

# LOS VALORES EN EL CENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Aportado por: Lic. Daylenes Martín Fors, [daylenes@fcf.uh.cu](mailto:daylenes@fcf.uh.cu)

Profesora del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

La Habana, Diciembre de 2002

## 1. Introducción

"El objeto de la educación es formar seres aptos para gobernarse a sí mismo, y no para ser gobernados por los demás"

Herbert Spencer

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. Cuba no es la excepción, como país subdesarrollado busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas y para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales.

Naturalmente el mejoramiento de la competitividad empresarial es un problema complejo, por lo que requiere abordarse en forma integral, es decir desde una perspectiva que considere todos los factores que tienen que ver con su mejoramiento.

A partir del éxito japonés y más tarde de otros países asiáticos, comienza un cuestionamiento de las formas tradicionales de gestión que hasta ese momento se venían aplicando en el mundo empresarial desarrollado, cuya génesis está en los estudios de Taylor, Mayo y otros, se critican los viejos paradigmas y se introducen otras nuevas formas de gestión donde se concede un peso importante a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al liderazgo, a la formación de valores sólidos donde prime una visión de futuro, planteándose que la Productividad depende esencialmente de dos motores: el orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo por el trabajo.

Si pensamos en cuáles son los paradigmas de gestión que han prevalecido en la realidad empresarial cubana (aunque en estos momentos se está produciendo un cambio en ese sentido), nos encontramos con realidades tales como:

Producir a toda costa sin tener en cuenta, los costos, autoritarismo, tradicionalismo, falta de capacitación entre otros.

Justamente una cultura débil o deficiente provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como: la insatisfacción laboral, la fluctuación de personal, empresas improductivas entre otras.

Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu hablan de que el éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados. Sobre este último estaremos hablando.

Muchas organizaciones exitosas, desde corporaciones hasta entidades no lucrativas, escuelas y agencias gubernamentales, han iniciado intentos de hacer explícitos sus valores. La elaboración de valores juega un rol decisivo en el desarrollo (no solo de los individuos) sino de las organizaciones, y la sociedad como un todo.

El presente trabajo tiene como objetivo explicar desde una base conceptual el papel que poseen los valores en la formación, y desarrollo de la cultura organizacional.

Por estas razones nos podemos preguntar: ¿Qué son realmente los valores?

Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces

de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el autointerés personal.

Para Salvador García y Simón. I Dolan "los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas" .

Los valores son palabras. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los recursos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa.

Los valores son los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima, y de las definiciones de quiénes somos. Se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción, incluso la acción de la declaración sincera.

Cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, los empleados son capaces de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo a sus más altos valores. Desdichadamente, un gran número de las organizaciones cubanas ignora los valores, nada más que en la forma de leyes, reglas y regulaciones, y sin pensarlo reducen sus valores al mínimo común denominador. Otras intentan imponer sus valores, convirtiéndolos en moralidad. De manera fundamental, las organizaciones tienen una opción entre reglas conducidas por valores y valores guiados por reglas. Pueden imponer un conjunto de reglas y normas uniformes para los empleados mediante métodos más o menos coercitivos, hacer que tomen el asiento trasero en la toma de decisiones, y hacer sólo lo que a ley exige (lo que hemos planteado anteriormente es lo que sucede en un grupo de instituciones y empresas cubanas, que no quiere decir que es su generalidad). O pueden alentar a los empleados a desarrollar sus propios valores en diálogo unos con otros, y trabajar hacia un terreno común más elevado. Cada uno de estas orientaciones a la creación de valores representa, en sí, un conjunto más profundo de valores.

Dentro de los valores podemos distinguir niveles diferentes. Un valor de "primer orden" radica en todas las cosas importantes para nosotros. Un "segundo orden" consiste en el valor de tener valores, volviéndonos hacia adentro, y forzándonos a considerar lo que es importante y porqué. Un "tercer orden" de valores consiste en actuar sobre los valores sin incluso darnos cuenta de ellos, de forma que se vuelven una parte integral, inseparable de quienes somos.

El primer orden de valores en las organizaciones se orienta hacia el comportamiento, y es correctivo o defensivo en su propósito. Su finalidad es proteger a la gente y las organizaciones de conductas no éticas. El segundo orden se orienta hacia la comprensión, y su propósito a menudo es de transformación o de desarrollo. Está hecho para alentar progreso, aprendizaje, cambio, perfeccionamiento y evolución en las condiciones bajo las cuales trabajan las personas. El tercero se orienta hacia el carácter, y es de propósito integrador o trascendente. Apunta a que las acciones fluyan naturalmente desde quienes somos, en lugar de hacerlo desde lo que creemos.

Estas distinciones son útiles para ayudar a la gente a darse cuenta de que hay un valor en tener valores, y a elevar su consciencia, de manera que vivan naturalmente de acuerdo a sus valores, y gradualmente los sobrepasen. Alentar a la gente y las organizaciones a ocuparse en dialogar sobre los tres órdenes de valores y la implementación de valores en la vida diaria.

Las organizaciones que crean un contexto de valores, éticas e integridad progresan del primer al segundo y tercer orden de valores integrándolos en su cultura.

## **2. Los valores éticos. ¿Qué son? ¿Fines o medios?**

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia.

Los valores éticos son medios adecuados para conseguir nuestras finalidades. Al hablar de valores es importante diferenciar entre los valores que podemos llamar finales y los valores de tipo instrumental. Los valores instrumentales son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

Estudios realizados por Rockeach demuestran, que mientras el número de valores finales que las personas dicen usualmente poseer no son mucho más de una decena, el número de valores instrumentales es más elevado, aunque no llega al centenar.

No necesariamente debe existir una correspondencia puntual entre los valores finales e instrumentales. Además, para la obtención de un determinado valor final, puede ser necesario un determinado conjunto de varios valores instrumentales.

Debemos tener en cuenta que cuando un valor meramente instrumental se le atribuye un valor extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor.

Los Valores de Competencia son otros valores instrumentales, los que se pueden llamar de competencia, son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Y responde a la pregunta: ¿qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?

Es primordial destacar que nadie se siente culpable, ni tan sólo incomodo, por no asumir un valor de competencia, a no ser que dicho valor sea compartido por un grupo de personas del cual queremos formar parte. Es decir, nadie se siente culpable por el hecho de no comportarse de forma creativa, a no ser que se corresponda a un grupo de referencia.

Los valores finales (objetivos existenciales) pueden dividirse en dos tipos: personales y éticos – sociales.

- Valores personales: aquellos a los que aspira el individuo para si mismo y responden a la pregunta de ¿qué es para usted lo más importante en la vida?
- Valores éticos – sociales: constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Y responde a la pregunta ¿qué quiere usted para el mundo? Dentro de los valores éticos – sociales encontramos:
- Valores ético – morales: se refiere a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente fines existenciales. De hecho, la palabra "moral" proviene del latín mores, que significa costumbre. Y responde a la pregunta ¿cómo cree que hay que comportarse con quienes les rodean?

Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen dos características esenciales:

- a. Se ponen en práctica en la relación con las demás personas.
- b. En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o, al menos, de molestar con uno mismo.

Debemos tener en cuenta después de analizar los valores finales e instrumentales, que una persona puede experimentar conflicto entre dos valores morales, entre dos valores de competencia o entre un valor moral y un valor de competencia.

¿Todos los valores no valen lo mismo?

Todos los valores no poseen el mismo valor, ya que, cada uno ostenta un nivel de jerarquización y prioridad según su importancia relativa. La importancia que se le atribuya a los diferentes valores se va reajustando a lo largo de la vida según las experiencias, reflexiones y las atracciones sociales que nos acaban influyendo.

Es difícil defender que los valores sustentados por las personas, dentro de su propia escala de prioridad relativa, sean unos mejores que otros en términos absolutos. La clasificación entre valores finales e instrumentales tampoco permite efectuar dicha diferenciación.

Por lo que, los valores tendrán el valor que cada una de las personas y las organizaciones sea capaces de darles así como la prioridad que ellos deseen que tengan.

### **3. Las Creencias, las Conductas y su relación con los valores**

Existen tres términos propios de la psicología social que se encuentran estrechamente relacionados con los valores ellos son: las creencias, las normas y las actitudes.

Y nos podemos preguntar: ¿Qué son las creencias?

Los valores pueden concebirse como elecciones estratégicas con relación a lo que es conveniente para conseguir nuestros fines. Es importante entender que estas elecciones provienen, a su vez, de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que nos rodea. En definitiva, preferimos pensar y actuar de un modo u otro, según creamos que son las personas y las cosas.

Las creencias es la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa.

Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores (Figura 1).

Figura 1: Secuencia entre creencias y resultados.

La relación existente entre creencias y valores es fuertemente estrecha. Por eso, hoy se habla mucho del cambio de creencias y valores, más que del cambio de valores aisladamente. El desaprendizaje de creencias es fundamental para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa.

En la empresa cubana, hoy no se conjuga estos dos elementos, creencia y valores producto de que no se tienen bien definidos los valores que en las mismas existen, si las trabajáramos ayudará a un mayor desarrollo de la misma, las creencias son el sustento de los valores.

Sin embargo no podemos dejar de decir que las creencias no son ajenas a los resultados como tampoco están ajenos los resultados a las creencias. Es importante señalar que las creencias sirven de soporte para poder alcanzar los resultados y para ello es inevitable pasar por las diferentes categorías que son: los valores, las normas, las actitudes y conductas como se presentan en la figura anterior.

Las creencias no es solo tener fe en lo creemos sino en lo que estamos haciendo, es tener la virtud de confiar (en ti mismo, en los demás y en todo lo que nos rodea), es dar nuestra palabra, ser fiel, sincero, honesto y sobre todo de ser consecuente con lo que creemos.

### **4. ¿Qué son las normas?**

Los valores juegan un papel especial en la formación de normas o reglas. Los valores pueden conservarse a nivel individual. Sin embargo, las normas nacen de las interacciones grupales.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Las normas son reglas que se deben seguir, modelo al que se debe ajustar un trabajo.

Las normas son reglas de conductas consensuadas, entre tanto los valores son criterios para evaluar y aceptar o confeccionar normas. Asimismo, el incumplimiento de normas puede traer consigo sanciones externas, al mismo tiempo el incumplimiento de valores puede trasladar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

La teoría de la norma emergente plantea que en situaciones de confusión, novedad y ambigüedad (como en las situaciones de crisis), el individuo tiende a buscar una guía o norma que le permite estructurar y comprender la situación, así como interaccionar más con los demás, y a dejarse influir por los que hacen y dicen los demás, aumentando su sugestionabilidad.

### **5. ¿Qué son las actitudes?**

Una actitud es la consecuencia de los valores y normas que la preceden, a su vez es una tendencia evaluadora (ya sea positiva o negativa) con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predice nuestra tendencia a actuar de una manera determinada.

En el caso de nuestro país podemos observar como el reflejo de las actitudes caracterizan las distintas

organizaciones y empresas, es decir, las actitudes están precedidas por las normas las cuales si se encuentran fuertemente presente en cada unas de ellas, pero no así los valores, los cuales no son aparentemente parte de su cultura organizacional, ya que no se encuentran definidos.

Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, hay que modificar los valores y creencias que las preceden.

¿Se aprenden o se heredan los valores?

La sociología, disciplina científica que estudia las bases biológicas del comportamiento social (en animales y humanos), plantea que buena parte de nuestros más nobles sentimientos podría derivar de conductas seleccionadas a partir de su utilidad para la supervivencia básica.

Los valores individuales se constituyen y se aprenden fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos.

En el caso de las organizaciones podemos plantear que ocurren los dos procesos, herencia y aprendizaje, ya que se heredan porque se van transmitiendo de individuo a individuo producto del proceso de formación de la persona en esa organización o empresa, y la vez se aprenden fruto de la formación del proceso de evolución de los seres humanos, donde ya hemos desarrollado algunos y nos falta adquirir otros a través de formar parte de una determina organización.

¿Cómo se comunican los Valores?

Todo el mundo comunica sus valores, quiénes son, y qué es importante para ellos. Las comunicaciones más significativas sobre valores tienen lugar a través de las conductas en lugar de las palabras, actuando en lugar de hablando.

Los valores se comunican a cualquier nivel de la interacción humana (interpersonalmente, organizacionalmente, culturalmente, psicológicamente, socialmente, políticamente y económicamente). Se comunican de soslayo y en silencio, y mayormente por lo que hacemos. Los valores más frecuente y efectivamente comunicados en las organizaciones son:

- Por lo que recompensamos: Cuando los que causan los mayores problemas son a los que se les presta la mayor atención.
- Por lo que castigamos: Cuando castigamos el trabajo en equipo llamándolo fraude.
- Por lo que decimos: Cuando negamos responsabilidad por lo que hemos hecho.
- Por lo que hacemos: Cuando nos ponemos bravos contra los que nos critican.
- Por Congruencia o Hipocresía: Cuando nuestras palabras no se corresponden con nuestras acciones.
- Por Procesos: Cuando nos inclinamos ante alguien, o nos quedamos callados ante el jefe.
- Por Relaciones: Cuando no decimos la verdad a aquellos que amamos o respetamos.
- Por Carácter: Cuando actuamos diferente en público que cuando estamos en privado.

Las comunicaciones de valores fracasan típicamente cuando las organizaciones actúan o parecen ser hipócritas, cuando sus valores entran en conflicto directo de unos con otros, y cuando los valores adoptados no concuerdan con nuestras acciones. La dificultad con estas discusiones es que no conducen a ninguna parte, precisamente porque todavía no se han enfocado sobre lo que realmente se discute: los valores subyacentes del conflicto.

No obstante los conflictos sobre los valores pueden ser altamente productivos, particularmente cuando los valores que no son realmente contradictorios, sino complementarios opuestos, que, como todos los opuestos, están conectados por un eje común.

Pensar sobre los Valores

Por muchas razones los valores son difíciles de apreciar, articular y actualizar. Estimulan ricas y complejas preguntas esenciales para el progreso ético, y que sugieren alternativas útiles a considerar por individuos y organizaciones antes de comenzar a determinar sus valores.

- ¿Por qué la gente no actúa de acuerdo a sus valores? ¿Por qué todo

el mundo tiene que luchar para mantenerlos? ¿Si dejamos de luchar, serían valores todavía?

- ¿Cuál es el valor de admitir que no siempre actuamos de acuerdo a nuestros valores? ¿Qué valor reafirmamos cuando reconocemos que actuar de acuerdo a nuestros valores es una lucha? ¿Cómo reconocemos nuestra lucha común para vivir de acuerdo a nuestras más altas expectativas de forma que alienten nuestro desarrollo mutuo?
- ¿Cuál es la importancia estratégica de las razones que damos para no vivir de acuerdo a nuestros valores? ¿Cuál es el valor de articular claramente un valor que no estamos cumpliendo, y las razones por las que somos incapaces de hacerlo? ¿Puede ser que las razones por las que no vivimos de acuerdo a nuestros valores nos ayuden a establecer objetivos y tomar decisiones estratégicas, como individuos, equipos, organizaciones y sociedades?
- ¿Cómo enseñamos los valores sin predicarlos o moralizarlos, o convertirlos en dogmas? ¿Dónde y cómo aprendemos nuestros valores? ¿Cómo sería una educación orientada a los valores? ¿Qué valores se aprenden mediante la experiencia, diálogo y contemplación? ¿Cómo pueden las organizaciones estructurar experiencias sobre valores, o impactarlas, una vez que han ocurrido, para alentar el aprendizaje basado en los valores?
- ¿Qué hacemos cuando los valores chocan o nos halan en direcciones opuestas? ¿Qué determina el sitio en que chocan los valores organizacionales? ¿Cuáles son los mecanismos por los que elegimos un valor por encima de otro? ¿Cómo priorizamos los valores cuando nos halan en direcciones opuestas?
- ¿Qué hacemos cuando están cambiando los valores? ¿Qué hacemos cuando valores importantes y en rápido cambio tales como diversidad racial y cultural, o identidades y actitudes sexuales, aparecen en el puesto de trabajo? ¿Hay vías mejores de aprender o enseñar nuevos valores que no sean culpar, castigo y pérdida de la carrera?
- ¿Qué hacemos cuando las conductas no se corresponden con los valores? ¿Cómo sabemos si alguien no está actuando de acuerdo a sus valores? ¿Cómo evitamos convertirnos en "policías de valores", mientras ofrecemos, al mismo tiempo, una retroalimentación honesta sobre cómo las conductas están fuera de sincronía con los valores?
- ¿Cómo mejorar continuamente nuestros valores? ¿Cómo pueden las organizaciones aclarar sus prioridades sobre los valores? ¿Cómo pueden articular los niveles de mejoría valores dentro del mismo valor? ¿Cómo pueden aprender a mejorar continuamente, y no dormir en los laureles?
- ¿Cómo creamos una cultura de valores? ¿Cómo alteramos las culturas organizacionales para alentar valores, y fomentar consciencia y aceptación? ¿Cómo mejoramos la motivación, el reconocimiento y el apoyo a las conductas basadas en los valores? ¿Cómo podemos institucionalizar valores sin violar lo que los hizo valores en primer lugar?

Estas preguntas no son para incitar respuestas, sino para instar el diálogo y la búsqueda de respuestas que serán diferentes para cada organización y persona. Su propósito es revelar una verdad esencial: un

proceso mutuo de búsqueda de respuestas a preguntas abiertas orientadas hacia los valores que revelan la compleja y paradójica naturaleza de la formación y el logro de los valores.

Los Valores Residen en el Corazón de las Organizaciones.

Valores, juegan un papel definitorio en cualquier aspecto, característica y elemento de la vida organizacional. Lo más importante, mantienen humanas a las organizaciones. Alientan a los líderes, dirigentes y empleados a hablar y actuar desde sus corazones, así como desde sus cabezas.

En *The Art of Japanese Management*, Richard Pascal y Tony Athos, presentaron un Modelo "7 S" de organizaciones, creado con Tom Peters y Bob Waterman (ver figura 2). El Modelo de las 7 S deja claro que los valores compartidos vinculan y conforman cada otro aspecto de la vida organizacional.

Estrategia

Estructuras Sistemas

Valores

Compartidos

Estilos Habilidades

Personal

Figura 2: Modelo "7S" de Organización

El "Modelo de las 7 S" guía el cambio organizacional basado en los valores, y forma consenso sobre la dirección futura centrandolo acciones e iniciativas en los valores compartidos.

Valores Compartidos, reflejan tanto los valores adoptados y los verdaderos, aquellos de los que se dicen de "boca para afuera" y aquellos sobre los que se actúa cada día. Los valores de los equipos pueden ser tácitos, y a pesar de eso forman el corazón de la cultura organizacional.

Estrategias, es el cómo llevar a vías de hecho los valores compartidos. Incluye planes para llevar a cabo el rumbo futuro general de la organización, que son los lineamientos para la acción de los equipos creados por los empleados que la implementarán.

Sistemas, son los métodos o procedimientos, por medio de los cuales se conducen los negocios internos y externos de la organización. Los sistemas son efectivos cuando se basan en valores de equipo y conducen a soluciones éticas.

Estructuras, se reflejan en los organigramas, la configuración del trabajo, y la administración. Las organizaciones tienen estructuras formales e informales que puede que no se parezcan unas a otras. Las estructuras de equipos reflejan valores a través de su aplanamiento, interactividad y diseño heterárquico. Habilidades, abarcan los recursos humanos disponibles en la organización. El perfil de habilidades de cada persona incluye sus valores, capacidades colaborativas y capacidad para resolver conflictos de equipos.

Personal, incluye el número, naturaleza y variedad del personal. Los valores se reflejan en las diferentes formas de diversidad, trabajo en equipo, satisfacción laboral y motivación.

Estilo, se expresa en la cultura organizacional y los métodos de liderazgo, gerencia, negociación, manejo de conflictos, y relaciones interpersonales. Estos pueden ser colaborativos o antagónicos, interesados o insensibles, centrados en los equipos o individualistas, de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo.

## 6. El proceso de Formación de los Valores en la empresa

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables entre las que se encuentran:

- Las creencias y valores de fundador. Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícito. La consecución de recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo dicha idea es un paso posterior.
- Las creencias y valores de la dirección actual. La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

- Las creencias y valores de los empleados. Como ya hemos comentado la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está, sin duda alguna, constituida por los mecanismos de recompensa existente.
- La formación y la influencia de consultores. Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. El verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas. Esta formación puede provenir de la asistencia a cursos como de la lectura de publicaciones o de la interacción con consultores.
- Normativas legales existentes. La legislación laboral, medioambiental, economía, etc, de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.
- Las reglas de juego del mercado. Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregnan el sistema de creencias y valores de la empresa. Una de las creencias más influidas por la presión de los competidores es la de que el resultado inmediato es lo que importa, independientemente de los medios para conseguirlo o incluso de sus efectos sobre la viabilidad del negocio a largo plazo.
- Los valores sociales de cada momento histórico. A principios del siglo XX, los valores sociales predominantes en los países desarrollados no eran los mismos que los actuales, y éstos no tienen porqué ser los mismo que los futuros.
- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales. En este sentido, buena parte del éxito económico de Japón es debido a su ímpetu para demostrar valía colectiva al mundo accidental a través de la incorporación a la sociedad industrial de valores sociales tradicionales de orientación al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc.
- Los resultados de la empresa. Es de destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentan en función de sus resultados.

## 7. Importancia de los valores

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

También lo son porque, cuando los valores están en línea obtenemos varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.