trabajo**. Trillas. México.
- Zytowsky, Ibrahim (1970). "**The concept of work values**", *Vocational guidance quarterly*, núm. 18, pp. 176-186.