TRASCENDENCIA DE LOS VALORES EN LA GESTION EMPRESARIAL: LA DIRECCION POR VALORES.

Antonio Martín Prius
Universidad de Cádiz

RESUMEN

Hay un término que, a pesar de que en algunas empresas está vigente desde hace años, últimamente y con relativa asiduidad se lee, u oye, en las declaraciones de máximos directivos, gobernantes o personas con cierta responsabilidad, tanto social como académica. Este término no es otro que los valores. Con el presente trabajo intentamos aclarar qué son los valores, así como proponer una clasificación de los mismos.
Además, nos preocupamos del estudio de un nueva herramienta de liderazgo estratégico basada en valores: La Dirección por Valores (DPV).

INTRODUCCION

Resulta una tarea difícil y compleja introducirse en el tratamiento que la literatura científica ha dado a la problemática de los valores. La dificultad comienza cuando se revisan los textos científicos y se comprueba que el término valor, como tal, aparece raramente en las formulaciones generales sobre la acción social (Garzón y Garcés, 1989). Para algunos autores, los valores han tenido un tratamiento humano, considerándose que su estudio no ha sido un concepto clave en las llamadas ciencias sociales para comprender y explicar la complejidad que encierra la acción social (Williams, 1979).

A lo anterior, hay que añadir que el estudio de los valores ha sido llevado a cabo por distintas esferas del saber, tales como la antropología, sociología, psicología. De otra parte, no es menos cierto que la literatura sobre los valores del trabajo -una tipología de los mismos- está fragmentada (Pryor, 1982; Dose, 1997), originando la aparición de un estado de confusión que puede ser atribuida, en gran parte, a la disparidad de aproximaciones realizadas, las cuales contribuyen a la proliferación de términos erróneos sobre el concepto a estudiar.

De este modo, las investigaciones sobre los valores del trabajo pueden ser divididas en tres corrientes principales (Sagie, Elizur y Kolowsky, 1996): (1) la estructura, (2) las correlaciones y (3) las diferencias culturales. La primera se centra en definir los componentes básicos del campo de los valores del trabajo y testar las hipótesis concernientes a la estructura. La segunda, usa correlaciones técnicas para estudiar los valores del trabajo en relación con otras variables (personales, sociales u organizacionales). Finalmente, la tercera determina el impacto de la cultura en el patrón y nivel de los valores del trabajo.

Con la presentación de este trabajo pretendemos acercarnos al estudio de los valores y a la relación que éstos guardan con la gestión empresarial, o bien, con una determinada manera de entender la misma, cual es la gestión (dirección) por valores (Blanchard, O'Connor, 1997; Dolan y García, 1997) .

Aunque la significación de los valores en un contexto empresarial esté más que contrastada (O'Reilly y Chatman, 1996, Schein, 1988, Weick, 1996) creemos justificado resaltar que éstos ocupan, por ejemplo, un lugar importante en el estudio del Comportamiento Organizacional (Robbins, 1996), en razón de las incidencias sobre las actitudes[1], percepciones, necesidades y motivaciones de los empleados. También es relevante su estudio como elemento constitutivo de la cultura de la organización. De otra parte, recalcar la trascendencia de su conocimiento como parte integrante de la misión empresarial, la cual recoge, o debiera recoger, el conjunto de valores por lo que se regirá la compañía. Así, "los valores son los cimientos de toda cultura corporativa. Como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario....De hecho, creemos que las compañías frecuentemente tienen

[1]Aunque si bien pueden establecerse diferencias entre las actitudes y los valores, desde la perspectiva de la antropología social los valores coinciden con lo que la psicología social llama actitudes, si bien esta semejanza está señalada por una clara distinción: los valores se asemejan a las actitudes en detentar contenidos cognoscitivos y en ejercer una cierta fuerza motivacional, impulsora y directiva de la conducta, pero se distinguen de ellas por su envergadura cultural y su mayor amplitud predicamental abstracta que contrasta con el relativamente simple y concreto contenido objetual de las actitudes. (Pastor, 1994)

éxito porque sus empleados pueden identificarse con los valores de la organización y adoptarlos" (Deal y Kennedy; 1985, pág. 21).

CONCEPTO Y CLASIFICACION DE LOS VALORES

Al igual que ocurre en otras disciplina científicas, un mismo concepto hace también referencia a otros significados y utilidades. En este sentido, Dolan y García (1997) establecen tres dimensiones del vocablo valor: (1) Dimensión ético-estratégica, (2) Dimensión económica, y (3) Dimensión psicológica.

Con la primera dimensión, ético-estratégica, se intenta establecer cómo el sujeto determina un conjunto de **elecciones preferenciales**. Desde esta perspectiva, el valor puede ser definido como la convicción o creencia en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria (Rokeach, 1973). De la anterior definición podemos deducir lo siguiente:

1.- Los valores se convierten en convicciones que guían las acciones y juicios de una persona en una multitud de situaciones. Este hecho, reviste gran importancia puesto que los valores inciden, entre otras variables, sobre las actitudes y el comportamiento (Barnett & Karson, 1987).

2.- La elección de un valor contiene un **elemento de juicio**, en tanto que conlleva las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. De este modo, se considera que los valores poseen dos atributos, uno de contenido y otro de intensidad (Robbins, 1996). El primero dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Si clasificamos los valores de un individuo en términos de intensidad, obtenemos su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía de valores que forman nuestro sistema de valores; éste se identifica por la importancia relativa que asignamos a los mismos.

La segunda dimensión, económica, guarda estrecha relación con lo que Robbins denomina atributo de intensidad. Así, podemos determinar que un valor no es más que un criterio que utilizamos para **evaluar las cosas**[2] en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Es decir, se utiliza aquí la valía como sinónimo de valor. En economía utilizamos frecuentemente esta idea y, así surgen conceptos como la cadena de valor, el valor dinero, análisis de valor, valor de la creatividad, etc.

Por último, la dimensión psicológica hace referencia a la noción de valentía, entendida aquí como la cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros

Si observamos la definición propuesta de valor como valentía, podemos acordar que la misma engloba a las dos dimensiones anteriores: conducta moral, emprendedora que asume el riesgo.

A nivel individual se cree que los valores tienen una sustancial influencia en la afectividad y respuesta de conductas de los individuos (Rokeach, 1973; Locke, 1976), y frecuentemente se evocan valores cambiantes como explicaciones para una variedad de males sociales (Etzioni, 1993), problemas del trabajador en el lugar de trabajo (Nord, et al, 1988), y un aumento pretendido en prácticas comerciales inmorales, o no éticas (Mitchell & Scott, 1990).

Si consideramos ahora el nivel de estudio la organización, podemos concluir que valores son determinados como un componente importante de la cultura imperante en la misma (Schein, 1988), y se describe a menudo como principios responsables para el éxito de la dirección de diferentes compañías (Mitchell & Oneal, 1994). Los valores también se han caracterizado como la mejor propiedad distintiva o las características que definen una institución social (Rokeach, 1979).

Por último, y en cuanto al concepto de valor, significar que en el ámbito teórico se puede encontrar dos acepciones del concepto valor. Un primer significado es el que un individuo asigna a un objeto o a un resultado, por ejemplo el valor que se le asigna a un salario. Un segundo tipo puede ser usado para describir a una persona como opuesta a un objeto (Fallding, 1965; Rokeach ,1973; Williams ,1968).

Una vez definido el concepto de valor, nos preocuparemos por su clasificación. Uno de los primeros esfuerzos por categorizar los valores se debe a Allport, Vernon y Lindzey (1961) quienes elaboraron un cuestionario denominado Study of Values para analizar los juicios preferenciales y medir el grado en que éstos estaban determinados por los diferentes tipos de valores e intereses. El cuestionario consta de 30 elecciones en su primera parte y de 15 en la segunda, que tienen relación con el contenido de la tipología de valores establecida por Spranger (1978). En dicha obra el autor recoge una tipología de patrones o categorías diferenciales de conductas orientativas y que le llevó a establecer una categorización o modelos de hombre: teórico, económico, estético, social, político y religioso

[2] Por cosas se designan tanto a personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos. (Dolan y García, 1997)

Para Allport, dichos tipos son esquemas de comprensión que representan los tipos ideales –valores-, los modos preferenciales de orientarse en el mundo que unifican la personalidad de la persona humana (Garzón y Garcés, 1989).

El llamado tipo teórico hace referencia a un conjunto de valores e intereses que expresan la preferencia de las personas por el mundo de las ideas y del conocimiento.

En el llamado modelo económico, la persona se orienta preferencialmente por aquello que es útil. Este tipo de valor o interés se fundamenta o tiene su origen en la satisfacción de necesidades corporales, pero incluye también necesidades sociales y económicas: es la búsqueda del triunfo del conocimiento aplicado y práctico.

El modelo estético se orienta fundamentalmente por el valor de la armonía y la forma. Valora y vivencia su relación con las personas, los objetos y las situaciones desde el punto de vista de la belleza, la armonía, etc.

Para el modelo del hombre social, el valor central y último es el de las relaciones con otras personas. Este modelo, en su forma más pura, es aquel que se olvida de su propia conveniencia, y es en consecuencia bueno y altruista.

El hombre político está guiado por la búsqueda y obtención de poder. Su conducta está siempre orientada por el dominio y el poder.

Por último, el modelo religioso, se rige y se orienta ante todo por la búsqueda de la unidad. Se identifica con una entidad sobrenatural y superior a través de la cual vivencia con el valor de unidad.

Por su parte Rokeach (1973) distingue entre valores terminales e instrumentales. Los primeros se refieren a estados terminales de existencia deseables. Se trata de metas que a una persona le gustaría alcanzar durante su vida. El segundo grupo -valores instrumentales- , se refiere a los modos preferenciales de comportamiento o medios de alcanzar los valores terminales. Entre los valores instrumentales pueden encontrarse los éticos, de competencia, etc.

Otra ordenación de los valores es la que los distingue entre humanos y del trabajo.

Tradicionalmente se ha considerado que los valores humanos son motivadores de la conducta. En este sentido Kluckholn (1951) define un valor como una concepción, explícita o implícita, característica de un individuo o de un grupo, de los aspectos deseados que influyen en la selección de modos, medios y fines disponibles de acción.

Como se indicó anteriormente, la elección de un valor o conjunto de ellos lleva aparejado un juicio de valor sobre lo que es bueno o malo, deseable o no deseable, etc. En este sentido se expresan Becker y McClintock (1967) los cuales señalan que los valores son normas que sirven para juzgar y elegir entre modos alternativos de conductas.

Este hecho es de vital importancia puesto que conocida es la relación psicológica que establece que una creencia más un valor determina una actitud. Por tanto, podremos presuponer que las actitudes, derivadas de la elección de un valor, son susceptibles de cambio, pudiendo ser beneficioso o perjudicial para el individuo u ente social.

Rokeach definió los valores añadiéndole algo novedoso: las preferencias de modos deseables de conducta, considerando que los valores humanos están relacionados con los estados definitivos de existencia. Además, presenta, un conjunto de características que poseen los mismos:

1. Son aprendidos.
2. Difieren ampliamente en intensidad y contenido, en función de individuos y grupos sociales.
3. Determinan las elecciones o decisiones, así como las reacciones emocionales consiguientes.
4. Constituyen un nivel más básicas que el de las actitudes, y en cierta medida las regula, siendo un concepto más central para el individuo que aquellas.
5. Tienen carácter normativo y trascienden objetos y situaciones específicas.

En cuanto a los valores del trabajo -también llamado valores laborales-, representan cualidades que las personas desean de su trabajo, siendo estos más fundamentales que los intereses (Super, 1970). Reflejan una relación entre necesidad activada y satisfacción de la misma (Zytowski, 1970). Son indicativos de las preferencias laborales y no imperativos de moral (Pryor, 1979). Y, por último, contienen información sistemática de qué resultados buscan las personas del hecho de trabajar (MOW, 1987).

Además, los autores del MOW (1987), destacan dos características básicas de los valores del trabajo, a saber:

1. Poseen un contenido, referido a lo que una persona quiere obtener. Esta propiedad sirve como un referente usado en los juicios de valore sobre la deseabilidad de las características de un trabajo.
2. Tienen un equilibrio y un punto óptimo. En este sentido, la importancia de un valor puede variar en función de la cantidad ya poseída del mismo.

De otra parte, los valores del trabajo de subdividen en extrínsecos e intrínsecos, los cuales se suelen diferenciar en función del rol que juega el locus de control de las recompensar e incentivos que controlan la conducta, la naturaleza de esas recompensas, la actividad en sí misma, teniendo en cuenta compromiso con y la persistencia en la actividad, la satisfacción de necesidades, y por último, la instrumentalidad o expresividad de tal actividad (Salanova y otros, 1996). La siguiente tabla representa de forma esquemática las diferencias entre valores extrínsecos e intrínsecos en función de los criterios relacionados anteriormente.

VALORACION CRITERIOS	EXTRINSECO	INTRINSECO
LOCUS DE CASUALIDAD	INCENTIVOS INDEPENDIENTES DE LA PROPIA ACTIVIDAD DEL SUJETO Y CUYO CONTROL DEPENDE DE EVENTOS EXTERNOS	PROVOCADA EN EL INDIVIDUO POR LOS ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LA PROPIA ACTIVIDAD MOTIVADORES POR SÍ MISMO, Y QUE CAEN BAJO EL CONTROL DEL SUJETO
COMPROMISO CON LA ACTIVIDAD Y LA SATISFACCION DE NECESIDADES	LA SELECCIÓN DE ACTIVIDAD ESTÁ CONTROLADA POR LA NATURALEZA DE LA CONTINGENCIA EN EFECTO	SE HACE EVIDENTE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES INTERNAS, Y LA SELECCIÓN DE ACTIVIDADES ESTÁ GUIADA POR LA HABILIDAD PARA SATISFACER MOTIVOS TALES COMO LA CURIOSIDAD Y LA EFECTANCIA.
PERSISTENCIA EN LA ACCION		PROBABILIDAD DE ELEGIR UNA ACTIVIDAD LABORAL EN PERÍODO DE TIEMPO LIBRE.
INSTRUMENTALIDAD O EXPRESIVIDAD DE LA ACTIVIDAD	CUANDO UN INDIVIDUO PERCIBE QUE ESA ACTIVIDAD ES UN MEDIO PARA CONSEGUIR LA META O EL FIN, ES DECIR, LA ACTIVIDAD REALIZADA POR EL INDIVIDUO ES INSTRUMENTAL (P. EJ. TRABAJAR PORQUE PROPORCIONA INGRESOS ECONÓMICOS)	CUANDO UN INDIVIDUO PERCIBE SU ACTIVIDAD COMO UN FIN EN SÍ MISMA, SIENDO LA PROPIA ACTIVIDAD LA META. SERÍA UNA ACTIVIDAD EXPRESIVA (P.EJ. TRABAJAR PORQUE ES EN SÍ MISMO INTERESANTE Y SATISFACTORIO)

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, otra clasificación de los valores es la que distingue entre valores manifiestos y normativos y valores implícitos (Aguirre, 1994). Los primeros son aquellos manifestados explícitamente, mientras que los segundos se encuentran latentes en actos y decisiones fundamentales.

Una vez concluido el epígrafe dedicado a conceptuar y clasificar los valores, nos preocuparemos por describir en qué consiste la Dirección Por Valores (DPV), así como la utilidad que puede derivarse de su práctica.

LA DIRECCION POR VALORES

La Dirección por Valores (DPV) puede considerarse como una actualización de los planteamientos clásicos del Desarrollo Organizativo (DO). En este sentido, el campo del DO se basa en unos fundamentos de valores e hipótesis acerca de las personas y las organizaciones (French y Bell, 1996).

Hay al menos dos escuelas de pensamiento sobre lo que es o no es DO (Partin, 1991). Una primera, la de sistemas y procesos, que entiende el DO como un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones organización ambiente. Por tanto, se contempla la organización como un sistema dinámico, demostrándose la relevancia de la misma cuanto mayor sea el mantenimiento en el tiempo de una eficiencia óptima. La segunda, de programación y procedimiento, tiende a ver el DO como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de la organización. En forma típica, el personal es el grupo de la organización, responsable de estas actividades de DO. Entendido así, incluiría reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de la administración, planificación de la organización, compensación y otras actividades de personal que contribuyen al crecimiento total y al mejoramiento de la organización.

La DPV pretende introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de "teoría formal", sino en la práctica diaria (Dolan y García, 1997).

Pero, **¿qué es la DPV?.** Una primera exposición es la que la considera como una práctica empresarial aceptada para motivar a los cliente a que sigan comprando, inspirar a los empleados para que den lo mejor de sí todos los días, formar a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen se puedan sentir orgullosos y estimular a otros grupos significativos para que sostengan sus compromisos de negocios con una compañía (Blanchard y O'Connor, 1997). Para ello, estos autores proponen tres fases del proceso de DPV:

- Aclarar su misión y sus valores .
- Comunicación.
- Alinear, es decir, prácticas y conductas de la organización para asegurarse que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

Según Blanchard y O'Connor (1997) se pueden establecer cuatro grupos en los que descansa todo el proceso:

- ✓ Clientes. Lo primero que hace destacar a una compañía es la calidad del servicio que presta a sus clientes.
- ✓ Empleados. La calidad de vida que gozan los empleados es algo que se destaca como característico de empresas exitosas. Estas compañías crean un ambiente motivador para su "gente": ambiente en el cual los empleados puedan ver que trabajar por las metas de la organización es lo que más les conviene.
- ✓ Propietarios o accionistas. No existe ninguna empresa con éxito en el mercado que no sea rentable. Pero realmente rentable para todos los grupos interesados significa ser ética. Hoy la característica que más se cita como requisito de un liderazgo eficaz es la integridad.
- ✓ Otros grupos significativos. Entre otros estarían los proveedores, acreedores, distribuidores, etc, con los que la empresa ha establecido deliberadamente un espíritu de responsabilidad compartida y confianza mutua.

Otra manera de entender la DPV es la propuesta por Dolan y García (1997). Estos autores proponen una definición genérica desglosada en dos partes, a saber:

1. La DPV es una "nueva" herramienta de liderazgo estratégico. Es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteados por la Psicología Social y otras Ciencias de la Conducta desde mediados del siglo XX , que permiten a las empresas sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro.
2. La DPV, se basa en valores. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. Se ha de intentar dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo el máximo beneficio económico.

De hecho, la DPV viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

Llegado este momento podríamos cuestinarnos sí el sistema de valores de la empresa es o no un verdadero activo de la misma, y que , por tanto, debe ser gestionado adecuadamente. A lo anterior, hemos de decir que entre las decisiones propias de un líder están las de conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos, lo cual le permitirá que su equipo humano esté orientado hacia conductas de éxito empresarial. Así, la sintonía entre creencias y valores compartidos sustentados por la propiedad de la empresa y los empleados es una importantísima fuente de ventaja competitiva (Porter, 1997).

En este sentido, decir que otro aspecto ha tener en cuenta por el líder es la administración de la congruencia/incongruencia de valores. Se origina una congruencia cuando se prueba y expresan los sentimientos positivos o contactos de otras personas que se adhieren a los mismos valores, llegándose a establecer que el origen cultural puede ser la causa de falta de congruencia de valores (Hofstede, 1980).

La utilidad de DVP puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer (Dolan y García, 1997). Veámoslo con algo más de detalle:

1. Absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa. Así, a medida que el entorno se convierte en complejo e incierto, la DPV en muchos casos complementa a la Dirección Por Objetivos (DPO). De hecho, toda DPO inteligente ya maneja valores de alguna manera. Lo que pretende la DPV es sistematizarlos. Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental.
2. Encauzar la visión estratégica de hacía dónde ha de ir la empresa en el futuro. Es evidente, que para conseguir el punto anterior, la DPV está directamente orientada a rediseñar culturas

y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.

3. Integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día. Es aquí donde vuelve a tener importancia la coherencia o sintonía de valores entre las personas y la empresa.

Anteriormente se ha mencionado, aunque no de forma directa, la relación que puede existir entre la gestión de los valores y el rendimiento de las personas. Así, podemos destacar los trabajos de Barney (1986), Deal y Kennedy (1985); Killmann (1984); Peters y Waterman (1986) sobre la vinculación entre organizaciones con cultura "vigorosa" y los elevados rendimientos obtenidos por las mismas.

En este mismo sentido, durante la celebración del VI Congreso de la International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV) celebrado en Estambul durante el mes de julio de 1998, llevamos a cabo un estudio[3] sobre la determinación de los valores más importante con relación al rendimiento individual. La metodología que utilizamos fue la realización de una encuesta, en la que el encuestado marcaba los valores, que a su juicio incidían sobre el rendimiento, permitiéndoles añadir aquellos otros que creían afectaban y no estaba contemplados. En total, la encuesta contenía 47 valores[4]. Como una primera conclusión de los resultados obtenidos se destaca que los valores que mayormente afectan al rendimiento son los siguientes:

- ✓ Interés por el trabajo que se realiza.
- ✓ Trabajo significante.
- ✓ Reconocimiento por hacer un buen trabajo.
- ✓ Espíritu de equipo.
- ✓ Confianza.
- ✓ Feedback de los resultados de su trabajo.
- ✓ Utilización de habilidades y conocimientos en su trabajo.

Una característica destacable de lo anterior es que, a priori, el rendimiento no se ve afectado por valores económicos, tales como la recompensa, sino más bien con los relacionados con el conocimiento de su actividad -en cuanto a información- y los de autorealización.

En páginas anteriores abogábamos que una de las utilidades de la DPV es la encauzar la visión estratégica de hacía dónde ha de ir la empresa en el futuro. Esto es imposible que se consiga si con anterioridad no tenemos claro cuál debe ser la visión y la misión de la empresa.

Podemos entender por visión el sueño competitivo a alcanzar, mientras que la misión sería el conjunto de razones de ser o compromisos fundacionales de la empresa. A los anteriores conceptos habría que añadirles dos nuevos que son fundamentales tales como son los valores compartidos y coherencia. De este modo, la visión y la misión, conjuntamente con los valores compartidos son el "alma" de la empresa.

De lo anterior se desprende que entendemos los valores como activos no tangibles, los cuales son susceptibles de gestión como cualquier otro , pero con la especial característica de que son de vital importancia para dar coherencia y moral al esfuerzo de alto rendimiento de las personas en la empresa. Si estos valores compartidos no existen, o no están explicitados en la misión empresarial, nos podremos encontrar con organizaciones deshumanizadas, fragmentadas, con equipos desmoralizados, las cuales en un corto espacio de tiempo tienden a desaparecer del mercado, en el peor de los casos, o bien, a encontrar dificultades para su desarrollo, o para la gestión del día a día.

La misión y los valores compartidos inspiran y dan armonía al conjunto de acciones del "cuerpo" de la empresa, que está constituido por su capital, su imagen, sus estructuras, sus procesos, sus tecnologías y sus productos. Un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver. Lo obvio a menudo se obvia. (Dolan et al., 1999).

En resumen, contemplamos la misión como el sueño de lo que la empresa quiere llegar a ser competitivamente y la misión como sus niveles básicos de sentido o utilidad: empleados, clientes/sociedad y propietarios. De este modo, proponemos un modelo de DPV que por ser lógico y simple va a intentar superar la confusión existente en el entorno empresarial, tanto interno como externo. (Dolan et al, 1999).

Por último, quisiéramos concluir indicando algunas de las parcelas de la gestión en las que en la actualidad se está trabajando basándose en los valores (Anderson, 1997):

- ✓ Rendimiento económico.
- ✓ Competencias. Entendidas estas como aquellos activos tangibles o no que proceden sustanciables ventajas competitivas. Estas competencias son perfectamente integrables en la misión

---

[3] Este trabajo corresponde a la primera etapa del estudio empírico que se integra nuestra Tesis Doctoral.

[4] Las fuentes utilizadas par su confección fueron: Elizur et al.: "24 item work values questionnaire"; Francis & Woodcock: "Organizational values questionnaire"; Caroli et al. "Revue Française de Gestion".

de la empresa en cuanto constituyen la esencia de lo que la empresa sabe hacer bien y aporta a sus clientes y/o sociedad.

- ✓ Learning Organization. En este sentido, los gerentes también deben construir la capacidad de cambiar las estrategias actuales, políticas, normas , e incluso decisiones sobre rendimiento.

Además de los temas propuestos por Anderson, se destaca el papel de los valores, por ejemplo en los procesos de selección de personal -a cualquier nivel de la organización- (Bowen, et al, 1991).

Actualmente las empresas comienzan a utilizar las páginas web como herramientas de comunicación corporativa. Del estudio de éstas y, relacionado con los valores, se pueden obtener abundante información acerca de la cultura de la misma (Dolan et al, 1998).

CONCLUSIONES

Las empresas se están enfrentando a un entorno turbulento carterizado por el cambio, el cual afecta a la manera de liderar, gestionar y dirigir la empresa. Con el presente trabajo hemos intentado determinar que existe otra forma de gestionar la empresa a través de la denominada Dirección por Valores (DPV), la cual se convierte en un herramienta útil al servicio de la empresa. La DPV se basa en valores, los cuales los hemos definido y clasificado, como fase previa al estudio de la anterior.

De las distintas clasificaciones del concepto de valor se destaca su carácter preferencial, así como el carácter de importancia e intensidad que revisten para los individuos.

En cuanto a la DPV, hemos destacado su triple utilidad (1) absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa. (2) encauza la visión estratégica de hacía dónde ha de ir la empresa en el futuro, y (3)Integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

Por último hemos propuestos distintos campos de estudios en los que los e empieza a utilizar el saber en valores para su desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE BAZTÁN, A.: "LA CULTURA DE LA EMPRESA". ANTHROPOLOGICA. REVISTA DE ETNOPSICOLOGIA Y ETNOPSIQUIATRIA. 15-16 SEGUNDA ÉPOCA. 1994 (17-56).

ALLPORT, G.; VERNON, P. Y LINDZEY, G.: A STUDY OF VALUES. BOSTON, HOUGHTON, 1961

ANDERSON, C.: "VALUES-BASED MANAGEMENT". ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE. VOL. 11, Nº 4. 1997 (P. 25-46).

BARNETT, J.H. Y KARSO, M.J.: "PERSONAL VALUES AND BUSINESS DECISION: AN EXPLORATORY INVESTIGATION". JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. JULY 1987. (P. 371-382).

BARNEY, JAY B.: "ORGANZIATIONAL CULTURE: CAN IT BE A SOURCE OF SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE?". ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL. 11, Nº 3. 1986. (P. 656-665)

BECKER, G.M. Y MCCLINTOCK, G.G.: "VALUE: BEHAVIORAL DECISION THEORY". ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY. Nº 18, 1967. (P. 239-286)

BLANCHARD, K. Y O'CONNOR, M.: DIRECCIÓN POR VALORES. BARCELONA, GESTIÓN 2000. 1997.

CAROLI, R.; LIVIAN, Y.F.; SARNIN, PH.: "POUR UNE THÉORIE DES RELATIONS ENTRE CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE". REVUE FRANCAISE DE GESTION. AOUT PAG. 39-50 (1989).

DEAL , T.E; KENNEDY, A.A.: *CULTURAS CORPORATIVAS. RITOS Y RITUALES DE LA VIDA ORGANIZACIONAL.* MÉXICO, FONDO EDUCATIVO INTRAMERICANO. 1985.

DOLAN, S.L. Y GARCÍA, S.: LA DIRECCIÓN POR VALORES. MADRID, MCGRAW-HILL. 1997

DOLAN, S.L.; GARCÍA. S. Y MARTIN, A: "COMMUNICATING CORPORATE VALUES: WHAT CAN WE LEARN FROM THE CORPORATE WEB PAGES?". 6TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON WORK VALUES AND BEHAVIOUR. ISSWOV'98 PROCEEDINGS. 1998. (P. 48-53)

DOLAN, S.L.; GARCÍA. S. Y MARTIN, A: ""VALUES DFFERENCE ACROSS NATIONAL CULTURES AS REVEALED BY CORPORATE WEB PAGES". DOCUMENT DE RECHERCHE, ECOLE DE RELATIONS INDUSTRIALLES. UNIVERSITÉ DE MONTR'EAL. AVRIL 1999. DOCUMENT 99-03.

DOLAN, S.L.; GARCÍA, S. Y NAVARRO, C.: "LA FALTA DE ALMA EN LA EMPRESA: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES COMPARTIDOS". HARVARD BUSINESS REVIEW. EN PRENSA. 1999.

DOSE, J.J.: "WORK VALUES: AN INTEGRATIVE FRAMEWORK AND ILLUSTRATIVE APPLICATION TO ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION". JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. VOL 70, Nº 3, (1997). 219-241.

ELIZUR, D.; ET AL.: "THE STRUCTURE OF WORK VALUES: A CROSS CULTURAL COMPARATIONS". JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. VOL . 12, PAG. 21-38. (1991).

ETZIONI, A.: THE SPIRIT OF COMMUNITY: RIGHTS, RESPONSIBILITIES, AND THE COMMUNITARIAN AGENDA. NEW YORK, CROW PUBLISHERS. 1993.

FALLDING, H.: "A PROPOSAL FOR THE EMPIRICAL STUDY OF VALUES". AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW. Nº 30. 1965. (P. 223-233).

FRANCIS, D; WOODCOCK, M.: *UNBLOCKING ORGANIZATIONAL VALUES.* SCOTT, GLENVIEW. ORESMAN AND COMPANY. 1990

FRENCH, W.L. Y BELL, C.H.: DESARROLLOO ORGANIZACIONAL. (5ª EDICIÓN). MEXICO, PRENTICE HALL. 1996.
GARZÓN , A. Y GARCES, J..: "HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN DEL VALOR". EN CREENCIAS, ACTITUDES Y VALORES. EDITORIAL ALHAMBRA, 1998. (365-406).
HOFSTEDE, G.: "MOTIVATION, LEADERSHIP AND ORGANIZATION: DO AMERICANS THEORIES APPLY ABROAD?". ORGANIZATIONS DYNAMICS. VOL 9, SUMMER. 1980.
KILMANN, R.: *BEYOND THE QUICK FIX*. SAN FRANCISCO. JOSSEY-BASS. (1984)
KLUCKHOLN, C.: "VALUES AND VALUE ORIENTATIONS IN THE THEORY OF ACTION". EN PARSON E. Y SHILS: TOWARD A GENERAL THEORY OF ACTION. HARVARD UNIVERSITY PRESS. CAMBRIDGE. 1951.
LOCKE, E.A.: "THE NATURE AND CONSEQUENCES OF JOB SATISFACTION". EN DUNNETTE, M.D. HANDBOOK OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PYCHOLOGY. CHICAGO, RAND MCNALLY, 1976. (P. 1297-1349).
MITCHELL, R. Y ONEAL, M.: "MANAGING BY VALUES: IS LEVI STRAUSS' APROACH VISIONARY-OR FLAKY?". BUSINESS WEEL. AUGUST 1. 1994. (P. 46-52).
MITCHELL, T.T. Y SCOTT, W.G.: "AMERICA'S PROBLEMS AND NEEDED REFORMS: CONFRONTING THE ETHIC OF PERSONAL ADVANTAGE". ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, Nº 4. 1993. (P. 23-35).
MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM: THE MEANING OF WORKING: AN INTERNATIONAL VIEW. LONDON, ACADEMY PRESS. 1987.
NORD, W.R., ET AL: "WORK VALUES AND THE CONDUCT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR". EN STAW, B. Y CUMMING, L.: RESEACH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. GREENWICH, CT: JAI PRESS. 1988 (P. 1-42)
O'REILLY, C.A. Y CHATMAN, J.A.: "CULTURE AS SOCIAL CONTROL: CORPORATIONS, CULTS AND COMMITMENT". EN STAW, B Y CUMMINGS, L.: RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. GREENWICH, CT: JAI PRESS. 1996 (P. 157-200).
PASTOR RAMOS, G.: CONDUCTA INTERPERSONAL: ENSAYO DE PSICOLOGÑIA SOCIAL SISTEMÁTICA. (4ª EDICIÓN). SALAMANCA. PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. 1994.
PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H.: *EN BUSCA DE LA EXCELENCIA: LECCIONES DE LAS EMPRESAS MEJOR GESTIONADAS EN ESTADOS UNIDOS*. BARCELONA, EDITORIAL FOLIO. (1986).
PORTER, M.E.: VENTAJA COMPETITIVA: CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR, MADRID, DÍAZ DE SANTO, 1997.
PRYOR, R.: "VALUES, PREFERENCES, NEEDS, WORK ETHIC, AND ORIENTATION TO WORK: TOWARD A CONCEPTUAL AND EMPIRICAL INTEGRATION". JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR, Nº 20, 1982, (P. 45-52)
PRYOR, R.: "IN SEARCH OF A CONCEPT: VOWK VALUES". THE VOCATIONAL GUIDANCE QUATERLY. Nº 27. 1979. (P. 250-258).
ROBBINS, S.: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TEORÍA Y PRÁCTICA. MÉXICO, PRENTICE HALL. (7ª EDICIÓN). 1996.
ROKEACH, M.: THE NATURE OF HUMAN VALUES. JOSEY-BASS, SAN FRANCISCO. 1973.
ROKEACH, M: UNDERSTANDING HUMAN VALUES: INDIVIDUAL AND SOCIETAL. NEW YORK, FREE PRESS. 1979.
SALANOVA, M Y GARCIA, F.J.: " SIGNIFICADO DEL TRABAJO Y VALORES LABORALES". EN PEIRO, J.M. Y PRIETO, F. (EDITORES): TRATADO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO. ASPECTOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO. (VOLUMEN II). MADRID, EDITORIAL SÍNTESIS, S.A., 1996.
SAGIE, A; ELIZUR, D.; KOSLOWSKY, M.: " WORK VALUES: A THEORETICAL OVERVIEW AND A MODEL OF THEIR EFFECTS". JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. VOL. 17. 1996 (P. 503-514).
SCHEIN, E.H.: *LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO. UNA VISIÓN DINÁMICA*. BARCELONA, PLAZA Y JANÉS EDITORES, S.A.. 1988.
SPRANGER, E.: TYPES OF MEN. HALLE, NIEMEYER. 1978. (1ª EDICIÓN 1922).
SUPER, D.E.: MANUAL: WORK VALUES INVENTORY. BOSTON, HOUGHTON MIFFIN, 1970.
WEISS, HOWARD, M.: "SOCIAL LEARNING OF WORK VALUES IN ORGANIZATIONS". JOURNAL OF APLIED PSYCHOLOGY. VOL. 63, Nº 6. 1978 (711-718).
WILLIAMS, R.M.: THE CONCEPT OF VALUES. EN SILLS, D.: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF THE SOCIAL SCIENCE. NEW YORK. MACMILLAN. 1968. (P. 283-187)
WILLIAMS , R.M.: "CHANGE AND STABILITY IN VALUES AND VALUE SYSTEMS: A SOCIOLOGICAL PERSPECTIVE" EN REKEACK, M.: UNDERSTANDING HUMAN VALUES.... NEW YORK. FREE PRESS. 1979. (P. 15-46)
ZYTOWSKI, D.G.: PSYCHOLOGICAL INFLUENCES ON VOCATIONAL DEVELOPMENT. NEW YORK, HOUGHTON MIFFIN. 1970.