

123  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**VALORES Y PSICOLOGIA:  
APLICACION EN LAS ORGANIZACIONES**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :**

**IVONNE MARIA DE LOURDES MONTOYA DULCHE**

**ASESOR:**

**MTRO. JAIME A. GRADOS ESPINOSA**

**México, D. F.**

**Enero de 1994**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

---

---

Sebastián, hijo, con todo mi amor.

---

---

---

## AGRADECIMIENTOS

---

### A mis padres:

Gregorio Montoya  
e Ivonne Dulché

Solo por su constante cuidado, ejemplo y motivación y por tener fe y confianza en mí, la esperanza de titularme pudo llegar a concretizarse. Muchas gracias con todo mi amor.

### A mi hermano Carlos:

Gracias por haberme ayudado a visualizar prioridades en un momento determinado e impulsarme para definir este suceso.

### A mis hermanas:

Olenka y Lorena  
Gracias por su apoyo y ayudas indirectas para tener la calma y serenidad suficiente en la realización de este trabajo.

**A mi primo:**

Henoc de Santiago Dulché  
Muchísimas gracias por tu  
interés en mi trabajo y la gran  
disposición y apoyo que me  
brindaste para la culminación  
de este trabajo.

**A mi siempre querido amor y  
amigo:**

Carlos Payno Sánchez  
Cielo, te agradezco haber  
estado presente para compartir  
mis avances o problemas en esta  
investigación y apoyarme de mil  
maneras, ya sea con tu espíritu  
de Maestro o de compañero, para  
cerrar este círculo de mi vida.

**A mis amigas y colegas:**

Tere Arias Cortés y  
Hena Ronces Rosas  
Les agradezco sus valiosas  
aportaciones para este trabajo  
así como el gran entusiasmo y  
amistad que me demostraron a lo  
largo de este periodo.

**A mi cuñada y amiga:**

Sonia Avilés Hernández  
Al involucrarte profesional y  
emocionalmente en este trabajo  
la información que me  
proporcionaste y tus  
aportaciones fueron de gran  
valía. Gracias.

**Mtro. Jaime A. Grados Espinosa**

Con todo respeto agradezco su valiosa asesoría y aportaciones para la realización de esta investigación. Así mismo reconozco la confianza que tuvo conmigo para iniciar el proyecto así como su profesionalismo en la supervisión.

---

---

"La presente investigación descriptiva tuvo por objetivo sustentar la relación de los valores con el comportamiento de los individuos con su aplicabilidad en un ámbito organizacional, exponiendo la tendencia participativa como un enfoque para trabajar con los valores y formas de intervención con las que el profesionista puede contar a partir del enfoque humanístico. En esta revisión y a partir de investigaciones recientes, los valores inmersos en la cultura y los aspectos de la cultura de las organizaciones son factores de los cuales los empleados aprenden o no nuevos comportamientos y acciones.

Al investir a los trabajadores con valores, actitudes y sentimientos y conceptualizar la organización como sistema orgánico, se desarrollan nuevas técnicas tanto para el diseño del trabajo, motivación del empleado, planeación de objetivos y desarrollo de la misma organización, de las que se deriva la tendencia a intervenir profesionalmente a partir de los valores de los miembros de forma participativa para llevar a cabo el logro de los objetivos organizacionales."

---

---

---

## INDICE

---

---

	Página
Introducción	1
 <b>Capítulo I</b> <b>Antecedentes Interdisciplinarios</b> <b>¿Qué son los valores?</b>	
1.1 Axiología	5
1.2 Etica	10
1.3 Los Valores Humanos - Concepto	16
1.4 Los Valores Humanos - Medición	23
 <b>Capítulo II</b> <b>Psicología de Los valores humanos</b>	
2.1 Transmisión y adquisición de valores	35
2.1.1 Educación y Socialización	35
2.2.1 Aprendizaje y Desarrollo Moral	38
2.2 El valor de las Necesidades	45
2.2.1 Foco de Valoración	46
2.2.2 Necesidades Humanas	48
2.3 Valores y Comportamiento Individual	51
2.3.1 Valores, actitudes y conducta	51
2.3.2 Valores y expectativa	53



	página
2.4 Conflicto de valores y modificación en el comportamiento	56
2.4.1 Valoración social y valoración personal	56
2.4.2 Conflicto intrapersonal de valores	64
2.4.2.1 Técnicas	68
<b>Capítulo III</b>	
<b>Rol de los Valores en las Organizaciones</b>	
3.1 ¿ Qué es una Organización?	85
3.1.1 Concepto	85
3.1.2 Cultura Organizacional	91
3.1.3 Valores Tradicionales y Nuevas Tendencias en la Organización	105
3.2 Aplicaciones prácticas al estudio de los valores	123
3.2.1 Rol de los valores culturales de los miembros en la organización	124
3.2.2 Rol de los valores organizacionales en sus miembros	127
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Conclusión</b>	
Conclusión	143
Referencias Bibliográficas	153
Glosario	157
Apéndices	159

---

---

## INTRODUCCION

---

---

"Los valores" es un tema tanto de la filosofía como de las ciencias que procuran explicar al hombre. Todas estas ciencias convergen en el estudio de los valores aún y cuando sus tendencias sean diferentes. Es por la naturaleza interdisciplinaria de los valores que la presente investigación retoma algunas de estas aportaciones para apoyar el estudio de los valores desde la perspectiva psicológica.

Desde muchos años antes el estudio de los valores ha remarcado importancia en la psicología . Al retomar dichos estudios en la actualidad para aplicarlo al ámbito de las organizaciones se coadyuva en la necesidad de éstas para modificar planeadamente su sistema humano y de esta forma responder gradual y eficazmente a los cambios y demandas constantes del medio social. De igual forma, se espera que a través del estudio de los valores se observen las tendencias y procedimientos que eleven el bienestar de las organizaciones y sus miembros con enfoque humanista y entre las cuales resalte el desarrollo participativo para la consecución de los objetivos organizacionales.

En este ámbito, la demanda e inserción del psicólogo es creciente, por ello la presente investigación tiene como objetivo proporcionarle conocimientos para entender el comportamiento humano a partir de los valores - pretendiendo demostrar esta relación con investigaciones recientes - así como herramientas para el desempeño de sus funciones dentro de las organizaciones.

Atendiendo a ello, el presente trabajo se divide en cuatro capítulos. El primero constituye una breve aproximación teórica al estudio de los valores a partir del enfoque de la axiología y ética, para concluir en el concepto de los valores humanos desde la perspectiva interdisciplinaria sociológica-psicológica . Con estas conceptualizaciones, se constituye el marco teórico interdisciplinario de los valores al proporcionar elementos significativos para atender la importancia de los valores en el ámbito psicológico y en el comportamiento de los individuos.

El segundo capítulo se otorga al estudio de los valores a partir de la ciencia psicológica incluyendo de manera global las aportaciones de distintos teóricos a fin de sustentar la relación de los valores con el comportamiento de los individuos y el proceso psicológico que vive el individuo en sus aspectos relevantes y generales. En este capítulo básicamente se describen las aportaciones de teóricos representativos de dos modelos de la psicología individual (humanística y de aprendizaje

cognoscitivista) apoyando en algunos casos con información de la psicología social , considerando la complementariedad de estos enfoques al enfatizar la relación individuo-sociedad y valores-comportamiento.

A partir de la postura individuo-sociedad, en el tercer capítulo se ubica el rol de los valores en un contexto social específico - el de las organizaciones, Para ello se inicia con breves conceptos básicos sobre la organización y sus valores, para posteriormente asentar de manera práctica y esquemática el rol que juegan los valores en y de una organización y entre sus miembros. En este capítulo se apoya la información con investigaciones empíricas recientes, así como por la presentación de casos que permitan al profesionista delucidar opciones para su intervención en este campo.

Para finalizar el presente trabajo, en el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y se discuten algunos puntos de vista derivados de la investigación, pretendiendo apoyar al profesionista como un agente de cambio necesario dentro del ámbito de las organizaciones.

## **CAPITULO I .**

### **ANTECEDENTES INTERDISCIPLINARIOS**

**¿ QUE SON LOS VALORES ?**

## Presentación

A través de este capítulo se pretende conceptualizar al valor desde el enfoque de tres disciplinas: la axiología, ética y psicología-sociología. Con este material se asienta el marco que fundamenta el estudio de los valores y procesos psicológicos para los subsecuentes capítulos.

---

### 1.1 AXIOLOGIA

---

Retomando las concepciones sobre "el valor" de los economistas franceses del s. XVIII, la axiología se constituye como ciencia que estudia al valor. En el curso de la historia se han establecido dos corrientes : una objetiva y otra subjetiva.

#### El valor objetivamente

Bajo este enfoque sobresalen los teóricos Robert S. Hartman y Scheler quienes puntualizan la objetividad del valor en tanto éste exista independientemente del sujeto que lo perciba (Hartman, 1965).

Max Scheler, conside a los valores como "características reales, inmutables e independientes del sujeto que los percibe" .

En este sentido Scheler ( citado por Aronowitz, 1989) afirma que los valores presentan cuatro características:

- a) bipolaridad : tienen un contravalor o antivalor
- b) trascendencia : existen en forma perfecta en esencia
- c) preferencia: el hombre siempre busca alcanzar ciertos valores
- d) objetividad: existen independientemente de que un individuo los conozca o no.

Uno de los postulados de Hartman ( 1965 ) es que se debe distinguir entre el valor de su aplicación. Es decir, el valor en si mismo es objetivo, y todo tipo de aplicación es subjetiva:

" La psicología del valor es la aplicación de la axiología formal al campo psicológico así como la ética es la aplicación de la axiología formal al campo del la moral, y la estética es la aplicación de la axiología formal al arte..  
 En la axiología aplicada que es la psicología del valor...  
 Los acompañamientos psicológicos del valor deben distinguirse del valor mismo..."

### Subjetividad del valor

Por otra parte la corriente subjetivista considera que las cosas tienen valor porque las deseamos, implicando que el valor depende de un sujeto que lo perciba, por lo cual es imposible separar el valor de las reacciones psicológicas, necesidades, intereses y deseos.

Morris en 1956 ( citado por Hartman) señala que para medir al valor se recurra a la conducta preferencial, distinguiendo entre significancia (valor) y significación (signos apreciativos como bueno y malo).

La naturaleza de la significancia se encuentra en las preferencias y apreciaciones del individuo y es de naturaleza psicológica en tanto satisface necesidades. Sin embargo la preferencia no sirve como criterio en sí para determinar la altura de un valor, sino los hechos y las razones en que se apoya y que convierten a un objeto en preferible. La doble atención a las condiciones del sujeto y a las cualidades objetivas es lo que nos permite hablar de "deseable, interesante y preferible" en lugar de deseado o preferido.

El axiólogo Rosiere Frondizi ( 1958 ) bajo este enfoque define al valor como una " cualidad estructural que surge de la reacción dinámica de un sujeto frente a la propiedad que se halla en un objeto. Esta relación no se da en el vacío sino en una



situación física y humana determinada."...

Es por lo anterior que el valor se caracteriza por ser complejo - ya que somos seres sociales e históricos no aislados ni inmutables - y cambiante ya que depende de factores dinámicos.

De acuerdo a la definición de Rosiere (1958), la jerarquía de valores depende de 3 aspectos:

Sujeto: puede ser individual o colectivo

objeto: se valora en función de su "gestaltqualitat" o cualidad estructural y

situación: determinada por múltiples elementos como ambiente físico, ambiente cultural, el medio social y el conjunto de necesidades, expectativas, aspiraciones y posibilidad de cumplirlas, así como del factor temporoespacial.

Hasta este momento se afirma que "el valor no es un ser, es la relación que existe entre ellos y se hace consciente ". Los valores solo existen en y para la conciencia, y su función dentro de ella es dotar de sentido, de razón de ser a todas las cosas que a la conciencia se le presentan como objetos." (García, 1988)

Rosiere diferencia que la jerarquía de valores depende de la subjetividad y objetividad, en donde el nivel más bajo o subjetivo se relaciona al agrado personal mientras que en el nivel más alto y objetivo se encuentra el valor ético, ya que por su carácter impositivo obliga a ser reconocido pese a nuestros propios deseos, tendencias e intereses personales.

Entre estos dos extremos se encuentran los demás valores: útiles, vitales y estéticos.

Por su parte, Scheler (citado por Xirau, 1987) añade que los valores existen de manera universal y necesaria, distinguiendo tanto valores concretos como vitales. La utilidad de los valores concretos es que determinan a priori el "deber ser" de la naturaleza humana, tal es el caso de los valores morales. De tal forma, nuestra conducta está ligada y depende de ellos, y nuestra voluntad y sentido del deber depende de la realización o la no realización de un valor.

---

## 1.2 ETICA

---

A partir de las aportaciones anteriores, es menester describir los fundamentos de la ética y aproximar los valores morales como sistemas de valores inherentes en el comportamiento humano.

Los postulados de la ética parten de la naturaleza social del hombre. No existe el individuo aislado, sino como ser social, como parte de una colectividad , por ello se define que la ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad ( Sánchez , 1969-1981).

La moral es un sistema de normas, principios y valores, de acuerdo con el cual se regulan las relaciones mutuas entre los individuos, o entre ellos y la comunidad, de tal manera que dichas normas, que tienen un carácter histórico y social, se acaten libre y conscientemente, por una convicción íntima y no de un modo mecánico.

Es por la naturaleza social del hombre que los actos morales equivalen a todo acto que desarrolla el individuo, involucrando comportamientos humanos que surgen de problemas del que hacer en cada situación concreta (naturaleza práctica ).

A lo largo de la historia, el concepto de valor "bueno" ha cambiado o se ha conceptualizado de maneras distintas. De tal forma las corrientes éticas han identificado lo bueno como valor, y el valor de lo bueno como felicidad ( eudemonia ética), placer (hedonismo ético), buena voluntad (formalismo kantiano), en lo útil (utilitarismo) así como la verdad, el poder, la riqueza, Dios, etc.

Las doctrinas mas representativas (Sánchez, 1969-1981; García Granados , 1988) que se han desarrollado se encuadran a continuación:

## ETICA GRIEGA

FILOSOFOS	VALORES FUNDAMENTALES	VALORES SECUNDARIOS
Sócrates y Platón	Valor fundamental Felicidad. El fin de la vida es la realización del bien ( el deber).	Los medios para alcanzar la Felicidad son la Sabiduría y el Placer.
Sofistas: Protágoras y Calicles	Lo bueno es lo que el individuo considere como tal y lo malo lo que no le satisface o funciona.	Fundamentos de la anarquía y derecho en la fuerza.
Epicúreos y Estóicos	El placer es el principio y fin de la vida, el máximo bien es el placer individual.	La sensación es el criterio de verdad y bien y los dioses no tienen ingerencia en la formación y gobierno del mundo.
Aristóteles	La felicidad es el único fin de la vida humana.	La felicidad está en la acción, en la práctica de la virtud ( el encausamiento racional y voluntario de las pasiones y apetitos). La virtud es actuar en el "justo medio" entre el exceso y defecto). Virtudes: fortaleza, templanza, liberalidad, magnanimidad, humildad, franqueza y justicia.

## ETICA CRISTIANA MEDIEVAL

FILOSOFOS	VALORES FUNDAMENTALES	VALORES SECUNDARIOS
Cristianismo: Pablo de Tarso, San Agustín, Santo Tomás de Aquino y Crísto.	Bien supremo y absoluto es Dios, por ello la felicidad se traslada al mundo ultraterreno. El mal existe gracias a la libertad del hombre.	Virtudes: fe, esperanza, caridad y humildad.

## ETICA MODERNA

FILOSOFOS	VALORES FUNDAMENTALES	VALORES SECUNDARIOS
Utilitarismo Jeremy Bentham ( 1748-1832) John Stuart Mill ( 1806-1873)	Lo bueno es útil o beneficioso para el mayor número de hombres, entre cuyos intereses figuran también los personales. Lo bueno (útil) depende de las consecuencias.	El contenido de lo útil puede variar. Para Bentham el placer es lo único bueno o útil . Por su parte Stuart Mill concibe que lo útil o bueno es la felicidad.
Formalismo Kent ( 1952)	Nada hay absolutamente más bueno que una buena voluntad. La buena voluntad tiene carácter imperativo. La voluntad pertenece al mundo de la razón y por lo tanto es libre de la causalidad empírica.	La acción por sí misma es objetivamente necesaria, sin referencia a ningún otro fin y sin poner como condición ningún otro propósito.

## ETICA CONTEMPORANEA

F I L O S O F O S	VALORES FUNDAMENTALES	VALORES SECUNDARIOS
Marxismo	La esencia del hombre es el trabajo: su actividad y producto de ella.	La ética se reduce a la lucha por la justicia social: todo aquello que lucha contra la enajenación del hombre y lo devuelve su esencia.
Existencialismo Jaspers, Sarte, Marco, Heidegger, etc.	La esencia del ser humano es la libertad, libertad para crear su propia esencia. En tanto seamos libres de crear nuestra propia esencia, lo que hagamos de nosotros mismos será totalmente producto de nuestra responsabilidad.	La experiencia personal desarrolla la existencia como "un modo de ser" peculiarmente humano. El hombre "es" su situación y está determinado por ella.
Pragmatismo W. James y Pierce ( fines del s. XIX)	La verdad se reduce a la utilidad y la realidad a espíritu. Un juicio es verdadero cuando expresa algo útil o adecuado para la vida y para la acción. Se toman en cuenta cuáles son los efectos con alcance práctico que tengan las cosas de nuestro conocimiento.	En el pragmatismo metafísico la validez del acto moral radica en la medida en que beneficie el desarrollo de la vida a su elevación. En el metodológico (Pierce) la validez radica en la medida en que ayude al individuo en su actividad práctica, al logro de un fin que lleva al éxito. Por ello produce "creencias" y hábitos de acción es primordial en el conocimiento.
Vitalismo: filosofía de la vida  Nietzsche  Emocionalistas: Rousseau y Bergson	La validez de un acto moral es la cantidad de energía que se ocupa en el desarrollo y elevación de la vida.  Voluntad de poderío y la disposición íntima de afirmar la vida. El "superhombre" es la meta por la excelencia de la evolución humana.  Fundó la moral en los sentimientos puros (Rousseau) o en los sentimientos que conducen a doctrinas (Bergson).	La ética de Nietzsche se ha descrito como "inmoralismo", como una moral que quiere negar todos los valores tradicionales para afirmar el valor en la fuerza (Wirau, 1987). Exige la liberación del intelecto ya que nos ata a la experiencia causal de las exigencias por medio de sus formas rígidas. La vida no es tan solo el verdadero "ser", sino también el verdadero fin de la existencia.

Como se observa , existen valores fundamentales como felicidad, sabiduría, etc. admitidos a lo largo de siglos que adquieren cierta universalidad y por tanto dejan de ser exclusivos de una moral en particular - aunque su contenido cambie y se enriquezca a medida que varíe un marco histórico en particular.

Debido a estos cambios o estabilidad en los valores  
¿ en dónde debe fundamentarse lo bueno ?

De acuerdo a Sánchez Vázquez (1981) la respuesta está en considerar la relación peculiar entre el interés personal y el interés general, así como en la forma concreta que adopta esta relación de acuerdo con la estructura social dada.

Lo bueno se da superando la escisión entre individuo y comunidad: entraña en primer lugar una primera y limitada superación del círculo estrecho de los intereses personales (hacia un círculo inmediato de personas derivados por una vida en común como la familia, grupo de compañeros de trabajo o de estudio, etc.); posteriormente en una relación entre individuo y comunidad que da el significado social de la actividad del individuo ( manifestándose cuando se trabaja o estudia tomando conciencia de que se presta o prestará un servicio a la comunidad) y por último cuando lo bueno se da como contribución del individuo - mediante su incorporación activa a una causa común ( transformación de las causas sociales en que se asiente la infelicidad de la mayoría).



Cuando se sobreestima el aspecto subjetivo y se olvida el aspecto objetivo y social del comportamiento se cae en un psicologismo ético, es decir, reducir lo moral a lo psíquico. (Hartman, 1965).

Aunque el comportamiento moral responda a la necesidad social de regular las relaciones de los individuos en cierta dirección, la actividad moral es siempre vivida interna o íntimamente por el sujeto en un proceso subjetivo a cuyo esclarecimiento contribuye poderosamente la psicología.

---

### 1.3 LOS VALORES HUMANOS - CONCEPTO

---

Hasta este momento se ha identificado que el valor, en su aspecto subjetivo, se refiere a las preferencias y deseos del sujeto (sea éste individual o colectivo) con respecto a un objeto. Asimismo, se observa que los valores tienen carácter estable o cambiante a lo largo de la historia.

Derivando de lo anterior, es el momento de preguntarse desde la perspectiva psicológica-sociológica ¿qué son los valores en el ser humano ?

Los valores se presentan en la conciencia, y su función es dotar de sentido a todas las cosas que se le presentan como objetos. Considerando que el hombre solo construye una versión del mundo cuando trata de conocerlo, (Kelly, 1955) , se entiende que los valores son construcciones mentales que hace el individuo sobre la realidad que vive , son reales para él y todos sus procesos psicológicos se derivan de sus constructos.

A principios de la década de los cincuentas , varios sociólogos identificaron que los valores eran concepciones de deseabilidad y finalidades de acción, de tal forma Kluckohn (citado por Aronowitz, 1988) define al valor como " Una concepción explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo, que determina lo deseable, influyendo así, en la selección de los medios disponibles y en las metas de acción" y que " dirigen la conducta hacia un objetivo. En este sentido, los valores actúan tanto a nivel individual y colectivo, siempre apuntando a una acción. (Murray,1951; citado por Dicaprio, 1985).

Asimismo, en 1951, el psicólogo Allport definió al valor como una convicción en base a la cual un hombre actúa libremente. Conoceremos mejor a una persona si sabemos qué tipo de futuro promueve, ya que la conformación de este futuro descansa más que nada en sus valores personales.

Por su parte, el profesor Rockeach (1979) como teórico interdisciplinario ( psicología-sociología) que se ha avocado al estudio de los valores contemporáneamente define:

**" Un valor es la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario..**

Su concepto deriva del hecho de que los valores son cogniciones, siendo el cambio o estabilidad de éstos ( a nivel tanto individual como supraindividual), resultado de demandas sociales y necesidades psicológicas, determinando las actitudes, juicios, elecciones, atribuciones y acciones de las personas. Asimismo, los cambios en los valores tienen consecuencias importantes para otras cogniciones y conductas y sociales.

Identificando los valores en este sentido general, el mismo autor define operacionalmente que:

**" Los valores humanos consisten en un relativo número pequeño de ideas esenciales o cogniciones presentadas en toda sociedad acerca de estados terminales deseables de existencia y modos deseables de conducta instrumental en relación al logro y capaces de ser organizados a fin de obtener diferentes prioridades. "**

Los valores terminales o finales son creencias o concepciones sobre objetivos finales o estados finales deseables de existencia para los que se vive ( felicidad, sabiduría, etc.). Son valores más o menos universales en tanto se relacionen con estados finales de existencia en el ser humano, mientras que los valores instrumentales son creencias o concepciones de deseables modos de conducta que son instrumentales para el logro de los estados finales ( honestidad, responsabilidad, etc).

Siguiendo las bases de Rokeach, Schwartz y Bilsky (1987) consideran a los valores " como representaciones cognitivas de tres requerimientos universales : a) necesidades biológicas originadas en el organismo b) requerimientos sociales de interacción para una coordinación interpersonal y c) demandas sociales institucionales para la supervivencia de un grupo", retomando tanto los valores terminales e instrumentales descritos anteriormente.

Los individuos forman su sistema de valores en un jerarquía determinada por sus preferencias ( incluyendo aspectos afectivos, cognitivos y conductuales) . A nivel individual estas jerarquías nos permiten escoger entre objetivos y acciones alternativos, y a resolver conflictos, explicando la variedad de diferencias individuales de conducta, actitudes, ideologías, autoestima, juicios, evaluaciones y racionalizaciones.

A nivel supraindividual la jerarquía de valores como creencias, guían nuestras decisiones acerca de ciertas cosas frente a otros individuos, entre grupos, organizaciones, instituciones, sociedades y culturas.

De todo lo anterior, Rocheach (1979) identifica 2 importantes aspectos de los valores:

- El normativo: ya que regirá nuestra conducta
- El motivacional: como componente en relación al logro y nuestra lucha por alcanzarlos.

Debido a estos componentes, el campo al que se extienden los valores en el ser humano es muy amplio y complejo, sin embargo algunos autores aportan datos específicos.

Por ejemplo, Kelly en 1955 ( citado por Dalton y Dunnet, 1987) refiere que los constructos nucleares mantienen la identidad y existencia, ya que incluyen tanto la definición de uno mismo como las necesidades prácticas para continuar existiendo, asimismo y considerando la interacción entre la persona y los demás, dichas concepciones ayudan al mantenimiento de la identidad social. Los constructos nucleares son vitales ya que son centrales en la visión de la propia persona así como en su relación con las circunstancias sociales.

Como se observa, el valor de los valores humanos reside no solo en su definición sino también en sus funciones, de entre las que se sintetizan las siguientes: ( Alduncin,1989)

- Visión del mundo y orientación hacia la vida
- Objetivos y metas
- Adaptación y control social
- Identidad y cohesión social.
- Identidad individual, autoestima y dignidad
- Dirigen y motivan la acción
- Criterios de juicio y decisión
- Estándares y normas
- Solución de conflictos y toma de decisiones

De acuerdo a los fines que persiguen y retomando tanto las bases y valores terminales e instrumentales de Rokeach, Schwartz y Bilsky (1987) conciben ocho dominios de los valores humanos, mismos que se encuadran a continuación:

## DOMINIO DE LOS VALORES

1 Hedonismo o Dominio de gozo	Las necesidades individuales están unidas a la gratificación fisiológica pero son transformados en valores socialmente reconocidos como placer, una vida cónoda, felicidad y alegría.
2 Dominio de seguridad	Se encuentran tanto la seguridad individual como la de grupo y los valores que incluye son la armonía interna, seguridad familiar, seguridad nacional y un mundo en paz.
3 Dominio de logro	Otra necesidad básica es desarrollar habilidades para obtener un medio ambiente físico y social y los recursos que se requieren para prosperar (capacidad, exitoso, influyente, inteligencia, autorespeto y reconocimiento social).
4 Dominio de autodirección	Derivado de la necesidad del hombre de comprender y explorar la realidad y de percibirse a sí mismo como eventos controladores eficaces, más allá y por encima de cualquier actividad, los valores que se encuentran son: creatividad, libertad, elegir metas propias, curiosidad e independencia; autorespeto e inteligencia.
5 Dominio de conformidad	Se expresa en valores que enfatizan conformidad hacia las expectativas sociales como obediente, autodisciplina, amable, honrar a los padres; responsable, leal, limpio y humilde.
6 Dominio prosocial	Surge de la necesidad de preocupación positiva y activa por el bienestar de otros y para que las comunidades progresen (se construye dentro de los sistemas morales). Se expresa en los valores: altruismo, benevolencia, amabilidad o amor. Los indicadores de este dominio son útil, perdonador, amoroso y equitativo.
7 Dominio de poder social	Los valores de poder social son metas adquiridas porque el poder se asocia con el control sobre muchas fuentes gratificantes. Actualmente se está probando la diferenciación del poder social con el de logro para lo cual se usa una lista de valores derivado de esta teoría.
8 Dominio de madurez	A diferencia de los anteriores dominios, algunas metas solo se alcanzan a través de vivenciarlas, del aprendizaje y la comprensión, de estar en paz y apreciar la realidad social y física, es decir, madurar. Se puede incluir la sabiduría, amplitud de criterio, amor maduro, un mundo de belleza y valentía.

Si bien estos dominios son básico en la teoría, Schwartz y Bilsky propusieron otros dominios motivacionales como estimulación, universalismo, tradición, espiritualidad y benevolencia. ( Aronowitz, 1988)

---

#### 1.4 LOS VALORES HUMANOS - MEDICION

---

Algunos investigadores han desarrollado instrumentos para medir los valores. Si bien hasta el momento se ha mantenido que cada persona ( o colectividad) sostiene su propia jerarquía de valores, se han llegado a identificar algunos valores que pudieran compartir todas las personas.

I **Inventario de Valores Hartman** . Robert S. Hartman (1955) desarrolla el inventario como un test axiológico . Recordando, el autor pertenece a la corriente objetivista del valor en donde se considera, que el valor existe independiente del sujeto que lo perciba. Es por ello que la validez del instrumento es teórica, a diferencia de los tests psicológicos en donde el sujeto es quien proporciona los datos a estudiar y analizar.

Quizá el punto anterior constituya una de las limitaciones, ya que es menester tener conocimiento de toda su teoría axiológica para llevar a cabo la interpretación de dicho inventario,



sin embargo la cantidad de rasgos de personalidad que se obtienen hace que sea susceptible de muchos estudios ( Romero y Ramírez; 1967).

Este inventario no había sido estandarizado a la población mexicana sino hasta 1967, cuya finalidad de aplicación fué el encontrar pautas específicas de distintas profesiones. Es por ello recomendable su uso para la orientación vocacional.

En el campo psicológico y en años recientes, los investigadores han dado prioridad a la utilización de otros instrumentos , algunos de los cuales se citan posteriormente.

II Turiel en 1966 desarrolla el "Modelo Comparativo de Madurez Moral" ( Apéndice A) Este modelo es una tipología en donde los individuos son susceptibles de clasificar en distintos tipos de acuerdo al nivel de madurez moral alcanzado. Los grados de madurez se basan en la teoría de Kohlberg, misma que se detalla posteriormente.

Este instrumento ha sido utilizado tanto para especificar tratamiento a pacientes psiquiátricos o ejercer diferenciales tipos de supervisión, considerando tres grados de madurez (Beck, Crittenden & Sullivan; 1971).

Las limitaciones del instrumento residen en el delimitado marco de la tipología así como los contras existentes para la clasificación de individuos en estos tres grados.

III Allport, Vernon y Lindzey (1951) elaboraron una escala (estandarizada en la población mexicana) para medir los valores sociales a través de la relativa importancia que los individuos les atribuyen a las siguientes seis áreas:

- Teórica ( verdad)
- Estética( armonía)
- Política ( poder)
- Economía ( utilidad)
- Social ( amor al prójimo)
- Religiosa ( unidad)

#### Composición y aplicación de la prueba

El instrumento consta de una primera parte de 30 preguntas constestando numéricamente para un inciso a y b, y la segunda de 15 preguntas a contestar sobre cuatro incisos. ( Apéndice B)

El tiempo de aplicación aproximado es de 30 a 45 minutos.

Se califica sumando puntajes y colocándo los resultados de cada área valorativa en una gráfica. La suma de puntajes no requiere de paquetes estadísticos y el tiempo aproximado es de media hora.

Por lo anterior tanto su aplicación como interpretación es muy sencilla.

### Limitaciones y recomendaciones:

Se ha identificado que el instrumento tiene limitaciones en tanto dichas áreas sean un tanto restringidas y por otro lado, trata preferencias relativas pero sin tocar la fuerza de la convicción subyacente a estas preferencias.

Dado que representa valores socialmente aceptables se recomienda su uso para la orientación vocacional, conformismo de un grupo, resistencia a la presión, etc. ( Reich, 1980).

En la actualidad algunos investigadores han utilizado este instrumento dentro del área laboral a fin de investigar relaciones entre los roles organizacionales ( estudios de liderazgo y dirección) y los valores personales de algunos miembros ( gerentes). (Flores y Catalanello, 1987).

Debido a los resultados obtenidos, se recomendó proceder a una clarificación de valores antes de resolver dicho instrumento, ya que el comportamiento observado difería en algunos casos con lo reflejado por la prueba o bien no se reflejaban en ella.

II Rockeach en 1967 desarrolla un instrumento , cuya finalidad es proporcionar información sobre la estabilidad y cambio de valores en micro y macro niveles . Se identifican 36 valores - 18 valores terminales y 18 valores instrumentales ( Apéndice C).

### Composición y aplicación

Se le presentan al individuo 2 listas por separado, cada una de ellas con los 18 valores enlistados, pidiendo que los ordene de acuerdo a su preferencia ( es por ello que en un inicio se le otorgan por orden alfabético). El tiempo aproximado para contestarlo varía de 5 a 10 minutos y en su calificación solo se contempla la nueva numeración que el sujeto refirió. Por ello, tanto su aplicación y calificación es muy sencilla.

### Limitaciones y recomendaciones

Dado el rango de aplicación , es ampliamente utilizado tanto a nivel individual como colectivo, contrastando o no cambios de valores a través del tiempo, etc.

Siendo este instrumento utilizado en todos los ámbitos, los resultados pueden manifestar la prioridad de valores aún de aquellos preferibles y no solo los preferidos personalmente. Así mismo, las investigaciones que reiteran en el uso de este instrumento, tienen interés por la estabilidad o cambio de los valores en estudios transversales o a través de determinados lapsos de tiempo.

III Schwartz y Bilsky ( 1987) construyen La teoría de Tipos Universales de Valor. Retomando los valores terminales e instrumentales de Rokeach, los subdividen en 8 dominios motivacionales para los que sirven.

Como se observó, se seccionan los valores de acuerdo al interés al que sirven ( individuales vs. colectivos) y al objetivo que persiguen ( terminales vs. instrumentales ).

#### Composición y aplicación:

El cuestionario de valores está constituido por 56 preguntas de tipo Likert. A su vez está dividido en dos partes de donde la primera consta de 30 valores y la segunda de 26 cada uno de los cuales a su vez pertenecen a un dominio motivacional. (Apéndice D)

Se le pide al sujeto ordenar jerárquicamente los valores en una escala que va desde el -1 ( opuesto a mis valores) hasta el +7 ( de suprema importancia). El tiempo de aplicación es de aproximadamente 30 minutos y para la interpretación se recurre al uso de paquetes estadísticos , ya sea para sobrepesar dominios, valores de cada dominio o valores independientes, etc.

### Limitaciones y recomendaciones:

Al considerar la importancia de dominios valorativos mas allá de valores singulares, este instrumento puede medir el impacto de los valores como variables independientes de las actitudes y conducta ; predecir, identificar e interpretar los efectos de diferentes variables de estructuras sociales en los valores como variables dependientes; así como comparaciones a través de culturas, etc.

Cabe resaltar que recientemente fue utilizado en población mexicana para identificar diferencias de valores en adolescentes judíos de distintas sectas (Aronowitz, 1989), para lo cual fué validado, estandarizado y adaptado a dicha población.

---

#### **1.4.1 PROS Y CONTRAS EN LA MEDICION**

---

Como enfatizó Morris en la década de los cincuentas , (citado por Hartam, 1955), la forma para medir al valor o valores es recurriendo a la conducta preferencial así como indagar las razones en las que se apoyan dichas preferencias. La diferencia entre medir la conducta preferencial y encontrar las razones, reside en lo preferido a lo preferible.

Quizá éste sea el punto de partida para algunos autores y asociaciones que demuestran desacuerdo o acuerdo en la utilización de pruebas de valores, y en especial de aquellas dirigidas a la "medición de la integridad de las personas".

A continuación se presenta un debate breve de argumentos en pro y contra de la utilización de cualquier prueba de "integridad" en la selección de empleados ( Dalton & Metzger, 1993).

ARGUMENTOS EN PRO	ARGUMENTOS EN CONTRA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A fin de proteger la poligrafía de empleados se decreta una ley en E.U.A (1988) y la utilización de pruebas toma auge.</li> <li>- Para que la empresa se asegure de las capacidades potenciales de sus empleados. (o bien del no robo).</li> <li>- La utilización de pruebas de honestidad son mas abiertas, científicas y controlables; prohibir su uso invita a la utilización de otras formas alternativas de proyecciones pre-empleo menos científicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que no tengan el mismo impacto para mujeres, grupos minoritarios o distintas poblaciones.</li> <li>- Los prospectos pueden ser capaces de engañar deliberadamente a los empleadores falsificando sus respuestas.</li> <li>- Aún y cuando la validez del instrumento sea muy alta ( que mida lo que pretende medir), el porcentaje que no se cubre en esta validez representa una cantidad de empleados identificados incorrectamente comparándolo con una tasa base de "fechorías", deshonestidad, robo, etc.</li> <li>- Con lo anterior, si el candidato "no hace bien el test" escrito de integridad no existe re-evaluación, no hay razón legal para decirles por qué no son contratados - el empleado prospecto es limitado.</li> </ul>

Aún considerando los anteriores aspectos del debate, el punto principal recae en que:

" La investigación sobre test de integridad no ha aportado datos que claramente sustenten o desmientan la aseveración de que estos test puedan predecir una conducta deshonesta" ( DeAngelis 1991, citado por Dalton et. al., 1993)

Es por lo anterior que Dalton y Metzger en 1993 concluyen que los test de integridad ( cualquier test comercial disponible cuyo propósito sea medir la integridad de prospectos a empleados en los procesos de selección de personal), son ampliamente desmeritables como elementos en este proceso dentro de las organizaciones.

Como se observó anteriormente, no todos los test de valores tienen esta aplicación , pero en su caso se recomienda :

- Desarrollarlo de acuerdo a estándares profesionales.
- Estar demostrablemente relacionados a los requerimientos del trabajo.
- Que proporcionen medidas estables y repetibles
- Permita las mismas oportunidades a todos los aplicantes , y
- limitar inquirir en asuntos personales fuera de los que están relacionados con el trabajo.



Ciertamente, los valores que se asienten a través de un instrumento de medición no serán siempre los preferidos, o aunque lo sean y la validez del instrumento sea muy alta, no siempre desenvocan en comportamientos previsibles; sin embargo anteriormente se ha dicho que esta es una de las funciones de los valores y sin esta función, su estudio no correspondería a la ciencia psicológica.

**¿ Existe alguna relación entre los valores y el comportamiento de los individuos?**

El siguiente capítulo se desarrolla a continuación, considerando importante responder a esta pregunta.

**CAPITULO II**

**PSICOLOGIA DE LOS VALORES  
HUMANOS**

## Presentación

En el capítulo anterior se identificó que los valores son convicciones, creencias o cogniciones derivadas tanto de necesidades como demandas sociales, sin embargo el proceso psicológico que vive el individuo aún permanece pendiente.

Es precisamente en este capítulo en donde se considera prudente integrar estudios y teorías sobre el rol de los valores desde el punto de vista de la psicología individual y en especial, pretender vincular los valores con el comportamiento del individuo.

Debido a la naturaleza del tema y considerando que no existe ninguna corriente o teoría que considere el estudio de los valores de manera general, hubo necesidad de delimitar las condiciones para determinar las corrientes y aportaciones que habrían de incluirse.

De tal forma, se consideró al hombre como una sola entidad, como un elemento activo en su propio crecimiento y desarrollo, y en interacción recíproca con su medio ambiente ( controlado y controlador, producto y productor de fuerza ambientales y a diferencia de los animales, con naturaleza social y poseedor de innumerables procesos cognoscitivos ( mentales)).

Retomando lo anterior, se identifica que las aportaciones de los teóricos humanistas - Allport ( 1960), Maslow (1970) , Rogers (1961) ( citados por Dicaprio, 1985) y Kelly (1955) ( citado por Dalton y Dunnet, 1992) - así como los del aprendizaje cognoscitivista - Bandura ( 1977) y Ellis ( 1987) - son relevantes y compatibles para la investigación.

Este capítulo pretende asentar de manera global la importancia, proceso y cambio de valores como componentes del comportamiento del individuo para posteriormente ubicar dichos procesos en interacción con el entorno organizacional.

---

## **2.1 TRANSMISION Y ADQUISICION DE VALORES**

---

### **2.1.1 Educación y Socialización**

---

" Los valores no son bloques que nos oprimen al sernos impuestos por la sociedad, sino punto de unión, principios de una incesante regeneración de la vida espiritual, son la civilización, como concepto opuesto al de animalidad." ( Agramonte, 1965)

El individuo a partir de que nace es acogido en una cultura y en una sociedad, mismas que sustentan su sistema de valores.

La educación de manera general es el medio que las sociedades humanas tienen a su alcance para conservar, transmitir, desarrollar, acrecentar, sustituir y rechazar valores que configuran como cultura el ámbito humano. ( Dacal, 1988).

En términos generales, se distinguen dos tipos de educación:

- a) **Formal:** Como algo institucionalizado, planificado, sujeto a normas, requisitos y exigencias, que a la vez puede ser escolarizada o desescolarizada.
- b) **Informal o paralela:** Como algo mas libre, no tan institucionalizado y con carácter mas de influjo social o anónimo como la que ejercen los medios de comunicación.

Si bien a través de la educación se transmiten los valores, la educación concibe sus propios valores: personalización, transmisión de la cultura, integración social, apertura al cambio social, vocación, profesionalización, etc. complementándose en favor de la persona-social, manteniendo su autonomía e interdependencia a la vez.

La educación es un proceso complejo que incide en todo individuo y sociedad. La educación se relaciona intimamente con el proceso de socialización, por el cual el individuo adquiere los valores determinados de su cultura. Este proceso de socialización puede clasificarse en siete niveles (Alduncin, 1989) de los cuales se derivan también los agentes socializadores. ( cuadro 1).

Cuadro 1. Procesos de Socialización. Retomado de *Los valores de los mexicanos*. pp. 132

1 Individual	Características biogenéticas del individuo como base de la socialización.
2 Interacción social	Como resultantes se tiene el carácter, temperamento y personalidad.
3 Psicosocial	Internalización de valores, normas reglas sociales, patrones de conducta, papeles y aspiraciones.
4 Sociodinámico	Se encuentran los organismos que llevan a cabo la socialización de grupos, subdividiéndose en primarios (familia) y secundarios (conjuntos microsociales, clases y sectores).
5 Institucional	Atiende a las relaciones jerárquicas, el liderazgo, posición y funciones sociales, códigos y símbolos institucionales, así como a los diferentes organizaciones: educativas, religiosas, productivas, políticas, militares, deportivas, civiles, etc.
6 Comunitario, social y nacional	Se analizan los medios ideosocializadores como medios masivos, el aprendizaje en sentido amplio y la rectoría e intervención del gobierno en sus múltiples manifestaciones.
7 Internacional y mundial	Incluye las grandes corrientes históricas, influencia entre pueblos y naciones a través del intercambio comercial y cultural, etc.

Como se observa, considerar que los procesos de educación y socialización son componentes primordiales en la transmisión de los valores nos refiere a alguno de los componentes de las definiciones a las que se hizo referencia, es decir, de alguna manera se ve implícito que las demandas sociales y requerimientos para la sobrevivencia de un grupo son valores que se transmiten por dichos procesos.

En esta línea, se prosigue a mencionar el proceso de aprendizaje por el que el individuo adopta e internaliza los valores sociales y culturales.

---

## 2.1.2 APRENDIZAJE Y DESARROLLO MORAL

---

Desde su nacimiento, una persona se desarrolla en un contexto social. Los valores que el individuo aprende son transmitidos en un inicio por la familia sin embargo el proceso socializador prosigue por toda su vida.

Kohlberg ( citado por Beck, Crittenden & Sullivan; 1971), tomando como base la teoría Piagetiana, aporta una teoría para explicar el desarrollo moral a partir de la niñez. ( Apéndice E ) Brevemente, , se distinguen tres estados (preconvencional, convencional y postconvencional), subdivididos en dos, conformando 6 niveles en el proceso madurativo del individuo:

### Preconvencional:

- 1.- Castigo y obediencia
- 2.- Autogratificación

### Convencional:

- 3.- Aprobación de otros
- 4.- Ley y orden

### Postconvencional:

- 5.- Contrato Social
- 6.- Principios universales éticos

Se considera que el individuo los experimenta secuencialmente. La interpretación correcta del sujeto con respecto a las reglas y valores va desde un aspecto hedonista hasta la decisión de la conciencia que apela a una comprensión lógica, universal y consistente. Así mismo, la orientación de la acción está motivada desde la evasión de un castigo físico ( de castigo y obediencia) hasta la propia condenación por violar los propios principios.

Por su parte, Allport en 1961 (citado por Dicaprio, 1985), coincide con otros teóricos en que en la etapa de la adolescencia ( o de luchas propias) el individuo se formula sus valores personales y alcanza su identidad.

Los valores y las normas pueden ser impuestos por otros o pueden originarse del Yo desarrollado . La madurez de la personalidad del individuo se da gradualmente conforme la autoexperiencia del YO se convierte en agente activo que afronta la vida racionalmente, implicando el progreso de la conciencia en este último aspecto.

Para el autor, la conciencia es un indicador del bien y el mal en la conducta, que se hace activa cuando el comportamiento viola las normas o valores. La conciencia, es un asunto de éxito o fracaso en la satisfacción de las metas, tomando en cuenta las consecuencias para la consecución de los objetivos.



La madurez de la conciencia se presenta cuando se pasa de la conciencia " deber de " (es la conciencia desarrollada con base a un código externo lo que determina obediencia en el individuo) a la " haber de" (es la conciencia desarrollada por el Propium (significar la autoexperiencia), determinando los objetivos a largo plazo y el estilo de vida).

La postura del aprendizaje cognoscitivista de Bandura (1977) contradice algunos aspectos anteriores. Con respecto a la posición de Kohlberg, señala que el mayor problema de las tipologías es el encontrar personas que se enmarquen en ellas, debido a que el proceso de socialización puede ser muy variado : La gente varía en su manera de enseñar, modelar y reforzar a los niños en diferentes edades, y la experiencia personal difiere tanto como las circunstancia ( las distintas circunstancias requieren de diferentes decisiones y conductas).

Por otra parte , si bien coincide en que el niño requiera desarrollar habilidades sensoriomotoras y cognitivas para trasladar lo que percibe a acciones ( postura Piagetiana), es importante también la riqueza de información derivada del medio, ya que por sí sola la experiencia propia o por autodescubrimiento (referida por Allport), no es suficiente para el proceso de aprendizaje.

Es por lo anterior que Bandura ( 1977) afirma que el aprendizaje se nutre tanto del modelamiento e instrucción, así como de la información retroalimentativa derivada de nuestras propias transacciones con el ambiente.

Los valores, normas reglas y conducta son inicialmente aprendidos vicariamente , es decir, el individuo a través de la observación del modelo toma las veces de éste, aprendiendo de los reforzamientos y castigos del modelo para posteriormente afirmarlas o no en la experiencia propia.

Cabe mencionar que el reforzamiento y castigo no son imposiciones como tal, ya que más allá de controlar al individuo, éstos le proporcionan información para un procesamiento cognitivo posterior.

Los componentes en el Proceso de Modelamiento dependen de:

1) La atención a la conducta del modelo relevante: ya sea alguien a quien regularmente se ve, ya sea por preferencia o por imposición y las consecuencias o el hecho de que el modelo sea reforzado o castigado por su conducta . La experiencia derivada de la observación depende tanto de las características del observador ( de sus capacidades sensoriales, reforzamiento pasado, el marco perceptual, etc ) , de la estimulación del modelo ( en relación a valencias afectivas, complejidad, prevalencia, funcionalidad,

distintividad, carácter de la actividad) así como del arreglo estructural de la interacción. A través de la observación repetida se fortalece el aprendizaje y se forman patrones asociados.

2) la capacidad de retener lo observado: A fin de que la conducta se mantenga aún en ausencia del modelo, el aprendizaje vicario descansa en dos sistemas de representación: imaginario y verbal. Algunas conductas se retienen en imágenes. La estimulación sensorial activa sensaciones que dan lugar a percepciones de los eventos externos. Como resultado de una exposición constante, el estímulo del modelo eventualmente perdura recuperando las imágenes de la ejecución del modelo ( por medio de organizaciones cognitivas). Así mismo se ha comprobado que la notable rapidez del aprendizaje por observación de modelos, se debe a la representación de símbolos verbales, que a su vez conforman un código que junto con las representaciones imaginarias sirven de guía para la ejecución.

3) la capacidad para reproducir las acciones: Los factores que intervienen en este componente se refieren a las capacidades físicas, auto-observación en la reproducción, y la retroinformación derivada de la acción del que observó. El individuo intenta verificar sus suposiciones a través de retroalimentaciones derivadas de la

información de sus acciones. Cuando existen deficiencias, las habilidades observadas requieren de práctica. Las discrepancias entre las representaciones cognitivas y la ejecución sirven como pistas para corregir la acción.

#### 4) la motivación e incentivos para llevarlas a cabo.

El componente motivacional se deriva tanto del reforzamiento vicario como del reforzamiento de la propia acción. Se distingue entre adquisición y ejecución porque la gente no siempre lleva a la acción todo lo que aprende. Los individuos tienden a adoptar la conducta del modelo si sus acciones son valoradas por ellos más que si hubiera tenido efectos punitivos. Debido a los numerosos factores que intervienen en el aprendizaje vicario, la provisión de modelos no crean la conducta de los observadores de manera automática.

La información de nuevas respuestas no solo se deriva del autodescubrimiento ( la experiencia activa) sino también de todo el proceso de modelamiento así como de las consecuencias de la propia experiencia.

En este enfoque el fracaso del sujeto en su adaptación cultural y deficiencias en la conducta puede surgir y/o deberse por un modelamiento inadecuado: tener modelos equivocados o resistir la influencia de los modelos.

Por ejemplo, en el aprendizaje , las características de los primeros modelos ( miembros de la familia o escuela, etc.) pueden fomentar la creatividad del individuo. Si los modelos expuestos presentan diversidad en su manera de actuar y pensar, los individuos son más innovativos a comparación de aquellos expuestos a modelos convencionalmente estereotipados. (Harris & Evans, citados por Bandura, 1977) .

Paralelamente Rogers (citado por Dicaprio, 1985) afirma que la estructura propia se forma por valores y normas infundidas por los padres o sustitutos, debido a la dependencia del niño con ellos en la edad temprana.

Se debe diferenciar entre comunicar la desaprobación de la conducta objetable de las condiciones de valía a su persona . En este sentido su desarrollo es fomentado por el respeto positivo, y llegará a respetarse a si mismo como ha sido respetado por otros. En tanto no se le diferencia esta desaprobación, el niño podrá o no sentirse aceptable - " Eres aceptable si te comportas en ciertas formas prescritas" .

Recordando las definiciones anteriores, los valores derivados de demandas sociales y requerimientos para la interacción interpersonal son aprendizajes adquiridos desde el momento en que el individuo se ubica en un núcleo social.

Ahora bien, ¿cuáles son aquellos valores derivados de nuestras necesidades ?

---

---

## 2.2 EL VALOR DE LAS NECESIDADES

---

---

"La discrepancia fundamental entre los conceptos del individuo y sus experiencias reales, entre la estructura intelectual de sus valores y el proceso de valorización propio que permanece desconocido dentro de sí, forman parte de la alienación fundamental del hombre moderno" ( Rogers, 1961).

Las necesidades individuales de una persona son representadas cognitivamente como valores de alguna manera, así como los objetivos y demandas sociales. El sistema de valores que cada persona internaliza ( en tanto sus propias reflexiones de necesidades, de objetivos sociales y demandas) es el resultado de fuerzas internas psicológicas y externas sociológicas actuando sobre la persona (Rockeach, 1979).

De acuerdo a lo anterior, a continuación se describen algunas de las necesidades humanas que forman parte del sistema de valores de una persona. Para ello se citan dos representantes humanistas que han estudiado de manera más profunda este tema: Rogers (1961) y Maslow (1970).

---

### 2.2.1 FOCO DE VALORACION

---

El individuo tiene un potencial de crecimiento innato que lo motiva hacia la acción. Tanto Rogers como Maslow ( citados por Dicaprio, 1985) consideran que la autoactualización es una tendencia inherente del organismo para desarrollar todas sus capacidades. Como tendencia inherente, motiva al organismo a cubrir o satisfacer necesidades.

Rogers ( citado por Pascual, 1988) afirma que el funcionamiento de una persona depende de su " foco de valoración". Si el foco o lugar de valoración está en ella misma la persona sabrá en cada momento lo que aprecia, lo que quiere y por lo tanto tomará sus propias decisiones, viviendo su autonomía personal. Por el contrario, si su foco de valoración está fuera de él mismo, vivirá una dependencia, se sentirá inseguro y estará insatisfecho de sí mismo porque "no vive su vida".

Este teórico concibe que los aprendizajes introyectados ( valores, normas, etc) alejan al hombre de su propia naturaleza. El proceso de valoración depende de la tendencia hacia la autoactualización. Este proceso de valoración es de tipo orgánico y depende de las experiencias armonizadas afectivamente y que se sienten agradables o desagradables.

En este sentido, si los animales se guían por sus instintos, el hombre debería confiar en sus intuiciones y presentimientos.

Si se recuerda la postura ética de los pensadores griegos Protágoras y Calicles mencionados en el capítulo uno, seguramente la postura de Rogers podría ubicarse en un psicologismo ético al fundamentar lo bueno de una acción en un aspecto tan subjetivo como las sensaciones individuales, ya que su punto central recae en que el foco de valoración es relativo a cada individuo.

Así mismo, considera que la persona plenamente funcional se realiza mediante la autoexploración y la autoaceptación. Si bien ambos procesos son necesarios, ninguno de ellos por sí solo dará un curso a seguir, ni las habilidades requeridas para satisfacer las necesidades ( Dicaprio, 1985).

Maslow (1970) concuerda con esto último, en tanto en su teoría incluye que para llegar a la autoactualización se requiere del aprendizaje, lo que hace pensar en la inserción del individuo en un contexto social como propia necesidad.



---

### 2.2.2 NECESIDADES HUMANAS

---

Maslow en 1970 ( citado por Dicaprio,1985 ) identifica las necesidades humanas de manera jerárquica ( Apéndice F), distinguiendo 2 niveles:

- En los primeros niveles están las necesidades inferiores como un déficit y que incluyen tanto necesidades básicas (fisiológicas) como psicógenas ("necesidad de algo").
- En lo alto de la jerarquía se encuentran las metanecesidades (de naturaleza psicógena exclusivamente) que comprenden requerimientos de desarrollo y metas, satisfacción y felicidad ("necesidad de hacer algo").

La motivación es el deseo conciente o impulso o urgencia por una cosa específica y puede ser expresiones distorsionadas de las necesidades. En este sentido, los valores son los estados finales de las necesidades y motivos, distinguiéndose:

- a) Valores D como fines de las necesidades deficitarias y motivos. El logro de los valores D reduce la tensión y cesa el comportamiento.

b) Valores B que son los fines de las metanecesidades y metamotivos. El logro (satisfacción) de los valores B aumenta la tensión (desarrollo positivo-fomento de tensión) y estimula aún más el comportamiento. Estos son descritos como espirituales, morales, transpersonales o verdades eternas. Los deseos asociados de metamotivación con tendencias para buscar ciertos fines de desarrollo (verdad, bondad, belleza y orden, etc.) son metamotivos, porque van más allá de los motivos ordinarios que se basan en estados deficitarios, ya que fomenta nuestro ser o existencia como seres humanos.

El funcionamiento de una persona en el nivel de Valores B se describe como autoactualizante: creativa; curiosa, espontánea, dedicada a una misión, con vocación, realizando sus potenciales, "egoista".

Ya que las necesidades inferiores son más fuertes que las necesidades superiores, la jerarquía se ordena entendiendo la "necesidad de", contra la "necesidad de hacer". Únicamente cuando las necesidades inferiores son satisfechas, una persona empieza a experimentar la necesidades de autoactualización.

Considerando este funcionamiento jerárquico de valores han existido controversias entre autores, ya que no se explican los actos de autosacrificios por una causa moral tales como los de grandes personalidades de la historia, entre ellos Gandhi.

Si bien Maslow no incluye en su pirámide de necesidades las estéticas y cognoscitivas , la satisfacción de éstas y de las dinámicas definen la buena vida.

La teoría sobre las necesidades humanas de Maslow ha levantado polémicas en cuanto a preguntarse: si la tendencia del ser humano es la autoactualización ¿ por qué los valores sociales tienen a la homogeneización del individuo? ¿ cómo es visto aquel individuo que resalta por su originalidad, creatividad , particular punto de vista, etc?

En los 60's los valores musicales y aún los de la misma sociedad marcaban ciertas modalidades en la forma de vestir y en la música y composición. " Los Beatles" rompieron con los valores culturales de su época al introducir diferentes valores a costa de la misma aprobación social; sin embargo en la actualidad son músicos muy reconocido y sus composiciones muy difundidas.

¿ Es acaso la tendencia autoactualizante valorada o desvalorada?

¿ Es valorado el autoactulizante en su época? ¿por qué?

¿ cuántos casos como éste conoce ?

Los "autoactualizantes", o personas con puntos de vista alternativos , con valores diferentes o convicciones muy fuertes son rechazados por no pertenecer a la mayoría, sin embargo valorados posteriormente y reconocidos como "agentes de cambio".

---

## 2.3 VALORES Y COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

---

Si bien los valores tienen como una de sus funciones guiar la acción individual, la conducta que se presenta en los individuos no siempre corresponde a sus valores o bien hay factores intermedios para llevar a la acción dichas creencias.

---

### 2.3.1 VALORES, ACTITUDES Y CONDUCTA

---

Reich (1980) señala un nexo entre valores, actitudes y conducta. Los valores como componentes de la acción individual son normas e ideales por los cuales se lucha y las actitudes y conductas pueden considerarse como resultados de orientaciones valorativas.

A partir de lo anterior, Reich (1980) diferencia que una actitud "es una predisposición o inclinación mental que implica que una persona tiene esta tendencia o motivación para percibir al mundo social dentro de categorías definidas de bondad- maldad (valores), es decir, son predisposiciones a responder,

distinguiéndose de otros estados de propensión en el sentido en que predisponen hacia la evaluación. Asimismo (Kelvin , 1969 citado por Reich) afirma que " las actitudes constituyen los procesos o sistemas fundamentales mediante los cuales el individuo ordena su medio ambiente y su conducta con base a unos valores "... de esta manera el hombre vuelve previsible su medio ambiente en tanto los valores sean las medidas para ordenarlo y las actitudes las manifestaciones del orden logrado".

Como resultado de su estudio, concluye que los valores y las actitudes tienen una consistencia intrapersonal y perduran a través del tiempo, siendo la relación de éstos con la conducta mas tenue (Reich, 1980).

Si la relación entre valores y conducta es menos consistente con respecto a las actitudes, ¿ cómo influyen los valores en el comportamiento humano?

Un punto de vista es que para que un valor quede asumido es necesario llegar al compromiso, a la aplicación a la vida.

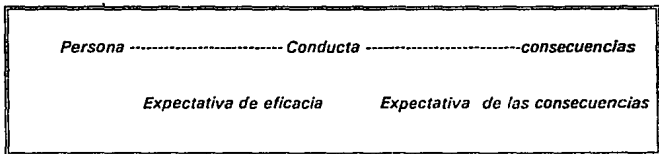
Es por lo anterior que Rath en 1985 ( citado por Pascual, 1988) afirma que un valor no es realmente poseído hasta que no dinamiza de modo habitual la conducta . Mientras ese valor no esté realizado, queda en el campo de lo intelectual, del deseo , de la actitud.

Los factores por los cuales los valores no se lleva a la práctica, no se afirman en público o no dinamizan la conducta residen en el todo de los procesos psicológicos. Siendo este ámbito muy amplio, a continuación se retoma una teoría que permita explicar alguno de estos factores.

### 2.3.2 VALORES Y EXPECTATIVA

A partir del enfoque de Bandura ( 1970 ) , entre los valores (como cogniciones) y la conducta , se encuentra la expectativa ya que los elementos cognitivos son inducidos y alterados por las propias experiencias procedentes de un desempeño exitoso.

Cuadro 2. Diagrama de las diferencias entre las expectativas de eficacia y las expectativas de las consecuencias. Retomado y adaptado de *Social Learning Theory*. pp. 79.



Una expectativa de las consecuencias, se define como la estimación de la persona de que una conducta dada guiará a ciertas consecuencias. Una expectativa de eficiencia es la convicción de que uno puede ejecutar exitosamente la conducta requerida para producir los resultados.

Se diferencian las expectativas de consecuencias con las de eficacia porque los individuos pueden creer que un particular curso de acción producirá ciertos resultados; sin embargo puede cuestionarse si puede desempeñar y ejecutar estas acciones.

La fuerza de las convicciones personales sobre su propia eficacia determina la posibilidad de tomar control y lidiar con situaciones difíciles. Aquellos que se rinden fácilmente mantienen su expectativa de autodebilitamiento y temores por mucho tiempo.

Las expectativas sobre la propia eficacia se basan tanto en la experiencia vicaria como en la propia y se distinguen específicos componentes:

a) Reconocimientos del desempeño: Los éxitos elevan la propia expectativa, mientras que fracasos repetidos la disminuyen.

Después de que se ha desarrollado una fuerte expectativa en la eficacia, las consecuencias negativas de algunos fracasos se reducen. Una vez establecida, las expectativas de eficacia tienden a generalizarse a situaciones relacionadas.

b) Suscitación emocional: Las emociones pueden influir la expectativa del desempeño en situaciones amenazantes, generando un estado de estrés. Dado que este estado debilita el desempeño, las personas tienden a esperar sucesos no aversivos o que no les haga

sentir tensos, temblorosos y agitados (visceralmente).

Las reacciones de miedo generan mas miedo.

c) Circunstancias situacionales: Algunas situaciones requieren de mayor esfuerzo para el desempeño o presentan mayores riesgos (estresantes). Por ejemplo el nivel y fuerza de la percepción de la autoeficacia para hablar en público puede variar de acuerdo a la materia, la formalidad , el tipo de audiencia, etc.

SuedFeld ( 1992) desarrolló un estudio y comprobó que se propicia un conflicto de valores en el individuo cuando la audiencia está en desacuerdo, afectando su integridad y reflejándose en su conducta. En otro estudio se afirmó que el rol de un valor se convierte en ansiedad, afectando la posibilidad de recursos a lo largo de una sesión evaluativa. (Seta J, Seta C. & Donalson ,1992)

Los problemas concernientes a la expectativa, valores y conducta han sido probados empíricamente por Feather (1985) quien afirma que los valores juegan un papel muy importante porque inducen las valencias con eventos y objetos del ambiente psicológico, siendo las valencias por las cuales dichos eventos y objetos se convierten en atractivos o aversivos (citado por Mesárosová, Petrikova & Machalova; 1991).



---

## 2.4 CONFLICTO DE VALORES Y MODIFICACION EN EL COMPORTAMIENTO

---

A fin de integrar las posibles variantes o factores por el cual los valores no siempre son consistentes con el comportamiento, se parte de la relación individuo-sociedad y el conflicto se asume como la discrepancia entre la valoración social y personal, así como el conflicto de valores en el propio individuo.

---

### 2.4.1 VALORACION SOCIAL Y VALORACION PERSONAL

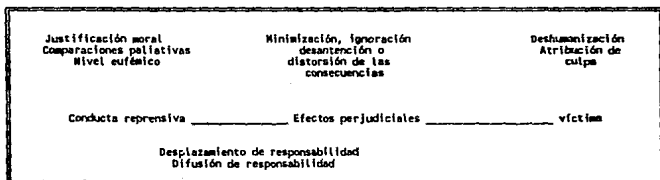
---

#### 1.- Recompensa social y conducta personalmente devaluada

El conflicto se presenta cuando el individuo es recompensado social o materialmente por un comportamiento que ellos mismos devalúan. Bandura en 1977 afirmó que la anticipación de un autoreproche por esa conducta que viola los propios estándares, genera motivación para mantenerse en línea con los estándares externos (aún en contra de persuaciones contrarias).

No hay castigo mas devastante que menospreciarse a si mismo, sin embargo esto sucede. Cuando las consecuencias de autodevaluación preponderan a las fuerzas de recompensa externas, las influencias externas son relativamente inefectivas. En estas situaciones las personas activan mecanismos y habilidades cognitivas para reconciliar dichas discrepancias (cuadro 3).

Cuadro 3. Mecanismos por los que la conducta se desliga de las consecuencias de la autoevaluación (retomado y traducido de *Social Learning Theory*. pp 156)



Justificación moral: Hacer la conducta reprobada personal y socialmente aceptable al enmarcarla al servicio de fines morales y éticos. Por ejemplo ¿ Sabe usted de la matanza maciva de indígenas en el México Antiguo en nombre de la cristianización? . Por mucho tiempo la crueldad ha sido perpetrada por gente "moral y decente" en el nombre de fines religiosos, del propio derecho y orden social.

Comparaciones paliativas: Actos autodeplorables están en su derecho al contrastarlos con otros actos notoriamente deshumanizantes:

Ej: " No es lo mismo comparar la matanza de estudiantes del 68 en México o las del Ku Kux Klan , con la que se llevó a cabo en la segunda guerra mundial ¿ o sí? ".

Lenguaje eufémico: A través de un lenguaje confuso (o por estar lleno de tecnicismos que pocos comprenden) las conductas perniciosas son benignas y aquellos que se comprometen en ello son relevados como agentes responsables.

Ej: El lenguaje "cantinflesco" o en muchos casos de abogados puede confundir y cambiar el sentido de los postulados anteriores -  
 "...porque como se dijo, y ante todo lo dicen aquellos escritos...que sin embargo las fluctuaciones estadísticas... y por lo tanto... yo no fui...y gracias a mi."

Desplazamiento y difusión de responsabilidad:

Opera distorsionando u oscureciendo la relación entre las acciones y las consecuencias . Si los individuos desplazan la responsabilidad , no se personalizan a dar una explicación de sus actos y por tanto dispensan y evitan las reacciones de auto-prohibición.

Es observable esta situación cuando se dividen las labores, se esparce la toma de decisiones y se actúa de forma colectiva. En estos casos, la gente puede comportarse de manera perjudicial

sin que ningún individuo se sienta personalmente responsable. (Bandura, Underwood & Fromson, 1975).

Así mismo, se puede desplazar la responsabilidad a una sola persona. Smelser (1963-1989) plantea que una creencia hostil conlleva agresión colectiva generalizada, dirigiéndose hacia objetos o individuos particulares cuando se piensa que estos agentes son los causantes del mal.

En nuestra cultura se le conoce como el proceso del "chivo expiatorio". Se le define " como un medio para limpiar a una comunidad de una mancha colectiva que no puede lavarse por el procedimiento normal ... y su propósito es la eliminación de toda contaminación o todo desastre que afecte el cuerpo político cuya responsabilidad no pueda precisarse." (Gaster, citado por Smelser, 1989).

Distorción de consecuencias de la acción: Cuando la persona decide tomar un curso de acción auto-desaprobativo por una ganancia personal, o por inducción de otros, tiende a minimizar el daño que se causó. De esta manera, mientras se descuiden los efectos detrimentes de su conducta, hay poca probabilidad de que las reacciones de auto-censura sean activados.

La fuerza de las reacciones de la autoevaluación depende de

la interpretación tanto de el cómo y hacia quién se dirigen las acciones, de tal forma: las personas fuertemente desapruban conductas punitivas y raramente excusan su uso con individuos humanizados, mientras algunas veces estas mismas personas condenan punitivamente una conducta y generan justificaciones auto-desinhibitorias cuando se dirigen sus acciones hacia individuos despojados de cualidades humanas.

Ej: El maltrato a los negros, judíos, indígenas o bien , a aquellos de niveles socioeconómicos bajos, a los extranjeros,"espaldas mojadas", minusválidos, de tercera edad,etc.

El maltrato de individuos que valoran "subhumanos o inferiores es menos susceptible de acarrear auto-reprobación a que si fueran vistos como seres humanos con cualidades dignificantes ( las personas que se perciben superiores son consideradas insensibles y responden solo a tratamientos cruciales). Para estas víctimas, el deshumanizar por tanto es utilizado para promover significados que reduzcan el auto-castigo por acciones crueles. ( Zimbardo, citado por Bandura 1977)

Deshumanización: Muchas condiciones contemporáneas conducen a la deshumanización, tales como la burocracia, automatización, urbanización, separación interna de grupos y gran movilización social, que guía a las personas a relacionarse con otros de forma anónima e impersonal. A diferencia de personas familiares, los

extraños se consideran como seres sin sentimientos y por ello pueden ser fácilmente despreciados.

Victima: Culpando a otros, la propia acción es exhonorable e incluso, en algunas circunstancias la conducta irresponsable es reivindicada porque los otros son culpables de haber traído sufrimiento a nuestra vida.

Es por lo anterior que las tendencias e investigaciones en psicología tienden a enfocarse en la desinhibición de efectos derivados de prácticas que despojan a la gente de sus cualidades humanas, considerando la prevalescencia y consecuencias de la deshumanización de las personas y hacia los demás.

En un estudio llevado a cabo por Bandura, Underwood & Fromson en 1975 ( citados por Bandura 1977) se reveló que aún bajo condiciones que normalmente pueden debilitar la auto-disuación, es difícil para los individuos comportarse cruelmente con otras personas cuando las han caracterizado en forma tal que los personalizan y humanizan, es decir, familiarizados con ellos.

Considerando que los controles internalizados están subordinados a operaciones disociadas, la conducta moral de las personas puede cambiar sin alterar su personalidad, principios morales o sistemas auto-evaluativos dado que es el proceso auto-exhonerativo quien explica y da razón a las inhumanidades.

## 2.- Castigo social por conductas valoradas personalmente

Otro tipo de conflicto se da cuando los individuos son castigados por conductas que para ellos son valiosas.

La fuerza tanto de la autoaprobación y la censura exterior determinan si la conducta se expresa o retiene.

Por ejemplo, recorde usted cuando hacía travesuras a escondidas de algún mayor.

Si las consecuencias son amenazantes y severas , los actos se inhiben bajo el riesgo de una penalidad y se reactivan cuando se tiene la oportunidad de escapar del castigo. Sin embargo hay personas que tienen tanta dignidad o autovalía e investida de fuertes convicciones ( ideologías y principios morales) que soportan por tiempo prolongado maltratos antes de acceder a lo que consideran injusto o inmoral.

Por ejemplo, siendo en la adolescencia cuando se reafirman los valores ( de acuerdo a Allport, capítulo 1), el individuo puede sacrificar su "domingo" o una salida al cine, una "ley de hielo" u lo que sea por considerar injusta alguna norma familiar . Aún en etapa adulta, los casos laborales tienen tanta variedad que usted mismo puede recordar una situación personal ( recuerde que cada persona internaliza sus propios valores , valencias y actitudes).

### 3.- Valía de la actividad sin reforzamiento social

Por último otra situación común es cuando el reforzamiento externo es mínimo o no se da y los individuos sustentan sus esfuerzos largamente auto-estimulándose. A fin de persistir, ellos deben estar suficientemente convencidos del valor de su actividad para autoevaluar sus esfuerzos y no involucrarse en la opinión de otros.

### 4.- Congruencia entre valores sociales y personales

Las consecuencias externas son de gran influencia en la conducta cuando son compatibles con aquellas que son auto-producidas. Estas condiciones existen cuando los actos posibles de premiar exteriormente proveen auto-satisfacción y los castigos del ambiente son autocensurables. A fin de mantener la compatibilidad entre influencias personales y sociales, las personas seleccionan asociaciones que comparten similares estándares , de tal forma que el ambiente social sustenta su propio sistema de autoreforzadores.

Si los componentes individuales y los del medio ambiente no son siempre los mismos o constantes, hay una tendencia en la parte individual a seleccionar ambientes sociales para minimizar discrepancias valorativas ( Feathers,1975; citado por Rockeach,1979).



---

#### 2.4.2 CONFLICTO INTRAPERSONAL DE VALORES

---

Aún y cuando en el conflicto de valores en la persona misma intervenga de una u otra forma el medio social, esta sección se referirá a aquellos casos en que el sujeto entra en conflicto de valores porque lo siente y porque aún no ha clarificado los valores subyacentes en dicho conflicto, es decir, solo vive la situación conflictiva.

Por lo anterior, la resolución de dicho conflicto es que el individuo clarifique, reafirme y modifique gradualmente sus creencias o constructos (valores) a fin de eliminar las discrepancias con su comportamiento ( de las que se habló anteriormente).

Ellis y Dryden ( 1987) resaltan la importancia de las creencias de las personas. Estas creencias funcionan como mediadores entre los acontecimientos que activan la conducta (llámese medio ambiente) y las consecuencias psicológicas que vive ( cognitivas, emocionales y comportamentales).

Aún más, existiendo una relación estrecha entre estos tres componentes, las creencias causan o crean de forma más directa dichos procesos psicológicos.

Tanto Ellis (1987) y Kelly (1955) coinciden en que los valores como constructos, suposiciones, creencias y expectativas, son oraciones no expresadas que no están en la conciencia inmediata pero por medio del razonamiento se pueden desafiar.

Se reconoce que es difícil hablar los constructos no-verbales dado que forman parte de emociones muy fuertes. Kelly (citado por Dalton y Dunnet, 1992) señala que es debido a la influencia de varios factores en la personalidad del individuo, mismos con los que el decide por si mismo determinarse o no (cuadro 4).

Cuadro 4. Elementos importantes de las teorías de la personalidad. Retomado y adaptado de *A psychology for living*. pp. 35

FACTORES	COMO PUEDEN CONSTRUIRSE
Factores hereditarios " lo traigo en los genes"	- Así soy - ¿ Qué puedo hacer con mi herencia?
Factores del contexto familiar, racial y social " Nací para esto"	- Este es mi camino - Hay otros senderos que tomar
De la influencia de otros " fue mi mamá"	- Ellos me hicieron como soy - Yo será diferente
De eventos externos " el evento crucial fue"	- El punto en que me detuve - El punto que remedio.,
De eventos internos ( tener obstáculos)	- Hay mas para mí que solo eso
Auto-creación " lo hice como decidí"	- Yo soy yo mismo - Puedo cambiar - ¿ qué mas puedo llegar a ser ?

Kelly en 1955 ( citado por Dalton y Dunnet, 1992) afirma que los constructos de las personas (valores, creencias, etc) que se encuentran a nivel superior de conciencia son verbalizados, se piensa en ellos y se comunican verbalmente, mientras que los que se encuentran en un nivel bajo no son verbalizados, pero pueden serlo y por tanto procesados a un nivel superior de conciencia a través de la terapia.

En este sentido, entre las tendencias de la Psicología de los Constructos Personales de Kelly ( PCP) se pretende que:

- El individuo procure manejarse con constructos de nivel conciente superior , sin determinarse por la influencia de factores.
- Amplíe su marco de alternativas: la estructura de los constructos como un sistema permeable, cambia al considerar nuevos elementos. Conforme existan elementos, éstos se contrastan con los nuevos y sin ser necesariamente opuestos, se estructuran en polos que conformen un nuevo constructo.
- Desarrollar su filosofía personal.

Si bien las palabras no son los constructos, por medio del lenguaje es posible esclarecer la estructura de constructos a nivel alto de conciencia. Es por ello que la principal técnica utilizada es a través de la palabra hablada o escrita.

Por su parte, la Terapia Racional Emotiva (TRE) ( Dryden y Ellis, 1989) considera que las creencias pueden tomar formas diferentes:

- Irracionales: conducen a comportamientos de autodestrucción - autocastigos- ( y destrucción a la sociedad).
- Racionales: son las responsables de las conductas de auto-ayuda
- No evaluativas: observaciones e inferencias
- Evaluativas: negativas y positivas - preferenciales y de obligación.

Desde este enfoque, el fondo de una alteración psicológica reside en la tendencia del los individuos a realizar evaluaciones de carácter absoluto o de obligación ( "debos y tengos") tales como: pensamientos del todo o nada , saltar a conclusiones inválidas, adivinar el futuro, fijar la atención en lo negativo, descalificar lo positivo, "siempre y nunca", minimizar, personalizar, perfeccionismo, etiquetar y sobregeneralizar, etc.

Afirmando que las emociones están ligadas a las creencias, los autores consideran que los estados emocionales no cambian hasta que el individuo crea saber las consecuencias del pensamiento racional.

Por ello se pretende discriminar las emociones negativas apropiadas que se asocian a creencias racionales ( inquietud, tristeza, dolor, desilusión o disgusto ) de las emociones negativas

inapropiadas que se asocian a las creencias irracionales (ansiedad, depresión, culpabilidad, vergüenza/apuro o ira).

En un aspecto semejante al de la PCP, la TRE ( Dryden y Ellis, 1989) básicamente tiende a que el individuo detecte, refute y discrimine sus creencias irracionales de las racionales para que pueda reconocer alternativas racionales por las cuales guiar su vida.

Considerando la importancia de las terapias y técnicas que pueden utilizarse en relación a los valores y creencias, a continuación se describen algunas de ellas así como su ámbito de aplicación.

---

---

#### 2.4.2.1 TECNICAS

---

---

A través de distintos autores se manifiesta la importancia de intervenir tanto a nivel cognitivo, afectivo y/o conductual ya que en un conflicto de valores o creencias intervienen dichos procesos y se manifiestan de manera holística en el individuo.

Dichas intervenciones se dirigen a ayudar al individuo a verbalizar sus constructos (Kelly, 1955), asegurar los valores y alcanzar la madurez (Allport,1961) ubicar el foco de valoración

para conocerse a si mismo y "vivir su propia vida" (Rogers, 1961), elevar la expectación de su eficacia y promover un control distinto al de la auto-exhoneración (Bandura, 1977) e identificar creencias que autodestruyen ( Ellis, 1987) .

Considerando la naturaleza cognitiva de los valores, se podrá identificar que el punto de unión de las distintas terapias es el fomentar un pensamiento reflexivo en el individuo.

Para aumentar la **expectativa y básicamente en el desempeño**, Bandura (1977) sugiere los siguientes métodos:

- Modelamiento con participación guiada: El modelo ejecuta las actividades de manera gradual y el observador lleva a la práctica las actividades modeladas bajo la guía del modelo hasta que las desarrolle con habilidad y sin temores ( en una primera fase se estructura un ambiente en donde los sujetos se desempeñen exitosamente a fin de elevar sus expectativas). Ha sido utilizado para disminuir y eliminar temores e inhibición .

- Persuasión verbal: sugestión, exhortación, autoinstrucción, etc. Ha sido utilizada para influenciar el cambio de conductas en tanto induce al individuo a creencias que le ayuden a lidiar exitosamente con aquellas formadas en su pasado y que han mantenido su expectación.

- Proceso de Atribución: La reevaluación cognitiva por si misma puede reducir las conductas temerosas, manipulando la creencia de que los objetos o situaciones que generaban este estado ya no mas los afecta internamente. La atribución equívoca es otra variante, en donde se guía al individuo a la creencia de que sus estados emocionales son causados por fuentes no emocionales (sin embargo se ha comprobado que en casos de ansiedad muy alta este método no da los resultados esperados)( Bandura, 1977).

Por su parte la PCP de Kelly aporta los siguientes métodos:

Elucidar o descubrir constructos: Dado que un constructo se constituye por dos o mas elementos que se polarizan o contrastan, se pretende dilucidar dichos constructos por medio de preguntas hasta llegar a aquellos que no se pueden o no habían podido verbalizarse hasta ese momento.

Ej.- Hoy es un día soleado ( Soleado es el primer elemento de un constructo "clima", lo que implica la existencia de otro elemento polarizado) - ¿ qué tipo de día es aquel que no es soleado? - lluvioso ( por simple conversación un constructo ha sido descubierto).

Cuando ya no es posible dar respuesta es probable que el individuo busque que el terapeuta le de la palabra, sin embargo si ello no sucede, es probable que el sujeto sienta frustración. El terapeuta en este caso tratará de animarlo rápidamente para que éste produzca su palabra o frase.

En forma sistematizada, la elucidación de constructos puede llevarse a cabo mediante los siguientes métodos:

Escalamiento: Se buscan constructos abstractos o no-verbales a partir de preguntas dirigidas al por qué de dos elementos polarizados ( que forman un constructo). Aun cuando un polo no pueda ser verbalizado, hasta ese momento se ha revelado un constructo importante.

ej: a partir de dos elementos polarizados del sujeto ( A y B) el terapeuta le pregunta ¿qué prefiere ser, A o B ? - A- ¿ por qué es importante para ti ser...A? - porque A es C - afirmación de C por parte del terapeuta (C ¿verdad? - si -) - ¿qué clase de C es no C ? - es D - (C y D constituyen otro constructo) y qué prefiere ser, C o D ? - C - ¿por qué es importante para ti ser C ? ...

Las preguntas se llevan a cabo de igual manera hasta que no sea posible una verbalización. Si bien A se constituye como una preferencia, los últimos elementos reflejan el porqué de esta preferencia.

Pirámide: Es un proceso contrario al escalamiento. Pretende descubrir las estructuras subordinadas o los constructos más concretos , de lo que algo es o como puede ser reconocido.

En contraste con el escalamiento, las preguntas son para definir exactamente "qué" y cómo" ( qué significa para ti ser A, ..cómo reconocería que .. es A?).



Caracterización de sí mismo: Se le pide al sujeto que escriba la caracterización de sí mismo como si fuera el principal actor en una obra. Debe escribirse en tercera persona, como si algún amigo lo describiera y lo conociera íntima y agradablemente, tal vez como si nadie mejor que él pudiera describirlo. No hay una información particular a contener y cuando se termina, es compartido o no con el terapeuta. A través del escrito se observan los constructos o se resaltan la emergencia de polos así como algunos temas o áreas en los que se infunden, información que puede ser explorada en los procesos de escalamiento o pirámide.

Terapia del rol fijo: El individuo caracteriza a un individuo (alguien a quien desearía conocer o de quien sería posible adoptar su estilo de vida, etc.) a través de las sesiones en vivo (juego de papeles) por un determinado tiempo (dos semanas) pretendiendo con ello, que el individuo experimente el cambio sin alterar su personalidad. Aún así es posible que el individuo desarrolle algunos aspectos de dicho personaje en situaciones de su propia vida.

La triada: Se le dan al sujeto tres roles distintos (por ejemplo ama de casa, trabajador, y abogado). Conforme se le dan figuras y se posiciona al individuo en el ambiente de éstos, se incorporan nuevos constructos a discriminar. Se utiliza tanto a nivel individual como colectivo y los figuras pueden ser personas conocidas, situaciones laborales, eventos pasados, síntomas físicos, etc.

Kelly ( 1955) elabora un repertorio de técnicas como herramienta para buscar cómo el individuo utiliza ciertos constructos en relación con otras personas, es decir el "rol" de los constructos. Derivado de este instrumento se añadieron otras modalidades y técnicas y en la actualidad su nombre técnico es "Grid".(Dalton y Dunnet;1989).

## G R I D

### Procedimiento

En un inicio se le pide al individuo nombrar ( sin duplicar nombres y con personas de su vida ) 15 roles distintos ( por ejemplo: Tu mamá, o la persona que ha tomado la parte de mamá en tu vida; Tu hermano más cercano en edad y si no tienes hermanos, la persona que es más parecida a ti; la persona más inteligente que has conocido personalmente, etc...)

Posteriormente se descubren los constructos por la triada (mencionada anteriormente), dando tres de estos nombres y preguntando de qué importante manera dos de ellos son parecidos y su diferencia con el tercero. Al término se escribe y se contrastan a fin de descubrir 10 o 20 constructos. Se procede a que aplique estos constructos a las demás personas derivadas de los 15 roles.

Cada polo de cada constructo aplicado a cada persona se representa en una matriz en donde :

Constructos	Personas o elementos					
	1	2	3	4	5	...15
1 Polo A - Polo B	1...7	1...7	1...7	1...7	1...7	1...7
2 Polo A - Polo B	1...7					
3 Polo A - Polo B	1...7					
....	1...7					

Una de las formas para completar el Grid es que, considerando a cada persona, el individuo valúe o gradúe ( usualmente en una escala del uno al siete) el cómo cada persona se sitúa en cada constructo. De tal forma si el primer elemento es madre y el constructo es Polo A-Polo B, se adscribe 1 si se cree que la madre el totalmente Polo A , 4 si no tanto y 7 si es totalmente Polo B. De igual forma para el elemento 2, 3, etc.

La matriz puede ser analizada a simple vista descubriendo por ejemplo que determinado sexo coincide en un polo, o que algunos constructos se utilizan de manera semejante con diferencias mínimas, sin embargo es preferible que el terapeuta la analise utilizando paquetes estadísticos computarizados.

## Aplicaciones

El grid ha tenido variaciones atendiendo al campo de aplicación, de tal forma ha sido utilizado en la industria tanto para propiciar un mejor desempeño en trabajos de equipo, investigando la motivación en el trabajo, el clima organizacional y liderazgo efectivo, para evaluar la capacitación ,etc. (Stewart V.;Stewart A. & Fonda , 1981).

Como una variacion en el desarrollo de trabajos en equipo dentro de organizaciones, a cada individuo se le otorgan tantas tarjetas como miembros hayan en este grupo, pidiéndoles escribir el nombre de cada miembro en cada tarjeta ( incluyendo el propio). Todas las tarjetas se revuelven y cada individuo toma tres de ellas. ¿ En qué forma se parecen dos de ellas y difieren de la tercera persona con respecto a su conducta en el trabajo? El proceso sigue como se mencionó anteriormente ( volver a tomar otras tres) completando el Grid con preguntas acordes al contexto (Stewart V.;Stewart A. & Fonda , 1981).

Su teoría ha sido llevada tanto a ámbitos clínicos, educativos, para orientación vocacional y administración igual que la Terapia Racional Emotiva ( TRE) desarrollada por Ellis (1987).

Por su parte, la TRE de Ellis ( Ellis y Dryden, 1987) considera dos formas de estrategias: la TRE general como sinónimo

de terapia cognitivo-conductual en donde se enseñan habilidades que no están en su repertorio y la TRE preferencial única en sus aspectos e incita al cambio filosófico del individuo a partir de sus creencias. Dentro de los métodos utilizados se encuentran:

#### **Métodos cognitivos**

Refutación de creencias irracionales: por medio de preguntas se detectan ( debería.., tengo que..) refutan ( ¿ qué evidencia tiene de...?, ¿ en qué sentido es cierta o falsa esa creencia? ¿qué produce eso ? ) y discriminan las creencias irracionales hasta que la persona descubre la falsedad de su creencia irracional y reconoce la verdad de alternativa racional. En este sentido, se ayuda para que el individuo discrimine la claridad de sus valores no absolutos (preferencia, gustos y deseos) y sus valores absolutistas (necesidades, demandas e imperativos).

#### **Técnicas de imaginación:**

Imagen Racional-Emotiva: Mientras se mantiene una imagen viva de un suceso negativo en A, los individuos aprenden a cambiar sus emociones negativas irracionales por creencias y emociones positivas racionales.

Proyección en el tiempo: Se le ayuda al individuo a que visualise en intervalos de tiempos regulares qué clase de vida tendrá en el caso de que el suceso "horrible" suceda. Con ello, la creencia irracional cambia y se re-evalúa porque infieren que la vida continúa después de dicho suceso y que lo superarán.

### La semántica

Mediante la técnica de definición el individuo aprende a usar el lenguaje de forma menos castigadora : en lugar de decir "no puedo" decir " todavía no he.."

En las técnicas referenciales: Se anima al individuo para que realice una lista de las características positivas y negativas de un concepto concreto. Con ello se logra contrarrestar la tendencia a fijarse solo en los aspectos positivos de una acción perjudicial o viceversa.

Resolución de problemas: Se distinguen problemas prácticos de los problemas emocionales ( por tener problemas prácticos). Se empieza por ayudar al individuo a minimizar o eliminar sus problemas emocionales para después solucionar los problemas prácticos a través de un entrenamiento de habilidades.

## Métodos emotivos

Los grupos de socialización: ayudan al individuo para realizar las actividades de socialización si es que no pueden llevarse a cabo solo. ( generalmente este grupo se conforma por los miembros que se encuentran en la TRE)

Ejercicios de ataque a la vergüenza: El individuo se comporta en público deliberadamente de forma vergonzosa en con el fin de aceptarse a sí mismo y tolerar la incomodidad que les provoca.

Inversión del rol racional: Se utiliza para una fuerte refutación racional. Se fuerza y adopta de forma dramática el rol de su sí mismo racional para refutar a su sí mismo irracional.

Terapia del Rol fijo de Kelly: Se emplea algunas veces y consiste en que los individuos actúan "como sí" ya pensarán racionalmente, permitiéndoles experimentar que el cambio es posible.

Frases de entrenamiento y auto-diálogo forzado: Se encuentran, apuntan y repiten varias veces al día frases racionales fuerte y apasionadamente ( por ejemplo: ¡ Nadie ha muerto de ansiedad social!)

Auto-aceptación incondicional: Es menester del terapeuta mostrar una actitud de aceptación incondicional al individuo, no importa lo negativo de su conducta ya que se acepta como ser humano que puede fallar pero a la vez puede no persistir en dicha conducta. De tal forma el mismo individuo evita sus creencias irracionales con respecto al terapeuta y es posible que trabaje con otras creencias irracionales. ( en este aspecto la TRE coincide con los postulados de Rogers sobre el respeto positivo hacia el individuo).

#### **El humor**

Se anima al sujeto a pensar racionalmente sin tomarse a si mismos demasiado en serio. Para ello se utilizan historias, leyendas, parábolas, chistes, poemas , canciones, etc. a fin de presentar la filosofía racional de forma amena y memorable.

#### **Métodos conductuales**

La TRE enfoca los ejercicios a fin de animar a los individuos a empezar tareas antes, mejor que después, mientras toleran la incomodidad de romper el hábito del mañana.

Las tareas son en vivo con carácter de sensibilizar no gradualmente sino inundando ( ya que gradualmente se puede reforzar la filosofía de baja tolerancia a la frustración).

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



Ejercicios de Riesgo: Las personas se fuerzan a asumir riesgos calculados en áreas en las que quisieran hacer cambios ( por ejemplo forzarse deliberadamente a hablar a varias mujeres para superar la ansiedad de acercarse al sexo opuesto).

Uso de recompensas y castigos: Se anima a los individuos a hacer cosas molestas para perseguir sus objetivos a largo plazo. Cada individuo determina la naturaleza de su reforzamiento y castigo ( por ejemplo alguien puede optar a castigarse quemando un billete cada vez que se prende un cigarrillo, mientras que para otro el ir a un concierto es su reforzamiento).

Tareas cognitivas para casa: Proporcionan un marco en el que el individuo pueda refutar por si mismo ( a través de cuestionarios, cintas grabadas o libros de autoayuda ).

Entrenamiento en habilidades: Identificando emociones racionales, la solución de problemas prácticos requiere del entrenamiento en habilidades de acuerdo a la naturaleza de dicho problema por ejemplo habilidades en la comunicación, en mecanografía, etc., existiendo distintas fuentes ( instituciones, talleres, etc) para entrenarse y/o capacitarse.

### Aplicaciones

La TRE ha sido llevada tanto a ámbitos clínicos, educativos, industriales, etc. En el ámbito de las instituciones la TRE se utilizó para incrementar el estándar en la ejecución de individuos.

A través de sesiones grupales los miembros probaron las nuevas ideas que habían desarrollado a través de sesiones individuales. Les permitió experimentar variedad de maneras de trabajar ( que antes no habrían considerado) y ver las diferentes interpretaciones del nuevo rol que todos ellos sentían adoptar. (Ellis y Dryden, 1987)

Hasta el momento, se asume que existe una relación entre los valores y el comportamiento de los individuos . Esta relación implica tanto los aspectos cognitivos, afectivo y conductual del individuo.

Existiendo esta relación, se observó que hay factores intermedios para que los valores de las personas guíen del todo sus acciones.

Considerando estos factores, finalmente se ubica el rol de los valores dentro de las organizaciones.

¿ Existen factores propios de una organización que intervienen en la relación valores-acciones de los individuos?

¿ Existe una relación bidireccional entre los valores organizacionales y los valores de sus miembros?

¿ Es posible estudiar una organización e intervenir profesionalmente partiendo de su sistema de valores?

Considerando importante responder a estas preguntas, a continuación se desarrolla el capítulo siguiente.

## **CAPITULO III**

### **ROL DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES**

## Presentación

Si alguna vez ha viajado a otras naciones, se pudo percatar de que los valores culturales de dicha nación difieren con respecto a la nuestra, ya sea en su sistema económico, social, o bien en su religión, en su arte, en el comportamiento de sus habitantes, etc.

Aun dentro del país existen diferencias entre estado y estado, entre capital y provincias. Por ejemplo entre los grupos indígenas de Oaxaca o Chiapas nos podemos percatar de que tanto sus ritos como la indumentaria difiere de una región a otra, no solo por las características ambientales, sino porque en estas poblaciones los valores de dicho grupo se reflejan a través de su vestimenta, en donde se concentra su historia, arte, religión, su cultura.

Ubicando en el ámbito de las organizaciones , de igual forma es posible percatarse que entre las empresas que pertenecen al mismo giro, hay características que difieren mas allá de la atmósfera o sus rasgos estructurales y que influyen en que los empleados de una empresa sean distintos a los empleados de otra empresa.

---

### 3.1 ¿ QUE ES UNA ORGANIZACION ?

---

#### 3.1.1 CONCEPTO

---

La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o mas personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes (Robbins, 1987), y que generalmente laboran en una area específica de trabajo para el logro de un objetivo común.

#### CLASIFICACION

Atendiendo al número de personas, objetivo y sistemas que forman a la organización, es posible clasificarlas en tres grandes rubros (Etkin y Schvarstein, 1989):

a) Grupos básicos de operación: Cuentan con un número relativamente pequeño de participantes, con una comunicación directa y actuando en aulas, oficinas, quirófanos, equipos deportivos, talleres , conjuntos musicales, etc.

b) Organizaciones mas amplias con relaciones formales e indirectas en donde aparecen interactuando entre sí grupos especializados respecto a múltiples propósitos ( hospitales, partidos políticos,

cooperativas o empresas industriales).

c) Organizaciones identificadas como metasistémicas, que determinan el conjunto de normas y valores instituidos para las entidades cuyo funcionamiento regulan. Por ejemplo ministerios, federaciones, cámaras, bancos centrales, parlamentos, asociaciones profesionales ( es posible identificar mayores organizaciones conforme el marco social se amplíe).

### ESTRUCTURA

La organización social formal comprende tres factores: tecnología ( maquinaria, herramientas, recursos materiales, técnicos, etc.), estructura ( lineamientos, estrategias, técnicas administrativas, sistemas y procedimientos, normas, políticas y reglamentos para el comportamiento organizacional y social) y procesos sociales ( procesos de comunicación, liderazgo, solución de problemas, toma de desiciones), en fin derivados de la interinfluencia de personas y grupos, de donde los resultados o eficacia de la organización depende de la interacción de estos aspectos. (Gutiérrez, 1990).

Otro punto de vista sobre el funcionamiento de las organizaciones gira en torno a su identidad:

Las organizaciones presentan una identidad ( Etkin y Schvarstein, 1989) determinada en base a a los dominios que la conforman. ( cuadro 5).

Cuadro 5. Interaccion entre Dominios de la Organización. Retomado de *Identidad de las Organizaciones*.

*pp. 169*



El dominio de las relaciones concibe que la organización está constituida por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles. La naturaleza de los vínculos está determinada por los rasgos determinantes de la identidad de la organización, las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer y los recursos existentes, así como las normas y valores imperantes, osea, lo que se denomina " cultura de la organización".

Para la evaluación de la naturaleza de los vínculos establecidos, es útil analizar:

- PERTENENCIA : Los mecanismos de asunción y adjudicación de los roles así como el grado de adhesión de los integrantes a parte o a toda la organización .
- PERTINENCIA: El grado de realización de las tareas prescritas, así como el tiempo dedicado a tareas de cohesión y producción
- COOPERACION : La complementariedad o suplementariedad de roles y el clima de colaboración y confianza en la organización
- COMUNICACION: Los emisores, receptores y canales de mensaje, así como la naturaleza de los ruidos que distorsionan sus contenidos;  
y,
- APRENDIZAJE: El grado en que los integrantes y la organización como un todo pueden modificar sus estructuras y modos de funcionamiento en un proceso permanente de adaptación activa a la realidad.

Dominio de los propósitos: Los integrantes de las organizaciones proponen para ellas metas y políticas que orientan su acción, lo que al mismo tiempo genera integración y cohesión. Mientras el dominio de las relaciones se constituye por las personas, en este dominio se incluyen las ideas agrupables entre sí, según los distintos niveles de la organización y sus distintos ámbitos: el de individuos, grupos y el de la propia organización.

Existen tantos propósitos y representaciones de la organización como integrantes pertenezcan. Esta heterogeneidad potencialmente enriquece a la organización, siempre y cuando dichas representaciones sean pertinentes a la organización en cuestión, en donde la pertinencia deriva del hecho de que los integrantes pertenecen simultáneamente a otros grupos y organizaciones, presentando los propósitos un campo multidimensional.

La raíz de los propósitos constituye la ética de la organización ( o bienestar de la organización ) y ha tendido hacia el logro del orden, de la permanencia , de la estabilidad. Derivándose de los propósitos, se desarrollan técnicas para llevar a cabo estos propósitos organizacionales,tales como : la administración por objetivos, investigación operativa, análisis de sistemas, técnicas para la toma de decisión, valoración de puestos de trabajo, análisis de costos-beneficio, planeación estratégica, etc.

Dominio de las capacidades existentes: Este dominio incluye tanto los recursos materiales ( como maquinarias, edificios o recursos financieros) como los sistemas, las normas, los archivos, las técnicas, los modelos, las declaraciones de principios.

Las organizaciones producen normas que determinan los modos de funcionamiento y criterios para la elección de cursos de acción (por ello se habla de capacidades y recursos), en donde se incluyen explícitamente los esquemas de valores y las creencias y mitos que existen como argumentos disponibles para la explicación de procedimientos elegidos e imposición de criterios sobre otros. A este dominio que se recurre al legitimizar los propósitos ( ver Schemer, 1951) y los mecanismos del poder.

Una capacidad se acumula en este dominio en tanto su utilización tenga sentido con los propósitos de la organización.

Los dominios son independientes en cuanto a contenido se refiere, sin embargo los tres interactúan atendiendo a un orden instituido y determinado por la cultura de la organización, en donde se condensan los modos de pensar, crear y hacer las cosas en el sistema. Es por ello que se define una organización como "un sistema humano, complejo con su propia cultura y sistema de valores " (Gutiérrez, 1990).

---

### 3.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

---

La cultura organizacional es un marco de referencia compartido que incluye tanto aspectos "blandos" ( conocimientos, valores, etc.) estilos e imágenes y también los elementos tangibles de la organización ( productos o " performance" ) , es decir, son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas, señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. (Etkin et al.,1989).

En esta línea, la cultura organizacional se integra por:

- El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.
  
- La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
  
- Los actos simbólicos ( ritos y ceremonias) que no están escritos pero funcionan como rutinas.

- La valoración social de los puestos de trabajo, funciones y estratificación, los roles instalados para mantener la cohesión de los grupos ( incluyendo negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y componentes no jerárquicos de la organización)
- Los caracteres del entorno que comparte la organización como institución abierta.

Si bien en la cultura de la organización se condensan los valores, para el sociólogo Smelser (1963-1989) , los valores enuncian en términos generales los estados finales deseables que actúan como guía del esfuerzo humano, pero esta referencia es tan general que no especifican las clases de normas, las clases de organización, ni las clases de instrumentos requeridos para la realización de estos fines. Es por ello que los determinantes de la acción colectiva se ubican en niveles que van del superior al inferior. ( cuadro 6).

Cuadro 6. Componentes en la acción colectiva de acuerdo a Smelser (1963).

VALORES	<p>PRIMER NIVEL</p> <p>Los valores ( derivados del complejo religioso, filosófico, literario y estético), solo proveen nociones generales de estados finales deseables, de modo que son las guías mas generales para la acción. Si solo están presentes los valores, ninguna acción es posible.</p>
NORMAS	<p>SEGUNDO NIVEL</p> <p>En este nivel se encuentran las normas, como ciertas reglas o principios reguladores que definen los derechos y obligaciones de los agentes humanos en interacción. Las normas son formas en que se integran las pautas de valor de la cultura común de un sistema social en la acción concreta de sus unidades en su interacción recíproca.</p>
PAPEL U ORGANIZACION QUE MOTIVA LA SITUACION	<p>TERCER NIVEL</p> <p>En un tercer nivel se encuentra la movilización de la motivación. En este nivel se determinan las organizaciones (que pueden ser desde la familia, partidos políticos, empresas asociaciones, agentes de publicidad y prensa, etc.) así como los papeles o roles de individuos ( liderazgo y/o posición jerárquica) para movilizar a los demás y llevar a cabo la acción organizada.</p>
INSTRUMENTOS DE SITUACION	<p>CUARTO NIVEL</p> <p>En un último nivel se encuentran los instrumentos de situación. Este nivel se refiere a los medios y los obstáculos que facilitan u obstaculan el logro de metas concretas en el contexto de los papeles o las organizaciones, es decir, se refiere al conocimiento que tiene el actor de las oportunidades y limitaciones del ambiente y en algunos casos al conocimiento de su propia capacidad para influir en él, implicando la posibilidad de alcanzar una meta que forma parte de su papel o de su organización.</p>

Cada componente tiene su organización particular ( como todo sistema) así como niveles de especificidad.

Como se mencionó, la versión mas generalizada de los valores se encuentra tanto en la filosofía como en la religión, filosofía, etc., pero para que estos valores tengan sentido en el campo de la acción se legitiman, es decir deben definirse en términos precisos, añadiendo al valor general una especificación para el logro de la acción y definida en términos precisos para cada nivel.

Al pasar de lo general a lo más específico se observa la aplicabilidad del valor a contextos definidos, mientras que en sentido inverso se encuentran las bases de legitimidad de los valores. El proceso por el cual se da la aplicabilidad del valor a situaciones específicas se denomina valor agregado.  
( Smelser, 1963-1989).

La importancia de los valores en la acción colectiva es inminente, en tanto el movimiento valorativo se describa como un esfuerzo colectivo por restaurar, proteger o crear valores en nombre de una creencia generalizada. Dichas creencias pueden implicar una restauración de valores del pasado, perpetuar valores presentes, crear nuevos valores para el futuro o la combinación de estas posibilidades, . Los valores pueden componerse de elementos culturales indígenas, elementos importados desde el exterior de la cultura o resultado de un sincretismo.

La cultura de las grandes organizaciones (metasistémicas) presenta propiedades comunes ( al ser un sistema de significados compartidos) sin embargo ello no determina que se forma jerárquicamente por ello se observa la existencia de culturas locales o subculturas derivadas de la cultura dominante:

- La cultura dominante expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los integrantes, siendo ésta lo que le da a la organización su identidad, su personalidad distintiva, su personalidad corporativa.

- Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes.

Las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica.

En estas situaciones, los valores centrales se conservan en lo esencial pero se modifican (valor agregado) para reflejar la situación especial de la unidad separada.

Es posible distinguir categorías ( Robbins, 1987; Etkin & Schvarstein, 1989) de sistemas culturales de acuerdo a la forma en que se manifiestan en las organizaciones :

a) Culturas fuertes o débiles: Depende de la intensidad en que sus significados son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Mientras más fuerte sean los rasgos culturales se determinan los modos de conducta de los integrantes, se impondrán rituales y procedimientos los integrantes de organizaciones contextualmente relacionadas (clientes, proveedores, contribuyentes, pacientes etc.)



De igual forma, cuantos más sean los miembros que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, mas fuerte será la cultura.

b) Autónomas o reflejas: Si sus pautas culturales son producto de singularidad o por la imitación de algun modelo externo.

(Las estrategias de modernización suelen asociarse a la cultura refleja).

c) Tendientes al cierre o a la apertura: Se refiere a la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en el entorno, es decir, si se facilita o entorpece la incorporación de ideas y tecnología a la organización.

d) Concentradas o fragmentadas: Relacionada a la cantidad de subculturas presentes en la organización.

Una cultura organizacional comienza a partir de los valores centrales de sus fundadores. Por el número pequeño con el que generalmente inician las organizaciones es posible la transmisión de las visiones de los fundadores ( así como de prejuicios y suposiciones) a los primeros miembros, para posteriormente dar lugar al aprendizaje través de su propia experiencia.

Hay prácticas en la organización que conservan , mantienen y retroalimentan la cultura.

Wiener en 1988 llevó a cabo un estudio en organizaciones de donde afirma que el mantenimiento del sistema de valores de una organización involucra el reclutamiento y selección de nuevos miembros predispuestos a la cultura de la empresa. Así mismo, se distinguen otras que ayudan al mantenimiento de la cultura (Robbins,1987) entre los que se encuentran:

a) La selección de personal: Si bien la finalidad explícita de este proceso consiste en contratar a aquellas personas que tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para desempeñar un puesto específico dentro de la organización, la identificación de candidatos con estas características en la fase de reclutamiento suele sobrepasar el número de vacantes disponibles. Al llegar a este punto, la decisión final sobre la contratación involucra el juicio sobre cómo el candidato se adecuará a la organización. Este intento de garantizar una adecuación apropiada conlleva a la contratación de personas con valores comunes ( que esencialmente concuerdan con los de la empresa) o por lo menos una parte considerable de estos valores con los de la organización.

Por su parte, los individuos también llevan a cabo procesos para tomar la desición de quedarse o no en esa compañía.

La toma de desición es influenciada por la valorizacion al trabajo por parte de la organización. ( Judge y Bretz;1992).

Es por ello que las organizaciones se valen de su proceso de selección de personal para contratar a los que encajan en ella y aceptan sus valores, normas y constumbres, mientras que descartan a quienes podrían oponerse al sistema.

b) Acciones de la alta gerencia: A través de las palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel o bien con funciones de supervisión y liderazgo, fijan normas que se transmiten a la empresa con respecto a la conveniencia de correr riesgos, el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados, cuál es el vestido apropiado, qué acciones harán que mejore el sueldo, que se obtengan ascensos u otros premios, etc.

c) Proceso de socialización: Tiene como finalidad adaptar a los integrantes de la empresa con su cultura ( cuadro 7).

En el ámbito organizacional, la cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje, constituyendo la base del proceso de socialización. En este proceso se reconocen tres etapas:

Cuadro 7. Opciones en el Proceso de Socialización dentro de las Organizaciones. Retonado de *Comportamiento Organizacional*, pp.450

<p><b>Informal:</b></p> <p>Se realiza en el trabajo y el nuevo miembro recibe poca o ninguna atención en especial. Al nuevo empleado se le puede colocar directamente en su trabajo, sin diferenciarlo de los que ya cuentan con antigüedad.</p> <p>El éxito dependerá de que el nuevo empleado logre a los agentes de socialización más apropiados.</p>	<p><b>Formal:</b></p> <p>El empleado está alejado de su ambiente laboral, diferenciándose para hacerle explícito su nuevo rol. Existen mayores probabilidades de que la gerencia haya participado en su diseño y ejecución, de igual forma existen mayores probabilidades de que el nuevo empleado sea sometido al aprendizaje que desea la gerencia.</p>
<p><b>Individual :</b></p> <p>El método individual tiende a crear puntos de vista menos homogéneos que el colectivo. Suele preservar las diferencias y concepciones individuales.</p>	<p><b>Colectivo:</b></p> <p>Se agrupan a los nuevos miembros para someterlos a un conjunto idéntico de experiencias.</p>
<p><b>Serial :</b></p> <p>Cuando un miembro con experiencia, familiarizado con el trabajo del nuevo empleado lo dirige y guía, haciendo las veces de instructor y modelo. De esta manera se mantienen las tradiciones y costumbres.</p> <p>La preferen organizaciones que tratan de reducir al mínimo la posibilidad de cambio con el tiempo.</p>	<p><b>Disyuntivo:</b></p> <p>Cuando el recluta no tiene predecesores que lo orienten o que realicen comportamientos que imitar. Tiende a producir empleados con mayor inventiva y creatividad, pues no se les abruma a los reclutas con tradiciones.</p>
<p><b>Periodo fijo:</b></p> <p>La transición del nuevo empleado a la empresa en un período fijo reduce la incertidumbre del empleado, ya que esta transición queda estandarizada.</p> <p>La realización exitosa de ciertos pasos normalizados significa que será aceptado como miembro con todos los derechos y obligaciones.</p>	<p><b>Periodo variable:</b></p> <p>No ofrece una notificación previa del lapso de transición.</p> <p>La variabilidad caracteriza la socialización de casi todo el personal gerencial y de la mayor parte de los profesionales.</p>
<p><b>Investidura:</b></p> <p>Los ritos de investidura ratifican la utilidad de las características que la persona trae al nuevo trabajo, precisamente por que se escogió a esos individuos por lo que pueden aportar.</p> <p>Si la organización no desea cambiarlos, su ingreso o transición se efectúa con suavidad y con mínimo de problemas.</p> <p>La socialización se concentra en reforzar "nos gustas como eres".</p>	<p><b>Despojamiento de vestidura:</b></p> <p>Se da con mayor frecuencia, dado que el proceso de selección identifica al candidato como elemento de gran potencial pero hay que introducir ligeras modificaciones para mejorar la adecuación entre él y la empresa. Esto requiere romper con antiguas amistades, aceptando una forma diferente de concebir su trabajo, sus compañeros y el objetivo de la empresa, probando su fidelidad a la empresa y comprobar que acepte plenamente su rol en la organización.</p>

Etapa previa a la llegada: En donde se reconoce que cada individuo trae consigo un sistema de valores, actitudes y expectativas con respecto al trabajo y organización, dado que en su historia previa ha pasado por un alto grado de socialización tanto en la escuela, familia y otros grupos y/o organizaciones.

Encuentro: Se da cuando el sujeto ingresa a la organización y afronta la posible dicotomía entre sus expectativas ( sobre el trabajo, organización, compañeros, etc.) y la realidad. En esta etapa sus percepciones anteriores pueden reafirmarse ( si sus expectativas eran mas o menos acertadas) o bien puede ser sometido a una socialización que lo desvincule de sus suposiciones anteriores (si es que sus expectativas y la realidad difieren) sustituyéndolos con otros que la organización juzgue convenientes. En los extremos, el trabajador puede sentirse desilusionado y presentar su renuncia.

Metamorfosis: El nuevo empleado pasa por cambios a fin de resolver los posibles problemas que se presenten durante la etapa de encuentro. La resolución de la metamorfosis llega junto con el proceso de socialización, una vez que el individuo se siente cómodo con la empresa y su trabajo, entendiendo al sistema no solo por sus tareas sino también por los valores, reglas, procedimientos y prácticas informalmente aceptadas, sabiendo el cómo sera evaluado ( criterios con que se medirá y juzgará su trabajo). La metamorfosis correcta ejerce influencia positiva en la productividad y compromiso del empleado con la organización, reduciendo la propensión a abandonarla ( productividad, compromiso y rotación ).

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, entre los rasgos culturales de una organización es posible percibir:

a) los rituales: son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia así como los indicadores de quiénes son las personas imprescindibles y prescindibles. Considerando el tamaño de la organización, los rituales se desarrollan diferencialmente tanto en la cultura dominante como en las subculturas.

b) Símbolos materiales: Incluye tanto el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido, quienes indican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia y las clases de conducta juzgadas adecuada, tales como individual, autoritaria, conservadora, participativa, social, etc.

c) lenguaje: Con el tiempo muchas empresas desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, o productos que se desarrollan con su giro.

Cuando el empleado ingresa a la organización estos acrónimos y "jerga" se incorporan al cabo del tiempo en su propio vocabulario. Una vez asimilada, dicha terminología sirve como común denominador que une a los miembros de una cultura o subcultura.

d)Historia: En las organizaciones se suelen presentar narraciones de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones que afectan el futuro de una empresa y a la alta gerencia. Esta historia fundamenta el presente en el pasado y ofrecen explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

En el marco de la cultura organizacional se determinan componentes con respecto al efecto en sus integrantes: las pautas compartidas son desde un primer punto racionales, que funcionan como información a procesar en el momento de resolver actos individuales, por otro lado, los rasgos culturales también se instituyen en términos emocionales y se viven como dramas, crisis o dilemas en el grupo social, por último, como construcción percibida permite incorporar elementos reflexivos para enfrentar la crisis, enmarcando el modo imaginario de cómo la organización es vivida por sus participantes.

Por lo anterior, la cultura cumple varias funciones dentro de la organización, entre las mas sobresalientes: define los límites o identidad de una organización con respecto a otra, al mismo tiempo, transmite identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo mas amplio que los intereses egoístas de sus miembros e incrementa la estabilidad del sistema social, ya que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decidir los empleados.

En este último aspecto, se ha observado que la formalización ( a través de normas formales) y la cultura conducen a un mismo punto: Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos es la preocupación de la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para presidir el comportamiento del personal ya que esas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar y participar en la cultura de la empresa.( Robbins, 1987).

Como se mencionó, la cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, resultando ser uno de los elementos mas difíciles de modificar en una organización o de mas lento movimiento. Sus cambios son denominados de "adaptación", que en este sentido no es solo un efecto de asimilación o requisito externo, sino la historia de los acoples de la organización con el entorno. Por ello, una cultura se cataloga como incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, y al tiempo en que las culturas se adaptan en los hechos , van reflejando las distintas formas de acople e interacción comunicativa del sistema con su medio circundante.(Etkin y Schvarstein, 1989).

El hecho de que la cultura de una organización esté integrada por características bastante estables y retroalimentativas pone en duda la posibilidad de cambiarla, sin embargo sí es posible. El cambio no es radical , es un proceso lento que se mide en años y su aceptación será moderada.



Sin profundizar en este aspecto, se mencionan sugerencias que pueden facilitar el cambio cultural de una organización ( Robbins, 1987):

- a) Propiciar que los gerentes de alto nivel sean modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- b) Crear nuevas historias, símbolos y rituales para sustituir las actuales o las de moda.
- c) Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que sustentan los valores que se pretende implantar.
- d) Rediseñar procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- e) Cambiar el sistema de premios favoreciendo la aceptación del nuevos sistema de valores.
- f) Reemplazar las normas no escritas por reglas formales que se hagan cumplir fielmente.
- g) Modernizar las subculturas actuales mediante el uso de la rotación de puestos.

h) Procurar obtener el consenso de grupos afines mediante la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

---

### 3.1.3 VALORES TRADICIONALES Y NUEVAS TENDENCIAS EN LA ORGANIZACION

---

Siendo la organización la reunión de personas que realizan tareas de forma conjunta para llevar a cabo metas específicas, ha existido la preocupación por la conformación del trabajo, del cómo trabajar. Es atendiendo a la combinación de las tareas que conforman la unidad de trabajo (puesto) que la designación del diseño de trabajo ha variado desde los inicios a fin de conformar trabajos completos.

Por ejemplo, Adam Smith en 1776 ( Robbins, 1987) enfatizó las eficiencias económicas derivadas de dividir el trabajo en unidades cada vez menores, de modo que cada persona realizara una tarea pequeña y especializada. Este punto de vista se enfatiza en la teoría de Frederick Taylor a principios de este siglo bajo el nombre de administración Científica.

### Administración Científica

Sus principios tienden a maximizar la eficiencia en la producción al determinar cada elemento del trabajo de un empleado. Mediante un examen cuidadoso, los trabajos se dividieron en segmentos menores y más sencillos dando instrucciones específicas a los trabajadores sobre cómo debía realizarse cada segmento. A pesar de haberse conseguido un mejoramiento en la productividad (a más del 200%), los trabajadores se manifestaron con respecto al trabajo aburridos, despersonalizados, carentes de significado y repercutió en llegar tarde, renunciaciones y actos agresivos contra la empresa.

Ante este tipo de administración que se caracteriza por el diseño del trabajo para efectuarse por los empleados como si fueran como robots, surge la observación de que los empleados son humanos, con necesidades y sentimientos. (Robbins, 1987)

Por lo anterior, entre los métodos alternativos que surgen en los años sesentas fueron el ensanchamiento del trabajo (aumentar el número y diversidad de las tareas), enriquecimiento del trabajo (aumentar el grado de control que el trabajador ejerce sobre la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo) y los sistemas sociotécnicos (surge como una respuesta a la concepción estrecha

del diseño del trabajo de la administración científica, siendo más una actitud cuyo tema es que el diseño debe atender tanto a los aspectos técnicos como sociales de la organización).

El enfoque del sistema sociotécnico no ofreció una orientación explícita de cómo interactúan el trabajo, el entorno social y la organización, sin embargo es pionero al considerar la influencia de una cultura, conjunto de valores y prácticas de una organización en el desempeño y la satisfacción del empleado, así mismo, sus métodos sugieren los trabajos orientados al grupo.

En los últimos veinte años ha nacido una corriente que critica la organización tradicional y enfatiza sus aspectos (Sánchez, 1973). Uno de los teóricos más representativos que se avocó al estudio de los valores en las organizaciones fue Argyris (citado por Bennis, 1973) quien en primera instancia, diferenciaba a una organización como sistema mecánico y una organización como sistema orgánico.

En la organización como sistema mecánico se presentan los valores burocráticos y hasta la fecha este sistema de valores predomina en la mayoría de las organizaciones modernas.

### Valores Burocráticos

Estos son valores básicamente impersonales, orientados a la tarea y que niegan los valores humanísticos y democráticos, conducen a relaciones deficientes, superficiales y recelosas.

Entre los principios y valores mas sobresalientes en el sistema burocrático se encuentran ( Argyris, citado por Bennis, 1973):

- 1 Las relaciones humanas pertinentes son las que guardan relación con el logro del objetivo de la organización.
- 2 La eficacia de las relaciones humanas aumenta cuando el comportamiento es racional, lógico y comunicado claramente. Las actitudes, sentimientos y valores tienden a disminuir la eficacia.
- 3 La influencia mas eficaz sobre las relaciones humanas se logra mediante la dirección, la coerción y el control, así como por los premios y castigos que sirven para subrayar la importancia del comportamiento racional y conseguir que se realice la tarea.
- 4 La importancia de las tradiciones como argumento utilizado para resolver situaciones problemáticas, sin necesidad de recurrir a un análisis puntual.

- 5 El reconocimiento de la antigüedad en la organización como una fuente de prestigio y privilegios laborales.

En este sistema de valores , la normatividad se expresa a través de relaciones de autoridad, la adhesión es rígida, la responsabilidad delegada y dividida, existiendo estricta división del trabajo y supervisión jerárquica, centralización de la toma de decisiones, solución de conflictos por medio de la represión y el arbitramento o la lucha o las dos cosas a la vez. Los métodos normativos mas usuales derivados de los valores burocráticos se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética.

La concepción de una organización como sistema orgánico, como sistema humano , da importancia a las relaciones dentro de los grupos y de éstos con otros, permitiendo desarrollar confianza mutua, interdependencia y reponsabilidad compartida, pertenencia a muchos grupos y las consiguientes responsabilidades, responsabilidad y control ampliamente compartidos, solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

Al tiempo en que el cambio social genera cambios y nuevas necesidades en las organizaciones, los principios y valores burocráticos se han ido sustituyendo por principios basados en

realidades humanas y democráticas ( valorando la organización como un sistema orgánico), existiendo un común acuerdo en la necesidad de nuevos modelos de administración y de organización que además de ser eficientes permitan y faciliten la satisfacción y el desarrollo de los miembros de la organización.

Atendiendo a la naturaleza humana de los trabajadores, las teorías sobre la motivación han sido retomadas en este ámbito. La teoría de Maslow, misma detallada en el capítulo anterior ha sido considerada por alguno autores para aplicarla en el ámbito de las organizaciones.

A continuación se encuadran brevemente las teorías sobresalientes, tanto básicas como contemporáneas.

TEORIA	POSTULADO	PROPUESTA
Teoría X y teoría Y McGregor	Sostiene que los gerentes, en base a sus suposiciones, modelan su comportamiento con los subordinados. Estas suposiciones son negativas o teoría X ("los empleados tienen una aversión intrínseca al trabajo, rehuyen las responsabilidades, anteponen la seguridad y por ello mostrarán poca ambición y hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos) o positivas o Teoría Y ("los empleados consideran el trabajo una actividad natural, ejercen autodirección y dominio de sí mismo comprometéndose con los objetivos, acepta responsabilidades y hasta las busca, y son tan creativos como los niveles gerenciales.)	Sosteniendo el autor que la Teoría Y es más válida: Participación en la Toma de decisiones, trabajos interesantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo para maximizar la motivación.
Teoría de Higiene- Motivación Frederick Herzberg	¿qué desea la gente en su trabajo? Lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, por lo que la supresión de las características desagradables en un puesto no necesariamente lo hace placentero. Política y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y sueldo son factores de higiene. Los factores de motivación son poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento.	Esta teoría es criticada por no fundamentar la relación de estos factores con la productividad, sin embargo aporta el trabajo vertical (permite al empleado mayor responsabilidad en la planeación y control de sus actividades) llevado a cabo desde mitades de los años sesentas.

## TEORIAS CONTEMPORANEAS

TEORIA	POSTULADOS	OBSERVACION
Teoría ERG Clayton Alderfer	Reformula la jerarquía de Maslow. Existen tres grupos de necesidades: Existencia (Fisiológicas y de seguridad), Relación (necesidades de amor y pertenencia y estima) y Crecimiento (de autorrealización y trascendencia). A diferencia de Maslow, las necesidades no obedecen a una satisfacción jerárquica, por lo que es posible que opere más de una al mismo tiempo y en lugar de permanecer en una necesidad hasta estar satisfecha, Alderfer postula que si se reprime una nec. de orden superior, aumenta el deseo por satisfacer una de orden inferior.	Es más compatible con el conocimiento de diferencias individuales en donde las variables como escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural alteran la fuerza impulsora de un grupo de necesidades para un individuo.
Teoría de Tres Necesidades David McClelland	Forman parte de la personalidad tres necesidades: La de Logro (impulso o fuerza por sobresalir, alcanzar el logro en relación a un conjunto de niveles, de luchar, por tener éxito- prefieren sit. laborales dotadas de responsabilidad personal, retroalimentación y grado intermedio de riesgo), de Poder (de hacer que otros realicen una conducta que de lo contrario no habrían observado) de Afiliación (establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas).	Permiten predecir el rendimiento en el trabajo. Por ej. la nec. de poder y afiliación están estrechamente relacionadas con el éxito gerencial.
Teoría de la evaluación cognoscitiva	A diferencia de las otras teorías de motivación en donde suponen que los motivadores intrínsecos como el logro, la responsabilidad y la competencia personal son independientes de los motivadores extrínsecos como sueldo alto, promociones, buenas relaciones con supervisores y agradables condiciones de trabajo: esta corriente sostiene que sí existe una relación en donde cuando a alguien se le conceden premios extrínsecos por efectuar una tarea interesante, disminuye y merma su interés intrínseco por ésta. Al eliminar los premios intrínsecos, se produce un cambio en la percepción del individuo sobre el motivo por el cual realiza la tarea.	Parece tener poca aplicabilidad en las organizaciones porque la mayoría de los trabajos de bajo nivel no son intrínsecamente satisfactorios, a comparación de posiciones gerenciales, en donde sí se ofrecen premios intrínsecos. Sin embargo puede ser relevante para trabajos que se encuentran en punto intermedio. Ello debido a que en la realidad el interrumpir premios extrínsecos significa que el individuo ha dejado de pertenecer a la org. y porque ante la motivación intrínseca muy alta son negativos los influjos de premios extrínsecos, siendo estos premios extrínsecos motivadores cuando la tarea es aburrida.



TEORIA	POSTULADOS	OBSERVACION
T. del Establecimiento de metas ( a fines de 1960)	"Las intenciones de luchar por una meta son la fuente principal de la motivación para el trabajo, es decir, las metas específicas mejoran el desempeño ( más que objetivos generalizados), si se aceptan las metas difíciles producen desempeño más adecuado que las fáciles aunque éstas sean de más fácil aceptación y la retroalimentación produce un rendimiento más adecuado (funciona como conducta guía. La autogenerada por el trabajador produce mayor motivación).	Apoyan que las metas difíciles desarrolla mayor resistencia, por ello si las personas participan en el establecimiento de las metas, se sentirán comprometidos. Con la participación aumenta la probabilidad de aceptación de metas y procurar alcanzarlas, más que si son impuestas de modo arbitrario. Constituyendo un factor motivador muy importante, no se cuentan con datos específicos de que estas metas se acompañen de mayor satisfacción en el trabajo.
Teoría del Reforzamiento	Prescinde del estado interno del individuo, concentrándose exclusivamente en lo que sucede cuando emprende alguna acción . Lo que controla al individuo es el medio ambiente, siendo los reforzadores quienes aumentan la probabilidad de elevar tasas de respuesta o eliminarlas mediante el castigo o extinción.	Se cuestiona si esta postura constituye una teoría de motivación al no ocuparse de lo que desencadena a una conducta en el aspecto interno (actitudes, sentimientos, expectativas, etc). Los reforzamientos son factores muy importantes, sin embargo no es el único factor que eleve la productividad.
Teoría de la equidad	Los empleados comparan el esfuerzo que realizan y los resultados profesionales que obtienen con los que consiguen otros (personas importantes para él). Percibimos los resultados ( de una situación de trabajo) en relación con lo que aportamos y esta razón (resultados y esfuerzo) con la misma de otros. Esta comparación denota equidad cuando las razones comparadas son iguales, si no, injusticia por recibir un premio menor o mayor al merecido. La referencia de comparación se clasifica en tres: Otro (individuos con puestos o sueldos similares, en la misma organización, etc). Sistema ( políticas de sueldo, procedimientos y administración del sistema implícitas y explícitas), Yo (razones esfuerzo-resultado propias del individuo y que difieren de su razón actual).	Reconoce que a los empleados no solo les interesa la cantidad absoluta de premios que reciben por su esfuerzo sino la relación que éste tiene con lo que reciben otro. Establece proporciones referentes a la remuneración injusta en tanto pago por tiempo o por cantidad de producción. No define el cómo se define la referencia, o los esfuerzos y resultados, etc, pero ofrece intuiciones sobre la motivación de los empleados.

Contemporáneamente se ha aceptado la Teoría de la Expectativa como otra teoría sobre la motivación que ofrece mayores explicaciones al respecto. ( Detallada en el capítulo anterior).

Retomando dicha Teoría, en el ámbito de las organizaciones demuestra su aplicabilidad brevemente en tanto se enfatice el conocer las metas de un individuo( la valoración de las de consecuencias), el nexo entre esfuerzo y desempeño (expectativas de eficacia), entre desempeño y premios ( expectativas de las consecuencias) y entre premios y la satisfacción de las metas individuales ( el valor de los reforzamientos y motivación para llevar a cabo sus acciones).

Como se podrá observar, cada teoría mencionada aporta elementos significativos en la motivación para el trabajo .

Retomando aportaciones ya mencionadas de las teorías sobre la motivación y la importancia de la naturaleza humana de los trabajadores, el diseño del trabajo se ha modificado de igual manera.

Como se dijo anteriormente, a partir del diseño y valores de trabajo de la administración científica se añaden los enfoques del ensanchamiento y enriquecimiento del trabajo y del sistema sociotécnico. Sin embargo, contemporáneamente se han especificado otras opciones tanto para el rediseño del trabajo a nivel individual y grupal, mismas que se detallan a continuación. (Robbins, 1987).

## DISEÑO INDIVIDUAL

1.- Rotación de puestos: Aumenta la variedad al permitir a los empleados cambiar periódicamente de trabajo. La rotación puede incluir a dos personas o a una docena (Si se contratan empleados para que en futuros años asuman puestos gerenciales, pueden irse rotando a través de las áreas claves de la Institución, asignándoseles posteriormente otra área). Entre sus ventajas, es que reduce el aburrimiento, motiva a las personas a buscar responsabilidades específicas en su especialidad además de que la organización cuenta con personal más flexible y con mayor conocimiento de la organización para la programación del trabajo, llenar vacantes o adaptación al cambio. Entre algunos inconvenientes es que el costo de entendimiento se eleva y la producción aminora cuando la eficiencia del empleado apenas aportaba ahorros. Asimismo, los miembros del grupo de trabajo deben adaptarse al nuevo empleado y quizá sea necesaria mayor supervisión.

2.- Módulos de trabajo: Es una técnica que se recomienda como solución ante problemas del trabajo fragmentado, tedioso y programado, a precio aceptable y sin disminución de calidad o cantidad de producción (Kahn, 1973, citado por Robbins).

Los módulos de trabajo son una unidad temporal de tarea igual a dos horas ( aprox.) de trabajo en una trea determinada( así un trabajo normal de cuarenta horas semanales se define en función a cuatro módulos por día).

Con lo anterior, los empleados escojen sus módulos de tal forma que conformen su jornada y posteriormente alternarlos para el día siguiente ( con lo cual se tiene en cuenta las diferencias individuales), logrando que las tareas tediosas e insatisfactorias se lleven a cabo sin afectar a quien las ejecuta ( se distribuyen uno o dos módulos diaramente de forma alterna) y por otra que no se obligue al trabajador a ajustarse a un trabajo muy definido.

Entre los inconvenientes se encuentran los mencionados en la rotación de puestos, añadiendo gen su caso, conflictos por cuestiones de equidad y en la asignación de módulos.

**3.- Enriquecimiento de trabajo:** Nuevamente se enfatiza que a diferencia del ensanchamiento de trabajo en donde el trabajo se amplía horizontalmente ( entre más de un puesto homólogo), con el enriquecimiento se entiende un aumento en la profundidad o control que el trabajador tiene sobre su propia actividad, asumiendo algunas de las tareas que habitualmente efectuaban sus supervisores como planear y evaluar. Entre los beneficios comprobados en la utilización de esta técnica se sabe que aminora el ausentismo, reduce costos de la rotación y aumenta el nivel de calidad.( en relación a tareas y trabajos tediosos y rutinarios).

**DISEÑO GRUPAL**

En los últimos diez o quince años, el interés se ha desplazado del individuo al grupo. Ello se enfatiza a partir del enfoque de "Administración Participativa" desarrollado por los Japoneses.

En esta tendencia también se busca que el trabajador aumente su productividad creando conciencia de su trabajo : " El trabajo para mí, para mi familia, para mi país " comprobándose un mejoramiento en la calidad. Entre las opciones desarrolladas se encuentran:

( Robbins, 1987)

1.- Equipos de trabajos integrados: Constituyen una variación del ensachamiento del trabajo en donde varias tareas son asignadas a un grupo ( en lugar de asignar una sola), en donde un supervisor (perteneciente al mismo grupo) asigna a los miembros y rota los puestos entre los miembros conforme la tarea exija. De esta forma se aumenta la diversidad para los miembros cuando la tarea exige de trabajos en equipo y cooperación.

2.- Equipos de trabajo autónomos: Representan un enriquecimiento del trabajo en el grupo. Se le encarga un objetivo al grupo y luego se le permite determinar las asignaciones del trabajo, descansos, métodos de inspección, siendo totalmente autónomos en la selección de sus miembros y en la retroalimentación y evaluación de ellos y entre ellos. Es decir, el trabajo que realiza el grupo se profundiza mediante la intervención vertical.

Por lo anterior, el papel del supervisor pierde importancia y se llega a eliminar. Entre los beneficios de este método se reporta el mejoramiento de actitudes ( más positivas hacia el trabajo) e incremento en el desempeño.

3.- **Círculos de calidad:** Esta técnica nace en E.U.A. en la década de los cincuentas, se exporta al Japón y nuevamente se importa a E.U.A. con sus propias modalidades. Los círculos de calidad es un grupo de trabajo ( de 8 a 9 integrantes, empleados y supervisores) que comparten un área de responsabilidad.

Se reúnen periódicamente para discutir sus problemas de calidad, investigar causas, tomar soluciones y medidas correctivas, es decir, asumen la responsabilidad de resolverlos, aportan y evalúan su propia retroalimentación. Al mismo tiempo , la gerencia participa en en la decisión final sobre la implantación sobre las soluciones propuestas de tal forma que en la:

- a) Identificación del problema: Participan la gerencia y los miembros del círculo de calidad.
- b) Selección del problema, c) Análisis del problema y
- d) soluciones recomendadas : Miembros del círculo de calidad
- e) Análisis de las soluciones y f) solución : Gerencia

En este concepto, se incluye enseñar a los miembros del equipo del círculo de calidad destrezas sobre comunicación grupal, estrategias de calidad, los procedimientos y análisis de problemas, etc.

Al implantar esta técnica en algunas compañías americanas, la gerencia se mostró insatisfecha por los resultados obtenidos (Main, J., 1984 citado por Robbins), sin embargo es probable que ello se debiera a una introducción inadecuada, poco apoyo y expectativas exageradas en cuanto al mejoramiento de la productividad, ya que en Japón esta opción goza de gran aceptación al grado de que uno de cada nueve trabajadores participa en un círculo de calidad.

Especificar que el trabajo se lleve a cabo de manera individual o de grupo es importante para elevar tanto la satisfacción del empleado, como la calidad, producción y desempeño. No siendo éstos los únicos factores para el diseño de trabajo, brevemente a continuación se describen algunas opciones en cuanto a horario de trabajo, y las dimensiones básicas de un trabajo.

En cuanto a horarios de trabajo, las opciones desarrolladas se dirigen a atenuar la insatisfacción en el trabajo, el ausentismo y el descontento del empleado.

Son relevantes la semana compactada (cuatro días de diez horas o cuatro días con cuarenta horas 4-40), el horario flexible ( donde el trabajador tiene cierta libertad con respecto a la hora de entrada y de dar por terminada la jornada, cubriendo ciertas horas a la semana y variándolas dentro de ciertos límites), y puesto compartido ( permite a dos personas dividir el trabajo tradicional de cuarenta horas a la semana, dividiendo el sueldo en dos y el horario en medio tiempo).

Finalmente, el trabajo puede describirse en 5 dimensiones: (Robbins, 1987).

- 1.- Variedad de destrezas: Grado en que el trabajo requiere de habilidades y talentos.
- 2.- Identidad de la tarea: Grado en que el trabajo exige la realización de una parte entera e identificable de trabajo.
- 3.- Significancia de la tarea: Grado en que el trabajo ejerce un efecto importante en la vida o actividad de otros.
- 4.- Autonomía.- Grado en que el trabajo ofrece libertad, independencia, toma de decisión para planeación y elección de procedimientos.
- 5.- Retroalimentación: Grado en que la realización del trabajo permite obtener información clara y directa sobre el desempeño del trabajador.



Con los datos anteriores, es posible caracterizar el trabajo en tanto se combine con las opciones en el diseño, es decir, sobrepesar claramente, si el trabajo puede realizarse de una u otra manera de tal forma que eleven los índices de producción, calidad, desempeño, satisfacción, etc.

Hasta el momento, las aportaciones humanísticas tanto para la motivación de los empleados como para el diseño del trabajo cobran importancia y consideran valores que cubren necesidades reales. Cabe mencionar que esta influencia humanística a llevado el interés sobre el ambiente de trabajo, tanto a nivel físico (sobre la forma en que están dispuestos los espacios y muebles, decoración y color) así como factores de tensión-presión emocional (estrés laboral).

De tal forma y al conjugar estas tendencias, surgen nuevos enfoques que consideran el cambio de valores a nivel de toda la organización.

Es por lo anterior que entre uno de los nuevos criterios y enfoques sobresale El Desarrollo Organizacional (D.O.).

Desarrollo Organizacional (D.O.) es concebido como "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo." (Bennis, 1973).

La estrategia para llevar a cabo un cambio en la cultura corporativa depende del tipo de cultura corporativa que existe en la organización, el grado de desarrollo en el que se encuentre la organización y del tipo de cambio deseado (Edwards & Kleiner, 1988).

Por su parte Beckard ( citado por Gutiérrez, 1990) define que D.O." es un esfuerzo planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

En esta línea, la orientación del proceso D.O. se dirige hacia la integración de las necesidades del individuo en materia de participación, crecimiento y desarrollo en el trabajo.(Carrol, citado por Gutierrez, 1990).

Entre una de las características del Desarrollo Organizacional es que los agentes de cambio ( y que aplican la ciencia del comportamiento ) comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las

organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determinan sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes. Así mismo se tiene presente que existirán diferencias individuales, basadas en sus respectivas habilidades y visiones del mundo.

Recientemente, " La Planeación Estratégica" surge como otra tendencia que retoma a la organización como un todo y atiende a la naturaleza humana de sus miembros, en especial, a las concepciones, creencias y valores que éstos pueden aportar para el mejoramiento de la organización.

La Planeación estratégica tiene como antecedente básico la Administración de tipo participativo y retoma el trabajo grupal como guía. Considerando importante ejemplificar este método, en donde el investigador puede intervenir y trabajar con los valores en las organizaciones, se retomará en la siguiente sección.

Concluyendo, las nuevas tendencias organizaciones y en la organización conciben valores que dignifican al ser humano ( en tanto autonomía, responsabilidad, etc.) Por ello se cree que la realización de estos valores llevará a sistemas administrativos más humanos, democráticos y eficientes, sin menoscabo a la influencia sobre la cultura y de la cultura entre estos grupos laborales.

---

### 3.2 APLICACIONES PRACTICAS DEL ESTUDIOS DE LOS VALORES

---

**¿ Es posible estudiar una organización e intervenir profesionalmente partiendo de su sistema de valores?**

Ciertamente cada organización contiene su sistema de valores y por su misma cultura , define su identidad frente a otras organizaciones. Es por ello que ha sido cuestionado si la organización como tal tiene un estatus moral o una intención moral idenpendiente a la de sus miembros.

Numerosos invetigadores han tendido a considerar que las organizaciones se conforman por la ética de sus miembros , atendiendo a la ética y moral que guía a los miembros de la organización como principios de malo o bueno que gobierna en su interacción y cuando están involucrados en actividades de la organización. ( Sinclair, 1993).

Partiendo de lo anterior, es posible estudiar los valores de una organización de manera bidireccional:

a) El rol de los valores de los individuos en la organización partiendo de la importancia de la cultura social a la que éste pertenece.

b) El rol de los valores de la organización ( a partir de los dominios que la conforman , Etkin et al., 1989 ) entre sus miembros.

---

### 3.2.1 ROL DE LOS VALORES CULTURALES DE LOS MIEMBROS EN LA ORGANIZACION

---

A continuación se ejemplifica con investigaciones recientes la influencia de los valores culturales-sociales del macrosistema al que pertenece una organización:

En un estudio llevado a cabo en organizaciones filipinas (Reyes-Sagún, 1988) se determinó que las orientaciones valorativas culturales y sociales predominantes de los individuos incluyen lealtad al grupo, obediencia incuestionada a la autoridad, resignación frente a las dificultades y confianza en fuerzas supernaturales. Se comprobó que estos valores son éstos preferibles a los valores operacionales esenciales inherentes a los programas de desarrollo para el éxito organizacional tales como autoconfianza, autonomía, planeación sistemática, etc.

En otro estudio realizado en la Republica de China (Lockett, Martín , 1988) se resaltaron 4 rasgos de la cultura social que afectan en las organizaciones: El respeto por la edad y jerarquía,

orientaciones del grupo, el concepto de las apariencias ("face") y la importancia de relacionarse. Se argumenta que estos aspectos de la cultura social pueden fortalecer los problemas en el liderazgo efectivo así como subestimar la legitimidad de los valores de la organización formal, por lo que la introducción de métodos occidentales de dirección no tendrá los efectos deseados como resultado de la influencia cultural social.

Por otra parte, se encontró en un estudio de univesitarios, que los americanos tienden al individualismo en contraste con los franceses quienes por sus valores culturales, denotan conformidad con respecto a la orientación valorativa del trabajo tanto intrínseca como extrínsecamente . (Steiner, 1988)

Shukla y Misra en 1989 en un estudio llevado a cabo en la India demostraron que los hombres, a diferencia de las mujeres mostraron una mayor orientación organizacional y tolerancia para acciones disciplinarias y mayor alienación, comparando a empleados (hombres y mujeres) tanto a nivel gerencial como no-gerencial.

En una investigación llevada a cabo en la Unión Americana, Neil y Snizek (1987) afirmaron que el valor al trabajo varía de acuerdo al sexo. Controlando las variables organizacionales demostraron en una investigación que las mujeres otorgan valor preferencialmente a las relaciones en el trabajo, mientras que los

hombres enfatizaron el salario, el status y el prestigio dentro de la comunidad. Se afirmó que cuando el tipo de trabajo se relaciona con el sexo, produce diferentes valores hacia el trabajo en los individuos.

Por otra parte se demostró que las personas coinciden o reprobaban de manera similar tanto valores, actitudes y motivadores hacia el trabajo en base a su orientación vocacional ( en tanto su estilo de vida cristiano, interacción social, necesidades financieras y flexibilidad en las horas de trabajo) Este estudio fué realizado por Watts ( 1992) quien tomó como muestra a empleadas administrativas.

Como se observa, la influencia de los valores culturales-sociales de los individuos consideran tanto diferencias culturales como individuales ( sexo, edad, ubicación geográfica, etc). Todos estos factores han de considerarse en el estudio y medición de los valores dentro de las organizaciones. Al respecto, Bond y Pang (1989) afirman que el espectro valorativo Chino es invisible a instrumentos occidentales.¿ a qué cree que se deba?

---

### 3.2.2 ROL DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN SUS MIEMBROS

---

Considerando la información que se presentó a lo largo del presente escrito, se retoma el diagrama de identidad de una Organización , considerándolo de utilidad para llevar a cabo la aplicabilidad del rol de los valores en el interior de una organización macrosistémica.

#### Dominio de los propósitos

Este dominio incluye aquellos valores e ideas que los integrantes de la organización comparten y proponen para llevar a cabo sus metas.

A nivel organización se ha estudiado que :

Las compañías americanas "excelentes" ( Amdahl, Caterpillar Tractor, Disney Productions, Delta Airlines, Levi Strauss, Marriot, MacDonald's, Maytag, IBM, Johnson & Johnson ,etc) compartían valores e ideas comunes:

Tendencia a la acción, estar cerca del cliente, autonomía e iniciativa, productividad a través de las personas, valores claros y puestos en marcha, espíritu práctico, estructura organizacional sencilla y staff reducido. (Peters y Waterman citados por Robbins, 1987)



#### A nivel grupal:

Se analizó la valoración hacia el trabajo dependiendo de sus características en un grupo de administradores. Para describir al trabajo del no-trabajo los individuos lo significan y construyen. Entre algunas características que significan al trabajo y al no-trabajo y frente a los cuales los sujetos denotan su actitud favorable o disatisfacción se encuentran:

La estructura, horario, que requiriera esfuerzo físico, cambiante y con logros de objetivos. Así mismo, los recursos intrínsecos de satisfacción (reflejada en las actitudes positivas) incluyen oportunidades para cambios, variedad, uso de habilidades y capacidades, liderazgo y responsabilidad. (Brook, J. & Brook R., 1989).

#### A nivel de individuos:

Por otra parte Greenber (1992) identificó que los sujetos que tienen mayor creatividad en su trabajo son aquellos que tienen mayor opción de elegir el problema en qué trabajar, tienen mayor capacitación y preparación académica reconocida. Con ello valgan su propio trabajo en tanto llevan mayor tiempo en la ejecución de sus tareas y expresan sentimientos positivos hacia el trabajo y a la tarea específica.

En otro estudio se investigaron las causas que un horario en el trabajo trae en la vida personal del trabajador. El trabajo interfiere con las actividades no laborales, y el tiempo dedicado a estas actividades interfiere con el compromiso al trabajo. El conflicto entre ellos deriva en el compromiso con la organización y en alteraciones psicológicas con implicaciones emocionales. (O'Driscoll et al. 1992).

#### C A S O 1

Se llevó a cabo un estudio de valores en una población de hombres y mujeres de distinta edad. Al preguntarles el por qué trabajaban contestaron:

" Para tener dinero, para el progreso del país, para mantener a la familia, para comer y vivir, por gusto, para aprender, porque no hay de otra, para satisfacer aspiraciones, para ser feliz, para educar a los hijos, para ayudar a los demás, para tener y gastar y para trascender."

Llevando a cabo un análisis de estos valores y buscar la relación con el salario de los trabajadores, se observó que cuando el ingreso aumenta, la preferencia varía. Es decir, aquellos enfocados y referentes al logro de objetivos individuales (para satisfacer aspiraciones, para aprender, por gusto y trascender) son preferibles.

Cuando el salario es alto y mientras sean estos valores preferibles, disminuye la valorización al trabajo en tanto esta actividad se realice por otras causas: para mantener a la familia, educar a los hijos y para comer y vivir . Los sujetos entonces, valoran al trabajo con sus propios satisfactores más alla de los efectos secundarios de la paga.

¿ Podría usted dar explicación a los resultados obtenidos ?  
( Tiene como alternativa la teoría de Necesidades de Maslow ).

Los datos mecionados son reales y corresponden a un estudios llevado a cabo en la población mexicana ( Alduncin, 1989)

Ciertamente muchos dirigentes ( Gubernamentales o Privados) han observado que sus empleados valoran al trabajo solo en funcion del salario, por lo que han procurado incluir nuevos valores ( más específicos) y generando mayor motivación al trabajo y al trabajador.

Entre las medidas alternativas a la percepción de ingresos, se han desarrollado programas de motivación como la capacitación para ocupar puestos escalafonarios superiores, convivios, eventos dentro de la organización, así como la facilidad de medios tiempos o tiempos continuos laborales requeridos, entre otros.

Sin embargo , de acuerdo a esta investigación el valor del dinero en tanto permite cubrir necesidades básicas, se reafirma para la valoración al trabajo. Especialmente en un país tercermundista, el valor hacia el dinero reviste características culturales.

#### Dominio de capacidades existentes

Recordando que en este dominio se condensan tanto los recursos materiales como el sistema de valores agregados y principios que legitimizarán los propósitos al darles aplicación, numerosos investigadores han aportado información al respecto.

Para apoyar y legitimizar la toma de decisiones gerencial, Brady ( 1990) propone una teoría ética en donde se combinan el utilitarismo y el formalismo. En este sentido, el formalismo es retrospectivo ya que inquiera o anda en busca de precedentes y consistencia con la conducta pasada, indiferente a las futuras consecuencias ( se representa en el cuestionamiento " qué hay que hacer ".)

El utilitarismo por su parte es prospectivo, porque el obtener buenos resultados requiere de la anticipación de sus consecuencia para cada alternativa considerada . La tradición, experiencia y soluciones previas son irrelevantes, excepto como

sugerencias históricas que pudieran o no ser importantes para dar solución al problema actual. ( responde a la pregunta "por qué hay que hacer..").

Por su parte Sinclair ( 1993) refiere dos aproximaciones éticas por las cuales se diferencia la forma en cómo llevar la dirección y administración de la organización:

1 ) Establecer una sola cultura a través de valores nucleares en base a la pregunta ¿qué clase de organización será esta compañía?. De donde el mas importante rol del líder será el reforzar en palabra y hecho este credo. " La importancia de los altos ejecutivos como modelos no podrá ser demasiado estresante." Las características del líder entonces retoman importancia, así como el diseño de sistemas de recompensa, selección , estructura, espacios físicos, rituales, ceremonias, etc..

Esta aproximación es criticada por cuestiones morales. Se considera como la imposición de una ideología de administración elitista y, a su vez defendida en tanto presente de manera racional imágenes de objetivo-dirección para llevar a cabo las acciones administrativas y a la vez un ambiente moral particular.

2 ) Por el contrario, en vez de tratar de crear una cultura unificada , se entiende el valor de las diferencias de subculturas y las regiones de controversia en la organización.

Pensando de esta forma, la figura del líder resta importancia para comprender el paradójico y complejo sistema de creencias.

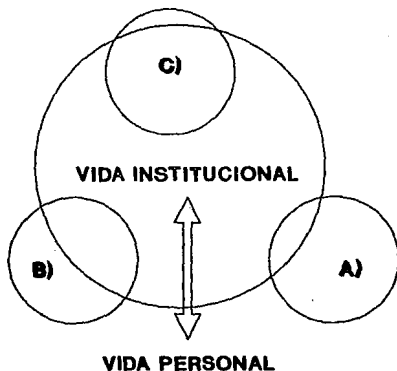
Se cree que en ausencia de líder las acciones quedan fuera de control, sin embargo mientras los miembros de la subcultura operan como "comunidad ocupacional", se traen a la organización poderosos recursos de compromiso y control.

La importancia de legitimizar los valores de la organización también influye en la valoración de los trabajadores con respecto a una tarea. Si la normatividad social y estructura técnica han legitimizado los métodos de la organización, los sujetos perciben altos niveles de valores intrínsecos hacia tareas controladas y rutinarias, aún independientemente de una supervisión directa en la tarea. ( Fuller & Dornbusch; 1988)

## C A S O 2

Usted es un psicólogo de un despacho de consultoría externa y está encargado de recluir y seleccionar a empleados para distintas compañías.

Considere el siguiente esquema:



Este esquema se desarrolla de acuerdo al perfil de puestos y a los requerimientos de cada compañía , en donde:

A) Es un puesto con un horario de medio tiempo, y por lo tanto de poca vida institucional ( cajeros y educadoras).

B) Es un puesto para candidatos que medien su vida personal y su vida institucional ( auxiliar administrativo).

C) Es un puesto que requiere de candidatos involucrados y comprometidos totalmente con la empresa, por lo que su vida personal es muy reducida ( Subdirector de un área de una Institución Bancaria, Agentes de ventas farmacéuticas).

Aplicando la teoría de valores de Rokeach, ¿ cuáles valores terminales e instrumentales cree usted que sean los preferibles para cada tipo de puesto? De acuerdo a los dominios de valores de Schwartz y Bilsky, ¿ cuáles cree que sean los dominios preferidos por los candidatos para cada puesto ?

¿ Puede hacer conciliar los valores de sus candidatos con los de cada puesto ?

Ciertamente se podrían conciliar los valores de los candidatos con respecto a los valores culturales de la organización para cada puesto. De utilizar los instrumentos para medir los valores , es probable que los candidatos que seleccionó y manifiesten agrado (actitud positiva) en su trabajo como primera aproximación, sin que ello signifique en su totalidad que se den discrepancias valorativas futuras. Usted colaboró a concordar aspectos valorativos en los individuos y por ello la metamorfosis dentro de la organización es óptima de acuerdo a los lineamientos de esta compañía.

Si a la luz de sus propios valores, el puesto C le parece "injusto", imagínese usted un candidato sin familia y cuyos valores preferidos pertenecen al dominio de logro.



## C A S O 3

Usted pertenece al Departamento de Selección y Reclutamiento de una Institución Bancaria. Derivada de la cultura institucional, las preferencias para candidatos de nuevo ingresos consideran a los recién egresados de Universidades y con poca experiencia, de tal forma que la Institución pueda revestirlos de su propia cultura.

¿ A qué tipo de socialización se someten los nuevos empleados de esta Institución ?

Después de un año y medio , los objetivos de la Institución requiere de Altos ejecutivos que aporten nuevos enfoques y soluciones al cambio que enfrentan. Es esta la ocasión para la promoción de algunos empleados sin embargo, aún y cuando en un inicio estos candidatos presentaron el potencial, ninguno de ellos concibe los nuevos enfoques o puntos de vista alternativos requeridos.

- ¿ A qué creé usted que se deba?-

- ¿ De dónde reclutará usted a los candidatos para ocupar estos puestos?

De tener el tiempo y los recursos suficientes,

- ¿ a qué técnica de intervención recurriría usted para que empleados internos pudieran ocupar estos puestos? ( Considere los métodos y técnicas mencionadas en el capítulo 2)-

El caso que acaba usted de leer forma parte de los testimonios patrimoniales de una organización.

Entre una de las medidas a las que se recurrió fue el reclutamiento externo de candidatos, ya que la cultura de la Institución era fuerte y se tenía la urgente necesidad de contar con personas con dichas características. Con esta disposición se presentó desvalorización de la Organización a la luz de algunos de sus empleados.

#### Dominio de las relaciones

Brevemente, este dominio se conforma por el sistema de roles de las personas y la naturaleza de sus vínculos.

Entre algunos valores que se identifican bajo este dominio, se encuentran la pertenencia y comunicación. Al respecto, se llevó a cabo una investigación en donde se concluyó, que los individuos señalan mayor poder departamental (al que pertenecen y aún en situaciones en que sea controlado por efectos de contingencias) cuando la percepción de congruencia de valores entre los miembros del departamento y la alta gerencia son examinados desde la perspectiva de ambos grupos ( comunicación directa ) ; mientras que por una medida objetiva de valores en ambos grupos ( sin compartirlo entre ellos) no se manifiesta determinación de poder. ( Enz, 1988). Es decir, existe una relación entre el poder departamental percibido por sus miembros y el grado en que los

departamentos comparten los valores de la organización cuando se manifiestan directamente a la alta gerencia.

#### C A S O 4

Un gerente de departamento tiene una antigüedad de 15 años en la Organización, y en su puesto de cinco. Su forma de trabajo se reduce a la imposición de decisiones, delegar sin supervisión, y a la reafirmación de su antigüedad y jerarquía sobre sus subordinados.

¿ De acuerdo a Argyris qué tipo de sistema de valores laborales sustenta esta persona?

Recientemente han existido prioridades en la Organización en donde se requiere de resultados inmediatos y se implanta el trabajo en equipo como un nuevo valor estratégico para cumplir los objetivos. Al mismo, tiempo se está generando una liquidación masiva de personal.

Los colaboradores de este gerente son personas con menor antigüedad y con alto respeto hacia las posiciones jerárquicas - dentro del lenguaje cotidiano de esta organización se emplea la frase " nómina mata póker" -.

Aún con la nueva disposición y con el objetivo general del departamento, el gerente sigue actuando como anteriormente lo hacía y delega constantemente los proyectos no prioritarios a sus subordinados aclarando que "este nuevo tiene prioridad".

Se suscitó un conflicto cuando el Director del área solicitó resultados. A la fecha el proyecto principal no había sido terminado. Se analizaron las causas de este retraso a la luz de cada miembro del departamento. El gerente manifestó que la responsabilidad recaía en uno de sus colaboradores e incluso lo culpó por poner en riesgo su prestigio y posición gerencial.

- ¿ A qué considera que se haya debido esta victimización del gerente? -

- ¿ Qué mecanismos psicológicos se activaron para que el gerente reaccionara de esta forma? -

( Tiene como opción la teoría de Bandura sobre valorización social y personal para explicar esta situación)

Como este caso, se han presentado muchos más en la vida real. La decisión que tomó la Dirección fué liquidar al colaborador .

El rol de los valores puede estudiarse en base a estos dominios y considerando la constante interacción de éstos, es posible intervenir en la filosofía de las organizaciones para llevar a la acción nuevos valores. Una forma de trabajar con los valores en una organización, es llevando a cabo una planeación estratégica.

### Planeación estratégica

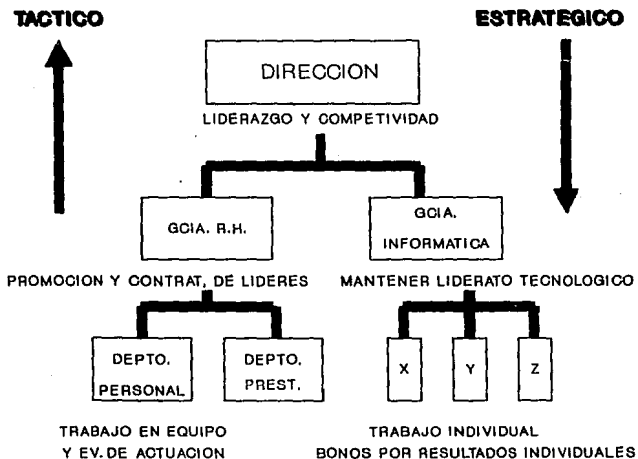
La planeación estratégica está compuesta por fases:

FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
En esta fase se realiza un análisis de las metas que tiene la organización. Este análisis ni lo hace ni el dueño, ni los jefes ni el comité Directivo de la organización, sino que se lleva a cabo de manera participativa considerando la totalidad de los miembros que pertenecen a la organización (Existen ejercicios específicos para ello).	Considerando las metas, se ubican los valores agregados para la organización recurriendo a la pregunta ¿cuáles son los valores que se pueden tener dentro de la Institución?	Se confecciona la MISIÓN conformada no solo por el propósito de la estructura sino de todos las personas que componen dicha estructura. ( derivándose de todos los miembros, la MISIÓN no es impositiva).	Se elaboran las perspectivas de lo que sí puede suceder si suceden las cosas que suceden, y qué es lo que puede pasar si no suceden las cosas como queremos que pasen.

### ¿Qué se busca en la Planeación Estratégica?

Al ser una planeación participativa se pretenden conjugar todos los valores individuales y por áreas para poder tener un valor final - LA MISIÓN.

Por ejemplo, considere el siguiente organigrama y las MISIONES :



Cada área propone sus objetivos ( misiones) tácticos para niveles superiores, y estos niveles superiores los proponen estratégicos para que los lleve a cabo cada área

Hay una misión general que es la estratégica y hay una serie de misiones que son tácticas para cada una de las áreas. En cada una va a cambiar, según la naturaleza del área. Lo que es táctico a la luz del objetivo estratégico, se vuelve estratégico a la luz de niveles inferiores.

La MISIÓN se reviste de las siguientes características:

- Es inacabable
- Debe ser generador de motivación para el grupo que la eligió como estandarte. Se redacta de tal manera que nos guste, nos sintamos involucrados y nos llame la atención.
- No está sujeta a validación: La MISIÓN es abstracta, sin embargo las tácticas no lo son ya que en la medida en que se baje de nivel se ven los resultados en forma pragmática.

Por lo anterior, la Planeación Estratégica es una opción para el profesionalista de intervenir en las organizaciones a partir de los valores. Como se observó, dicha planeación implícitamente considera los componentes de la acción colectiva de Smelser y el proceso de valor agregado así como los dominios de la organización estudiados con anterioridad. Por otra parte, al considerar los valores y aportaciones de los miembros, se promueve el compromiso de los trabajadores y el incremento en su desempeño, tal y como la administración participativa reporta en cuanto a beneficios al trabajar grupalmente.

**CAPITULO IV**

**CONCLUSION**



---

#### 4.1 CONCLUSION

---

Hemos llegado al fin del estudio de los valores desde la ciencia psicológica, en donde a partir de un investigación descriptiva se inicia con la competencia del estudio de los valores desde la perspectiva psicológica y terminamos en una tendencia y procedimiento humanista, como la opción que eleva el bienestar de las organizaciones, de sus miembros y que propicia llevar a cabo los objetivos organizacionales llamada Desarrollo Participativo.

En este ir y venir a través de distintos investigadores, quizá el primer supuesto que diera el punto de partida a la investigación nos regresara al punto de origen, ya que sería muy determinate decir que los valores que sustentan las personas, realmente los guían o bien aún , predicen los comportamientos y acciones de los individuos .- Esta posición de causa-efecto no se sustenta-

Ya desde el punto de vista del filósofo Rosiere Frondizi al referir que la jerarquía de valores depende de tres aspectos (situación, sujeto y objeto), se sustentaba la existencia de más de un factor para esta relación. Cabe mencionar que el axiólogo Hartman criticó al axiólogo Frondizi por revestir dicho concepto de excesiva subjetividad, y cierto es que en el área humanística, los valores o cualquier otro tipo de cognición estén excentos de ser

multiplicados o sumados, sin embargo si nosotros pretendiéramos ser menos subjetivos, o lo que es más, evadir la crítica sobre "psicologismo ético", ¿ cuál sería la forma de trabajar con los valores?

Comparando y retomando algunos puntos mencionados, podemos especificar desde el punto de vista de la psicología algunos factores que deben considerarse en todo estudio para poder aproximar la relación valores-comportamiento tales como:

- El valor atribuido a las necesidades del individuo, el aprendizaje cultural derivado de su sociedad cotánea, la socialización por la que ha aprendido los valores dados, el grado de preferencia o en la convicción tanto para llevar a cabo una estimación de las consecuencias así como de su propio desempeño para llevar a cabo dichas acciones, la concordancia o discrepancia entre los valores del individuo y la sociedad, y los valores y la legitimación de los valores propios de la cultura de una organización específica.

Podríamos decir por una parte que con tantos factores el nexo entre valores y comportamientos se debilitaría, que está poco definido y de esta forma la competencia de la psicología con el tema sería demasiado subjetivo e irrelevante . Antes bien, podemos afirmar que la investigación y delucidación de algunos de estos factores han sido la historia y competencia de la psicología

( en lo que apoyaría Hartman al referirse a la psicología del valor) y seguramente por la naturaleza cognitiva de los valores el campo de estudio siga abierto para más investigaciones.

De tal forma, si con las aportaciones de los humanistas y de aprendizaje cognitivistas ( mismos citados a lo largo del presente trabajo) el profesionista en psicología tiene la opción de estudiar más a fondo estos factores, también sería recomendable soportar la relación de comportamiento y valores a partir de otras corrientes o bien de forma interdisciplinaria con la antropología o sociología, ya que como se detalló, el factor "cultura" soporta y da forma a todo tipo de aprendizaje inicial o reafirmante de valores.

Siguiendo, los factores identificados son hasta este momento variados y siguen en algún sentido revestidos de cierta subjetividad (básicamente en lo referente a las propias expectativas del sujeto). Es por ello indispensable fijar límites para la investigación y especificar el rango de aplicación, ya que si de entrada se buscara una relación de las acciones y valores, seguramente el horizonte no acabaría.

A fin de especificar, la investigación tomó aplicabilidad en el ámbito de las organizaciones laborales o institucionales, para lo cual se hizo un desglose de la definición del profesor Rockeach, prestándose atención tanto a los valores derivados de necesidades

psicológicas así como de las demandas institucionales para llevar a cabo sus objetivos.

En este momento el campo se empieza a delimitar si consideramos, que aún y cuando cada persona sustenta su jerarquía de valores, existe una semejanza en los valores de las personas derivados de necesidades psicológicas. La premisa de que el individuo tiene necesidades nos ubica en el plano humanista como es de suponer, y como profesionistas al prestar atención que las tendencias dentro de las organizaciones han apoyado tanto y técnicas y procedimientos para la superación del individuo como un autoactualizante y sujeto a distintos factores motivantes para la satisfacción en su trabajo y con el trabajo , más allá de que el patrón otorgue solo un salario por su actividad.

Los valores de una organización son disímiles unos de otros y pueden estar expresados y especificados en la normatividad de alguna empresa, sin embargo la mayoría de ellos se encuentran implícitamente en su cultura, misma que influyen en el comportamiento del individuo sin que éste se percaten del cambio o aprendizaje o reincorporación de nuevos valores y/o modos particulares de acción.- Solo lo viven, sienten y se comenta de manera informal.

Es por lo anterior que no solo los factores motivantes en el trabajo son competencia del profesionista. Es menester considerar que toda organización sustenta sus propios mecanismos por los cuales transmiten y mantienen sus valores. En esta línea, una revisión a la cultura del macrosistema al que pertenece la organización, de la cultura de la organización y de la cultura de sus miembros permite visualizar el papel desempeñado por los valores.

Entre algunos aspectos, se identificó que el rol de los valores se relaciona tanto con las estrategias y tácticas de toda una organización, el logro de sus objetivos, su estructura, normatividad, competitividad con otras instituciones, toma de decisiones, creatividad, poder, cooperación, rotación de personal, liderazgo, cohesión grupal, etc.

De tal forma, si la cultura que impera en la organización sustenta valores burocráticos y se observa una cultura cerrada que impida la inclusión de nuevas ideas, es probable que los empleados miembros de dicha institución sean revestidos con cualidades mecánicas más que humanas.

A través del presente trabajo se identificó que buscando incrementos tanto en los índices de motivación así como reducción en los problemas humanos como ausentismo y aburrimiento en el trabajo, los métodos de trabajo en grupo son sugeribles siempre y

cuando se atiende a la forma de implementación y expectativas sobre los resultados esperados.

Ahora bien, si se afirma que la tendencia participativa procura la consecución de los objetivos organizacionales, quedan ciertas preguntas por hacer:

¿Es conveniente medir la jerarquía de valores de los individuos para así sacar un consenso de valores comunes y plantear los objetivos organizacionales?

En este punto, nuevamente la controversia en opiniones se desarrolla: Por una parte, de acuerdo al punto de vista de Rockeach o Schwartz y Bilsky o de otros investigadores que han desarrollado instrumentos se podría sugerir medir la jerarquía; sin embargo muchas de las aplicaciones de sus instrumentos han tendido a la observación de cambios de valores a través del tiempo o bien con fines descriptivos.

En mi particular punto de vista el partir de una medida para la consecución de objetivos está muy lejos de ser un procedimiento para el profesionista si es que su función no solo es de diagnosticar. En el caso de formar parte de un equipo interdisciplinario tiene la responsabilidad de intervenir y también de ser experto en el cambio buscado.

La manera de llevar a cabo los objetivos, es partiendo no de aquellos valores preferibles, sino de los preferidos, siendo éstos los que tienen mayor probabilidad de movilizar y poner en acción congruente al sujeto o sujetos. Para ello la planeación estratégica se presentó como una opción para trabajar con los valores de las personas de manera participativa y llevarlos al logro al poder derivar de los valores generales, los objetivos específicos y estrategias para llevarlos a cabo.

Para esta forma de intervención se sugiere considerar los elementos del presente trabajo así como estar familiarizado con técnicas de dinámicas de grupo y liderazgo, temas que en la actualidad cuentan con basta bibliografía.

Por otra parte, ahora pareciera que con el apoyo de la tendencia participativa llegamos al punto de origen - ¿ Es acaso esta tendencia la que defina a ciencia cierta el bienestar de las organizaciones y de sus miembros ? -

Desde el punto de vista ético de Sánchez Vázquez, la moral reside al ampliar el círculo del beneficio a tantas personas posibles. La tendencia participativa o por ejemplo, la Planeación Estrategia se soporta con este punto de vista, ya que el profesionista al trabajar con los valores de los miembros facilita el beneficio para ellos y de la organización .

Desde el punto de vista psicológico, los acompañamientos emocionales, conductuales y cognitivos del trabajo participativo expone a cada individuo frente a otro con cualidades humanas al percibirse entre ellos con familiaridad , con propósitos, capacidades y relaciones semejantes y toma de responsabilidad.

Quizá pueda afirmarse que el trabajo de forma participativa cuando se trabaja con valores sea una propuesta que pueda generalizarse a cualquier organización , al igual que en la realización de objetivos, a pesar de que por su naturaleza algunos requieran de trabajo individual.

Si dentro de los valores institucionales se encuentra el bienestar de los miembros y de toda la organización como un sistema orgánico , las demandas y normatividad de éstas alcanzarán sus objetivos y misiones con los resultados esperados. Atendiendo a estos factores, y comprobando que los valores de los individuos en una organización influyen tanto en su comportamiento como en la producción, desempeño y calidad , la intervención profesional exige poner en práctica los enfoques y técnicas de las nuevas tendencias humanistas en donde se atiende a la naturaleza humana de cada trabajador y de la misma organización.

Así mismo, si consideramos la importancia del rol de los valores en el comportamiento de los individuos dentro de una organización, el psicólogo tendrá un marco amplio para desempeñarse



dentro de ellas y también considerará nuevas alternativas para apoyarlas en los cambios constantes que enfrentan.

Resaltando la importancia del psicólogo en este sentido, a lo largo de este trabajo se incluyeron conocimientos teóricos y herramientas, así como investigaciones de la psicología aplicada y presentaciones de casos prácticos que le permitieran reflexionar, elucidar y poner en un futuro en práctica lo expuesto.

---

REFERENCIAS  
BIBLIOGRAFICAS

---

Alduncin, Abitia E. ( 1989). Los valores de los mexicanos: México: Entre la tradición y la modernidad. México: Fondo cultural Banamex.

Aronowitz, Schwartz D. (1988). Diferencias y Semejanzas de valores en adolescentes judíos provenientes de distintos sectores comunitarios. Tesis de Licenciatura en Psicología. U.N.A.M., México.

Bandura, , Albert. ( 1977). Social Learning Theory. N.J : Prentice Hall.

Beck, C.M.; Crittenden B.S.; Sullivan E.V. (1971). Moral education: Interdisciplinary Approaches. Canada: University of Toronto Press.

Bennis, Warren G. (1973). D.O. ; Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano.

Bond & Pang. ( 1989). Trusting to the Tao: Chinese values and the recentring of psychology. Bulletin of the Hong Kong Psychological Society. (From Psychological Abstracts, 1992, 79 , Abstract No.37512)

Brady, F. Neil. ( 1990) Ethical Managing: Rules and Results. New York: MacMillan Publishing Company.

Brook, Judith A. & Brook Richard J. (1989) . Exploring the meaning of work and nonwork. Journal of Organizational Behavior. 10, (2) , 169-178. (From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 31337)

Dacal A. (1988). Valores y actitudes en la educación. Didac. 11.13-16

Dalton, Peggy; Dunnet, Gavin. ( 1992). A psychology for living: Personal Construct Theory for professionals and client. England: John Wiley & Sons.

Dalton, Dan R. & Metzger, Michel B. ( 1993). "Evaluación de la integridad" para la selección de personal. Una perspectiva cruel. Journal of Business Ethics. 12, (2), 1-13.

Dicaprio, N.S. (1985). Teorías de la personalidad ( 2a. edc.). México: Interamericana

Edwards, John P. & Kleiner Brian H. (1988). Transforming organizational values and culture effectively. Leadership & Organization Development Journal, 9 (1), 13-16 ( From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 13848 )

Ellis, Albert & Druden, Windy. ( 1987). Práctica de la Terapia Racional Emotiva. España: Biblioteca de Psicología.

Etkin, J & Schvarstein L. ( 1989). Identidad de las Organizaciones. México: Paidós.

Flores Luis G. & Catalanello Ralph F. ( 1987). Personal Value Systems and organizational roles in Peru. Journal of Social Psychology, 127 (6), 629-638. ( From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 3385 )

Fuller, B. & Dombusch, S. ( 1988) Organizational Construction of intrinsic motivation. Social Forum, 3 (1), 1-24. ( From Psychological Abstracts, 1989, 76 (4), Abstract No. 13852 )

García Granados J. (1988). Ética. México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Gorman, Liam. (1987). Corporate culture: Why managers should be interested. Leadership & Organization Development Journal, 8, (5), 3-9 ( From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 3386)

Greenber, Ellen. ( 1992). Creativing, autonomy and evaluation of creative work: Artistic workers in organization. Journal of creative behavior, 26, (2), 75-80. (From Psychological Abstracts, 1993, 80 , Abstract No.11626)

Gutiérrez Pantoja, I.A. ( 1990 ) . Desarrollo Organizacional. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología. U.N.A.M., México.

Hartman Robert S. (1965). El conocimiento del bien: Crítica de la razón axiológica. México: Fondo de Cultura económica.

Judge, T. & Bretz, R. ( 1992). Effects of works values on job choice decisions. Journal of Applied Psychology, 77, (3), 261-271.

Lockett, Martin. ( 1988). Culture and the problems of Chinese management. Organization Studies, 9 (4), 475-496. (From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 31371)

Mesárosová B. , Petrikova A., Machalova M. (1991). Expectations under recente social-political changes and their relation to personality traits and the personality value system. Studia Psychologica, 33, (2), 97-110.

Neil, Cecily C. & Snizek, William E. ( 1987). Work values, job characteristic and gender. Social perspectives, 30 (3), 25-265. (From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 3435 )

O'Driscoll, Michael; Ilgen, Daniel & Hildreth, Krystin. (1992). Time devote to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. Journal of Applied Pshychology, 77, (3), 272-279.

Pascual Marina A. (1988). La educación en valores desde una actitud liberadora. Didac, 13 ,35-37

Reich, B. & Adckock C. (1980). Valores, actitudes y cambio de conducta. México: Compañía Editorial Continental.

Reyes-Sagun, Leticia. ( 1988) . Phillipines value system: It's implications to a sucesful organization development effort. Organization Development Journal, 6, (3), 73-75. (From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 27959)

Riosiere Frondizi. ( 1958). ¿Qué son los valores? ; Introducción a la axiología. México: Fondo de Cultura económica.

Robbins, Stephen .( 1987). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y aplicaciones ( 3a. ed.). México: Prentice Hall.

Rokeach, M. (1979). Understanding Human Values: Individual and Societal. N.Y.: The Free Press.

Romero Roldán, R.M. y Ramírez Buendía Grajales P. ( 1967). Estudio Comparativo de las Capacidades Valorativas en 300 estudiantes a nivel profesional. Tesis de Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. México.

Sánchez Bedolla G. ( 1973). D.O. y estrategias de cambio. Tesis inédita de doctorado en Psicología. U.N.A.M. México.

Sánchez Vázquez, A. ( 1981). Ética. México: Grijalbo

Schwartz, Shalom S. & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. Journal of Personality and Social Psychologist, 53 (3), 550-562 .

Seta J. , Seta C. & Donaldson. (1992). The implications of a resource-instrument analysis of goal values for performance in audience and solarity settings. Basic & Applied Social Psychology. 13 (2), 145-164. (From Psychological Abstracts, 1992, 79, Abstract No. 39114 )

Smelser, Neil J. ( 1963-1989). Teoría del comportamiento Colectivo. México: Fondo de Cultura Económica.

Smith Glenn R. & Kleiner Brian. (1987). Differences in Corporate culture and their relationship to organizational effectiveness. Leadership & Organization Development Journal. 8, (5) , 10-12 (From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 3400 )

Shukla, Archana & Misra, Rachna. (1988). Sex and position differences among organizationally envolved personality characteristic and supervisory problem solving styles. Journal of the Indian Academy of applies Psychology. 14 (2), 41-48. (From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No.31377)

Sinclair, Amanda. ( 1993). Approaches to Organisational Culture and Ethics. Journal of Business Ethics. 12. 63-73.

Steiner, Dirk D. ( 1988). Value perceptions in leader-member exchange. Journal of Social Psychology. 128, (5), 611-618. (From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 27965)

Stewart Valerie, Stewart Andrew & Fonda. ( 1981). Business Applications of Repertory Grid. Great Britain: McGraw-Hill.

Suedfeld, Alistair. ( 1992). Modifying integrative complexity in political thought: Value conflict and audience disagreement. Revista Interamericana de psicología. 26 (1), 19-36. ( From Psychological Abstracts, 1992, 79 , Abstract No. 39018 )

Urbina Soria Javier ( comp.). (1989). El Psicólogo: Formación, ejercicio profesional, prospectiva. México: U.N.A.M. p 127.

Watts, Gale A. ( 1992). Work values, attitudes and motivations of women employed in administrative support occupations. Journal of Career Development. 19, (1), 49-64. (From Psychological Abstracts, 1992, 79 , Abstract No.3712)

Wiener, Yoash. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. Academy of Management Review. 13 (4), 534-545 ( From Psychological Abstracts, 1989, 76 , Abstract No. 13900 )

Xirau, Ramón. (1987). Introducción a la Historia de la Filosofía. México: U.N.A.M.

---

 G L O S A R I O
 

---

**Castigo:** Presentación de estímulos aversivos seguidos a la respuesta. Aún y cuando este proceso es contrario al reforzamiento, el castigo no elimina la tasa de respuesta, solo baja temporalmente debido a que el castigo y el estímulo aversivo condicionado que resulta generan ansiedad.

**Conciencia:** Autopercepción y reconocimiento del Yo y de los estados del Yo.

**Conciencia Moral:** Conocimiento exacto y reflexivo de las cosas. Captación de los valores del bien y mal. El problema de intencionalidad es básico.

**Cognición:** Procesos mediante los cuales el ingreso sensorial es transformado, reducido, elaborado, almacenado, recuperado o utilizado, ocupándose de estos procesos aún y cuando operen en ausencia de la estimulación relevante, como en la imaginación o alucinaciones. Dentro de las etapas o aspectos hipotéticos de la cognición se encuentran las sensaciones, percepciones, recuerdos, solución de problemas y pensamiento.

**Consultoría:** Actividad que consiste en opinar - después de haber realizado un estudio técnico científico - respecto a cualquiera de las funciones de una empresa, con el fin de mejorar su estructura y operatividad.

**Creencia:** Forma de pensamiento o idea heredada de otros y se acepta por ser una idea común. Son ideas preconcebidas, no conclusiones a las que se haya llegado como resultado de la actividad mental personal, observación y examen de evidencia. De las creencias son responsables la tradición, la instrucción y la imitación, todas las cuales dependen de alguna manera de la autoridad o bien redundan en nuestro beneficio personal o van acompañadas de una intensa pasión.

**Cultura:** Estructura sólida y definida que el hombre encuentra y con el que al mismo tiempo cuenta para conformar su vida, derivada de las modificaciones que el hombre impone a su circunstancia como por ejemplo crear una sociedad, un derecho, costumbres, lengua, religión, en fin, conjuntas tanto ideas, símbolos, valores y creencias de una sociedad dada como la técnica y productos derivados.

**Elucidar:** Poner en claro, dilucidar.

**Escape:** Es la conducta reforzada por la terminación de un estímulo aversivo.

**Evitación:** En la conducta de evitación se produce una respuesta antes de que ocurra el estímulo aversivo y dicha respuesta retarda o impide la ocurrencia del estímulo.

**Holístico:** del griego "hólos", forma prefija: todo, entero. La teoría holística concibe el funcionamiento del individuo de manera entera e integral sin accionar su estructura psíquica.

**Identidad Organizacional:** Condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio, se forma por pasajes que permanecen en el tiempo.

**Moral:** sistema de normas, principios y valores, de acuerdo con el cual se regulan las relaciones mutuas entre los individuos, o entre ellos y la comunidad, de tal manera que dichas normas, que tienen un carácter histórico y social, se acaten libre y conscientemente, por una convicción íntima y no de un modo mecánico.

**Pensamiento reflexivo:** Examen activo, persistente y cuidadoso de toda creencia o supuesta forma de conocimiento a la luz de los fundamentos que la sostienen y las conclusiones a las que tiende.

**Prejuicio:** Juzgar las cosas y eventos antes del tiempo oportuno o sin tener de ellas cabal conocimiento.

**Reforzamiento:** Estímulo que al ser contingente o seguir a una respuesta tiene la capacidad de elevar la tasa de producción de respuestas similares. El reforzamiento que consiste en la presentación de estímulos se llama reforzamiento positivo, mientras que el reforzamiento que consiste en la eliminación de estímulos aversivos se llama reforzamiento negativo.

**Socialización:** Proceso mediante el cual los individuos adquieren mediante relaciones interpersonales las contingencias de los diferentes roles sociales, los valores y las actitudes de la sociedad. Este proceso no concluye con la infancia, se prosigue durante la vida adulta.

**Subcultura organizacional:** Subestructura inmersa en la cultura de los miembros de una organización que interactúan regularmente con el otro, identificándose a ellos mismos como un grupo distintivo dentro de la organización, comparten problemas comúnmente definidos como problemas de todos y usualmente toman acción en base a creencias colectivas únicas para el grupo.

**Valor del reforzamiento:** Grado o mérito que se pone en un objetivo. Si el valor del reforzamiento del objetivo es intenso, una persona puede ser impulsada a practicar la conducta aún cuando las expectativas de asegurar el objetivo sean limitadas. La conducta que resulta del valor intensificado del objetivo puede ser altamente irracional y maladaptativo, por ello se sugiere que el individuo determine el grado del objetivo mínimo o grado de reforzamiento a lo largo de un continuo aceptable a fin de corresponder con las expectativas reales de éxito.

**Vicario:** lat. "vicarius" de "vicia". Adj. vez o alternativa. Que tiene las veces, poder y facultades de otro o le sustituye.

## APENDICES



## A P E N D I C E A

Turiel ( 1966) probando la validez del " Modelo Comparativo de Madurez Moral" de Kohlberg ( 1963), desarrolla tipologías de personalidad, para estructurar el medio, para tratamientos comunitarios, etc. en base al nivel moral de los individuos:

A continuación se citan algunas aplicaciones:

Nivel conceptual de madurez moral	Características en la persona
1	Impulsivo, pobremente socializado, egocéntrico, no intencionado.
2	Complaciente, dependiente de la autoridad, conciente a reglas
3	Independiente, cuestionador y autoconfiante.

Para el desarrollo de objetivos, el ambiente se estructura en cuanto al grado de estructura y oportunidad para la autonomía:

Nivel de madurez	Ambiente prescrito
1	Aceptante pero firme, claramente organizado.
2	Independencia en una estructura normativa
3	Permitiendo alta autonomía con baja presión normativa

El Proyecto de Tratamiento para la comunidad (CTP) lo aplicó en su tratamiento para la delincuencia en tanto:

Nivel de madurez	Características del trabajador
1	Bajo Tolerante, protector, apoyante
2	Medio Firme, consejero, alerta y dispuesto a castigar
3	Alto Sabio, comprensivo y cálido

## APENDICE B

### ESTUDIO DE VALORES

Gardón W. Allport Phillip E. Vernon Gardner Lindzey

REVISADA Y ADAPTADA PARA MEXICO POR

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero y el

Maestro en Psicología Federico Guillermo Sandóval y Terán

#### Parte Primera

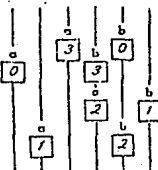
**DIRECCIONES:** Se presentan en este estudio de valores un buen número de afirmaciones o preguntas a las que se les puede dar una de dos contestaciones. Indique sus preferencias personales colocando los números apropiados en los cuadros que se encuentran a la derecha de cada pregunta. Algunas de las alternativas pueden parecerle igualmente atractivas o desagradables. Sin embargo, escoja siempre una de ellas aunque sólo le parezca relativamente más aceptable que la otra. Por cada una de las preguntas tiene usted 3 puntos que puede distribuir en cualesquiera de las siguientes combinaciones:

Si está de acuerdo con la alternativa (a) y en desacuerdo con la (b), ponga 3 en el primer cuadro y cero en el segundo como lo indica la gráfica.

Si está de acuerdo con la (b) y en desacuerdo con la (a), ponga

Si tiene una ligera preferencia por (a) sobre (b), ponga

Si tiene una ligera preferencia por (b) sobre (a) ponga



No haga ninguna combinación de números que no sea una de estas cuatro. No hay límite de tiempo, pero no pierda mucho en ninguna pregunta o afirmación. No deje de contestar ninguna de las preguntas a menos que se encuentre imposibilitado para decidirse.

EL PERMISO PARA TRANSCRIBIR, ADAPTAR Y ESTANDARIZAR ESTA PRUEBA EN MEXICO HA SIDO OBTENIDO DE LA

HOUGHTON MIFFLIN COMPANY  
CUN TEGUA 14 DE MAYO DE 1957

Facultad de Filosofía y Letras U.N.A.M.  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



9. ¿Cuales de estos rasgos de carácter, considera más deseables?: (a) los altos ideales y el respeto; (b) el desinterés y la condolencia.
10. Si fuera catedrático universitario y tuviera la habilidad necesaria preferiría dar clase de: (a) literatura; (b) química y física.
11. Si viera las siguientes noticias en el periódico matutino con encabezados de igual tamaño ¿cuál leería con más atención?: (a) dignatarios de la iglesia resuelven importante problema religioso; (b) grandes mejoras en las condiciones del mercado.
12. En las mismas circunstancias de las de la pregunta 11: (a) la Suprema Corte anuncia su decisión; (b) nueva teoría científica es promulgada.
13. ¿Cuando visita una catedral le impresiona más el sentido de reverencia y religiosidad que las características arquitectónicas y los emplomados?: (a) Sí; (b) No.
14. Suponiendo que tenga tiempo disponible preferiría utilizarlo en: (a) desarrollar maestría en su habilidad favorita; (b) hacer labor social o de servicio público.
15. En una exposición le gusta más ir a lugares donde pueda ver: (a) nuevos productos industriales; (b) aparatos científicos, tales como microscopios, péndulos, brújulas, etc.
16. Si tuviera la oportunidad y si ninguna de estas dos actividades existiesen en donde usted vive, ¿qué preferiría fundar: (a) una sociedad de debates sobre problemas nacionales; (b) una orquesta de música clásica.

	a	b				
			a	b		
	a				b	
		a			b	
	a		b			
		a	b			
				a	b	
			a	b		
Total:						
	K	S	T	X	Y	Z

17. La finalidad de las iglesias en la actualidad debería ser: (a) exaltar las tendencias altruistas y caritativas; (b) fomentar el recogimiento espiritual y el sentido de comunión con el Altísimo.
18. Si tuviera que pasar algún tiempo en una sala de espera y hubiera sólo dos revistas, cuál escogería: (a) seminario de estudios científicos; (b) arte y decoración.
19. Preferiría usted escuchar una serie de conferencias sobre: (a) comparación de méritos en los sistemas de gobierno de España y México; (b) comparación del desarrollo de las grandes creencias religiosas.
20. ¿Cuál de las siguientes funciones de la educación formal considera más importante?: (a) la preparación que da en los aspectos de utilidad práctica y recompensa monetaria; o (b) la preparación que da para participar en las actividades de la comunidad y en la ayuda de seres desafortunados.
21. Tiene usted más interés en leer relatos sobre la vida y obra de hombres como: (a) Alejandro, Julio César y Carlomagno; (b) Aristóteles, Sócrates y Kant.
22. ¿Nuestro actual desarrollo industrial y científico es muestra de mayor grado de civilización que el alcanzado por cualquiera otra sociedad de tiempos anteriores, por ejemplo, los griegos?: (a) Sí; (b) No.
23. ¿Si estuviera empleado en una organización industrial y suponiendo que los sueldos fueran iguales preferiría usted ser: (a) consejero de empleados; (b) tener un puesto administrativo?

	a			b		
		a			b	
			a			b
	a	b				
			a	b		
	a					b
			a	b		
						b
		a	b			
Total:						
	R	S	T	X	Y	Z

24. ¿Si de dos libros tuviera que elegir uno, cuál de los dos siguientes escogería: (a) Historia de la Religión en México; (b) Historia del desarrollo industrial en México?
25. Aprovecharía más a la sociedad moderna: (a) mayor preocupación por los derechos y el bienestar de los ciudadanos; (b) mayor conocimiento de las leyes fundamentales del comportamiento humano.
26. Si usted estuviera en condiciones propicias para elevar el nivel de la vida o para modificar la opinión pública según sus deseos, preferiría usar su influencia para: (a) elevar el nivel de la vida; (b) para influenciar la opinión pública.
27. ¿Qué preferiría escuchar: una serie de conferencias populares sobre: (a) el progreso de los servicios sociales en la ciudad en donde usted reside; (b) pintores contemporáneos?
28. La evidencia acumulada hasta ahora parece demostrar que el universo se ha desarrollado hasta su estado actual de acuerdo con leyes naturales de tal manera que no sería necesario recurrir a una causa primera, propósito cósmico o divinidad para explicarlo: (a) estoy de acuerdo con esta afirmación; (b) estoy en desacuerdo.
29. En un periódico como "El Universal", "Excelsior", etc., qué es lo que usted leería con más interés: (a) las secciones de compra y venta de casas y precios del mercado; (b) la información sobre galerías de pinturas.
30. ¿Qué considera usted más importante en el desarrollo de la educación de sus hijos?: (a) la religión; (b) la educación física.

Total:

R	S	T	X	Y	Z

## Parte Segunda

---

**DIRECCIONES:** Cada una de las situaciones siguientes o preguntas está seguida de cuatro actitudes o contestaciones posibles. Arregle las respuestas en el orden de su preferencia personal escribiendo en el cuadro apropiado de la derecha la calificación 4, 3, 2 o 1. Ponga 4 a la afirmación que prefiera en primer lugar; 3 a la que prefiera en segundo lugar, etc.

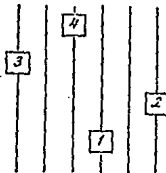
**EJEMPLO:** Si en este lugar hubiese una pregunta y las siguientes afirmaciones fuesen alternativas sobre las que se necesitara expresar la preferencia, usted calificaría como sigue:

Pondría 4 en el cuadro, si prefiere usted esta afirmación en primer lugar.

3 en el cuadro, si a esta afirmación la prefiere en segundo lugar.

2 en el cuadro, si a esta afirmación la prefiere en tercer lugar.

1 en el cuadro, si a esta afirmación la prefiere en último lugar.



Usted puede pensar respuestas que desde su punto de vista serían mejores que las que están en la prueba, pero es necesario que escoja una de estas últimas y ordene las cuatro como se indica arriba, aunque algunas veces le sea difícil decidirse. En caso de que le sea completamente imposible tomar una decisión, omita la pregunta. Por ningún motivo califique usted alguna de las alternativas con más de 4, 3, 2 o 1.





7. Suponiendo que usted tenga la habilidad necesaria y que el sueldo para cada uno de los siguientes empleos fuera el mismo, cuál preferiría usted desempeñar.

- a. Matemático.
- b. Gerente de ventas.
- c. Sacerdote.
- d. Político.

8. Si tuviera suficiente tiempo y dinero le gustaría más:

- a. Hacer una colección de esculturas y pinturas escogidas.
- b. Establecer un centro para el cuidado y rehabilitación de retrasados mentales.
- c. Postularse para senador o ministro de Estado.
- d. Establecer una negociación o una organización industrial de su propiedad.

9. Estando en una velada con amigos íntimos del propio sexo, qué tema preferiría usted tratar:

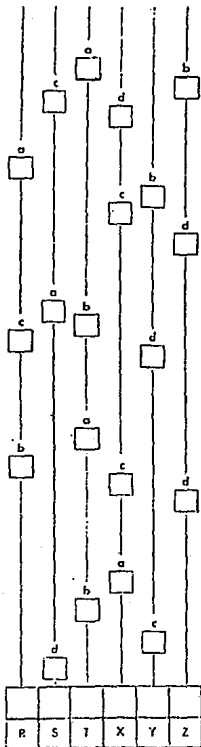
- a. El significado de la vida.
- b. Las últimas novedades en el campo de la ciencia.
- c. La literatura.
- d. El socialismo y el mejoramiento social.

10. Qué preferiría usted hacer en sus vacaciones venideras si tuviera la habilidad y los medios:

- a. Escribir y publicar un ensayo o artículo original sobre biología.
- b. Permanecer en un sitio lejano del país donde se pueda disfrutar de hermosos paisajes.
- c. Inscribirse en un torneo local de tenis u otro deporte.
- d. Iniciarse en un nuevo campo de los negocios.

11. Las grandes exploraciones y descubrimientos como los de Colón, Magallanes, Marco Polo y Byrd, le parecen más significativos a causa de que:

- a. Representan las conquistas del hombre sobre las fuerzas de la naturaleza.
- b. Acrecientan nuestro conocimiento de la geografía, la meteorología, la oceanografía, etc.
- c. Son laros de unión para los intereses y sentimientos de todas las naciones.
- d. Cada uno de ellos contribuye un poco a la comprensión del universo.



12. Debemos normar nuestra conducta de acuerdo con, o brindar nuestra mayor lealtad a:

- a. Nuestra fe religiosa.
- b. Nuestros ideales de la belleza.
- c. Nuestros compañeros o la organización para la cual trabajamos.
- d. Nuestros ideales acerca de la caridad.

13. Hasta qué punto admira usted a las siguientes personas:

- a. La fundadora de la Cruz Roja, Florence Nightingale.
- b. Napoleón.
- c. Henry Ford.
- d. Galileo.

14. Al escoger su esposa preferiría usted una mujer que (las mujeres contestan en el 14 A):

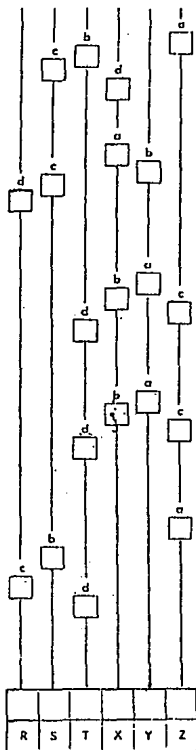
- a. Pueda adquirir prestigio social y se gane la admiración de los demás.
- b. Guste de ayudar a la gente.
- c. Sea fundamentalmente espiritual en sus actitudes hacia la vida.
- d. Tenga talento artístico.

14 A. (Para mujeres.) Preferiría usted un esposo que:

- a. Tenga éxito en su profesión y se gane la admiración de los demás.
- b. Le guste ayudar a la gente.
- c. Sea fundamentalmente espiritual en sus actitudes hacia la vida.
- d. Tenga talento artístico.

15. Examinando el cuadro de Leonardo da Vinci, "La Última Cena", tendería usted a pensar de él:

- a. Como la expresión de las más altas aspiraciones y sentimientos espirituales.
- b. Como uno de los más valiosos e irremplazables cuadros que jamás se hayan pintado.
- c. En relación a las múltiples habilidades de Leonardo y su lugar en la historia.
- d. Como la quintesencia de la armonía y la composición.



## PROCEDIMIENTOS DE CALIFICACION PARA EL ESTUDIO DE VALORES

### DIRECCIONES:

1. Asegúrese usted de que todas las preguntas hayan sido contestadas.

NOTA: si le ha sido imposible contestar todas las preguntas, puede dar igual puntuación a las contestaciones alternativas de cada pregunta que haya sido omitida, en la forma que a continuación se explica:

**PARTE PRIMERA.** 1 1/2 puntos por cada alternativa. La suma de los puntos: de (a) y de (b) debe ser siempre igual a tres.

**PARTE SEGUNDA.** 2 1/2 puntos por cada alternativa. La suma de los puntos de las cuatro alternativas de cada pregunta debe ser siempre igual a 10.

2. Sume los puntos de las columnas verticales de cada página y coloque el total en los cuadros que están en la parte inferior de la página.
3. Pase usted los totales de cada una de las páginas anteriores a las columnas del cuadro 1. Ponga el total de cada columna (R, S, T, etc.), de cada una de las páginas en el espacio que tenga la misma letra. Observe que el orden en que se insertan las letras en las columnas del cuadro 1, es diferente en cada página.

Cuadro 1

Totales de cada página	Teorético	Económico	Estético	Social	Político	Religioso	La suma de las calificaciones de este cuestionario debe ser igual a los puntos que se muestran en esta columna.
<b>Ia. Parte</b>							
Pag. 2	(R)	(S)	(T)	(X)	(Y)	(Z)	24
Pag. 3	(Z)	(Y)	(X)	(T)	(S)	(R)	26
Pag. 4	(X)	(R)	(Z)	(S)	(T)	(Y)	27
Pag. 5	(S)	(X)	(Y)	(Z)	(T)	(R)	21
<b>IIa. Parte</b>							
Pag. 7	(Y)	(T)	(S)	(Z)	(R)	(X)	60
Pag. 8	(T)	(Z)	(R)	(Y)	(X)	(S)	50
Pag. 9	(R)	(S)	(T)	(X)	(Y)	(Z)	40
<b>Total</b>							240
<b>Cifras de Corrección.</b>	+3	-1	+4	-3	+2	-5	
<b>Total Final</b>							240

4. Sume los totales de las seis columnas. Sume o reste las cifras de corrección como se indica en el cuadro.
5. Confirme sus cálculos asegurándose de que la calificación total de las seis columnas sume 240 (si deca, use los márgenes para las sumas).
6. Coloque las calificaciones marcando los puntos en las líneas verticales del cuadro 2. Conecte los seis puntos por medio de líneas rectas para obtener el perfil gráfico de sus valores.

**Cuadro 2**  
**PERFIL DE VALORES**

	70						70
Alto	60						60
	50						50
	40						40
Medio	30						30
	20						20
Bajo	10						10
		Teórico	Económico	Estético	Social	Político	Religioso

**CALIFICACIONES ALTAS Y BAJAS.** Una calificación puede considerarse o alta o baja, si queda fuera de los siguientes límites. Estas calificaciones exceden el 50% de todas las calificaciones para ese valor, es decir, un error probable.

Teórico	34-46	Social	35-45
Económico	34-46	Político	35-45
Estético	34-46	Religioso	33-47

**CALIFICACIONES MUY ALTAS O MUY BAJAS.** Una calificación en uno de los valores puede considerarse sumamente distintiva del individuo si es más alta o más baja de los siguientes límites. Estas calificaciones quedan fuera de 82% de todas las de ese valor, es decir: exceden de dos errores probables.

Teórico	29-51	Social	30-50
Económico	29-51	Político	31-49
Estético	27-53	Religioso	25-55

## APENDICE C

### CUESTIONARIO DE VALORES

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer los valores que prefiere una persona. Ningún valor es bueno o malo, solo se identificará su propia preferencia.

A continuación se le presenta una lista de 18 palabras ordenadas en forma alfabética. Por favor reordénelas preguntándose ¿ cual prefiero YO ?

Respondiendo a esta pregunta, ponga el número 1 a aquella palabra que usted más prefiera, el número 2 a la siguiente, etc, hasta completar las 18 palabras. Por favor NO repita ningún número.

¿ cuál prefiero YO ?

AMISTAD VERDADERA ( compañía cercana)	_____
AMOR MADURO ( intimidad espiritual y sexual)	_____
ARMONIA INTERNA ( libre de conflictos internos)	_____
AUTO-RESPTO (autoestima)	_____
EQUIDAD (igualdad de oportunidades,hermandad)	_____
FELICIDAD ( contenido)	_____
LIBERTAD (independencia, elección libre)	_____
PLACER ( vida disfrutable)	_____
RECONOCIMIENTO SOCIAL ( respeto, admiración)	_____
SABIDURIA ( entendimiento maduro de la vida)	_____
SALVACION ( en la vida eterna)	_____
SEGURIDAD FAMILIAR ( cuidado de la gente amada)	_____
SEGURIDAD NACIONAL ( protección de un ataque)	_____
SENTIDO DE CUMPLIMIENTO ( contribución final)	_____
UN MUNDO DE BELLEZA ( en la naturaleza, artes)	_____
UN MUNDO EN PAZ ( libre de guerras y conflictos)	_____
UNA VIDA COMFORTABLE ( vida próspera)	_____
UNA VIDA EXCITANTE ( vida activa, estimulante)	_____

De igual manera, a continuación se presentan otras 18 palabras en orden alfabético. Por favor reordénelas preguntándose ¿ cual prefiero YO ?

Respondiendo a esta pregunta, ponga el número 1 a aquella palabra que usted más prefiera, el número 2 a la siguiente, etc, hasta completar las 18 palabras. Por favor NO repita ningún número.

¿ cuál prefiero YO ?

AGRADABLE ( juguetero, alegre)	_____
AMBICIOSO ( constancia en aspiraciones)	_____
AMOROSO ( afectuoso, ternura)	_____
AUTOCONTROL ( autodisciplinado)	_____
CAPAZ ( competente, efectivo)	_____
CORAJE ( sostener sus propias creencias)	_____
DE CRITERIO AMPLIO ( mente abierta)	_____
DIPLOMATICO ( cortés, bien manerado)	_____
HONESTO ( sincero, verdadero)	_____
IMAGINATIVO ( creativo)	_____
INDEPENDIENTE ( autosuficiente)	_____
INTELLECTUAL ( inteligente, reflexivo)	_____
LIMPIO ( nítido, aseado)	_____
LOGICO ( consistente, racional)	_____
OBEDIENTE ( respetuoso, sumiso)	_____
PERDONANTE ( dispuesto a perdonar a otros)	_____
RESPONSABILIDAD ( digno de confianza)	_____
UTIL ( trabajar para el bienestar de otros)	_____

GRACIAS POR SU COOPERACION...

## APENDICE D

### CUESTIONARIO DE VALORES

#### INSTRUCCIONES:

En este cuestionario se preguntará a sí mismo: ¿Qué valores son los más importantes para mí, que guían o son los principios fundamentales de mi vida; y cuáles son los valores menos importantes para mí? Hay dos listos de valores en las siguientes páginas. Dentro de los paréntesis que siguen a cada uno de los valores se encuentra una breve explicación que le ayudará a entender su significado de una forma más completa.

Su tarea consiste en indicar que tan importante es para usted cada valor, en cuanto a que guíe o sea un principio fundamental dentro de la vida. Para hacer la evaluación use la escala que se presenta a continuación:

0 significa que el valor no es del todo importante o relevante como guía o principio fundamental de su vida.

3 significa que el valor es importante.

6 significa que el valor es muy importante.

Entre más alto sea el número (0,1,2,3,4,5,6), más importante es el valor como guía o principio fundamental de su vida.

-1 es para evaluar cualquier valor que se oponga totalmente a los valores que guían su vida.

7 es para evaluar cualquier valor de suprema importancia que guíe los principios fundamentales de su vida; regularmente hay más de tales valores.

En el espacio anterior de cada valor, escriba el número (-1,0,1,2,3,4,5,6,7) que indique la importancia que tiene este valor para usted en lo personal. Trate de distinguir tanto como le sea posible entre los valores usando todos los números que se le indicaron anteriormente.

Como gufa o principio fundamental de mi vida este valor es:

Opuesto a mis valores	no importante	importante	muy importante	de suprema importancia
-1	0	1 2 3 4 5	6	7

Antes de comenzar lea los valores del 1 al 30 y elija el más importante para usted, y evalúe su importancia. En seguida, elija el valor que más se oponga a sus valores, o si no existe ese valor elija el valor menos importante para usted, y evalúe éste entre -1, 0 ó 1, de acuerdo con su importancia. Una vez hecho esto, evalúe el resto de los valores, hasta completar los 30

#### LISTA DE VALORES (1)

- 1 IGUALDAD (igual oportunidad para todos).
- 2 ARMONIA INTERNA (paz consigo mismo).
- 3 PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio):
- 4 PLACER (satisfacción del deseo).
- 5 LIBERTAD (acción y pensamiento).
- 6 VIDA ESPIRITUAL (énfasis sobre los aspectos espirituales y no materiales).
- 7 SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (sentir que otros se preocupan o cuidan de mí).
- 8 ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad).
- 9 VIDA EMOCIONANTE (tener experiencias fuertes).
- 10 VIDA CON SIGNIFICADO (tener un propósito en la vida).
- 11 SER EDUCADO (cortesía, cortés, buenas maneras).
- 12 RIQUEZA (propiedades, posesiones materiales, dinero).
- 13 SEGURIDAD NACIONAL (proyección de mi nación contra enemigos).
- 14 AUTO RESPETO (creer en nuestro valor personal y dignidad).
- 15 ACOMEDIDO (servicial, devolver favores).
- 16 CREATIVIDAD (ser original, único, imaginación).
- 17 PAZ EN EL MUNDO (estar libre de guerras y conflictos).
- 18 RESPETAR LAS TRADICIONES (preservar las costumbres).



- 19 AMOR MADURO (emociones profundas e intimidad espiritual).  
 20 AUTODISCIPLINA (autocontrol, resistencia a las tentaciones).  
 21 AISLARSE (buscar la soledad).  
 22 SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los seres queridos).  
 23 RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, ser aprobado por los otros).  
 24 UNION CON LA NATURALEZA (convivir con la naturaleza).  
 25 VIDA VARIADA (llena de retos, novedades y cambio).  
 26 SABIDURIA (tener un maduro entendimiento o comprensión de la vida).  
 27 AUTORIDAD (derecho a ser líder o a mandar).  
 28 AMISTAD VERDADERA (cercanía, mantener la amistad con lealtad).  
 29 UN MUNDO DE BELLEZA (disfrutar de la belleza de la naturaleza y las artes).  
 30 JUSTICIA SOCIAL (corregir injusticias y cuidar de los débiles).

### LISTA DE VALORES (2)

Ahora evalúe qué tan importante es cada uno de los siguientes valores como si para usted fueran una guía de los principios fundamentales de la vida. Estos valores están dirigidos a conductas y hechos que pueden ser más o menos importantes para usted. Una vez más, trate de distinguir tanto como le sea posible entre los valores usando todos los números.

Antes de empezar lea los valores del 31 al 56 y elija el que sea más importante para usted y evalúe su importancia. Posteriormente, elija el valor que más se opone a sus valores, o (si no está tal valor), elija el valor menos importante para usted y evalúe con -1,0 ó 1 de acuerdo a su importancia. Una vez hecho esto evalúe el resto de los valores.

Como guía o principio fundamental de mi vida este valor es:

Opuesto a mis valores	no importante	importante	muy importante	de suprema importancia
-1	0	1 2 3 4 5	6	7

- 31 INDEPENDIENTE (autorrealización, autosuficiente).  
 32 MODERADO (evitar los extremos en sentimientos y acciones).  
 33 FIEL (fiel a mis amigos, grupo).

- 34 AMBICIOSO (trabajar con aspiraciones).
- 35 MENTE ABIERTA (tolerante con las ideas y creencias diferentes).
- 36 HUMILDE (modesto, sencillo).
- 37 TEMERARIO (buscar aventuras, riesgos).
- 38 PROTECCION AL MEDIO AMBIENTE (preservar la naturaleza).
- 39 INFLUYENTES (tener impacto sobre la gente y eventos).
- 40 HONRAR A LOS PADRES-ANCIANOS (mostrar respeto).
- 41 ELEGIR METAS PROPIAS (seleccionar los principios, proyectos o propósitos).
- 42 SALUDABLE (no estar enfermo ni física ni mentalmente).
- 43 CAPAZ (completamente efectivo, eficiente).
- 44 ACEPTAR LA VIDA COMO ES (someterse a las circunstancias de la vida).
- 45 HONESTO (genuino, sincero).
- 46 PRESERVAR LA IMAGEN PUBLICA (proteger mi reputación).
- 47 OBEDIENTE (sumiso, cumple con órdenes).
- 48 INTELIGENTE (lógico, pensante).
- 49 HUMANITARIO (trabajar para el bienestar de otros).
- 50 DISFRUTAR DE LA VIDA (disfrutar de la comida, sexo, ocio, etc).
- 51 DEVOTO (tener fe y creencias religiosas).
- 52 RESPONSABLE (seguro, fidedigno, formal).
- 53 CURIOSO (interesado en todo, explorador).
- 54 PERDONADOR (perdona con gusto a otros).
- 55 PROSPERO (alcanzar metas).
- 56 LIMPIO (pulcro, aseado, ordenado).

## A P E N D I C E E

### ESTADIOS EN EL DESARROLLO MORAL DE ACUERDO A KOLHBERG

#### I PRECONVENCIONAL

El niño interpreta estos niveles ( bien o mal) en términos hedonistas o consecuencias físicas de su acción. (castigo, recompensa, favores o cambio) o en términos del poder físico de aquellos que enuncian las reglas.

1) orientación de castigo u obediencia: Evadir el castigo sin cuestionar la fuente de poder son valuados en su propio derecho, no en términos de respeto por una moral subyacente que soporte el castigo y la autoridad.

La acción es motivada por evadir el castigo y la "conciencia" es miedo irracional del castigo.

2) Orientación relativista instrumental. Las acciones buenas o correctas consisten en la satisfacción de las propias necesidades y ocasionalmente de los de otros. Se presentan elementos de imparcialidad, reciprocidad y compartir de manera igual ("te rasco la espalda y me rascas la mía") pero no en términos de lealtad, gratitud o justicia.

Acción motivada por deseo de recompensa o beneficio. Las posibles culpas se ignoran y el castigo se ve de manera pragmática (diferencia sus propios miedos, placer, o dolor de las consecuencias del castigo)

#### II CONVENCIONAL

Mantener la expectativa de la familia del individuo, grupo o nación es percibido como valioso en su propio derecho, sin reparar en consecuencias inmediatas y obvias. La actitud no solo es de conformidad a las expectativas personales y de orden social, sino de lealtad hacia ellas, a través de un mantenimiento activo (apoyándolo y justificándolo e identificándolos con las personas o grupos involucrados).

3) Concordancia interpersonal u orientación "buen niño-buena niña"

La buena conducta es la que agrada o ayuda a otros y que es aprobada por ellos. Hay mucha conformidad en las imágenes estereotipadas de la conducta natural o mayoritaria. La conducta es frecuentemente juzgada por la intención: se vuelve importante desde la primera vez la frase "el significa bueno". Uno se gana la aprobación siendo agradable.

La acción motivada por anticipación de la desaprobación de los otros, actual o hipotéticamente (imaginada) (ej. culpe) (diferenciación de la desaprobación con respecto a castigo, miedo o dolor)

4) Orientación "ley y orden".

Hay orientación hacia la autoridad, reglas construídas y el mantenimiento del orden social. La conducta correcta consiste en realizar los propios deberes, mostrar respeto a la autoridad, y mantener orden social por el.

Acción motivada por anticipar el deshonor. Daño institucional por faltas en sus labores, y sentirse culpable sobre un perjuicio o daño concreto hecho a otros. El individuo realiza una diferenciación de honor formal contra desaprobación informal, diferenciación de culpa contra las malas consecuencias de la desaprobación.

#### III POST-CONVENCIONAL

Autonomía o nivel de principios.

En este nivel hay un esfuerzo por definir valores morales y principios que tienen validez y aplicación aparte de la autoridad de grupos o personas que mantienen esos principios y aparte de la propia identificación del individuo con el grupo.

...

#### 5) Orientación legalista social-Contrato:

Generalmente este nivel tiene matices utilitarios. Las acciones correctas tienen a definirse en términos de los derechos individuales y generales y en términos de estándares que han sido detenidamente examinados en acuerdo por toda la sociedad. Aparte de lo que es constitucional y democrático, lo correcto es cuestión de valores "personales y opinión". El resultado es un énfasis en el punto de vista legal (en reglas procedimentales para llegar al consenso), pero considerando que pueden cambiarse en términos de consideraciones razonables de utilidad social (el individuo diferencia entre utilidad nacional contra ley y orden del nivel anterior). Más allá del aspecto legal, libre acuerdo, y concreto está el elemento de obligación.

Acciones motivadas al mantenimiento del respeto de iguales y de la comunidad (asumiendo el respeto en base a lo razonable más que a lo emocional). Se considera su propio respeto evadiendo juicios como de ser irracional, inconciente o no intencional, discriminando entre el daño a la institución, falta de respeto de su comunidad o propia falta de respeto.

#### 6) Orientación universal de principios-éticos

Lo correcto está definido por la declaración de la conciencia de acuerdo con la libre elección de principios éticos apelando a una comprensión lógica, universal y consistente. No son reglas morales concretas, pero se refieren a los principios universales de justicia, reciprocidad, igualdad de los derechos humanos y del respeto para la dignidad de los seres humanos como personas individuales.

Acción motivada por la propia condenación de violar los propios principios. Existe una diferenciación entre el respeto de la comunidad y el propio respeto, así como entre el propio respeto por una ejecución generada racionalmente y propio respeto por mantener los principios morales.

## APENDICE F

Maslow identifica tres tipos de necesidades que son las necesidades básicas, cognoscitiva y estéticas, donde la satisfacción de estas tres definen la buena vida. A continuación solo se detallan las necesidades básicas, ya que éstas constituyen el foco de su teoría.

### Necesidades básicas

1 Necesidades fisiológicas	De alivio del dolor, de desequilibrios fisiológicos, de sexo, de dormir, de liberación de sed, hambre.
2 Necesidades de seguridad	conservar el "status quo", de un futuro predecible y mantener el orden, de estar libres de peligro, de protección.
3 Necesidades de amor y pertenencia	De intimidad con un miembro del sexo opuesto, de identificación con un grupo, de un ambiente familiar como el de familia, de compañeros, de amigos.
4 Necesidades de estima	De autoaceptación, de autovalía, de confianza en sí mismo, de admiración, de confianza basada en la buena opinión de otros, de respeto.
5 Necesidades de autoactualización	De satisfacer nuestra propias capacidades personales, de desarrollo de nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual se está en mejor aptitud, de desarrollar y cumplir las metanecesidades: descubrir la verdad crear la belleza producir orden fomentar la justicia
6 Necesidades de trascendencia	Asociadas a un sentido de comunidad, de contribuir a la humanidad. Asociada con un sentido de obligación hacia otros basada en nuestros propios dones (la nobleza obliga)

Para que una persona obtenga la autoactualización deben satisfacerse necesidades previas ( las inferiores). Las necesidades de trascendencia son las que mas identifican nuestra naturaleza individual y fomenta el desarrollo del ser humano individualmente y para la humanidad. Conforme logramos nuestros mas altos potenciales , aun cuando estén relacionados con la propia satisfacción, hacemos una contribución a la comunidad, a una carrera, a la familia y a otros aspectos importantes de la vida.