



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

VALORES EN LA EMPRESA MODERNA: LA EMPRESA SALUDABLE

Autor: Alba Revuelta Zurita
Director: Jesús Labrador Fernández

Madrid
Abril 2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	
Concepto “Valor”	3
2. MODELOS DESARROLLADOS	
Modelo de Rokeach	5
Modelo de Schwartz	6
Modelo de Hall-Tonna	13
3. VALORES DEL TRABAJO	16
4. APLICACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS	
Empresa 1: Imperial Tobacco. Altadis	20
Empresa 2: IKEA	23
5. CONCLUSIONES	25
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
7. ANEXOS	
Anexo 1: Listado de los valores terminales e instrumentales en la Escala de Rokeach	31
Anexo 2: Mapa de Valores del Modelo Hall-Tonna	32
Anexo 3: Gráfico del enfoque de los valores de Imperial Tobacco. Altadis...	33
Anexo 4: Listado de comportamientos de los valores de Imperial Tobacco. Altadis	34
Anexo 5: Comparación de los valores de Imperial Tobacco. Altadis e IKEA en el modelo de Schwartz	36

1. INTRODUCCIÓN

CONCEPTO “VALOR”

El objeto de análisis de este trabajo va a ser los valores en el mundo moderno laboral. Una de las razones para realizarlo es debido a que los valores han sido, y siguen siendo objeto de estudio de investigaciones. Concretamente, desde el siglo XIX, autores como Rokeach, Locke, Schwartz, Hall y Tonna, han buscado dar respuesta a la pregunta: ¿qué es un valor? Esto es debido a que suponen un eje fundamental en la formación de la identidad de los individuos, y en las normas culturales de la sociedad en la que viven. Por lo tanto, afectarán no solo a los comportamientos individuales de las personas, sino también a los grupales (Ros y Gouveia, 2006; Korres y Elexpuru, 2014).

Existen diferentes concepciones para el término “valor”, autores como los mencionados anteriormente han tratado de definirlos y de aunar los conceptos para una mejor comprensión y aplicación de los valores. Más adelante, al exponer los modelos de valores de Rokeach, Schwartz y Hall-Tonna, se abordarán sus respectivas definiciones y teorías. Estos autores han sido escogidos específicamente por la posible aplicación de sus modelos en el campo de las organizaciones, por ser los más utilizados y adaptados a la hora de llevar a cabo investigaciones sobre valores; además, de por el impacto que tuvieron sus aportaciones científicas. El modelo de Rokeach se menciona especialmente, por ser quién hizo que los valores adquirieran gran importancia desde el ámbito de la Psicología Social, no tanto por ser el más completo o más desarrollado, sino por ser la base que ha hecho posible contar actualmente con un amplio estudio de los valores (Korres y Elexpuru, 2014). Su tipología servirá como base para la posterior clasificación realizada por Schwartz (Gouveia et al., 2010).

Hay una serie de características que van a crear un consenso respecto a la presencia e importancia que tienen los valores en la vida de las personas de manera individual y grupal. Esto se corrobora según las investigaciones de Locke (1991) sobre los valores, los cuales van a ser clave para el proceso de construcción de identidad de las personas, por ser adquiridos y tener una presencia importante en la consciencia. Locke relaciona que una persona va a tener una identidad fuertemente construida, cuanto más haya desarrollado e integrado unos valores. Debido a esto señala que desarrollar modelos y teorías de valores representa uno de los desafíos más difíciles en el futuro, no solo por

la diversidad de conceptos, sino también, por la complejidad de los mismos (Locke 1991). Por ello, traeremos a este trabajo tres de esos “desafíos”, los modelos de valores de Rokeach, Schwartz y Hall-Tonna.

A pesar de esa inexistencia de consenso de los valores, se pueden observar ciertos rasgos en común en las definiciones que los autores dan, siendo estos los siguientes (Arciniega y González, 2002):

- Harán referencias a los conceptos de estados deseados, a las creencias de comportamientos ansiados.
- Las áreas donde se presentarán los valores son: la familia, lo laboral y lo social; indicando que trascienden situaciones específicas.
- Van a ser un guía y evaluador de los comportamientos y eventos seleccionados.
- Se van a ordenar según la importancia que tengan para el sujeto.
- Los valores que el individuo desarrolle estarán influenciados por la personalidad de éste, más el ámbito social y cultural en el que viva.

Aclarar el contenido de los valores refuerza que se realice un estudio detallado de los mismos. Esto se debe a que se pueden dar confusiones entre la terminología de valor y los conceptos de necesidades y actitudes al estar todos ellos presentes en el mundo organizacional, debido a que forman parte de las personas. Las necesidades, contrariamente a los valores, están más relacionadas a situaciones específicas. Por otro lado, las actitudes y los valores son constructos diferentes (Hofstede, 1998), debido a que las actitudes no tienen el carácter ordinal que poseen los valores (Arciniega y González, 2002), los cuales son preferencias abstractas que influyen en las prácticas de los individuos. La relevancia de esta información es crucial para comprender sin equivocaciones el modelo Hall-Tonna, debido a que los valores tienen un papel clave en el análisis del desarrollo personal y de las organizaciones, ya que van a englobar las necesidades que regirán las conductas y el proceso de toma de decisiones de las personas. A su vez, estos también se verán influenciados por los ideales, motivaciones e intereses que tengan los individuos. Lo cual afectará a la orientación de sus actitudes respecto a los momentos determinantes de la vida (Bunes-Portillo, Mínguez-Vallejos y

Elexpuru-Albizuri, 2016). Por consiguiente, las necesidades y las actitudes van a ser conceptos englobables en la definición de valor, y no al contrario.

Una definición de valores que resume los principales puntos anteriores, incluyendo el concepto de necesidades, es la realizada por Arciniega (2001). Definida desde el punto de vista laboral como “representaciones cognitivas de necesidades universales que se expresan a través de metas que trascienden situaciones y objetos, y que se ordenan en una estructura dinámica con carácter jerárquico”.

No solo no se ha llegado a un acuerdo en el mundo académico sobre lo que significa “valor” debido a las diferencias entre las personas, sino que también existen discrepancias a nivel cultural. El proceso por el que están constituidos los valores es histórico, lo cual les aporta una perspectiva transcultural, que requiere la puntualización de que en las diferentes culturas existentes en nuestro mundo se van a dar diferentes significados a valores que considerábamos iguales (Ros y Gouveia, 2006). Este es un punto que se desarrollará más adelante en el trabajo, pero que contribuye a mostrar la relevancia de los valores ya que se encuentran presentes a nivel global, no solo a nivel personal y social.

2. MODELOS DESARROLLADOS

MODELO DE ROKEACH

Rokeach (1973), tras su definición de valor como “creencia perdurable de un modo de conducta específico o fin en la vida, que es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia”, se centrará específicamente en tres aspectos de los valores: su perdurabilidad, la vinculación que tienen con las necesidades (son transformaciones de las mismas), y su tipología (Díaz, 2014).

La tipología de los valores que desarrolla divide a los valores en dos tipos, aunque ambos se engloben en valores individuales. Están los terminales, los cuales se refieren a las metas, los estados finales deseables de una persona, que va a querer alcanzar durante su vida, y que son creados por los individuos y las sociedades para sí mismos (Marsollier y Expósito, 2017). Mientras que los instrumentales serán conductas o comportamientos preferibles que sirven para alcanzar esos valores terminales propios del individuo (Robbins y Judge, 2013).

Como Anexo 1 se añade un listado de los 18 valores terminales y 18 instrumentales en la escala de Rokeach. Sin embargo, no consideramos esta escala como el modelo a seguir en este trabajo, porque se desarrolló para aplicarse de manera general en la sociedad. Por lo tanto, no sería conveniente usarla en un contexto laboral.

MODELO DE SCHWARTZ

La definición que da de los valores es que son “concepciones de lo deseable que guían la forma en que los actores sociales eligen sus acciones, evalúan a la gente y a los acontecimientos, y explican sus acciones y evaluaciones. En esta perspectiva, los valores son metas transituacionales deseables, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de una persona o entidad social” (Schwartz, 1999).

Schwartz (1992) busca un modelo universal de valores porque lo considera necesario para desarrollar unas dimensiones básicas de los mismos, y así poder realizar comparaciones entre ellos y a nivel intercultural.

Los valores los va a entender como tipos de objetivos motivacionales que representan las tres características básicas que existen en los seres humanos: las necesidades que tenemos como organismos biológicos, la necesidad de interaccionar socialmente de manera coordinada, y la de supervivencia y bienestar de los grupos (Schwartz 1992). Además, se referirá a los valores como representaciones cognitivas, en las que se prioriza el carácter subjetivo, interior, de los mismos.

Schwartz, también va a diferenciar entre valores terminales e instrumentales a la hora de realizar su escala y teoría, como punto de referencia seguirá el modelo de Rokeach. Se apoyó por el estudio que realizó Weishut en 1989 (como se citó en Schwartz, 1992), en el cual transformó los valores instrumentales en un estilo terminal, en sustantivos; y viceversa, los valores terminales en un estilo instrumental, en adjetivos. Encontrando que se producían resultados similares, sin que afectara de manera relevante a las correlaciones encontradas. Por lo tanto, Weishut sugirió que no era necesario medir los valores diferenciándolos en terminales o instrumentales, simplemente es necesario escoger un estilo de redacción de los mismos, siendo preferible el terminal. Esto se debe a que las personas normalmente cuando piensan en valores lo hacen con sustantivos.

Por lo tanto, por los resultados de Weishut y los que obtuvo Schwartz (1992), este último concluyó que no es necesario realizar esa diferencia en el instrumento, porque no tiene relevancia a la hora de organizar los valores de los individuos. Además, eliminando esa diferencia entre instrumental y terminal, se solucionaría el problema de que los individuos puedan asociar los valores a rasgos de personalidad por malinterpretar la redacción instrumental, y por la dificultad que puede presentar el cambio de algunos valores terminales como es “la paz en el mundo” (Schwartz, 1992). Con estas conclusiones, Schwartz (1994) llega a plantear la idea de que quizás haya llegado el momento de cuestionar la perdurabilidad de esta distinción en el trabajo empírico.

A la hora de desarrollar su teoría, Schwartz se basó en el hecho de que cualquier acción que los seres humanos realizásemos para obtener nuestros objetivos, tendría unas consecuencias sociales, psicológicas, y prácticas que serían compatibles o conflictivas con la consecución del resto de valores.

Inicialmente, Schwartz (1992) contaba con 11 valores motivacionales, pretendiendo estudiar su universalidad. Para poder ver si sus hipótesis eran correctas construyó una escala que constaba de 56 valores representativos de esos primeros 11 valores iniciales, y la aplicó a una muestra que provenía de 20 países diferentes.

Tras obtener los resultados y realizar los pertinentes análisis tuvo que reducirlo a los 10 valores que han llegado hasta la actualidad, conformando su teoría universal de los valores humanos. El valor que se eliminó fue el de la espiritualidad, debido a que no mostró evidencias de que fuera reconocido a nivel universal.

Antes de continuar con la explicación del modelo, es relevante puntualizar que Schwartz especificó que la universalidad de su teoría está relacionada únicamente con la estructura que propuso de los valores, y no en la importancia que tengan estos, ya que esta dependerá de las personas y de las culturas como expondrá posteriormente con su teoría de los valores culturales (Schwartz, 1999). Schwartz (1992) va a oponerse a que se generalice su teoría de los valores. La razón está en que los valores evolucionan con el tiempo, cambiando más rápida o lentamente según la velocidad de los cambios políticos, tecnológicos, económicos o de seguridad que se den en el contexto social en el que se viven (Schwartz, 1992). A pesar de la oposición inicial de Schwartz en 1992,

posteriormente, Borg, Groenen, Jehn, Bilsky y el propio Schwartz (2011) apoyan que la teoría universal de los valores sí pueda ser generalizable debido a que se puede justificar, de manera relevante, la estructura de los valores. Esto refuerza la idea de la estructura universal de valores.

Los 10 valores motivacionales se van a representar en la siguiente tabla:

Valor	Meta final a la que se dirige	Valores representativos	Origen
<i>Autodirección</i>	Elección independiente de actos, pensamientos y creación.	Libertad, Creatividad, Independiente, Escogiendo sus propias metas Curioso, Auto-respeto	Organismo Interacción
<i>Estimulación</i>	Estimulante, innovación y retos en la vida.	Una vida excitante, Una vida variada, Atrevimiento	Organismo
<i>Hedonismo</i>	Obtener placer para uno mismo	Placer, Vida divertida, Auto-indulgencia	Organismo
<i>Logro</i>	Éxito personal demostrando ser competente a través de los estándares sociales	Ambicioso, Influyente, Capaz, Triunfador, Inteligente	Interacción Grupo
<i>Poder</i>	Estatus social y prestigio, control y dominio sobre personas o recursos	Poder social, Riqueza, Autoridad, Preservar mi imagen pública, Reconocimiento social	Interacción Grupo
<i>Seguridad</i>	Seguridad, armonía y estabilidad social, en las distintas relaciones y consigo mismo	Seguridad nacional, Reciprocidad de favores, Seguridad familiar, Sentido de pertenencia, Orden social, Saludable, Limpio	Organismo Interacción Grupo
<i>Conformidad</i>	Restricción en las acciones, inclinaciones e impulsos para no molestar, ofender o perjudicar a otros y cumplir las reglas sociales y normas	Obediente, Autodisciplina, Educación, Honrar a los padres y a los mayores	Interacción Grupo
<i>Tradición</i>	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que proponen la tradición cultural o la religión.	Respeto a la tradición, Devoto, Humilde, Moderado, Aceptar mi porción de vida	Grupo
<i>Benevolencia</i>	Preservación y reforzamiento del bienestar de la gente con la que se está frecuentemente en contacto	Amabilidad, Responsable, Comprensivo, Honesto, Leal, Amistad verdadera	Organismo Interacción Grupo
<i>Universalismo</i>	Comprensión, tolerancia, aprecio y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza	Igualdad, Unidad con la naturaleza, Sabiduría, Un mundo hermoso, Justicia social, Mente abierta, Protección del medioambiente, Un mundo en paz	Organismo Grupo

Fuente: Adaptada de Schwartz 1992, 1994; Arciniega y González, 2002; y Abella et al., 2017.

En la primera columna se escriben los diez valores listados por Schwartz. En la segunda se definen los objetivos motivacionales de cada valor, lo cual sirve para orientar qué es lo que abarca cada uno. En la tercera se nombrarán como ejemplos una serie de valores representativos que se incluyen dentro de los diez encontrados universalmente. Concretamente serán los que Schwartz utilizó en su instrumento de medida, en la SVS. La cuarta y última columna señalará las tres necesidades universales de la existencia humana, y cuales de estas influyeron en la aparición y formación de cada uno de los valores. El término “organismo” se utiliza para representar la necesidad biológica,

“interacción” muestra la necesidad de mantener relaciones sociales con los demás seres humanos; y finalmente, “grupo” será representativo de la necesidad de contar con los demás para conseguir sobrevivir.

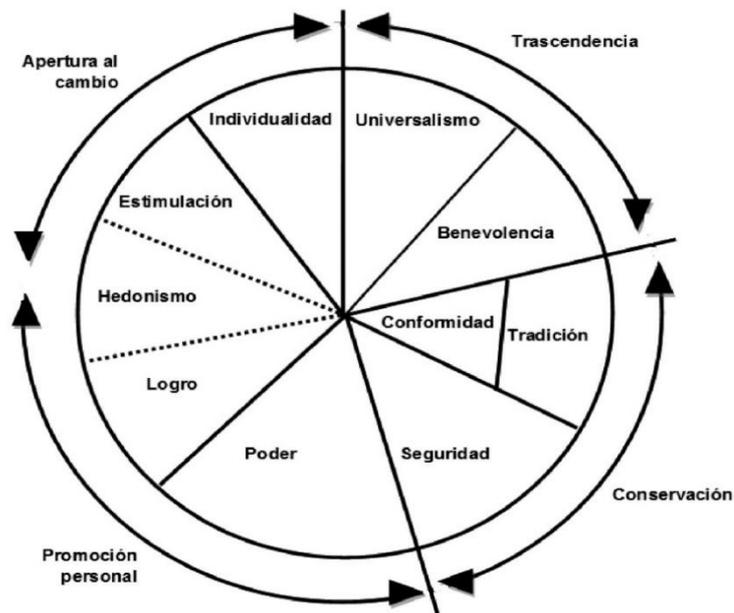
Las interacciones entre los valores van a estar compuestas de una estructura bidimensional bipolar que comprenden cuatro tipos de orden superior que van a englobar los diez valores descritos inicialmente. Serán: Auto-trascendencia (que incluye *universalismo y benevolencia*) versus Promoción personal (*poder y logro*); Conservación (*seguridad, conformidad y tradición*) versus Apertura al cambio (*individualidad/ autodirección, y estimulación*) (Schwartz, 1994; Abella, Lezcano y Casado, 2017).

La estructura de las relaciones entre los valores permite integrarlos conjuntamente, además de relacionarlos con otras variables. La posición en la que se encuentran los valores busca determinar la relación existente entre los mismos. Es decir, cuanto mayor distancia, menor es la relación existente entre esos valores, por lo tanto, se encuentran en conflicto, compitiendo los unos con los otros; y cuanto menor distancia, más relacionados se encontrarán, serán valores compatibles (Schwartz, 1994). Por lo tanto, no es aleatoria (Abella et al., 2017).

Esta estructura se va a representar de manera circular, con un cuasi-circumplejo debido a que los valores forman un continuo en el que se relacionan las motivaciones. Como el tamaño de las variables es desigual, esta forma se ajusta mejor a la teoría propuesta (Schwartz, 1994; Abella et al., 2017).

La dimensión de Apertura al cambio comprenderá los valores que motivan a las personas a seguir sus intereses, ya sean emocionales o intelectuales de manera impredecible e incierta. Enfrentada con la de Conservación la cual busca la certeza procedente de mantener las relaciones con los demás, con las tradiciones y las instituciones, además de preservar el *statu quo* (Schwartz, 1992). La segunda dimensión de la estructura planteada abarca valores que motivan a los individuos a conseguir sus intereses incluso a expensas de los de los demás, sería la Promoción personal. Versus la Auto-trascendencia, la cual se centra en los valores que motivan a las personas a buscar su altruismo, a mirar por el bienestar de los demás, de la naturaleza, pasando por alto sus deseos e intereses egoístas.

El hedonismo, al compartir elementos de Apertura al cambio y Promoción personal, no es incluido en ninguno de los cuatro grupos de orden superior (Schwartz, 1992, 1994).



Fuente: Abella et al., 2017.

Se han desarrollado múltiples instrumentos para medir los valores de la teoría de Schwartz, algunos de cuales son: la Paired Comparison Values Survey desarrollado por Oishi, Schimmack, Diener, y Suh; el Portrait Values Questionnaire desarrollado por Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris y Owens (Lindeman y Verkasalo, 2005); y la Short Schwartz's Value Survey (SSVS) desarrollada por Lindeman y Verkasalo (2005). Aun así, el más utilizado es la Schwartz's Value Survey (SVS) (Lee, Soutar y Louviere, 2008).

La SVS consta de 56 ítems, como ya se ha mencionado anteriormente. De estos, 52 van a representar los 10 valores postulados en su teoría, mientras que los 4 restantes van a tratar sobre el posible undécimo valor, la espiritualidad, que no se ha encontrado a nivel intercultural como los demás. De la totalidad de la escala, 21 de los ítems van a provenir de los listados de la escala de Rokeach. Los valores se presentarán en dos listas, diferenciándose entre los terminales (sustantivos) y los instrumentales (adjetivos). Todos ellos cuentan con una breve explicación para que el encuestado comprenda lo que significan (Schwartz, 1992, 1994), y lo que se les pide que respondan, que es: "Evalúa la importancia que tiene cada valor para ti como un principio rector en tu vida" (Lee et al., 2008).

La clasificación de la escala es de nueve puntos, no todos ellos tendrán asociados una etiqueta: 7 “los valores que tendrán una importancia suprema” (normalmente no suele haber más de dos), 6 “mucha importancia”, 5 y 4 – sin etiquetar, 3 “importante”, 2 y 1 – sin etiquetar, 0 “no importa”, y finalmente, -1 “los valores que son opuestos a los principios que guían mi vida” (Schwartz, 1992).

La teoría de los valores de Schwartz se ha utilizado en más de 100 estudios llevados a cabo en más de 50 países (Lee et al., 2008). Demostrando que al aplicar la escala desarrollada por Schwartz se van a abarcar todos los valores básicos existentes en las diferentes culturas del mundo, apoyando la idea de su universalidad al encontrarse presentes a nivel global y en ámbitos muy diversos. Esto último es observable en que se han encontrado relaciones entre la teoría de Schwartz y diferentes actitudes políticas y religiosas; con la cooperación interpersonal; con el género; con la psicología, específicamente en la teoría de los cinco grandes rasgos de personalidad (Lindeman y Verkasalo, 2005).

La SVS ha sido desarrollada y utilizada generalmente con población adulta, siendo escasos los estudios realizados a adolescentes, personas mayores o niños. Esto ha generado dudas sobre si el modelo es aplicable a otros sujetos; para demostrar su utilidad con esas poblaciones, se van a traer dos estudios.

En el caso del estudio realizado a adolescentes por Abella y colaboradores (2017), su objetivo era observar la jerarquía de valores de los mismos, las posibles implicaciones educativas de estos, teniendo en cuenta si hay o no diferencias relevantes respecto al género. Como instrumento se utilizó un cuestionario de valores personales, el cual se diseñó a partir de la SVS. Las conclusiones del estudio fueron que la teoría de los valores universales de Schwartz es aplicable a los adolescentes. Teniendo en cuenta que la jerarquía de los mismos diferirá sensiblemente entre adultos y jóvenes. Se debe a que estos últimos van a priorizar, contrariamente a los adultos, su disfrute personal, el hedonismo, por encima de todos los demás valores (Abella et al., 2017).

Otro estudio realizado por Ariza-Montes, Tirado-Valencia y Fernández-Rodríguez (2017), en personas mayores, se sirvió de la teoría de los valores humanos de Schwartz para explicar cuáles van a ser los que inciten el voluntariado. Indicando que la conducta

prosocial está relacionada con los valores del universalismo, benevolencia y conformidad, siendo los dos primeros provenientes de motivos internos, y el último más relacionado a evitar consecuencias negativas si no se realiza, por lo tanto, será un motivo externo (Ariza-Montes et al., 2017).

La aceptación de la teoría junto con su escala no indica que esté exenta de inconvenientes, y que sea mejorable. Una de las investigaciones que se ha llevado a cabo para la mejora del instrumento, dependiendo del contexto en el que se vaya a utilizar, ha sido la de Lindeman y Verkasalo (2005). El principal motivo es que se ha observado que no se han cuestionado demasiado las teorías de valores entre 1990 y 2000, ni variado el método utilizado para investigar los mismos. Esto se debe a que lo más utilizado en los últimos tiempos es la SVS (Lindeman & Verkasalo, 2005). A raíz de la dificultad que supone utilizarla para realizar investigaciones empíricas sobre los valores, se elabora un listado con los problemas que presenta como instrumento. Los cuales son mencionados a continuación:

- A la hora de completarla requiere mucho tiempo (Gouveia, Clemente y Vidal, 1998; Lindeman y Verkasalo, 2005; Lee et al., 2008).
- Requiere de un gran esfuerzo cognitivo (Gouveia et al., 1998; Lee et al., 2008)
- Se utilizan valores negativos, lo que dificulta la tarea de tratar los datos del investigador (Gouveia et al., 1998).
- Los encuestados generalmente evalúan todos los valores entre “relativamente importante” y “muy importante” (Lee et al., 2008)
- Está limitado el número de análisis que los investigadores pueden usar debido a que la escala suele ser ordinal en vez de ser de intervalo (Lee et al., 2008).
- Algunos de los términos de la escala presentan dificultades a la hora de traducirlos en términos equivalentes en otros lenguajes (Lee et al., 2008)
- Es demasiado “artificial” (Gouveia et al., 1998)

Para solucionar estos problemas se ha desarrollado la Short Schwartz's Value Survey. La cual es una alternativa a la SVS, constando de 10 ítems. Va a medir los diez valores con solo un ítem por valor. Implica que proporciona un entendimiento de los valores de manera general. Lindeman y Verkasalo (2005) puntualizan que sería un instrumento que

permite una rápida valoración sobre las dos dimensiones de la teoría de los valores universales de Schwartz. Aclarando que en el caso de necesitar información detallada o de realizar una investigación extensa, sería recomendable utilizar la original. El motivo para desalentar su uso es debido a la suposición de que medir con un solo ítem es poco fiable, además de que impide el cálculo para conocer los coeficientes de consistencia interna de la escala (Lindeman y Verkasalo, 2005).

Con el mismo objetivo de mejorar la SVS, y de solucionar los problemas que se han encontrado, se han propuesto soluciones como la adaptación por Gouveia et al., (1998) en versión española. Otra opción es la Best-Worst Scaling (BWS), que por su estructura permite resolver la gran mayoría de los problemas mencionados anteriormente. En esta escala el encuestado tiene que escoger entre un conjunto de ítems, uno sobre el que piense que es el mejor/mayor/más x, y otro que sea el peor/menor/menos x del grupo de opciones. Este método fuerza a los encuestados a discriminar entre las opciones escogiendo las más distintas. Por lo que va a reducir el efecto del estilo de respuesta, ya que no contarán con la opción de responder continuamente con puntos intermedios (Lee et al., 2008). Las limitaciones del estudio se encuentran en que únicamente se llevó a cabo en un solo país, y que se realizó la encuesta de manera online. Lee y colaboradores (2008) también nos informan de que sería necesario una muestra mayor, más heterogénea e intercultural con la que confirmar los hallazgos.

MODELO HALL-TONNA

Según Hall y Tonna, los valores van a ser centrales en el proceso de comprensión del dinamismo de las personas debido a que “engloban ideales, intereses, motivaciones y necesidades que rigen la conducta y están en la base de las posibilidades de desarrollo personal y organizativo” (Bunes-Portillo et al., 2015).

Este modelo consta de 125 valores, los considera como guías que van a orientar a las personas, a los grupos en sus decisiones individuales y colectivas; por lo tanto, van a describir las conductas que las personas y las organizaciones realicen. Por ello, va a comprender dos dimensiones, la personal y la social (Korres y Elexpuru, 2014). La identificación de estos valores se puede realizar a través de un cuestionario único; lo

cual otorga claves que permiten conocer las diversas posibilidades para desarrollarse a nivel personal u organizativo (Bunes-Portillo et al., 2015).

Contrariamente a Schwartz que consideraba los valores de carácter subjetivo, Hall va a tener en cuenta su naturaleza objetiva, el carácter externo de estos. Korres y Elexpuru (2014) argumentan como necesarias la existencia de ambas naturalezas de los valores: la subjetiva, interior, y la objetiva, exterior, para el desarrollo de las personas y las culturas. Esto es una idea a tener en cuenta en este trabajo ya que engloba ambas partes, a las organizaciones y a los individuos que las componen.

Hall, en su modelo realizado en colaboración con Tonna, comprende que la complejidad y carácter duradero de los valores dependerá de la evolución madurativa que se dé en las personas en las diferentes etapas de sus vidas. Establecen una relación entre el desarrollo humano y los valores (Korres y Elexpuru, 2014).

Su modelo consta de cuatro fases: Seguridad, Pertenencia, Iniciativa e Interdependencia, todas ellas englobadas en el Mapa de Valores (Korres y Elexpuru, 2014). Para poder hacerse una mejor idea de en qué consiste el Mapa de Valores, se encuentra adjuntado como Anexo 2 al final del documento.

Estas cuatro fases explican el cambio de prioridades de los valores a lo largo de la vida, según se va produciendo un proceso de maduración en las personas, además de cómo se produce el desarrollo por los momentos vitales que pasan (Bunes-Portillo et al., 2015; Bunes-Portillo et al., 2016). Algunos ejemplos serían llegar a la autonomía dejando atrás la dependencia, o colaborar con los demás, involucrarse en el entorno social, saliendo del individualismo (Elexpuru-Albizuri, Villardón y Yániz, 2013). Cada fase va a contar con dos conjuntos de valores, uno referido al ámbito individual que serán las etapas impares. Mientras que el otro aludirá al ámbito institucional, las etapas pares. Por consiguiente, el total de valores estará compuesto por ocho etapas, cuatro fases que tendrán dos en cada una de ellas. Dentro de este modelo, los autores diferencian entre dos tipos de valores: los meta y los medio. Estos últimos te permiten recorrer el camino para alcanzar los primeros (Bunes-Portillo et al., 2015).

Según el modelo Hall-Tonna, cada fase representará una visión diferente del mundo. La Supervivencia indica la necesidad de protegerse de lo amenazador, el no tener control

sobre lo que sucede en sus vidas. La Pertenencia se centrará en comprender a la persona a partir de las relaciones que mantenga con sus grupos. Iniciativa mostrará a una persona que no deposita en el exterior la autoridad, por lo que tomará sus propias decisiones a partir del control interno, de sus propios criterios; además, quiere colaborar interinstitucionalmente. Por último, la Interdependencia tiene un foco global, un ejemplo es que la persona esté centrada en valores como son los derechos humanos (Elexpuru-Albizuri et al., 2013).

El modelo ha sido utilizado en diversos ámbitos, uno de ellos es el de las organizaciones. Ver los valores como procesos de transformación y conocimiento permite analizar los valores organizacionales, con el objetivo final de reducir y gestionar los conflictos que surgen en éstas, permitiendo un mejor y mayor desarrollo de las organizaciones y de los trabajadores que forman parte de las mismas (Bunes-Portillo et al., 2016). Sin embargo, donde ha sido utilizado en un mayor número de ocasiones, por su mejor adaptación en comparación con los demás modelos, será para el abordaje de los valores dentro del ámbito educativo, el cual incluye al alumnado y al profesorado (Elexpuru et al., 2002). Esta mejor adaptación es debida a que el modelo está basado en la relación que tienen las etapas de madurez que acontecen a una persona con la evolución de los valores (Korres y Elexpuru, 2014).

A pesar de ser un modelo más actual que el de Schwartz, en este trabajo se ha decidido utilizar la teoría universal de valores de Schwartz por dos razones. Una es debido a que el modelo Hall-Tonna ha sido utilizado en un menor número de estudios enfocados al ámbito laboral de las organizaciones, lo que repercute en que es un modelo menos conocido que el de Schwartz (Bunes-Portillo et al., 2015).

La segunda razón tiene relación con que es un modelo holístico, por lo que no es posible hablar de valores aislados, no se puede comentar uno de ellos sin relacionarlo con el conjunto al que pertenece. Dificultando así el análisis de los valores de acuerdo con los objetivos de este trabajo. Esto se debe a que sus autores consideran que vivimos en continua interacción con muchos valores, por lo que no se pueden separar y desconectar unos de otros para su análisis (Bunes-Portillo y Elexpuru-Albizuri, 2007).

3. VALORES HACIA EL TRABAJO

Dentro del ámbito de las organizaciones se va a dar su propia definición a lo que consideran valores. Según Tamayo y Borges (2006) “los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a los objetivos organizacionales deseables, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos”. La existencia de esta especificación no quiere decir que estos valores sean diferentes o se separen de los valores personales, porque como argumentó Tamayo (2005), ambos parten de una similitud en sus estructuras. El origen serán las personas, y las motivaciones que sostienen los valores partirán de exigencias internas y externas, con la diferencia que, en vez de realizarlas las personas, lo hará una organización.

Al implantar estos valores organizacionales, un principio que se busca y consigue es el de que los trabajadores tengan un mayor compromiso laboral. Esto es corroborado por el estudio sobre valores del trabajo realizado por Oliver (1990), el cual señala que los valores tienen una clara influencia en el compromiso de los trabajadores. Los miembros comprometidos con la empresa ven en su relación con la misma significado y satisfacción, lo cual les motiva a trabajar, consiguiendo mejores resultados en el desempeño de la tarea (Oliver, 1990). Esta relación de una mejor actuación en el trabajo debido a una mayor satisfacción laboral está corroborada por Rueda y Campos (2016). Quienes obtuvieron unos resultados en los que la satisfacción correlaciona positivamente con tener “prioridades ansiológicas” en la organización, indicando que establecer unos valores hará que los empleados estén más satisfechos en el ámbito laboral (Rueda y Campos, 2016). Por ello, es importante el desarrollo de unos valores del trabajo y de su unificación en una organización, para aumentar el número de trabajadores que se comprometen con la organización en la que trabajan.

Continuando con el compromiso laboral, según Marsollier y Expósito (2017), los valores de la teoría de Schwartz que tienen una mayor correspondencia con éste serán la benevolencia y el universalismo, desde el punto de vista que predicen la dedicación y vigor con el que los trabajadores se involucran en sus tareas. Junto con el hedonismo, el cual señalará una alta absorción en el trabajo, indicando que la persona podrá

desarrollar una capacidad de pensamiento creativo y de autonomía, con la consiguiente consecuencia de realizar exitosamente la tarea.

Los valores organizacionales también van a ser relevantes a la hora de tomar decisiones, marcar prioridades o fomentar el desarrollo de estrategias. Todas estas acciones pueden realizarse dentro de una organización de manera individual o grupal, lo cual puede generar conflictos que afecten a la cultura organizacional (Bunes-Portillo et al., 2016). Esos conflictos surgen del hecho de que las conductas y actitudes de las personas se ven afectadas porque puede que sus ideas sobre los valores no sean compartidas u orientadas a un mismo objetivo, lo que termina nublando la racionalidad de los trabajadores (Robbins y Judge, 2013). Por ello, es importante que exista una identificación, reconocimiento y alineación de los valores, con el objetivo de que se resuelvan los problemas a través de la colaboración, a través de valores como la benevolencia, uno de los que propuso Schwartz.

El desarrollo de una cultura organizacional, definida como “un sistema de significado compartido por los miembros de una organización” (Robbins y Judge, 2013), tiene beneficios para los empleados de la empresa y para la propia organización (Bunes-Portillo et al., 2016). La cultura, junto con las estructuras y sistemas de la organización, va a estar configurada por la puesta en común y alineación de los valores de los trabajadores. Lo cual indica que los valores influyen en la eficacia de una organización, viéndose esta en la productividad de la misma. Por ello, es relevante tenerlos identificados ya que van a cumplir la función de motivar a los trabajadores (Ortí-Martínez, 2017). No solo habrá que conocer cuáles son, sino que deberá ser importante que sean compartidos. Partiendo de los datos que promueven que la uniformidad dentro de una organización influencia de manera positiva elementos tales como la satisfacción de los empleados, el compromiso hacia la compañía y el rendimiento en sus funciones. Con todo ello se facilitará el logro empresarial, objetivo que persiguen las empresas (Boria-Reverter, Crespi-Vallbona, García-González, y Vizquete-Luciano, 2013).

Intervenir para modificar valores es un proceso complejo que a nivel personal puede significar alguna clase de terapia o experiencia intensa que afecte a la persona. En el nivel laboral, un método usado requiere lo que Locke (1991) denomina como

aculturación de los empleados. Proceso que no tiene por qué implicar un cambio en la personalidad, más bien sería a nivel específico de la organización.

Los valores organizacionales se desarrollan en base a las exigencias y necesidades que puedan pedir o tener los clientes, serían exigencias externas; y a partir de las peticiones y necesidades de los propios miembros de la organización, exigencias internas. Implica que los valores, los objetivos motivacionales de la organización y de los individuos pueden ser los mismos, facilitando que se compartan (Rueda y Campos, 2016).

Otro aspecto que conforma los valores organizacionales va a ser los valores culturales. Tienen gran importancia debido a que la cultura crea unidad y cohesión entre las personas, lo cual implica que también hará lo mismo en las organizaciones (Grueso-Hinestroza y Antón-Rubio, 2015). Estos van a ser ideas compartidas de lo que una sociedad ve como algo bueno, correcto o deseable; estas ideas pueden ser normas, prácticas, rituales, etc. (Sagiv y Schwartz, 2007).

Los valores culturales tienen un papel muy influyente en las diversas maneras de entender el trabajo por las diferentes sociedades, afectan a los propios valores de las organizaciones. Se ve reflejado en organizaciones que se dediquen al mismo mercado, pero que se encuentren en países diferentes (Schwartz, 1999).

Hay múltiples teorías sobre las dimensiones de los valores culturales, una de ellas es la propuesta por Schwartz, la cual consta de siete dimensiones que forman un continuo, en el que las relaciones entre las mismas se oponen, son contrarias. Sin embargo, no hay ningún acuerdo sobre que teoría es más correcta (Sagiv y Schwartz, 2007).

Lo más importante de los valores culturales respecto a las organizaciones es que se ven influenciados por tres aspectos, los cuales van a ser clave para el mejor desarrollo y crecimiento de la empresa. El primero de estos aspectos es la cultura de la sociedad en la que se encuentra la empresa, debido a que los valores culturales de esta afectarán a los propios valores culturales de la organización (Sagiv y Schwartz, 2007).

El segundo va a ser los propios miembros de la organización, porque las personas siguen teniendo diferentes valores entre ellas, aunque dentro de una misma cultura se observe cierta similitud entre los valores principales de los individuos que la conforman (Sagiv y Schwartz, 2007). Esto indica que la influencia que ejercen los miembros de la

organización sobre los valores es realizada de manera no intencional, y pasa inadvertida por las propias personas. Aun así, no todos los miembros influyen de la misma manera en los valores culturales de la organización de la que forman parte. Esto va a depender de factores como la antigüedad, el estatus dentro de la empresa, la experiencia y la personalidad (Sagiv y Schwartz, 2007).

Por último, el tercer factor será la naturaleza de las principales tareas a las que se dedique la organización. No es lo mismo ser una editorial de libros, que una empresa de electrodomésticos. Los materiales que se necesitan son diferentes, y la población a la que se enfoca puede ser bastante diversa, por lo tanto, se priorizaran unos valores por encima de otros (Sagiv y Schwartz, 2007).

Los valores descritos por Schwartz van a tener un papel crucial en la congruencia entre valores personales y organizacionales. Han sido utilizados para corroborar que las personas tienen preferencias hacia ciertas organizaciones según la relación que se establezca entre sus valores y los de la empresa (Sousa y Porto, 2016). Por lo tanto, la SVS podrá usarse para ver qué tipo de organizaciones elegirán los trabajadores, y qué trabajadores escogerán las organizaciones según los resultados que se obtengan (Arciniega y González, 2002). Esto implica que la SVS puede ser utilizada en procesos de reclutamiento. El objetivo principal será contratar a las personas que tengan mayores posibilidades de adaptarse a la organización al compartir valores.

Como aporte final a los valores organizacionales, será interesante plantearse la cuestión de la influencia de la ética en las empresas en todo este tema. Esto se debe a que, al igual que los valores, es un comportamiento propio de la condición humana, pudiendo estar presente y repercutiendo en la organización de forma positiva o negativa.

Según Argandoña (2011), habrá que considerar la ética como parte fundamental de los valores organizacionales y de la cultura empresarial, esta puede residir en buscar hábitos que miren por el beneficio propio y el de los compañeros tales como trabajar conjuntamente y buscar la continuidad en el futuro de la empresa. Para crear esos hábitos, Bañón-Gómis, Guillén-Parra y Ramos-López (2011) consideran necesario que se formalicen los valores de la empresa al incluirlos en la cultura organizacional, siendo así una política ética explícita. Esos hábitos, conductas, pueden ser considerados como

“buenas prácticas” o “malas prácticas”, es decir, deseadas o no; sería conveniente que se identifiquen en la formalización de los valores. De esta manera, se generará una mayor eficacia e integración a la hora de detectar conductas positivas, y percibir desviaciones del “buen camino” (Boria-Reverter et al., 2013).

Por último, respeto a la implantación de valores como política ética, es importante puntualizar que por mucho que la organización lo intente, los miembros de una organización no tienen por qué compartir las actitudes y las conductas que se establezcan en el listado de valores. Quizás podrán realizarlas como consecuencia de seguir a sus respectivos líderes dentro de la organización, pero no tienen por qué creer en ellas (Hofstede, 1998).

4. APLICACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS

A continuación, se contextualizarán los valores organizacionales en dos empresas modernas. Se han escogido especialmente porque tienen establecidos los valores que conforman sus respectivas culturas organizacionales; además, aportan una perspectiva de dos empresas que se dedican a diferentes mercados, siendo estos el tabaco, Imperial Tobacco, y los muebles, accesorios del hogar, Ikea.

EMPRESA 1: IMPERIAL TOBACCO. ALTADIS

Altadis forma parte del grupo Imperial Tobacco, quien es uno de los grandes líderes en el mercado de tabaco. Están presentes en 160 países y trabajan con cigarrillos, cigarros, papeles y filtros para cigarrillos.

Es curioso que una empresa, que se dedica a fabricar y distribuir un producto dañino para la salud de las personas, establezca claramente una serie de valores, que califica como “esencia de Imperial”, como fundamentales para definir su identidad, su trabajo y manera de realizarlo, los negocios que llevan a cabo, y el éxito de su organización. Este enfoque se puede observar en un gráfico adjuntado como Anexo 3.

Procuran promover sus valores para que se lleven a cabo en los comportamientos de sus empleados. Por lo tanto, los valores en esta empresa están enfocados a la gestión interna de la organización, al bienestar y definición de quiénes son los trabajadores de Altadis. Al centrarse en sus trabajadores, de cara al público tienen una información sobre

los valores que es básica, pudiendo considerarse como escasa, aunque permite hacerse una idea clara de lo que fundamenta la organización.

La información que tienen de cara al público se utilizó para un primer contacto con los valores de Altadis, obteniéndose de su página web oficial: www.imperialbrandsplc.com; la cual no es la página oficial española (www.altadis.com) que aporta menos información. Por la escasez y lo abstracto de la información encontrada a través de los medios mencionados anteriormente, para ahondar en sus valores, se contactó con la Business Partner del departamento de Recursos Humanos de Tabacalera, quien facilitó el documento adjuntado como Anexo 4, junto con un folleto, los cuales solo están disponibles para los empleados de Altadis, debido a que son solo accesibles desde la intranet de la empresa.

Imperial Tobacco considera que los valores son muy importantes para el correcto funcionamiento de su organización, y por ello, en las valoraciones anuales de desempeño de los empleados, se valoran dos aspectos: el “Qué”, cuyo propósito es ver si se han cumplido los objetivos propuestos y en qué medida; y el “Cómo”, es decir, cómo se alcanzan esos objetivos, teniéndose en cuenta para ello cómo se han aplicado los valores del grupo Imperial en el proceso de cumplimentación del trabajo.

Para que sus empleados puedan saber claramente qué se debe hacer, qué no se debe hacer, y tener presentes qué conductas son esperables y aceptadas, Imperial ha desarrollado un listado de esos comportamientos, que se encuentra en la intranet de la empresa, especificando respectivamente a que valor se considera que pertenecen (Anexo 4).

A pesar de todos estos esfuerzos por conocer lo que se debe hacer, no dejan claro qué aspectos de la conducta de sus empleados no son bien recibidos, y, por lo tanto, no deberían realizarse.

El sistema de valores de Imperial consta de seis, tres se encuentran enfocados a la persona, al trabajador de manera individual: “I own”, “I am” y “I engage”; y tres se encuentran centrados en las relaciones entre los trabajadores, en el grupo como organización: “We can”, “We surprise” y “We enjoy”. A continuación, se van a relacionar estos valores con los diez que propuso Schwartz en su teoría; sin embargo, debido a que

las definiciones de los valores son demasiado abstractas para poder realizar un buen análisis, se utilizarán para el mismo algunos de los comportamientos específicos que componen cada valor.

- “We can”: se encuentra relacionado con el valor de autodirección porque busca que los trabajadores elijan de manera independiente sus actos y pensamientos, teniendo así libertad para crear, lo que les permite desarrollar mejor su trabajo. Algunos de los comportamientos que reflejan esta relación son: “buscar llegar a, o superar las expectativas”, “generar ideas con un pensamiento innovador” y “realizar todas las tareas con una actitud de esto se puede hacer”.
- “I own”: este valor está relacionado con comportamientos como “ser uno de los mejores trabajadores de manera consistente”, “poder contar con que supera las metas con éxito” y “tomar posesión de su trabajo y su comportamiento en el mismo”. Lo cual representaría el valor de logro de Schwartz debido a que muestra el éxito de los trabajadores a través de sus competencias dentro de la empresa.
- “I am”: se puede relacionar con el valor de poder debido a que usa el estatus social y prestigio del trabajador para motivar a los demás. Algunos de los comportamientos que muestran lo anterior serían: “liderar a través del ejemplo, y actuar como modelo a seguir para los demás”, “inspirar y motivar a los demás a contribuir con sus mejores habilidades” y “empoderar a otros para que hagan sus propias contribuciones”.
- “We surprise”: se encuentra representado por el valor de estimulación porque busca la innovación de sus trabajadores, que se planteen retos, que estén motivados para encontrar soluciones diferentes. Varios de los comportamientos de este valor que se contemplan y esperan de los empleados de Altadis son: “Implementar maneras nuevas y creativas de trabajar para conseguir mejores resultados”, “tener iniciativa” y “establecer metas creativas que supongan un desafío para el negocio”.
- “I engage”: este valor con comportamientos tales como “hacer que los demás sientan que su trabajo es importante”, “crear un clima donde las personas quieran trabajar” y “practicar la escucha activa y atenta”, puede relacionarse con el valor de benevolencia, el cual busca el bienestar de las personas que están a tu alrededor.

También puede asociarse con el valor de tradición debido a que promueve respetar y comprometerse con la tradición cultural de la empresa.

- “We enjoy”: el valor de Schwartz que se relaciona con este sería el hedonismo, busca obtener placer para uno mismo. Un comportamiento que establece Imperial que lo refleja es: “tomarse tiempo para reconocer y celebrar el éxito”.

Además de los anteriores, el valor de la conformidad de Schwartz puede considerarse que es aplicado en el apartado de “Nuestra visión” de la página web de la empresa. Esto se debe a que confirman que trabajan con un producto que puede ser causante de enfermedades, y a que no ocultan la información perjudicial sobre el tabaco, sino más bien la facilitan en su página web en un apartado llamado “Tabaco y regulación”, aclarando que cumplen las normas requeridas por la sociedad. Sin embargo, al no ser especificado como uno de los valores que promueven, no se añadirá a los valores anteriormente analizados, por lo que no será utilizado en la comparativa final.

EMPRESA 2: IKEA

Es una empresa que se dedica al sector de decoración del hogar, cuya visión es crear una mejor vida cotidiana con una amplia gama de productos asequibles, funcionales, de buen diseño y calidad. Es una franquicia con estructura propia que trabaja la estrategia y desarrollo de sus productos, encargándose también de su fabricación, distribución y venta en los 42 países en los que está presente. La cultura de Ikea se basa en conseguir un ambiente similar al de los hogares de los trabajadores. Han escogido sus valores fundamentales desde la perspectiva de que todas las personas pueden ofrecer algo valioso.

Los valores son tan importantes dentro de la cultura organizacional de esta empresa que quieren que todas las personas los conozcan. Para ello, están muy explicitados en su página web, realizan vídeos que los exponen, resumen y explican. Además, están descritos en “El legado de un comerciante de muebles”, documento escrito por Ingvar Kamrad, el fundador de Ikea. Por lo tanto, se han usado los recursos anteriores para la realización de este trabajo; concretamente, la página web oficial: IKEA.com.

Incluso, se encuentran presentes en sus procesos de selección de manera clara para todos los que quieran formar parte de la organización. Ejemplos de esto son dinámicas

de grupo en las que se observan los valores en las conductas de los candidatos; y una idea innovadora como es un test para saber si puedes ser un candidato que se adapte y desarrolle adecuadamente dentro de la organización. En este test se han considerado situaciones que se pueden dar de manera habitual dentro de la empresa, e indican que se escoja una de las cuatro opciones posibles. Cuantos más puntos gana el “examinado”, más se parecerán sus valores con los de Ikea. Un resultado negativo no descarta del proceso de selección, ya que los resultados están más enfocados en ser orientativos para la propia persona, para considerar si, según las palabras de Ikea, “el trabajador podría ser feliz”, ya que el test puede repetirse para conseguir puntuaciones positivas.

El tener los valores tan presentes en el proceso de selección es un paso menos en el proceso de unificación de valores dentro de la organización, porque las personas ya entran con unos valores similares, repercutiendo positivamente en ambas partes al producirse un buen desempeño de los trabajadores, quienes están satisfechos (Robbins y Judge, 2013).

Vivenciar los valores no termina en el proceso de selección, se continúan poniendo en marcha a través de acciones como actividades, o cursos de formación, que se realizan en todos los departamentos de la empresa. Un ejemplo que tuvo una repercusión positiva y a gran escala fue una actividad en la que todos los empleados tenían chapas con los valores escritos en ellas, una por cada valor. Debían de ir las entregando a los compañeros de las oficinas donde trabajaban, en función de considerar en qué grado ese trabajador representaba cada valor en concreto.

Los valores fundamentales de IKEA son los siguientes, los cuales se relacionarán con los valores de la teoría de Schwartz.

- “Humildad y Voluntad”: en este puede observarse el valor de tradición de Schwartz, debido a que se respetan las costumbres, ideas, objetivos de los clientes, de los propios trabajadores de la empresa y de los colaboradores.
- “Liderar con el ejemplo”: los jefes utilizan su estatus social para influenciar en sus trabajadores, y que estos hagan lo mismo. Este “control” relativo sobre las personas representaría el valor de Schwartz de poder, concretamente sería un poder social.

- “Atreverse a ser diferentes” y “Unidad y entusiasmo”: estos valores se centran en enfrentarse a los retos que suponen los problemas que parece que no tienen solución, en atreverse a poner en marcha ideas nuevas. El no desistir y atreverse a resolverlos, relaciona estos valores con el de estimulación.
- “Conciencia de costes”: relacionado con el valor de seguridad desde el punto de vista que hay una estabilidad en los recursos, en los costes y, por consiguiente, en los precios. Esto conforma la identidad de la organización y mantiene la estabilidad en los resultados.
- “Deseo permanente de renovación”: puede relacionarse con el valor de conformidad desde el punto de vista de que se adaptan a las demandas de los clientes, podría decirse que cumplen las normas sociales, que en este caso es la constante renovación de los productos que venden.
- “Aceptar y delegar responsabilidades”: este valor está enfocado a que las personas aprendan de los errores que cometen, de esta manera, mejorarán y conseguirán éxito personal al verse capaces de superar expectativas. Está relacionado con el valor de logro de Schwartz.

5. CONCLUSIONES

En el apartado anterior se han relacionado los valores que se observan del modelo de Schwartz en las respectivas empresas. A continuación, se ampliará y realizará una comparación entre las mismas. Para una mejor visualización se ha añadido un gráfico de los valores de ambas empresas, ubicándolos en relación con los de Schwartz (adjuntado como Anexo 5).

Los principales valores que se observan de Imperial Tobacco. Altadis van a ubicarse en las dimensiones de Apertura al cambio y Promoción personal, siendo acorde con sus principios de enfocarse en el bienestar de sus empleados, motivarles a innovar, a salir de su zona de confort, y a ser creativos. Los valores que no van a observarse en esta empresa serán los de universalismo, seguridad y conformidad. Dos de los cuales forman parte de la dimensión de Conservación, siendo interesante el que no se observe en una empresa en la que sería esperable debido a que sus antecedentes, concretamente los de Tabacalera, se remontan a 1636. Sin embargo, son una organización que se ha ido

fusionando para adaptarse a los cambios, mostrando su espíritu para sobrevivir, apoyándose en valores que le permiten conseguirlo como la estimulación y autodirección, a pesar de las numerosas regulaciones que se han ido haciendo contra el tabaco.

Ikea, también va a dar importancia a la dimensión de Promoción Personal, pero se va a centrar más en la de Conservación, usando de referencia los tres tipos de valores que propuso Schwartz de conformidad, tradición y seguridad. Es interesante porque se presentan como una empresa innovadora, lo cual es cierto en sus productos, pero tres de los principales valores que la componen son contrarios a la dimensión de Apertura al cambio. Un aspecto principal del hecho anterior puede ser la importancia que le dan a mantener la cultura inicial con la que se fundó la empresa en 1943.

Al juntar todos los valores que se especifican en ambas empresas, se van a ver representados nueve de los diez valores de Schwartz. El único que no se ve enumerado de manera detallada sería el universalismo. Esto puede ser debido a que ambas empresas utilizan recursos del medioambiente para su beneficio, lo cual puede suponer una contradicción respecto a la esperable protección de la naturaleza que enmarca el valor. También, en el caso específico de Imperial Tobacco, es muy difícil poder realizarlo ya que fabrican y venden un producto perjudicial para salud de las personas y que, además, contamina el medioambiente. Es decir, incumple la meta principal de proteger el bienestar de la naturaleza y de las personas.

La comparativa anterior de cada empresa con el modelo de Schwartz permite observar que ambas le van a dar un importante papel a la dimensión de Promoción personal de sus empleados, utilizando principalmente los valores de logro y poder, a los cuales cada una le dará diferentes nombres. Esto muestra que el éxito de las empresas modernas radica en tener valores que busquen el bienestar de los empleados, que cubran sus necesidades personales, lo cual consigue un mayor compromiso y mejor trabajo conjunto de los mismos con la empresa. Estos valores, en sintonía con los valores organizacionales que establezca cada organización, son los que interesan hoy en día a las empresas modernas, debido a que son los que pueden garantizar un buen funcionamiento de las mismas.

Ahora, respecto a los valores organizacionales, cada empresa puede centrarse en diferentes dimensiones del modelo de Schwartz debido a que las principales tareas a las que se dedica cada organización son diferentes. Esto se observa en que Ikea, que podría considerarse como una empresa más innovadora que Imperial Tobacco, le da mayor importancia a la dimensión de Conservación viéndose reflejada en sus valores de “conciencia de costes”, “deseo permanente de renovación” y “humildad y voluntad”. E Imperial se centra en los valores de la dimensión de Apertura al cambio. En esta diferencia de visión en los valores, también, habrá que considerar que cada empresa pertenece a diferentes culturas, siendo probable que se primen distintos valores en la cultura sueca y la anglosajona.

Finalmente, en este trabajo, se ha corroborado la importancia de que las empresas modernas propongan y expliciten unos valores organizacionales, dando ejemplo de estos y promoviéndolos, para así permitir que sus trabajadores crezcan y se desarrollen junto con la organización. Con los dos ejemplos anteriores se ha conseguido demostrar la relevancia que tiene satisfacer, en la actualidad, la necesidad de tener una serie de valores dentro de la empresa enfocados a la persona, siendo el área principal al que se dirigirán el de promoción personal; y otro conjunto de valores que muestren y sean acordes a los objetivos y cultura que persiga la organización.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abella-García, V., Lezcano-Barbero, F., & Casado-Muñoz, R. (2017). Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas. *Revista Brasileira de Educação* 22(68), 123-146.
- Arciniega, L. M. (2001). *Desarrollo y validación de un modelo heurístico sobre valores en el trabajo*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Salamanca, Facultad de Psicología, Salamanca.
- Arciniega, L., & González, L. (2002). Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12(1), 41-60.

- Ariza-Montes, A., Tirado-Valencia, P., & Fernández-Rodríguez, V. (2017). Valores humanos y voluntariado. Un estudio en personas mayores. *Intangible Capital*, 13(2), 253-281.
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, 30, 22-31.
- Bañón-Gómis, A., Guillén-Parra, M., & Ramos-López, N. (2011). La Empresa Ética y Responsable. *Universia Business Review*, 30, 32-43.
- Borg, I., Groenen, P. J. F., Jehn, K. A., Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (2011). Embedding the Organizational Culture Profile into Schwartz's Theory of Universals in Values. *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 1-12.
- Boria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., García-González, A., & Vizquete-Luciano, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, 37, 68-85.
- Bunes-Portillo, M., Blesa-Aledo, B., González-Báidez, A., González-Ortíz, J. J., Pintado-Giménez, M. M., & Tornel-Abellán, M. (2015). Valores asociados a las experiencias del cuerpo en las comunicaciones de los jóvenes. *Prisma Social*, 15, 34-83.
- Bunes-Portillo, M., & Elexpuru-Albizuri, I. (2007). EL modelo Hall-Tonna de trabajo en valores: Experiencias de formación en Proyecto Hombre. Claves para una reflexión institucional. *Miscelánea Comillas*, 65(126), 379-406.
- Bunes-Portillo, M., Mínguez-Vallejos, R., & Elexpuru-Albizuri, I. (2016). Valores, conflicto y desarrollo organizativo: una investigación cualitativa con el modelo Hall-Tonna. *Educatio Siglo XXI*, 34(3), 199-218.
- Díaz, O. (2014). *El Rol de Líder formal: actitudes y valores frente a la Responsabilidad Social Corporativa*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Valladolid, Facultad de Educación y Trabajo Social, Valladolid.
- Elexpuru-Albizuri, I., Medrano-Samaniego, C., Quevedo-Torrientes, E., Torres-Gómes de la Llamosa, V., Bunes-Portillo, M., Dueñas-Manso, J. L., Gutiérrez-Crespo, E.,

- Blanco-Tamames, M., & Gomendiourrutia-García, J. (2002). *Desarrollo de los valores en las instituciones educativas*. Bilbao: Mensajero.
- Elexpuru-Albizuri, I., Villardón, L., & Yániz, C. (2013). Identificación y desarrollo de valores en estudiantes universitarios. *Revista de Educación, 362*, 186-216.
- Gouveia, V. V., Clemente, M., & Vidal, M. A. (1998). El cuestionario de valores de Schwartz (CVS): propuesta de adaptación en el formato de respuesta. *Revista de Psicología Social, 13*(3), 463-469.
- Gouveia, V. V., Santos, W. S., Milfont, T. L., Fischer, R., Clemente, M., & Espinosa, P. (2010). Teoría Funcionalista de los Valores Humanos en España: Comprobación de las Hipótesis de Contenido y Estructura. *Interamerican Journal of Psychology, 44*(2), 213-224.
- Grueso-Hinestroza, M. P. & Antón-Rubio, M. C. (2015). Valores culturales en redes interorganizacionales: una propuesta desde el modelo de Shalom Schwartz (1992). *Investigación & Desarrollo, 23*(2), 369-390.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies, 19*(3), 477-492.
- Korres, O., & Elexpuru, I. (2014). La medición e identificación de valores: complementariedad entre los modelos de Schwartz y Hall-Tonna. *Revista Internacional de Educación y Aprendizaje, 2*(2).
- Lee, J. A., Soutar, G., & Louviere, J. (2008). The Best-Worst Scaling Approach: An Alternative to Schwartz's Values Survey. *Journal of Personality Assessment, 90*(4), 335-347.
- Lindeman, M., & Verkasalo, M. (2005). Measuring Values with the Short Schwartz's Value Survey. *Journal of Personality Assessment, 85*(2), 170-178.
- Locke, E. A. (1991). The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 288-299.
- Marsollier, R. G., & Expósito C. D. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *Revista Empresa y Humanismo, XX* (2), 29-50.

- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nueva York: Free Press.
- Ros, M., & Gouveia, V. (2006). Reseñas. Psicología Social de los Valores Humanos: Desarrollos Teóricos, Metodológicos y aplicados. *Política y Sociedad*, 43(3), 123-125.
- Rueda, F. J. M., & Campos, M. I. (2016). Valores organizacionales: Evidencias de validez para un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209-219.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European J. International Management*, 1(3), 176-190.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the context and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2016). Do Work Values Predict Preference for Organizational Values? *Psico-USF, Bragança Paulista*, 21(1), 135-145.
- Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tamayo, A., & Borges, L. (2006). Valores do trabalho e das organizações. En Ros, M., & Gouveia, V.V. *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 397-431). São Paulo: Editora Senac.

7. ANEXOS

ANEXO 1: LISTADO DE LOS VALORES TERMINALES E INSTRUMENTALES EN LA ESCALA DE ROKEACH

Valores terminales	Valores instrumentales
<i>Una vida confortable</i> (una vida próspera)	<i>Ambición</i> (trabajador, aspiración)
<i>Una vida emocionante</i> (una vida estimulante, activa)	<i>Mente abierta</i> (mente de amplio criterio)
<i>Un sentido de logro</i> (contribución duradera)	<i>Capaz</i> (competente, eficaz)
<i>Un mundo de paz</i> (libre de guerra y conflicto)	<i>Agradable</i> (sin preocupaciones, placentero)
<i>Un mundo de belleza</i> (bello en la naturaleza y las artes)	<i>Limpio</i> (ordenado, aseado)
<i>Igualdad</i> (hermandad, oportunidad igual para todos)	<i>Valor</i> (mantener sus creencias)
<i>Seguridad en la familia</i> (cuidar de los que se ama)	<i>Perdonar</i> (dispuesto a perdonar a otros)
<i>Libertad</i> (independencia, libertad de elección)	<i>Ayudar</i> (trabajar por el bienestar de otros)
<i>Felicidad</i> (satisfacción)	<i>Honesto</i> (sincero, verdadero)
<i>Armonía interna</i> (ausencia de un conflicto interno)	<i>Imaginativo</i> (atrevido, creativo)
<i>Amor maduro</i> (intimidad sexual y espiritual)	<i>Independiente</i> (autoconfianza, autosuficiente)
<i>Seguridad nacional</i> (protección de un ataque)	<i>Intelectual</i> (inteligente, reflexivo)
<i>Placer</i> (una vida de placer, tiempo libre)	<i>Lógico</i> (consistente, racional)
<i>Salvación</i> (salvado, vida eterna)	<i>Amoroso</i> (afectuoso, tierno)
<i>Respeto a uno mismo</i> (autoestima)	<i>Obediente</i> (cumplidor, respetuoso)
<i>Reconocimiento social</i> (respeto, admiración)	<i>Amable</i> (cortés, de buenas maneras)
<i>Amistad verdadera</i> (compañía cercana)	<i>Responsable</i> (confiable, seguro)
<i>Sabiduría</i> (un entendimiento maduro de la vida)	<i>Autocontrolado</i> (restringido, autodisciplinado)

Fuente: Robbins y Judge, (2013)

ANEXO 2: MAPA DE VALORES DEL MODELO HALL-TONNA

MAPA DE ETAPAS 2001								
Fase I: Supervivencia		Fase II: Pertenencia		Fase III: Autoiniciativa		Fase IV: Interdependencia		
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7	Etapa 8	
Supervivencia	Seguridad	Familia	Institución	Vocación	Nuevo Orden	Sabiduría	Orden Mundial	
<p>Metas: Interés en uno mismo Autopreservación Asombro/Destino</p>	<p>Metas: Deleite físico Seguridad</p>	<p>Metas: Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima</p>	<p>Metas: Crecencias/Filosofía Compatencia/Confian. Diversión/Recreo Trabajo/Labor</p>	<p>Metas: Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo pers./Prof. Servicio/Vocación</p>	<p>Metas: Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad Humana Conocimiento/Intuitic. Presencia</p>	<p>Metas: Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría</p>	<p>Metas: Ecorridad Armonía global Palabra</p>	
<p>Medios: Comida/Calor/Viv. Funcionamiento físico Supervivencia</p>	<p>Medios: Afecto Físico Exonomía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad</p>	<p>Medios: Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Discip. Cortesía/Hospitalidad Destreza/Coordinac. Perseverancia/Pacien. Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación Social Apoyo semejantes Tradicción</p>	<p>Medios: Logro/Éxito Administración/Contr. Comunicación/Informac. Competitividad Diseño/Forma/Orden Economía/Éxito Educación/Certificado Eficacia/Planificac. Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Instituc. Prestigio/Poder Patriotismo/Estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsab. Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio</p>	<p>Medios: Adaptabilidad/Flex. Autoridad/Honestid. Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compas. Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptac. Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/Esperanza Autoafirmación/fran. Compartir/Esc./Conf.</p>	<p>Medios: Ética/Responsab. Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Sol. Discernimiento Educación/Conoc. Crecimiento/Expan. Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarol. Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progr. Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad</p>	<p>Medios: Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Trascendencia/Soled.</p>	<p>Medios: Tecnología Justicia mund. Derechos huma. Macroeconomía</p>	
BASE				CENTRAL				FUTURO

Fuente: Bunes-Portillo, y Elexpuru-Albizuri (2007).

ANEXO 3: GRÁFICO DEL ENFOQUE DE LOS VALORES DE IMPERIAL TOBACCO.
ALTADIS



Fuente: <http://www.imperialbrandsplc.com/responsibility/approach.html>

ANEXO 4: LISTADO DE COMPORTAMIENTOS DE LOS VALORES DE IMPERIAL TOBACCO. ALTADIS.

We Can
Everything is possible, together we win.

Demonstrates a willingness to participate in order to achieve results
Approaches all tasks with a 'can do' attitude
Contributes to building capable and motivated teams
Creates cross functional momentum behind projects
Responds positively to, and embraces change
Demonstrates drive for continuous improvement and achievement of goals
Is resilient when faced with challenge
Is open to new ideas and suggestions, actively welcomes input from others
Takes informed risk and learns from mistakes
Generates ideas through innovative thinking
Seeks always to meet or exceed expectation
Listens to others and respects diversity
Champions key business initiatives

I Own
See it, seize it, make it happen.

Takes ownership for their work, and behaviour at work
Follows through on work they've committed to
Identifies problems and works to find a solution
Takes ownership for delivering results
Is consistently one of the top performers
Takes responsibility for keeping up to date in current practice and advancements in their field
Implements plans of action in a timely fashion
Drives to improve standards of delivery
Can be counted on to exceed goals successfully
Collaborates to address change and deliver innovation
Interprets business information effectively to determine focus for own team strategy and deliverables

I Am
My contribution counts, think free, speak free, act with integrity.

Lives the Imperial Values and demonstrates the required behaviours
Leads by example and acts as an inspirational role model for others
Inspires and motivates others to contribute to their best ability
Empowers others to make their own contribution
Provides knowledge, skills or expertise by participating in work groups and project teams
Consistently adds value and delivers on promises
Networks with other teams / departments to stay up to date and to ensure or instigate collaborative working
Evaluates impact of own actions on the business
Demonstrates integrity and is widely trusted by colleagues

We Surprise

New thinking, new actions, exceed what's possible.

Seeks out new information to enable innovation
Thinks outside of the box
Demonstrates ability to bring creative ideas to market
Facilitates effective brainstorming sessions to generate new ideas
Implements new and creative ways of working to achieve greater results
Demonstrates a willingness to challenge the status quo
Displays a natural curiosity to consider new possibilities
Creates compelling visions for how things could be
Sets challenging and creative goals for the business
Inspires and motivates others to find new ways to achieve results
Encourages imaginative thinking in others
Gathers feedback in order to consider all options or circumstances
Reviews and evaluates opportunities for taking leading edge ideas to the market

I Engage

Listen, share, make connections.

Engages with the Vision and Values of the business
Communicates key business messages clearly and consistently
Provides feedback to team to enable them to deliver
Practices attentive and active listening
Keeps team informed and involved
Takes a proactive approach to communication in order to share knowledge or information
Provides feedback, praise and recognition
Has the patience to hear people out
Actively seeks personal feedback and acts on it
Creates a climate in which people want to do their best
Invites input from others and shares ownership and visibility
Makes others feel their work is important

We Enjoy

Thrive on challenge, make it fun.

Ability to remain upbeat when under pressure
Focuses on the solution rather than the problem
Takes time out to recognise and celebrate success
Encourages collaboration and teamwork
Builds and maintains high level teams
Overcomes obstacles and barriers by seeing them as opportunity
Pursues everything with energy and drive
Ability to find common ground to achieve co-operation and commitment

ANEXO 5: COMPARACIÓN DE LOS VALORES DE IMPERIAL TOBACCO. ALTADIS E IKEA EN EL MODELO DE SCHWARTZ.

