

“Predisposición de los trabajadores para compartir los valores organizacionales”

Resumen

El contexto cultural de los trabajadores está determinado por aspectos sociales que han influido en su desarrollo a través de su vida tales como: antecedentes familiares, educación, religión, experiencia laboral, educación formal, educación no formal, visión hacia el trabajo, escala de valores, los cuales crean una percepción diferente de los modelos administrativos impuestos a la que pudieran tener los trabajadores de los países de donde el modelo tiene su origen.

Existe un incipiente interés por relacionar esos valores con las diversas áreas de estudio y práctica empresariales. Lo anterior puede generar dilemas y conflictos entre los objetivos sociales, organizacionales e individuales.

Los modelos analizados presumen la alineación “uno a uno” de los valores organizacionales con los valores de los “trabajadores” a través de un proceso de comunicación de declaraciones organizacionales con valores implícitos.

En estos modelos es importante considerar la predisposición que tengan los trabajadores para compartir los valores organizacionales la cual está determinada por los valores de los trabajadores definidos por los antecedentes y características antes mencionados.

Dado lo anterior, el trabajo tiene como objetivo:

- El nivel de predisposición grupal de los trabajadores para compartir los valores organizacionales.
- El nivel de predisposición individual de los trabajadores para compartir los valores organizacionales.

Para ello se realiza un estudio de tipo:

- No experimental: se observan y analizan ciertos fenómenos sin que se manipulen las variables.

- Transeccional: se recolectan datos en un solo momento para describir y analizar las variables con medición simultánea en el tiempo.

Para la investigación se seleccionaron tres empresas de acuerdo a su diferente enfoque y nivel de incorporación de los valores en sus declaraciones organizacionales.

Para llevar a cabo el análisis se utiliza la metodología del “Análisis Asociativo de Grupo” de Noble y Deese, a partir de estudios realizados por Diaz-Guerrero y Szalay (1993).

Palabras Clave:

Valores, Predisposición, Trabajador.

Introducción

Las organizaciones empresariales actuales están creando modelos administrativos encaminados al logro de los objetivos que la modernidad les demanda. Lo anterior implica, en muchos casos, aplicar medidas que se contraponen al ideal de desarrollo integral de la persona. Las organizaciones empresariales pretenden fomentar en sus trabajadores aquellos valores que se dicen perdidos por la sociedad en su conjunto, para lo cual desarrollan programas encaminados a ello siendo en muchas ocasiones adaptaciones de modelos extranjeros que no son compatibles con el contexto cultural de los trabajadores.

Este contexto cultural está determinado por aspectos sociales que han influido en su desarrollo a lo largo de su vida, tales como: antecedentes familiares, educación, religión, experiencia laboral, educación formal, educación no formal, visión hacia el trabajo, escala de valores, los cuales le crean una percepción particular sobre los modelos administrativos importados de otros países y culturas.

La carencia de valores sociales en la cultura organizacional es la constante en una gran cantidad de organizaciones empresariales. También es claro, por otro lado, el incipiente interés real por relacionar esos valores sociales con las prácticas empresariales y el desarrollo de sus propias culturas. Lo anterior puede generar dilemas y conflictos entre los objetivos sociales, organizacionales e individuales.

Los mayoría de los modelos organizacionales presumen la alineación “uno a uno” de los valores organizacionales con los valores de los trabajadores a través de un proceso de comunicación de declaraciones institucionales con valores implícitos.

Estos modelos son aplicados sin considerar la predisposición que tengan los trabajadores para compartir los valores organizacionales la cual está determinada por los valores de los trabajadores definidos por los antecedentes y características antes mencionados.

Para que un modelo administrativo tenga un impacto positivo en los resultados organizacionales, deberá trascender sus propuestas a la aceptación de los trabajadores para que

ellos estén realmente predispuestos a aceptar, interiorizar y aplicar aquello que la organización propone como alternativa de trabajo en la búsqueda de los objetivos, a partir de valores compartidos.

Para que se pueda desarrollar una administración basada en valores éticos compartidos debe existir una base de valores y principios personales que forman la moral individual que a su vez está determinada por una serie de variables externas ya mencionadas.

El siglo XXI depara grandes retos para la práctica administrativa y por supuesto a los investigadores de las organizaciones que a través de su observación y análisis proveen de criterios efectivos a los empresarios responsables de las organizaciones del nuevo milenio.

Fundamentos teóricos

A partir de la revisión de literatura se puede concluir que las principales variables que pueden integrar un nuevo modelo son:

Factores ambientales: Existe una serie de elementos ambientales, tales como los antecedentes genéticos, la educación tanto formal como informal, las experiencias y los antecedentes familiares, que determinan la escala de valores éticos del individuo (Leicester y Pearce 1997, Barnett y Karson 1989, Landen 1996), dándole al individuo un perfil específico que eventualmente proyectará en sus relaciones laborales.

Escala de valores éticos individuales: Los antecedentes comentados en el punto anterior serán determinantes en la jerarquía de valores éticos que establezca el propio individuo y que será determinante en dos sentidos dentro del contexto organizacional: la visión ya sea utilitarista o formalista respecto a las soluciones que elija en el proceso de toma de decisiones sobretodo ante aquellas que presenten dilemas éticos y por otro lado determinarán también su posible o no disposición ética hacia las políticas de la organización (Brady y Wheeler 1996, Barnett et al. 1989).

Valores de la Dirección y Valores de los trabajadores: Cuando el individuo se incorpora a una organización puede participar en una de las dos posiciones que en términos generales forman la misma, ya sea como directivo o como parte del resto de “trabajadores”, lo anterior establece la diligencia que pueda tener el individuo para la puesta en práctica de los valores éticos a través de una visión hacia los procesos o a soluciones (Brady et al. 1996, Blanchard y O’Connor 1997).

Valores organizacionales y Declaraciones de la Dirección: Los valores del individuo, en su rol de directivo, determinan lo que se conoce como los valores de la organización y que se expresan a través de las diversas declaraciones que esta hace de manera formal a través de enunciados como su visión, misión, objetivos, estrategias, reglas, políticas, programas y proyectos, así como por la definición de recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas que se ofrecen a los trabajadores a partir de los resultados obtenidos y en comparación a los fines declarados por la organización. Tanto las declaraciones como las recompensas están determinadas por la Micro y la Macroperspectiva de la organización en su relación con los diversos constituyentes interesados que integran su medio ambiente organizacional (Fritzche 1997, Ortíz Ibarz 1995, Zahra 1989, Landen 1996, Nicholson y Robertson 1996).

Comunicación, alineación y formación: Las declaraciones organizacionales se comunican a los trabajadores para que los valores contenidos en ellas sean interiorizados por estos con la idea de formar en ellos nuevos valores alineados a los que la organización está proponiendo (Blanchard et al. 1997, Nicholson et al. 1996, Ortíz Ibarz 1995, García y Dolan 1997).

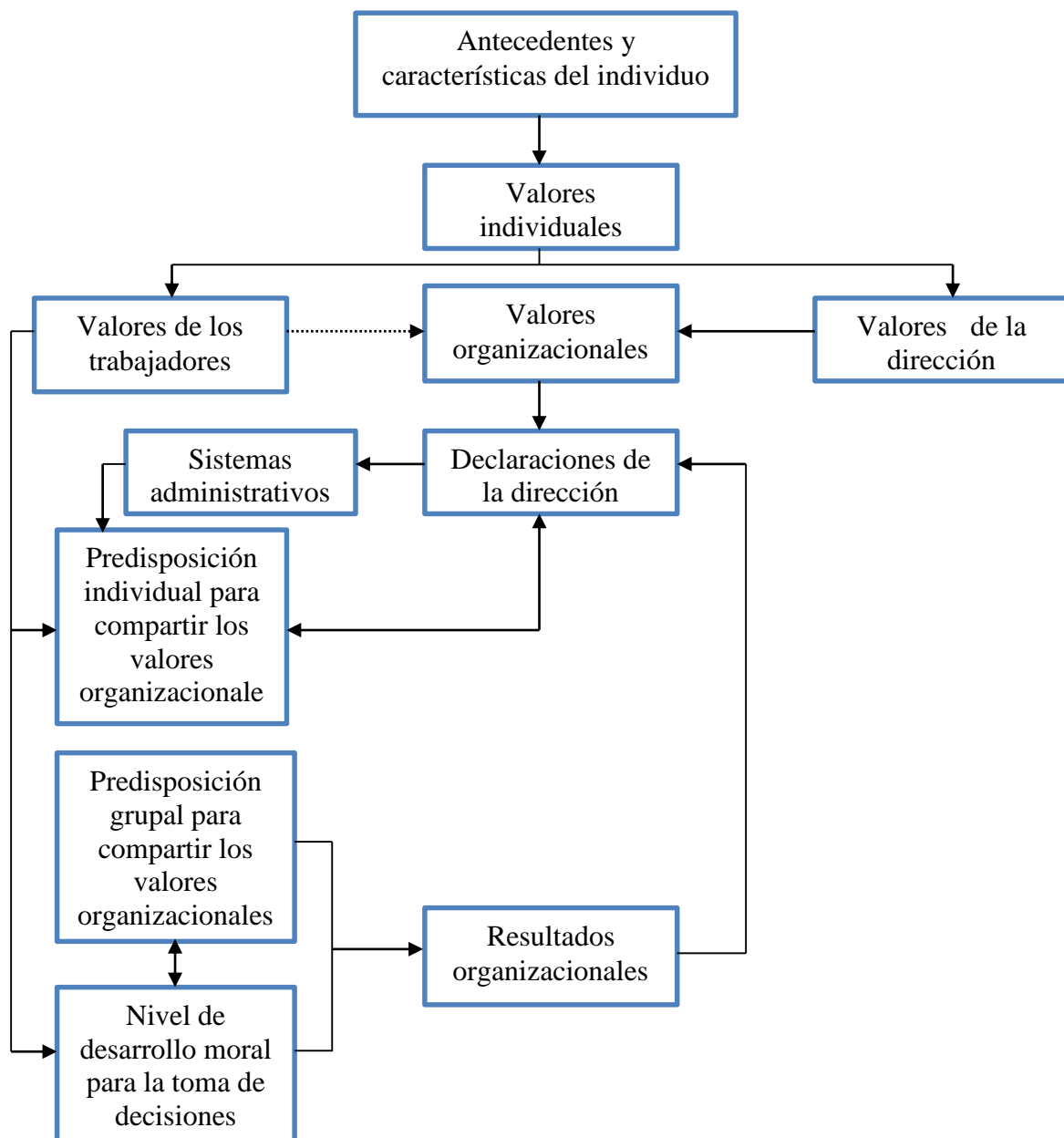
Coincidencia de valores uno a uno: Esa comunicación, alineación y formación de valores generará, de acuerdo al modelo, una coincidencia de valores “uno a uno” entre los desarrollados por la organización y los propios de los trabajadores (Maccoby 1998, Blanchard et al. 1997, García y Dolan 1997, Zahra 1989). De acuerdo a este modelo los directivos asumen la responsabilidad de reconocer, seleccionar y formar los valores organizacionales que habrán de

ser comunicados a los trabajadores y aceptados por éstos en un proceso de alineación “uno a uno” creando una visión “compartida” de valores (García et al. 1997). La formación y alineación de valores compartidos “uno a uno” significa, desde esta perspectiva, que el trabajador forma una visión de valores en base a los expresados por la organización a través de sus declaraciones sin considerar en ello la posibilidad de que el trabajador aporte su visión respecto a los valores y su diligencia a la alineación con los de la organización para formar una visión común.

Valores compartidos: La alineación “uno a uno” entre las declaraciones organizacionales y las prácticas diarias de la organización asumen una alineación de valores compartidos e implícitamente convenidos entre organización y trabajadores (Blanchard et al. 1997).

Efectos y Resultados organizacionales: En el modelo se plantea que la formación de valores compartidos a través de una coincidencia uno a uno genera una serie de efectos positivos que redundan en resultados igualmente benéficos tanto para el individuo como para la organización en su conjunto en la búsqueda no sólo de utilidades sino también valores empresariales como honradez, integridad, equidad y cooperación (Blanchard et al. 1997). La formación de valores compartidos en la organización presume la creación de hábitos reales en la cultura de la misma que lleven al buen logro de los fines establecidos (Ortíz Ibarz 1995).

La revisión anterior podría sintetizarse en el siguiente modelo propuesto:



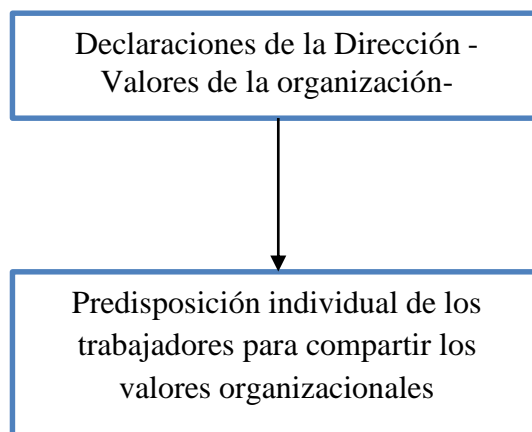
Objetivo de la investigación

A partir del modelo anterior, donde se considera que existe una predisposición de los trabajadores, a partir de sus antecedentes y valores individuales, que determina la formación

de valores compartidos en la organización a partir de la formación, declaración, comunicación y alineación unilateral de los valores organizacionales por parte de la dirección, se lleva a cabo una evaluación empírica de:

- El nivel de predisposición grupal de los trabajadores para compartir los valores organizacionales.
- El nivel de predisposición individual de los trabajadores para compartir los valores organizacionales.

Parte del modelo que se evalúa empíricamente:



Metodología

Para esto se realiza un estudio con las siguientes características:

- No experimental: ya que se observan y analizan ciertos fenómenos sin que se manipulen las variables.
- Transeccional: ya que se recolectan datos en un solo momento para describir y analizar las variables con medición simultánea en el tiempo.

Población

La investigación empírica se realiza en tres empresas seleccionadas intencionalmente de acuerdo a su diferente enfoque y nivel de incorporación de los valores éticos como parte de sus declaraciones organizacionales.

Herramientas

Para el análisis de la Predisposición de los trabajadores se utilizó la metodología del “Análisis Asociativo de Grupo” de Noble y Deese, a partir de estudios realizados por Diaz-Guerrero y Szalay (1993).

Análisis de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación empírica mediante la aplicación de herramientas estadísticas tanto descriptivas como paramétricas.

Para la clasificación de los resultados se utilizó una escala de 1 a 6 donde:

1=Muy bajo; 2=Bajo; 3=Medio bajo; 4=Medio alto; 5=Alto; 6=Muy alto

Predisposición grupal de los trabajadores para compartir los valores organizacionales:

Empresa "A":

En promedio las categorías ideales de las palabras estímulo se encuentran en un nivel de 3.20 es decir por encima del nivel medio-bajo. El 50% de las categorías ideales se encuentran por arriba del valor de 3.00 (medio-bajo) y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. El nivel que más se repitió fue 3.00 (medio-bajo). En relación a la frecuencia el 35% de las categorías ideales de las palabras estímulo se encuentran en los niveles medios (3 y 4), el 40% se encuentra en niveles bajos (1 y 2) y el 25% en niveles altos (5 y 6). Es decir, las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios-bajos.

Empresa "B":

En promedio las categorías ideales de las palabras estímulo se encuentran en un nivel de 2.90 es decir por encima del nivel bajo y muy cercano al nivel medio. El 50% de las categorías ideales se encuentran por arriba del valor de 2.00 (bajo) y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. El nivel que más se repitió fue 2.00 (bajo). En relación a la frecuencia el 55% de las categorías ideales de las palabras estímulo se encuentran en los niveles bajos (1 y 2), el 30% se encuentra en niveles medios (3 y 4) y sólo el 15% restante en niveles altos (5 y 6). Es decir, las puntuaciones tienden a ubicarse en valores bajos.

Empresa "C":

En promedio las categorías ideales de las palabras estímulo se encuentran en un nivel de 2.60 es decir por encima del nivel bajo y cercano al nivel medio. El 50% de las categorías ideales se encuentran por arriba del valor de 2.00 (bajo) y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. El nivel que más se repitió fue 2.00 (bajo). En relación a la frecuencia el 70% de las categorías ideales de las palabras estímulo se encuentran en los niveles bajos (1 y 2), el 15% se encuentra en niveles medios (3 y 4) y sólo el 15% restante en niveles altos (5 y 6). Es decir, las puntuaciones tienden a ubicarse en valores bajos.

Resultados del análisis en términos porcentuales:

Empresa A: $3.20/6 = 53\%$

Empresa B: $2.90/6 = 48\%$

Empresa C: $2.60/6 = 43\%$

Promedio en las tres empresas: 48%

En síntesis se puede afirmar que, con respecto a estas medidas, la empresa "A" (enfoque hacia los valores éticos, morales y religiosos) se encuentra en un nivel más alto de predisposición grupal de los trabajadores para compartir los valores organizacionales, que las empresas "B" y "C" con valores medios. A su vez la empresa "B" (enfoque hacia los valores éticos) se ubica por encima de la empresa "C", con niveles bajos tendiendo a medios. En comparación la empresa "C" (sin enfoque hacia los valores éticos) se ubica en el nivel más bajo con niveles bajos.

Predisposición individual de los trabajadores para compartir los valores organizacionales.

Empresa "A"

En promedio los trabajadores se encuentran en un nivel de 3.50 es decir entre el nivel medio-bajo y el nivel medio-alto. El 50% de las categorías ideales se encuentran por arriba del valor de 4.00 (medio-alto) y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. El nivel que más se

repitió fue 4.00 (medio-alto). En relación a la frecuencia el 42% de los trabajadores se encuentran en los niveles medios (3 y 4), el 30% se encuentra en niveles bajos (1 y 2) y el 28% en niveles altos (5 y 6). Es decir, las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios-altos.

Empresa "B"

En promedio los trabajadores se encuentran en un nivel de 3.29 es decir entre el nivel medio-bajo y el nivel medio-alto. El 50% de las categorías ideales se encuentran por arriba del valor de 3.00 (medio-bajo) y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. El nivel que más se repitió fue 3.00 (medio-bajo). En relación a la frecuencia el 47% de los trabajadores se encuentran en los niveles medios (3 y 4), el 28% se encuentra en niveles bajos (1 y 2) y el 25% en niveles altos (5 y 6). Es decir, las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios-bajos.

Empresa "C"

En promedio los trabajadores se encuentran en un nivel de 3.16, es decir ligeramente por encima del nivel medio-bajo. El 50% de las categorías ideales se encuentran por arriba del valor de 3.00 (medio-bajo) y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. El nivel que más se repitió fue 3.00 (medio-bajo). En relación a la frecuencia el 37% de los trabajadores se encuentran en los niveles medios (3 y 4), el 38% se encuentra en niveles bajos (1 y 2) y el 25% en niveles altos (5 y 6). Es decir las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios-bajos.

Resultados del análisis en términos porcentuales:

Empresa A: $3.50/6 = 58\%$

Empresa B: $3.29/6 = 54\%$

Empresa C: $3.16/6 = 52\%$

Promedio en las tres empresas: 54%

En síntesis se puede afirmar que, con respecto a estas medidas, la empresa "A" (enfoque hacia los valores éticos, morales y religiosos) se encuentra en un nivel más alto de predisposición grupal de los trabajadores para compartir los valores organizacionales, que las empresas "B" y

"C", con valores medios. A su vez la empresa "B" (enfoque hacia los valores éticos) se ubica por encima de la empresa "C", con niveles medios-bajos con ligera tendencia a medios-altos. En comparación la empresa "C" (sin enfoque hacia los valores éticos) se ubica en el nivel más bajo con niveles medio-bajos.

Conclusiones:

De acuerdo a los resultados de la investigación se puede concluir que:

Efectivamente los trabajadores de aquellas organizaciones que declaran formalmente valores éticos tiene un mayor nivel de predisposición grupal para compartir los valores organizacionales en comparación de aquellos cuyas organizaciones no lo hacen, esto en base a los resultados arrojados por las pruebas de estadística descriptiva.

Efectivamente los trabajadores de aquellas organizaciones que declaran formalmente valores éticos tiene un mayor nivel de predisposición individual para compartir los valores organizacionales en comparación de aquellos cuyas organizaciones no lo hacen, esto en base a los resultados arrojados por las pruebas de estadística descriptiva.

No basta que la dirección de la organización declare un enfoque hacia los valores éticos, morales e incluso religiosos, estas declaraciones deben de ir acompañadas de sistemas administrativos consistentes y congruentes a los enunciados.

Se puede asumir que la no consideración de los valores individuales de los trabajadores como parte del desarrollo de los valores organizacionales influye de manera determinante en los bajos niveles de predisposición de los trabajadores para compartir los valores organizacionales. Lo anterior se asume a partir del hecho de que las organizaciones solo consideran la apreciación de la dirección en la definición, declaración, comunicación y formación de los valores organizacionales.

Es importante que las organizaciones consideren los valores de los trabajadores para el desarrollo de los valores organizacionales en vías de lograr mayores niveles de predisposición

por parte de los trabajadores para compartir tales valores, que permitan crear un estado real de valores compartidos que redunde en mejores resultados organizacionales.

Los resultados obtenidos en la presente investigación presentan evidencia parcial que aporta conocimiento teórico sobre la importancia de la consideración de los valores éticos como parte de las declaraciones organizacionales para contribuir de manera importante a la visión compartida de valores en la organización.

El modelo contribuye con la propuesta de que no se da la alineación uno a uno de valores en la organización a partir de declaraciones unilaterales por parte de la dirección como lo plantean los modelos existentes.

El modelo plantea además la incorporación de un elemento no considerado hasta ahora en las diversas propuestas de administración basada en valores, la predisposición tanto grupal como individual de los trabajadores para compartir los valores organizacionales como una variable determinante para el logro de una real alineación de valores organizacionales.

La presente investigación deja el conocimiento práctico sobre mayores niveles de predisposición de los trabajadores a compartir los valores organizacionales a partir de la formalización de valores éticos en las declaraciones organizacionales.

Durante la búsqueda de empresas para llevar a cabo la investigación empírica quedó de manifiesto la necesidad e interés que hay por parte de los directivos de las organizaciones para incorporar modelos como el que aporta la presente investigación sobretodo tratándose de la alineación de los valores de la organización con los de los trabajadores en vías de generar mayores y mejores beneficios para ambas partes y la sociedad en su conjunto.

La información resultante de esta investigación deja bases y abre áreas de oportunidad para futuras investigaciones donde se analicen temas de interés fundamental para las organizaciones como:

1. El análisis empírico en relación al impacto de los sistemas administrativos sobre los

valores individuales de los trabajadores como elemento determinante de la predisposición de los trabajadores a compartir los valores organizacionales.

2. Evaluar empíricamente la incorporación de los valores individuales de los trabajadores para la definición de los valores organizacionales.
3. La evaluación empírica de la incidencia del nivel de predisposición grupal de los trabajadores sobre los resultados operativos de la organización.
4. Se resalta la importancia que tiene un modelo de administración basado en valores éticos como un elemento fundamental que debe de estar basado no sólo en los buenos deseos desde la dirección para los trabajadores y la organización sino que estos deben de ir acompañados de la acción directiva a lo largo y ancho de los sistemas y procesos administrativos en búsqueda de una real coincidencia de valores en la organización.

Bibliografía

- Barnett, J. H. & Karson M. J. (1989). Managers, Values, and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function, and the Importance of Ethics, Relationships and Results in Managerial Decision-Making. *Journal of Business Ethics*.
- Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Colombia: Grupo Editorial NORMA.
- Brady, N. & Wheeler G. (1996). An empirical study of ethical predispositions. *Journal of Business Ethics*, 15 (9), 927.
- Dessler, G. (1986). *Organization Theory: integrating structure and behavior*. New Jersey: Ed. Prentice-Hall.
- Diaz-Guerrero, R. & Szalay L.B. (1993). *El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos*, México: Ed. Trillas.
- Fritzsche, D. J. (1997). *Business ethics, a global managerial perspective*. EEUU: Ed. McGraw-Hill.
- García, S. & Dolan S. (1997). *La dirección por valores*. España: Ed. McGraw-Hill.
- Hernandez Sampeiri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. EEUU: Editorial Harcourt Brace Jova.
- Kohlberg, L. & Colby A. (1987). *The Measurement of Moral Judgment*. New York: Cambridge University Press.
- Landen, D. L. (1996). The moral organization. *Executive Excellence*. 13 (11), 18.

- Leicester, M. & Pearce R. (1997). Cognitive development, self knowledge and moral education. *Journal of Moral Education, Abingdon, 1 26* (4), 455-472.
- Maccoby, M. (1998). Making values work. *Research Technology Management, 41* (5), 55-57.
- Mason, R. D. & Lind D. A. (1998). *Estadística para administración y economía*. México: Editorial Alfaomega.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations, a synthesis of the research*. Englewood: Editorial Prentice-Hall.
- Nicholson, N. & Robertson D. (1996). The ethical emphasis of companies: Content, patterning, and influences. *Human Relations, 49*(11), 1367.
- Ortiz Ibarz, J. M. (1995). *La hora de la ética empresarial*. España: Ed. McGraw-Hill.
- Pacheco L. (1996). *Re-ingeniería de procesos en sistemas flojamente acoplados*. México: Ed. Mimeo.
- Perrow, Ch. (1991). *Sociología de las organizaciones*. EEUU: Editorial Mc.Graw-Hill.
- Sanchez A. (1969). *Ética*. México: Ed. Grijalbo.
- Simon, H. (1978). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Ed. Aguilar.
- Walsh, C. (2000). The life and legacy of Lawrence Kohlberg. *New Brunswick Society*.
- Weber, M. (1983). *Los tipos de dominación*. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Zahra, S. (1989). Executive Values and the Ethics of Company Politics: Some Preliminary Findings. *Journal of Business Ethics*.