



*Catedral Nuestra Señora de la Pobreza-Pereira*

## *Análisis de los valores organizacionales en el contexto empresarial*

## SÍNTESIS

El objetivo del artículo es el estudio crítico del concepto de valor, desde diversas perspectivas de investigación y su implicación en el ambiente gerencial. Se proponen nuevas lecturas e integraciones metodológicas, y se reconoce 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. Como conclusión, se aprecia que concurren una amplia 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.

**PALABRAS CLAVES:** cultura organizacional, comportamiento organizacional.

**Clasificación JEL:** L22, M12, M14

## ABSTRACT

The purpose of the article is the critical analysis of the concept of value from diverse perspectives and its implication in the management world, proposing new readings and methodological integrations and above everything, recognizing the practical importance of the administration of values in the organizations like form of to give sense to the action and to foment an atmosphere labor developer and cooperative. The analytic-synthetic method is used to value the information. As a result it is appreciated that they exist variety of approaches as for the theoretical definition and methodological focus in the boarding of the values, although common elements exist in their essential aspects that coincide in like one of the fundamental elements inside the organizational culture.

**KEY WORDS:** value, organizational values, organizational behaviour.

**JEL Classification:** L22, M12, M14

## *Análisis de los valores organizacionales en el contexto empresarial*



Armenio Pérez Martínez

*Analysis of organizational values in a business context.*

*Primera Versión recibida el 17 de enero de 2014. Versión aprobada el 28 Marzo de 2014*

*Para citar este artículo: Perez Martínez, Armenio (2013). "Análisis de los valores organizacionales en el contexto empresarial". En: Gestión y Región N°. 16 (Julio-Diciembre 2013); pp. 25-40.*

Actualmente, los libros de administración muestran la complejidad del contexto en que se desenvuelven las organizaciones. Cualquier obra 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 del estudio del entorno, con sus particularidades y la creciente competitividad, la exigencia cada vez mayor de los clientes y el limitado acceso a los recursos.

Es necesario 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 del capital humano en la organización, tanto como las interacciones que se establecen entre la organización, sus proveedores y clientes/consumidores. Estas relaciones han generado nuevos matices, donde la confianza, el compromiso y la responsabilidad pueden influir en los intentos de ser sostenibles a lo largo del tiempo.

El pensamiento y la dirección estratégica encuentran cada día un mayor obstáculo para gestionar de manera eficiente los recursos con que cuentan, y para aportar a la sociedad resultados de acuerdo con sus crecientes demandas. Es el momento de reconsiderar el rol de los recursos de todo tipo, del capital intangible, el valor del cliente y las fuentes de energía; los directivos deben asumir el papel de mediadores y facilitadores en las relaciones que se establecen entre todos estos elementos organizacionales. En la base de todo posible estudio se ubica la responsabilidad social empresarial como paradigma de las prácticas que

---

1 Profesor de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba

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.

En las últimas décadas, como respuesta a esta creciente complejidad, han surgido modelos que intentan potenciar el papel de la gestión de los recursos humanos 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, indistintamente empleado el término a partir de la traducción del vocablo inglés *management*, originado en la década de 1990 paralelamente por los autores Blanchard y O'Connor (1997) y García y Dolan (1997). 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 y en otros casos es empleada como mecanismo auxiliar en la gestión, que permite legitimar comportamientos y alinear los esfuerzos hacia las metas organizacionales.

En este marco, la investigación teórica aborda la necesidad de realizar un estudio crítico del concepto de valor y su implicación en el mundo empresarial, proponiendo nuevas lecturas e integraciones metodológicas, y por encima de todo, 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. Asimismo, se contribuye a la comprensión de los mecanismos de regulación y control organizacional, en los cuales los valores son un dispositivo esencial.

### **Los valores: un acercamiento a su trayectoria como categoría científica**

Uno de los más consagrados investigadores de los valores es Milton Rokeach (1973); 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: “el concepto de valor, más que cualquier otro, debería ocupar un lugar central y común en las distintas ciencias sociales” (1973, p.3). Esta afirmación sirve para comprender la importancia del papel regulador del valor a escala social y dentro de la personalidad del individuo.

Rokeach es considerado el iniciador del estudio formal y sistemático de los valores; 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” (1973, p.5).

A partir de su definición de creencias y su posterior clasificación, Rokeach puntualiza los valores como creencias prescriptivas, en la cual la creencia define lo que es deseable o indeseable. Los concreta como perdurables, la misma característica que asigna al proceso de socialización en el que se forma el valor. 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 noción:

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, p.20).

Schwartz (1992) desarrolla la teoría universal del contenido de valores. Sus trabajos proceden de la propuesta de Rokeach, como continuidad teórica. En su trabajo inicial, (1987, 1990) Schwartz y Bilsky 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, pro-social, conformidad restrictiva, gozo, logro o autodirección) y evaluado (desde muy importante a nada importante)” (Schwartz y Bilsky, 1987, p.553).

Luego de una década de continuas investigaciones, Schwartz propone una actualización de su concepto, donde plantea 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, pp. 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 les permitan clasificarlos. Ejemplos de ello se encuentran en las investigaciones de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), Inkeles y Levinson (1969), Parsons (1951), Rokeach (1973), entre otros.

Una de las clasificaciones teóricas más conocidas es la desarrollada por el sociólogo estadounidense Talcott Parsons (1951), quien 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: a) Universalismo contra particularismo; b) Logro contra adscripción; c) Individualismo contra colectivismo, d) Afectividad contra neutralidad; e) Específico contra difuso.

Desde luego, las primeras clasificaciones fueron meramente teóricas y con el paso de las décadas se tornaron teóricas empíricas, es decir, fundamentadas en la teoría pero enriquecida con los hallazgos prácticos. Se puede citar entre estas últimas a Elizur (1984), Hofstede (1990), Schwartz (1999), Schwartz y Bilsky (1987), García y Dolan (1997), Blanchard y O'Connor (1997), Zazueta y Arciniega (2010), Díaz (2010), entre otros.

Para Schwartz (1999), representante del enfoque teórico empírico en el ámbito cultural, las siete tipologías de variabilidad cultural antes descritas no operan en forma aislada sino que interactúan entre sí, formando una estructura dinámica. Esta estructura se encuentra compuesta por: armonía, igualdad, autonomía intelectual, autonomía afectiva, maestría, jerarquía y conservadurismo.

Schwartz y Bilsky (1987) enumeraron también la tipología de variabilidad individual, la cual quedó compuesta por los siguientes elementos: disfrute, conformidad restrictiva, logro, autodirección, madurez, seguridad y pro-social.

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

Dentro del tema propiamente organizacional se destacan las investigaciones de García y Dolan (1997) y Blanchard y O'Connor (1997). García y Dolan han propuesto un Modelo Triaxial de la Dirección por Valores, que se compone de los siguientes grupos:

- Valores prácticos. Praxis: Obrar, actuar, prosa. Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición.
- Valores poiéticos. Poiesis: Hacer, generar, parir, poesía. Orientan su apertura creativa y su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida.
- Valores éticos: Son los que orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos; por ejemplo, el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo.

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. Se reconoce que las anteriores definiciones han provisto de un campo fértil para desarrollar el tema de los valores en las organizaciones.

Se puede apreciar que los valores han sorteado un amplio espectro de investigaciones y áreas del saber, lo cual ha enriquecido el conocimiento que existe de ellos. El empeño por definirlos y clasificarlos se ha convertido en objetivo de importantes investigaciones que han estado muy influidas por los trabajos sobre actitudes y la obra de Rokeach. Además, se han concentrado en áreas muy específicas de la actividad humana y en el establecimiento de una jerarquía de valores o en su funcionamiento en la personalidad del individuo; sin embargo, los estudios sobre el contenido psicológico integrante de la subjetividad humana no han alcanzado un consenso. Con todo, esta categoría ha permitido que se realicen investigaciones interdisciplinarias dentro de las ciencias sociales, al estar intrínsecamente ligada a la actividad humana en todas sus dimensiones.

### **Los valores en el ámbito organizacional: algunas apreciaciones**

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

Según Super (1995), los valores son definidos como el refinamiento de las necesidades a través de la socialización del sujeto, los cuales son alcanzados a través de actividades. Asimismo, establece 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 desempeñando una ocupación como el trabajo social o la docencia.

En opinión de England (1967), los valores en el trabajo son ideologías o filosofías que permiten comprender el comportamiento de los individuos en el trabajo. Sostiene que los valores se agrupan en estructuras, que son el marco de referencias pre-ceptuales de permanencia relativa, que moldean e influyen en el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

El criterio de Arciniega (2001) establece que los valores en el trabajo son concebidos como la representación cognitiva de las necesidades universales, manifestadas a través de metas trans-situacionales que se organizan en forma jerárquica en el contexto organizacional.

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 los de Thurstone (1929) y Likert (1932) (citados por Zazueta y Arciniega, 2010).

Zazueta y Arciniega (2010) realizan un exhaustivo estudio de los principales aportes científicos de las investigaciones sobre valores. En su obra “Desarrollo de valores en el trabajo”, sintetizan las características que más inciden en el concepto de valor: a) Son representaciones cognitivas de necesidades universales; b) Son de carácter abstracto; c) Tienden a formar una estructura dinámica; d) Se ordenan en forma jerárquica; e) Expresan un objetivo motivacional; f) Se expresan a través de metas trans-situacionales; g) Son producto de la socialización del sujeto; h) Poseen estabilidad temporal, i) La mayoría de ellos se ubican a nivel inconsciente; j) Son propios de los seres humanos; k) Ocupan un lugar central en el sistema cognitivo del sujeto, l) Influyen sobre las percepciones y actitudes y, en general, sobre toda la actividad humana; m) Sirven de estándares de evaluación; n) 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. Sin embargo, existen elementos que aún no están claramente fundamentados en su propuesta, sobre todo el carácter abstracto de los valores y su nivel inconsciente. Se considera necesario esclarecer que los valores no son propiamente inconscientes, sino que el sujeto es capaz de tomar sus determinantes para actuar a partir de una configuración “personológica”, y en esta configuración los valores juegan un rol medular. A pesar de ser propios e interiorizados por cada individuo, su naturaleza social le brinda la posibilidad de reflejar una realidad en la que el individuo interactúa a través de la actividad y la comunicación, lo que le permite “materializar”, exteriorizar en el

comportamiento el componente valorativo de la realidad. Por lo tanto, sería un error considerar al valor con carácter subjetivo e inconsciente, cuando la realidad es social y activo en la regulación del comportamiento, además de manifestarse en la relación del individuo con su entorno a través de la actividad y la comunicación, como categorías rectoras de su socialización e inducción.

Otro autor que se destaca por sus aportes es Díaz (2010), quien posee una prolija obra científica en torno a los valores en las organizaciones. Para este autor, los valores “son una realidad humanizada que tiene una significación positiva para el hombre” (2010, p. 42). Su clasificación de los valores, tomando como antecedentes los autores ya mencionados, está realizada en función del tiempo en que operan en las organizaciones, por lo que plantea que los valores pueden ser estratégicos y tácticos. Dentro de los estratégicos incluye la identidad, misión y visión de la organización. Por otra parte, los valores tácticos se dividen en éticos, prácticos y de desarrollo.

La rápida revisión de estos conceptos permite reconocer los antecedentes y el estado del arte del concepto de valor, y por encima de todo, explorar 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 libros de texto clásicos de administración, escritos por Koontz (1999) y Stoner (1994), en el cual el valor organizacional es traído a examen sin una comprensión de sus determinantes, funciones, premisas, dimensiones.

Para el contexto académico de la investigación en dirección sería un error intentar contar su historia de los últimos 20 años sin hacer justa referencia al tema de los valores, los que han generado un sinnúmero de investigaciones y publicaciones; sobre todo han sido aplicados por importantes empresas en todos los lugares del mundo y se ha afianzado como categoría rectora dentro del diseño estratégico. Han sido empleados como formas de dar participación activa en los trabajadores, como elementos de competitividad y diferenciación, como mecanismos de responsabilidad social y empresarial, se han asociado al tratamiento del tema medioambiental, los derechos y la ética. Si de algo se puede estar totalmente seguro es que en el mundo de la dirección empresarial está aceptada y compartida la idea de que los cambios sustentados en los valores conllevan a un final esperado o previsto por su integración dentro de la cultura organizacional, y por ende, en la regulación de la conducta de los trabajadores.

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

El tema de los valores se encuentra en el discurso de innumerables profesionales de distintos ámbitos científicos: psicólogos, pedagogos, ingenieros, sociólogos, economistas, filósofos, entre otros. Todos ellos han aportado una gran cantidad

de conocimientos teórico-prácticos que ha permitido, por un lado, contar con un amplio espectro de información, y por otro, ha generado la necesidad de debatir y contraponer muchos de estos aportes.

Para continuar el estudio se enuncia un problema cardinal que no es exclusivo de los valores. Los conceptos extraídos de una ciencia concreta, en la cual 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 por ejemplo al comportamiento, motivación, comunicación, valores, actitudes. Se considera que en estos casos se pierden vínculos con otros conceptos dentro de la ciencia que los origina, lo que hace incomprensibles en toda su amplitud a estos conceptos porque han perdido su potencial explicativo y a la vez epistemológico; son llevados fuera de su episteme concreta para ser utilizados en la explicación de hechos y fenómenos que escapan a la capacidad de comprensión de otra ciencia en el momento actual, al cambio dentro de la concepción de su objeto de estudio o al papel de los distintos actores componentes de esa ciencia. Este hecho, sin dudas, hace referencia al carácter sistémico de los contenidos y funciones de las categorías dentro de determinada 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 Farol, pasando por Ford hasta nuestros días, se ha manifestado el paso por diferentes enfoques dentro de la administración y 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. Este rol esencial que hoy desempeña el ser humano hace necesaria 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 estos el de valor, que no se desarrollan gnoseológicamente a plenitud. Su utilización está mediatizada por el interés y el avance de esta ciencia y sólo en contados casos se vincula con nuevos conceptos y genera nuevas interpretaciones de la realidad, debido a que su empleo en la práctica se asocia más con legitimar el comportamiento organizacional, que a la búsqueda de posibles vínculos con otras categorías dentro del sistema científico de referencia.

Al ser llevados al mundo de las organizaciones y ser explicados por científicos de formación no psicológica, los valores han perdido su dimensión dialéctica social-individual, objetivo-subjetivo; las características de su proceso de formación han sido simplificadas por estrategias 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 la administración se encuentra lo

mejor que le pueden aportar los valores: su potencial como mecanismo de regulación del comportamiento de los sujetos.

Desde que surgen los libros de Dirección por Valores, en 1997, este tema ha apasionado a los investigadores de la gerencia. La lectura de estos y otros materiales más recientes ha llevado a comprender la necesidad de mostrar que las potencialidades de los valores dentro del individuo, como elemento de regulación del comportamiento y de alineamiento con las metas y objetivos estratégicos, aún 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, sino que se pretende mostrar aspectos ocultos que resultan de un gran peso si se logran emplear con todas sus potencialidades.

En el caso de los valores, se considera necesario definir dos momentos esenciales: uno es la relación con los medios de producción y otro son las relaciones sociales que se establecen en esta interacción. Concretamente, se hace referencia a que si la relación de propiedad sobre los medios de producción es privada, 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 manos de los trabajadores o son estatales, al igual que los resultados de la producción. Esta idea se sustenta en concebir los valores como otro de los resultados del proceso de producción. Este es un elemento esencial que conlleva a rechazar la propuesta de valores compartidos estáticos, que hoy se aplica en la mayoría de los procesos sustantivos, vistos como la definición y asunción pasiva por parte de los trabajadores de los valores definidos por la alta dirección. Los valores encierran una realidad social que pasa, ante todo, por este análisis que brevemente se ha mostrado; sin embargo, no ha sido tomado en cuenta y se ha descontextualizado su empleo. Ello puede explicar los resultados a los que se llega por su uso, y a la vez, abuso.

Tampoco resultan iguales las relaciones sociales caracterizadas por la explotación y otras donde están presentes la justicia y la solidaridad como premisas. El liderazgo que se ejerce desde la dirección de la organización nunca será similar, en cuanto a valores en los que se promueven mecanismos explotadores, mientras que en otros tipos de relaciones sociales este hecho se genera a través de la participación e integración de los trabajadores a la vida y cultura organizacional.

en el estudio antes citado, se pierde el sujeto y el valor, *per se*, en el plano individual. Considerar que cuando un individuo llega a la organización se despoja de sus valores personales y familiares, activa los de su organización y se pone a trabajar, es un error y un reduccionismo categórico. Es 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 puede entrar en contradicciones con valores organizacionales. A la vez, también es preocupante que no se estudie la relación con conceptos como motivación y necesidades, no solamente en el plano de la organización, sino también del individuo, ya que muchas veces los principales comportamientos que hacen dudar de la existencia de determinados valores en los trabajadores, se encuentran mediatizados por las carencias e insatisfacciones.

Este hecho tiene relación, al igual que lo anterior, con el sistema de producción y las relaciones sociales. Si en el capitalismo los hombres tienen sólo su valor en el mercado, todos son iguales y luchan por lo mismo, la enajenación y el consumismo están a la orden del día. En el socialismo, como sistema social alternativo, se defiende que la medida del hombre es el propio hombre, su existencia única, compleja, multi-determinada y socio-individual, aunque muchas veces al ser llevado a la práctica no se trascienda de lo meramente propositivo.

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 individualmente deja de serlo en la praxis y se convierte en formal y vacío, presente sólo en el discurso oficial, 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 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 juicio del carácter adecuado o no de ciertos eventos o formas de expresión, concretamente desde la dirección política.

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 social se presentan estructurados en el ámbito individual y se convierten en un elemento esencial para el estudio 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 individualización, 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 apreciará que hay mucho por hacer, pero esto encierra 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 guía este estudio es la siguiente: en el caso de las empresas se emplean los valores organizacionales desde su diseño estratégico, se definen unos valores compartidos que supuestamente todos deben poseer para que la organización cumpla con su misión y logre alcanzar su visión a través de los objetivos determinados. 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 llama la atención, porque se considera que en un directivo y en 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.

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

## **Conclusiones**

El estudio realizado sobre el concepto de 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, si 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.

De otro lado, urge encontrar en los valores una referencia para lograr mejores resultados en las organizaciones, siempre amparados en un buen funcionamiento comunitario, para que brinden 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 com

## Referencias

Arciniega, Luis (2001). *Desarrollo y validación de un modelo heurístico sobre valores en el trabajo*. Disertación doctoral no publicada, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca, España.

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Dirección por valores*. Madrid: Gestión 2000.

Díaz, C. (2010). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. Caracas: MPPEU-OPSU.

Elizur, D. (1984). Facets of work values: a structural analysis of work outcomes. *Journal of applied psychology*, 69, p. 379-389.

England, G. (1967). Personal values systems of American managers. *Academy of management journal*, 10, p. 107-117.

García, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S. A.

Hofstede, G. (1990). *Cultures and organizations: software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.

Inkeles, A. y Levinson, D. (1969). National Character: the study of modal personality and sociocultural systems. En G. Lindsey y E. Aronson (eds.). *The handbook of social psychology*. (pp. 105-133). California: Addison-Wesley.

Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Illinois: Row Peterson.

- Koontz, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Nueva York: Free Press.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, p. 1-65.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48 (1), p. 23-55.
- Schwartz, S. y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53, p.550-562.
- Schwartz, S. y Bilsky, W. (1990). Toward a theory of universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58 (5), p. 878-891.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. Quinta Edición. México D.F.: Prentice.
- Super, D. (1995). *The psychology of careers*. Nueva York: Harpers & Row.
- Zazueta, H. y Arciniega, L. (2010). *Desarrollo de valores en el trabajo*. México D.F.: Trillas.
- Zytowsky, I. (1970). The concept of work values. *Vocational guidance quarterly*, 18, p.176-186.

