



Sefa Boria-Reverter¹
Universidad de Barcelona
✉
jboriar@ub.edu



Montserrat Crespi-Vallbona
Universidad de Barcelona
✉
mcrespi@ub.edu



Ana García-González
Universidad de Barcelona
✉
anagarcia@ub.edu



Emili Vizuete-Luciano
Universidad de Barcelona
✉
evizuetel@ub.edu

Los valores compartidos en la empresa española

Shared values in the Spanish company

I. INTRODUCCIÓN

Desde la creación de la primera organización, éstas han debido adaptarse al entorno para sobrevivir, pero en las últimas décadas, especialmente a partir de la Revolución Tecnológica, los cambios han sido más rápidos y profundos: nuevas exigencias derivadas de una economía globalizada, rapidez de los avances tecnológicos, mayor grado de conocimiento de los consumidores y una más adecuada preparación de los trabajadores (Machuca et al., 1995). Las estrategias tradicionales ya no logran dar respuesta a las demandas del mundo actual. De hecho, las organizaciones con gran cantidad de activos intangibles son las que mayor crecimiento obtienen en los mercados. Es por esta razón que las que deseen sobrevivir deberán orientar sus esfuerzos hacia la consecución de sinergias organizativas que les permitan obtener una ventaja competitiva; para ello deberán contar en sus plantillas con miembros activos y comprometidos (Soto y Sauquet, 2006).

Uno de los activos intangibles, destacado por su potencial en la creación de sinergias, es la implantación de los Valores Compartidos. Se

CÓDIGO JEL:
M140

Fecha de recepción y acuse de recibo: 15 de febrero de 2012. Fecha inicio proceso de evaluación: 20 de febrero de 2012.
Fecha primera evaluación: 13 de abril de 2012. Fecha de aceptación: 13 de febrero de 2013.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza el nivel de conciencia que poseen las organizaciones españolas sobre su sistema de valores. Los miembros de la dirección, como representantes de la organización, deberían conseguir que los valores de sus trabajadores y los de la propia organización fueran coincidentes, o como mínimo no incompatibles. Para ello es necesario que la organización utilice estrategias que le permita conciliar los valores de sus miembros y los propios con el fin de conseguir unos Valores Compartidos. Mediante el estudio de campo, se observa una fuerte coherencia entre los valores organizacionales y los de sus miembros, con lo que se verifica la existencia de Valores Compartidos.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyzes the level of consciousness that Spanish organizations have on their value system. The Executive Committee, as representatives of the organization, should get the values of their workers to be coincident with the values of their organization or at least not incompatible between them. For that reason it's necessary that the organization uses strategies, which allow it to join the values of its members and its own values to get Shared Values. Through the investigation, it is observed a strong coherence between organizational and member's values, so it's checked the existence of Shared Values.

trata de un elemento clave de la cultura corporativa que promueve la uniformidad de procesos estratégicos entre los diferentes componentes de la organización (Rokeach, 1973), influye positivamente en la satisfacción, compromiso y rendimiento (Kang et al., 2005) y facilita el logro empresarial (Lord, 2006).

Cada organización dispone de patrones de comportamientos propios y esenciales en su cultura empresarial. La dimensión ética de éstos es transmitida a través de las actitudes de sus miembros (Bañón-Gomis et al., 2011). Si partimos de la idea que los valores son creencias que unen a las personas y las comprometen (García y Dolan, 1997), será necesario realizar una transición desde las creencias hacia las conductas a través de los valores para conseguir unificar esfuerzos y enfocarlos hacia una misma dirección.

La creación de sinergias tiene como punto de partida el ideario de la empresa, con el objetivo de identificar sus valores organizacionales. Una vez identificados, será necesario iniciar el proceso de acercamiento entre éstos y los de sus miembros, a fin de establecer sistemas que permitan situar los valores organizacionales dentro de la escala de valores del equipo humano de la organización. A continuación, podría diseñarse un listado de Valores Compartidos, que manifestase las conductas deseadas (buenas prácticas) y no deseadas (malas prácticas), claramente diferenciadas, con indicadores de gestión que permitieran medir el impacto de la cohesión de comportamientos en el rendimiento del negocio. Para conseguir una mayor integración y eficacia, podría elaborarse con la participación de todos los componentes de la organización, de manera que todos ellos fuesen, y se sintiesen, responsables de detectar las posibles desviaciones y corregirlas.

El objetivo de nuestro trabajo es comprobar la relación existente entre la teoría relativa a los valores compartidos y su aplicación en las empresas españolas. Para ello, en el apartado 2 realizamos una profunda revisión de la literatura existente sobre los valores organizacionales en la empresa. En el apartado 3 presentamos el estudio realizado en el que se detallan diferentes cuestionarios de medición de estos valores compartidos y se concreta la metodología utilizada, así como sus resultados. Finalmente en el apartado 4 mostramos las conclusiones respecto a los principales hallazgos obtenidos en el estudio.

Los valores compartidos permiten marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo

2. LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA. LA MEDICIÓN DE LOS VALORES COMPARTIDOS

Una organización es “una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico” (Robbins y Coulter, 2005). Asimismo, ésta puede definirse como la comunidad formada por miembros con sus propios intereses, donde la dirección a través de su gestión busca unos resultados adecuados a los objetivos establecidos (Argandoña, 2011).

Esta dirección se realiza a través de la estructura organizativa que es “el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya” (Robbins y Coulter, 2005).

Teniendo en cuenta que los valores son creencias que unen a las personas y las comprometen, si la organización impregna a los trabajadores de sus propios valores podrá conseguir que todos sus miembros trabajen para alcanzar una meta común (Blanchard y O'Connor, 1997). Los valores compartidos permiten, pues, marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo (Robbins y Coulter, 2005).

Según Kotter y Heskett (1995), los valores compartidos corresponden a objetivos e intereses compartidos por la mayoría de las personas de un grupo y tienden a condicionar su actuación; con frecuencia, persisten durante un largo periodo de tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo. Son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales opera una organización (Ramírez et al., 1997).

El sistema 7S de McKinsey muestra que los valores compartidos son una variable entre otras seis. Lessem (1992), por su parte, los define como una variable que integra a todas las demás. Por otra parte, Ogalla (2005) indica que los valores apoyan la misión y la visión de la organización, ya que son una parte esencial de la cultura organizacional.

Los valores pueden clasificarse en función del grado en que son aceptados dentro de un determinado grupo social. Valor aislado puede ser un criterio individual no coincidente con el resto de los individuos de un grupo y valor compartido cuando el criterio del individuo coincide con los del grupo. Los valores aislados son el primer paso para llegar a los compartidos, pero no siempre un valor aislado llega a ser compartido.

PALABRAS CLAVE

Valores compartidos, Participación, Medición, Ética, Conciliación

KEY WORDS

Shared values, Participation, Measurement, Ethic, Conciliation

Hasta el momento, prácticamente todas las grandes organizaciones definen, a nivel teórico, unos valores concretos con los que se identifican. No obstante, en la práctica, la pregunta que se plantea es si quienes trabajan (operarios, mandos intermedios, directivos o personal auxiliar) son realmente conscientes de tales valores y de su influencia en la cultura empresarial, ya que la existencia de unos valores definidos en la organización no implica que realmente sean compartidos; por ello es importante determinar hasta qué grado son compartidos entre los miembros de la organización.

Y finalmente, a partir de la aceptación y demostración de que hay valores compartidos en las organizaciones, podríamos encontrarnos con organizaciones que necesitan evolucionar y para ello necesitan cambiar también esos valores compartidos. Si los valores compartidos actuales formaran parte de la herencia histórica de la propia organización y hubiera un deseo de modificarlos con el objetivo de hacer frente al futuro, deberían aplicarse herramientas para la asimilación de estos nuevos valores por parte de todos los miembros de la organización. Una matriz de doble entrada (**Figura 1**) podría ayudar a tomar conciencia de la situación: en uno de los ejes podrían colocarse los valores compartidos existentes, los deseables, así como las estrategias para disipar las diferencias entre ambos; y en el otro, la percepción de todos estos factores por parte de la dirección, mandos intermedios y base operativa.

Figura 1. Matriz de evaluación de valores compartidos

	VALORES COMPARTIDOS ACTUALES	VALORES COMPARTIDOS DESEABLES	ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS VALORES DESEADOS
Dirección			
Mandos intermedios			
Base operativa			

Fuente: Elaboración propia.

Para poder valorar adecuadamente las desviaciones entre la situación actual y la deseada, la dirección debe utilizar herramientas que permitan diagnosticar e identificar los valores compartidos existen-

tes, ya sean explícitos o latentes. Con ello se pueden aplicar estrategias para su conciliación.

Gracias a aportaciones como las de Rokeach (1973) o Robbins (1999) se conoce que las organizaciones pueden promover condiciones para que sus miembros se comporten influenciados por determinados valores, valores compartidos por la organización y sus miembros. El conocimiento e integración del sistema de valores, su asimilación y correspondiente cambio de actitudes es posible, tal como indica el siguiente esquema gráfico (**Figura 2**). No se trata de un cambio *per se* sino de conseguir que los valores de la organización sean en su totalidad compartidos, tanto los actuales como los ideales. La comunicación es su clave para conciliar los valores de todos los miembros de la organización:

Figura 2. Estructura del cambio de los valores compartidos en la organización



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la facilidad con que las organizaciones afirman poseer unos valores concretos y explícitos a través de documentos escritos como por ejemplo, la existencia de códigos de conducta, listados de

valores, comités éticos o informes de sostenibilidad..., la asimilación, transmisión o toma de conciencia no resulta tarea fácil ya que los valores reales no suelen interiorizarse por escrito, sino a través de medios más sutiles (Peters y Waterman, 1988), como la socialización, el reclutamiento y la selección. El colectivo de directivos, los representantes de la entidad, con su actuación diaria muestran cuáles son realmente los valores existentes en la organización.

McDonald y Gandz (1992) analizan las estrategias usadas para lograr la congruencia de los valores en las organizaciones. Estas estrategias se clasifican en 3 categorías:

- Acciones destinadas a reclutar y seleccionar candidatos congruentes con los valores de la organización. Las empresas buscan y seleccionan candidatos que muestran características similares a las de los miembros exitosos de la organización, tal como indica Chatman (1991).
- Acciones destinadas a socializar a los empleados hacia los valores deseados por la organización. Las empresas actúan como entes socializadores o grupos de influencia en los individuos transmitiendo y/o “contagiando” valores a los trabajadores (García y Dolan, 1997). A través del proceso de socialización, las empresas procuran que el individuo entienda los valores, habilidades, conductas esperadas y conocimiento social esenciales para asumir un rol organizacional y para participar como un miembro de la organización (Louis, 1980).
- Acciones destinadas a modificar aquellos valores que la organización requiere como respuesta a los cambios percibidos en su entorno más competitivo. Las empresas, en su objetivo de implantar valores compartidos, utilizan políticas y estrategias que en ocasiones no generan una concienciación sólida de éstos en todos sus integrantes. En consecuencia, su comportamiento puede no coincidir con el deseado, provocando la necesidad de reformular los procesos utilizados con la finalidad de lograr la conciliación de estos valores.

3. LOS VALORES COMPARTIDOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Hemos pretendido observar si las empresas españolas gozan de una estructura firme basada en la explicitación y conocimiento de sus valores; si éstos son compartidos e interiorizados tanto por sus empleados como directivos; y por último qué herramientas facilitan esta aceptación.



La metodología utilizada se basa en una escala Likert (1932), mediante un cuestionario basado en el de los Valores de Schwartz (SVS) y en el de la Escala de Valores Hacia el Trabajo (EVAT-30).

Los autores Arciniega y González (2000) evaluaron los valores hacia el trabajo fundamentándose en la “Teoría de la Estructura Universal de los Valores Humanos” de Schwartz (1992, 1994). Esta teoría plantea que cada valor expresa un objetivo motivacional concreto y que, dependiendo del objetivo, se puede obtener una estructura dinámica de clasificación de los valores. La estructura propuesta posee dos grandes dimensiones bipolares. Una de ellas, corresponde a la “apertura al cambio” vs. “conservación” y la otra dimensión a la “auto-promoción” vs. “autotrascendencia” y éstas dan lugar a las diez tipologías de valores de Schwartz, que pueden clasificarse en tres orientaciones según el interés que cumplen: individualistas, colectivistas y mixtos.

La escala EVAT-30 permite evaluar los cuatro factores de orden superior establecidos en la teoría de Schwartz, así como las diez tipologías específicas. Consta de 30 ítems y utiliza un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos sin expresiones numéricas, pero con indicaciones verbales que van desde “se parece mucho a mí” hasta “no se parece nada a mí”. El instrumento se aparta de la estructura que clasifica a los valores hacia el trabajo en intrínsecos y extrínsecos, muy criticada, para coincidir con la de Schwartz (1992). Además, y para evitar los problemas asociados con los formatos de respuesta tradicionalmente utilizados para evaluar valores hacia el trabajo, se reutilizan unos ítems con carácter proyectivo, algo muy sugerido para la medición de valores pero poco puesto en práctica.

En el estudio llevado a cabo durante el segundo semestre de 2011, se han realizado dos encuestas: una de ellas, dirigida a expertos, directores de RSC y de RRHH; y la otra, dirigida a los empleados de las mismas empresas, con el fin de analizar el grado de implantación de los valores en las mismas. Así pues, teniendo en cuenta los interrogantes surgidos en el análisis teórico previo se desarrollaron los cuestionarios con el fin de verificarlos:

- *En qué medida las organizaciones tienen conciencia de su propio SISTEMA DE VALORES.*
- *Hasta qué punto los valores existentes en la organización son VALORES COMPARTIDOS.*
- *Cuáles son las estrategias que utiliza la organización para la CONCILIACIÓN de los VALORES, entre los empleados y la dirección.*

Para ello, desarrollamos una encuesta estructurada con preguntas de carácter cerrado en su mayoría, en la que se recogieron las cuestiones planteadas. Se realizó con base, fundamentalmente, en escalas tipo Likert, donde se reflejan oraciones, por lo general, con un componente cognitivo y el sujeto manifiesta su grado de acuerdo en un continuo de “Muy en desacuerdo” (1) a “Muy de acuerdo” (5). Algunas preguntas fueron de libre respuesta, ofreciendo mayor margen de expresión al sujeto.

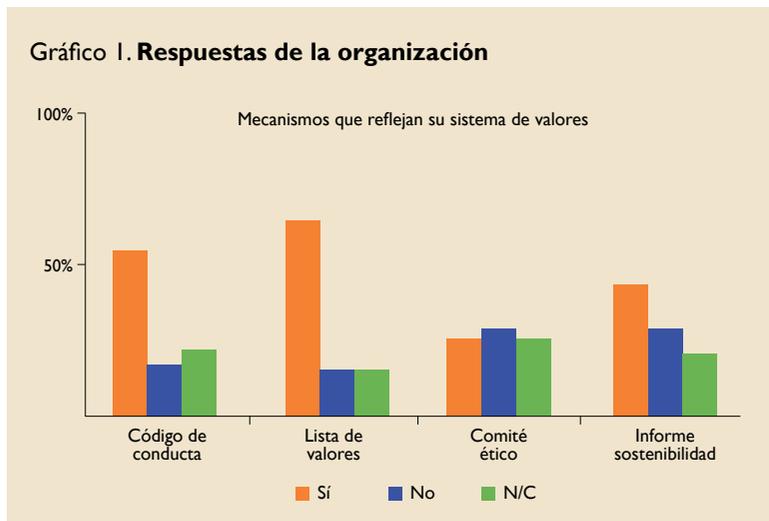
La información obtenida corresponde a la participación de 212 empresas de diferentes tipologías y sectores de las 497 contactadas. Se trata de una muestra válida, con un nivel de confianza del 95.5%², admitiendo un error máximo del 7%. Se cuenta además con una muestra válida de empleados de diferentes categorías profesionales (221 sobre un total de 432, de 47 empresas participantes).

Para responder a cada una de las cuestiones planteadas, se ha procedido de la siguiente forma:

• En qué medida las organizaciones tienen conciencia de su propio SISTEMA DE VALORES.

Con el fin de analizar la conciencia que las organizaciones tienen de su propio Sistema de Valores, se estudian distintos mecanismos susceptibles de ser plasmados. Por ello, se preguntó acerca de la existencia de un código de conducta, listado de valores, comité ético, o un informe de sostenibilidad; como manifestación explícita de los valores que han de guiar la totalidad de la entidad.

76

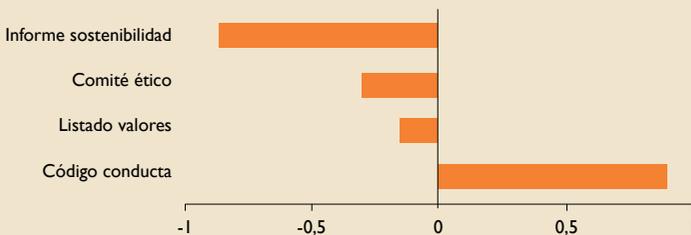


De las empresas encuestadas, en torno al 64% afirma tener un listado de valores. Sin embargo, en una cuestión posterior, la proporción aumenta cuando se pregunta si disponen de unos valores explícitamente definidos en su organización (el 71% asiente), ello es debido a que en las organizaciones no existe explícitamente un listado con los valores que las rigen, sin embargo estos valores si que están desarrollados a través de otros documentos (Informe de Sostenibilidad, Manual de Buenas Prácticas...). Por otra parte, poco más de la mitad afirma poseer un código de conducta y son muy pocas las entidades que disponen de un Comité Ético (33%).

Los 221 empleados de 47 empresas participantes, muestran cifras aún más bajas, sin alcanzar el 50% en las cuatro variables analizadas. Por tanto, los trabajadores tienen una menor conciencia respecto a la documentación analizada. En concreto, más de la mitad, desconoce o bien no contesta a la cuestión del Comité ético o el Informe de sostenibilidad.

Cuando los datos se analizaron con mayor profundidad y se realizó una comparativa formal entre las respuestas de la entidad y las de los trabajadores, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 2. **Correlaciones Empresa vs. Empleados³**



Como se puede observar en el **gráfico 2**, existe una correlación significativa en dos variables: Código de Conducta e Informe de Sostenibilidad. En el caso del código de conducta la correlación es positiva⁴, de modo que las respuestas de los empleados y la organización caminan en la misma dirección, pero en la cuestión sobre el informe de sostenibilidad la correlación es fuertemente negativa⁵. Este último dato revela una gran contradicción en torno a la existencia del Informe de sostenibilidad. Mientras que la organización (directivos, expertos en RSC o de RRHH) focaliza su atención en aspectos que

Cuadro I. Valores de la Teoría de Schwartz (tipología y descripción), según autores del método de EVAT-30, orientación

TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	VALORES	ORIENTACIÓN
Autodirección	Elección independiente de actos y pensamientos. Creación	Creatividad / Innovación	Individualista
Estimulación	Estimulación, innovación y reto	Flexibilidad / Mejora continua Calidad / Excelencia	
Hedonismo	Placer y sensación grata para uno mismo	Liderazgo / Ambición	
Logro	Éxito personal demostrando ser competente a través de los estándares sociales	Capacitación / Conocimiento	
Poder o autoridad	Estatus social y prestigio, control y dominio sobre las personas o sobre los recursos	Prestigio / Profesionalidad	
Benevolencia	Preservación y engrandecimiento del bienestar de la gente cercana	Solidaridad / Cooperación Comunicación	Colectivista
Tradición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura o religión proveen	Compromiso / Responsabilidad Respeto a las personas / Igualdad de oportunidades y de trato, sin discriminación por razón de sexo, raza y / o religión	
Conformidad	Actuar de acuerdo a las expectativas y normas sociales. Restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que pudieran perjudicar o molestar a otras personas	Honestidad / Integridad Transparencia / Sinceridad	
Universalismo	Comprensión, tolerancia, apreciación y protección del bienestar de toda la gente y de la naturaleza	Respeto al medio ambiente social y físico	Mixto
Seguridad	Seguridad, armonía y estabilidad social en las distintas relaciones y consigo mismo	Retribución / Rentabilidad	

Fuente: Elaboración propia basada en Schwartz (1992, 1994).

confieren una imagen positiva a la entidad, como es el caso del Informe de Sostenibilidad, los empleados podrían centrarse en aquellos aspectos que atañen más directamente a su departamento o al contexto de trabajo habitual sin considerar variables que caracterizan a la empresa en su conjunto.

• **Hasta qué punto los valores existentes en la organización son VALORES COMPARTIDOS.**

Uno de los aspectos fundamentales del estudio radica en detectar la equivalencia existente entre las empresas y los trabajadores en el grado de importancia que ofrecen a determinados valores. En concreto a 26 valores, que basándonos en el Cuestionario de Schwartz, hemos agrupado en 14 bloques a evaluar del 1 (nada importante) al 5 (muy importante), interrelacionados con EVAT-30 con el fin de poder valorar su orientación.

El **cuadro 1** relaciona la tipología y descripción de Valores de la Teoría de Schwartz con estos 14 bloques de valores de las corporaciones.

Las orientaciones individualistas, colectivistas y mixtas se basan en el tipo de satisfacción o beneficios que se perciben. Los valores individuales son aquellos que motivan a hacer o no hacer alguna cosa por sí mismo. La orientación colectivista se orienta más a valores que benefician a la sociedad como una globalidad y al entorno inmediato. La orientación mixta interrelaciona valores de las dos orientaciones anteriores.

Gráfico 3. **Valores significativos para las empresas**



En el eje vertical se muestran los 14 bloques de valores, mientras que el eje horizontal revela la puntuación media indicadora del grado de importancia (1: nada importante hasta el 5: muy importante) ofrecida a cada valor.

Los resultados muestran que los aspectos más relevantes para las empresas son la Calidad/Excelencia, seguido de Compromiso/Responsabilidad y Honestidad/Integridad, y se otorga menor peso a valores de Solidaridad/Cooperación o Retribución/Rentabilidad.

Pero, ¿otorgan el mismo peso los empleados a estos mismos valores? Se observa que los empleados valoran en gran medida la Honestidad/Integridad, Compromiso/Responsabilidad y Respeto a las personas/Igualdad de trato. La Calidad/Excelencia no fue tan relevante como en las empresas. Y las peores puntuaciones las recibieron: Liderazgo/Ambición y Rentabilidad/Retribución.

Ahora bien, la cuestión no termina ahí, ya que resulta necesario comparar las respuestas de las organizaciones con las de sus empleados con el fin de conocer si comparten similares valores, si existe una coherencia entre unos y otros, y si la empresa realmente pone en marcha los medios oportunos para conciliar los ideales de unos y otros, al menos, en cuanto a trabajo se refiere.

Por tanto, el paso siguiente fue estimar la correlación existente entre las respuestas de ambos grupos, obteniendo los siguientes resultados:



Como se puede ver en el **Gráfico 4**, los resultados indican una fuerte correlación⁶ en una buena parte de los valores presentados y de carácter positivo en todos los casos. Existen 7 grupos de valores significativos, siendo los de mayor correlación los valores Respeto a las personas/Igualdad de trato, Honestidad/Integridad, Transparencia/

Sinceridad y Compromiso/Responsabilidad, por este orden. Siendo éste un resultado que entendemos como coherente ya que las empresas que han sido objeto de estudio, al estar ubicadas en nuestro país, comparten unos mismos valores sociales en su entorno. A pesar de fuerte correlación, poco más del 43% de los empleados se identifica con los valores de la entidad en la que presta servicios.

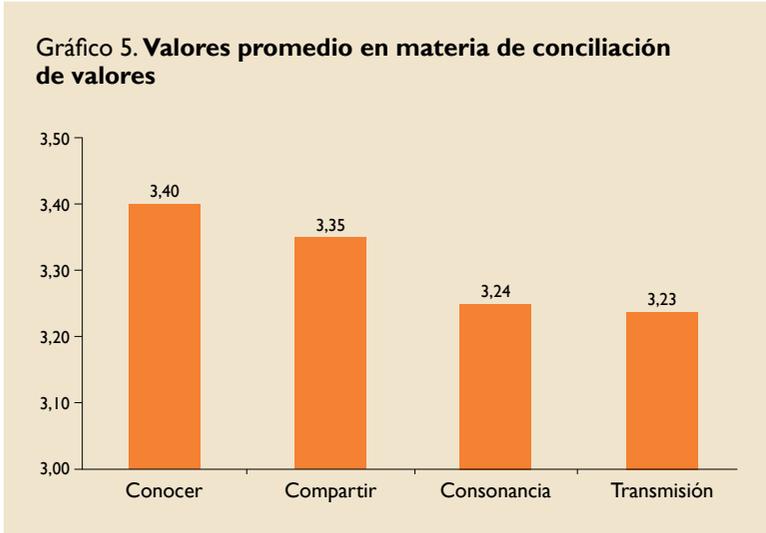
Para verificar el grado de solidez de esta correlación se ha aplicado la prueba de coeficiente de determinación⁷. Los resultados que se obtienen cambian relativamente, pues tan sólo obtienen un coeficiente lo suficientemente elevado 4 grupos de valores, que son Honestidad/Integridad, Compromiso/Responsabilidad, Transparencia/Sinceridad y Respeto a las personas/Igualdad de trato. Mientras, pares de valores como Retribución/Rentabilidad (muy poco valorados por ambos grupos), pierden representatividad en esta segunda prueba. Efectos similares muestran los valores de Capacitación/Conocimiento o Flexibilidad/Mejora continua (lo que conduce a una mayor cautela en la interpretación de los datos).

• ***Cuáles son las estrategias que utiliza la organización para la CONCILIACIÓN de los VALORES, entre los empleados y la dirección.***

Resulta fundamental constatar si las coincidencias observadas entre ambos grupos se derivan del empleo de estrategias de conciliación, si son el resultado de otro tipo de estrategias indirectas de cohesión como el fomento, desarrollo, aplicación y utilización de un vocabulario común entre todos los miembros de la organización o bien son fruto de la casualidad. Con el fin de encontrar una respuesta a estas incógnitas se analizaron las diferentes herramientas utilizadas para lograr esa armonía intra-organizacional en lo que a valores se refiere. En este caso, el estudio se centró en el colectivo de directivos (de RRHH, de RSC...) como representantes de la entidad. Se preguntó cómo valoraban según su opinión si los empleados conocían los valores, cómo los compartían si estos tenían la misma consonancia con la dirección, y si se transmitían a los nuevos miembros.

Teniendo en cuenta que la puntuación oscila del 1 al 5 (muy en desacuerdo - muy de acuerdo), y las cuatro variables analizadas superan el promedio de tres, se puede afirmar que, en general, en las organizaciones analizadas los valores son conocidos y compartidos, existe una consonancia aceptable y los valores son transmitidos a sus miembros.





A su vez, el 50% de las empresas encuestadas realizan acciones concretas para fomentar la asimilación de los valores empresariales. Entre las acciones empleadas, destacan medidas como los cursos o seminarios formativos de asimilación de valores, grupos mixtos (con inclusión de empleados) para consensuar valores, planes formativos de acogida para nuevas incorporaciones, campañas de sensibilización o difusión de valores vía intranet.

No obstante, únicamente el 32% reconoce disponer de alguna herramienta para evaluar el grado de coincidencia de valores entre los miembros y la organización (frente casi un 47% que afirma que no), por lo que no se dispone de ningún feedback acerca de la eficacia de las acciones ejecutadas. No se debe obviar, por otra parte, que determinadas organizaciones, aunque no los dispongan de forma explícita, utilizan mecanismos de valoración indirecta en las distintas sub-áreas, como por ejemplo, encuestas de clima laboral, técnicas de evaluación del desempeño, encuestas anuales de satisfacción, auditorías sobre código ético o la comunicación bidireccional.

4 CONCLUSIONES

En este estudio se ha intentado poner de manifiesto el grado de implantación de los Valores Compartidos en la realidad empresarial del país.

La principal conclusión que hemos alcanzado es la que nos indica que empresas y empleados, en general, asumen la existencia de un

código de conducta y listado de valores que rigen el comportamiento organizativo.

Las empresas analizadas comparten determinados valores con sus miembros, en especial: la honestidad, la transparencia, la responsabilidad, el respeto a las personas y la igualdad de trato. Estos valores se sitúan dentro de la orientación colectivista, es decir, son aquellos que más se desean para nuestro entorno, pues son valores que se identifican con la sociedad.

Sin embargo, las organizaciones otorgan mayor importancia que los empleados a los aspectos de calidad y excelencia, valores de carácter más individualista y englobados dentro de la tipología de autodirección y de estimulación, según Schwartz. Tradicionalmente, la empresa ha mostrado únicamente interés en su propio beneficio, sin parar atención en los intereses de la sociedad, por ello es lógica la valoración positiva de estos valores. No obstante, los valores que comparten, señalados anteriormente, ponen de manifiesto que las empresas cambian y el cambio en ocasiones ha sido provocado como consecuencia de distintos movimientos a favor de los más desfavorecidos, el ecologismo, o como denuncia de grandes escándalos financieros, religiosos y/o políticos, lo que está provocando un cambio social en todo el planeta que persigue frenar las injusticias y aunque la empresa está en este camino va un paso atrás de la sociedad. A pesar de las equivalencias detectadas, el 27'81% de los empleados desconoce la existencia de un listado de valores o un código ético, mientras que los miembros de la organización que no se identifican con los valores de ésta, corresponde a un 30'46%. Ello parece contradecir las respuestas de las organizaciones, si bien Abboushi (1990) encontró que los trabajadores con menor antigüedad tienen una orientación mayor hacia la realización de esfuerzos para escalar jerárquicamente en la organización frente a los trabajadores con mayor antigüedad. Esto puede parecer algo lógico, pues un trabajador al inicio de su carrera tiene un gran interés en progresar hacia puestos mejor pagados y más reconocidos. Destacamos que en nuestro estudio, la media de edad es de 33 años. Diversos autores como Simpson (1985) han sugerido que la edad tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Y por nivel jerárquico, Abboushi (1990) muestra que los trabajadores en puestos administrativos tienen una orientación frente al trabajo diferente que los trabajadores de perfil más técnico. Los que realizan labores administrativas tienen preferencias más fuertes respecto a las condicio-



nes de trabajo, buena ejecución y compromiso organizacional que los que desarrollan labores operativas. Estos últimos tienen preferencias más fuertes en los aspectos monetarios y de estatus respecto a los trabajadores administrativos. En nuestro estudio el 49.66%, es decir prácticamente la mitad de la muestra es personal auxiliar, un 28.97% personal productivo, un 19.31% mandos intermedios y solo un 2.07 % corresponde a personal de alta dirección; este hecho también indica cómo son sus valores y en qué nivel se sienten identificados con la organización.

Por otro lado, más de la mitad de las organizaciones emprenden acciones concretas para fomentar la asimilación de los valores empresariales. No obstante, muy pocos disponen de alguna herramienta de medición que permita constatar la congruencia de valores intra-organizacionales o evaluar la efectividad de las estrategias implantadas. A su vez, la mayor parte de ellas recurren a estrategias de evaluación indirectas, en ausencia de índices precisos. En consecuencia, las empresas deberían aplicar herramientas propias para conocer la existencia de esta correlación.

Con el transcurso del tiempo la normativa legal al igual que los valores sociales se modifican, la organización se adapta al entorno, y con ello los valores que existían antaño van perdiendo presencia a medida que la organización se adapta al entorno. De todas formas, aquellas empresas que disponen de una fuerte identidad cultural mantienen una coherencia con los valores heredados, por lo que se debe prestar especial atención al conflicto que pueda existir entre lo tradicional y lo moderno con el fin de adaptarse a las situaciones que se acontezcan.

Para finalizar, es importante señalar que las empresas analizadas manifiestan una voluntad de trabajar para la conciliación de los valores organizacionales con los de su equipo humano. Unos valores compartidos que son para estas empresas fundamentales para la creación de sinergias que les permitan sobrevivir en un entorno hostil.

BIBLIOGRAFÍA

- Abboushi, S. (1990): "The impact of individual variable on the work values of Palestinian Arabs". *International Studies of Management and Organization*, 20, pp. 53-68.
- Arciniega, L.M.; González, L. (2000). "Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30". *Revista de Psicología Social*, 15, 281-296.
- Argandoña, A. (2011): "La ética y la toma de decisiones en la empresa," *Universia Business Review*, Segundo semestre, pp.22-31.
- Bañon-Gómis, A.; Guillén-Parra, M.; Ramos-López, N. (2011): "La empresa ética y responsable," *Universia Business Review*, Segundo semestre, pp.32-43.
- Blanchard, K.; O'Connor, M. (1997): "Managing by values", Berrett-Koehler publishers, San Francisco.
- Chatman, J.A. (1991): "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, núm. 3, Septiembre, p. 459-485.
- García, S.; Dolan, S. (1997): "Dirección por Valores", McGraw Hill, Madrid.
- Kang, I.; Jeon, S.; Lee, S.; Lee, C.K. (2005): "Investigating Structural Relations Affecting the Effectiveness of Service Management", *Tourism Management*, Vol. 26, núm. 3, p. 301-310.
- Kotter, J.P.; Heskett, J.L. (1995): "Cultura de Empresa y Rentabilidad". Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Lessem, R. (1992): "Gestión de la Cultura Corporativa". Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Lord, S. (2006) "Shared values mean shared success", *NZ Business*, Vol. 20, Issue 4, p. 65.
- Louis, M.R. (1980) "Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p. 226-251.
- Machuca, J.A. y otros (1995): "Dirección de Operaciones", McGraw Hill, Madrid.
- McDonald, P.; Gandz, J. (1992): "Getting Value from Shared Values". *Organizational Dynamics*, Vol. 21, N.3 (invierno), p. 64-76.
- Ogalla Segura, F. (2005): "Sistema de Gestión". Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Peters, T.; Waterman, R. (1988): "En busca de la excelencia", Folio, Barcelona.
- Ramírez, P.; Noel, D.; Cabello, M. (1997): "Empresas Competitivas". McGraw-Hill. México.
- Robbins, S.P. (1999): "Comportamiento organizacional: teoría y práctica", Prentice Hall, México.
- Robbins, S.P.; Coulter, M. (2005): "Administración", Octava Edición. Pearson Educación, México.
- Rokeach, M. (1973): "The nature of human values", The Free Press, New York.
- Simpson, K. (1985): "Is Satisfaction or Dissatisfaction Reported by RNs", *Nursing Administration Quarterly*, Vol. 9, N.º. 3, pp 64-73.
- Soto, E.; Sauquet, A. (2006): "Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden", Thomson, México.

NOTAS

1. Autora de contacto: Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Barcelona; Avda. Diagonal, nº 690; 08034-Barcelona; España.
2. $K=2$
3. Los resultados se obtienen mediante el coeficiente de correlación de Pearson.
4. $r = 0.90$
5. $r = -0.89$
6. Cercana a $r = 1$.
7. Esta prueba consiste en elevar al cuadrado el coeficiente de correlación de Pearson (r^2), por lo que una fuerte correlación de 0.81 en la prueba de coeficiente de determinación es 0.64.

