

# NUEVOS EXTRACTOS

DE LA  
REAL SOCIEDAD BASCONGADA  
DE LOS  
AMIGOS DEL PAÍS



Discursos pronunciados con motivo del Acto de Ingreso de  
ALEXANDER ARANZÁBAL MÍNGUEZ,  
el 5 de octubre de 2006 en el Palacio de Insausti de Azkoitia

Suplemento 18-G del Boletín de la RSBAP

**DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN**  
**2009**



De izda. a dcha.: J.M. Urkia, A. Aranberri,  
Presidenta de las Juntas Generales de Gipuzkoa, Sra. L. Ereño,  
A.Aranzabal, F. Salazar y J.M. Basagoiti.

# UN PUEBLO Y EL DESARROLLO

*A la memoria de mi aita y de mi hermano Imanol*

ES UN HONOR PARA MÍ  
PARTICIPAR EN LA PUBLICACIÓN DE ESTE LIBRO  
Dedicado a mi aita y a mi hermano Imanol

Asociación, Polígono Industrial, 10000

# LOS VALORES Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL

ESTUDIO EMPÍRICO A LOS DIRECTIVOS  
DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA  
Y PROPUESTA DE MODELO PRÁCTICO  
DE DIRECCIÓN POR VALORES

Lección de Ingreso en la  
Real Sociedad Bascongada  
de los Amigos del País

por  
ALEXANDER ARANZÁBAL MÍNGUEZ

Azkoitia, Palacio de Insausti, 5 de octubre de 2006



## PRÓLOGO DEL AUTOR

---

**H**an pasado más de dos años desde la presentación de mi lección de ingreso en el Palacio de Insausti. Si habitualmente el paso del tiempo consigue moldear y modificar la percepción que tenemos de los acontecimientos, hoy, aquel 5 de octubre de año 2006 adquiere para mí un sabor muy especial.

En primer lugar he de destacar la presencia de José María Basagoiti en el tribunal, quien expresamente se desplazó desde su México D.F para asistir al evento. Sin duda, José María ha sido para mí un maestro y un amigo desde el día en que le conocí. Sus visiones del mundo, de la sociedad, de la empresa y del ser humano han sido y son aún fuentes de inspiración y de aprendizaje, y me han aportado ideas para configurar mi visión de la vida. Recuerdo con gran cariño las largas conversaciones que manteníamos aquellos apocalípticos atardeceres en su despacho de la megalópolis azteca durante el año 1998.

En segundo lugar, debo destacar el escenario en el que tuvo lugar la lección de ingreso. Tratándose de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País, el hecho de que fuésemos los primeros inquilinos, después de un largo periodo de obras de reforma del remozado Palacio de Insausti que aún no había sido oficialmente reinaugurado, otorga a la lección de ingreso un marco incomparable y tiene un importante valor simbólico.

En cuanto al contenido de mi lección de ingreso, he de manifestar que me sigo identificando plenamente con su *leit motiv* principal. Estoy convencido de la trascendental importancia de la persona en la empresa del siglo XXI. Es la responsabilidad compartida de todos, empezando por quienes tienen habilidades directivas, hacer de las empresas lugares de esfuerzo y crecimiento personal, espacios en los que ejercitar unos valores superiores y además poder demostrar que éste es un buen camino para hacer frente a los cada vez más competitivos retos que se nos plantean en una economía globalizada.

La persona, el trabajo y la empresa se apoyan sobre unos valores concretos, hagamos que esos valores sean una de nuestras fortalezas competitivas. Cada vez más, las personas marcan la diferencia entre unas empresas y otras. Pero, en una gran medida, las personas están hechas de sus valores.

Alex Aranzábal Mínguez  
Éibar, septiembre de 2008

DISCURSO DE  
D. JOSÉ MARÍA BASAGOITI NORIEGA

---

*Discurso de José María Basagoiti Noriega pronunciado durante la lección de ingreso de Alex Aranzábal Mínguez en la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País el 5 de octubre de 2006 en el palacio de Insausti en Azkoitia.*

**T**eníamos pensado dirigir un saludo jerárquicamente ordenado desde el sucesor de Don Javier María Munibe en la alcaldía de Azkoitia, hasta las autoridades de un orden y de otro que están aquí. Muchas de ellas además me son muy queridas, pero creo que lo voy a evitar para no perder tiempo en protocolos.

Voy directo a algunas palabras de Alex que me han conmovido y que están muy relacionadas con toda la tesis que él ha presentado aquí. He tenido el privilegio de tener el texto completo, que es un texto que puede llevar horas para estudiarse. Y he de decir que me has hecho recordar Alex todas nuestras inquietudes filosóficas sobre la empresa.

He dedicado casi cuarenta años de mi vida a una cátedra relacionada con la filosofía de la empresa, y cuando llegó Alex como becario del Instituto Vasco Mejicano, yo me quedé muy sorprendido de las inquietudes que él tenía, precisamente en la



materia de lo que es la empresa: de la empresa como ente, la inquietud de considerar a la empresa, no como un ente económico sino como un ente social. No con unas finalidades exclusivamente económicas sino con unas finalidades fundamentalmente del desarrollo de personas. Todas aquellas conversaciones están recogidas mucho más en concreto porque yo hacía filosofía de empresa y tú lo que tratabas era de aterrizar la filosofía de empresa. Me da mucho gusto ver que has hecho un enorme esfuerzo por aterrizar aquellas pláticas.

En aquel entonces nosotros comentábamos que siendo la empresa un ente social, siendo la empresa una comunidad de personas, la realidad es que lo fundamental son los valores, no sólo los valores genéricos, los valores de un tipo o del otro, sino los valores humanos y para decirlo en forma muy directa la semántica de la empresa.

Nosotros considerábamos en aquel entonces, mientras hacíamos la reflexión, que el capital no es lo capital aunque se le haya puesto ese nombre: el capital es el ahorro de alguien, es una inversión de la persona, es un poner algo que la persona tiene en manos de quienes van a poner en la empresa lo que son, no precisamente lo que tienen. Ya veo que tu conjuntas esas dos características: de la persona poniéndose a si mismo por una parte, y la persona poniendo su inversión por la otra. La empresa suma de valores, suma de talentos, y entre talentos y valores, suma de voluntades, y eso nos llevaba entonces, a reflexionar sobre algo que tú recoges extensamente, concretamente, a que el trabajo como tal no debería ser considerado contablemente como un costo, error en el que cae mucha gente y es por lo que se producen muchos de los problemas de la empresa. El trabajo es un costo, y en la empresa es el costo ahora llamado de los trabajadores la primera utilidad de la empresa. Utilidad en cuanto que el hombre la percibe como una remuneración económica y de utilidad en cuanto al desarrollo mismo de la persona, que si se desarrolla ella misma, al mismo tiempo está proyectando beneficios para la

empresa: suma de talentos, suma de voluntades, y para acabar con el mito que tú te refieres en la tesis de que no se debe de enfrentar el trabajo con la inversión. Considerábamos que el ideal podría ser la cooperativa, en la que a veces se pone la inversión, y en la mayor parte de las veces se pone la inversión junto al trabajo y el trabajo requiere y en ese momento obtiene unos valores muy superiores.

Creo que te acordarás que cuando hacíamos filosofía de las utilidades, llegábamos a la conclusión de que la utilidad es un acto moral obligatorio de la empresa. Hay gente que piensa que la utilidad pues... bueno para que vivo/digo yo, mucha ideas que hay sobre lo que son las utilidades de la empresa, pero en el momento en que reflexionábamos tú y yo, veíamos que es una obligación moral de la empresa la utilidad tanto en lo que se refiere al pago de los trabajadores como utilidad como en lo que se refiere a la retribución de la inversión. Tiene que ser un acto moral, una empresa que no produzca esas utilidades es inservible para la sociedad, y podríamos decir que no sólo inservible, sino precisamente contraria a la ética, contraria a la moralidad y contraria a la sociedad misma.

Bueno, no quiero seguir con disquisiciones porque tengo aquí algunas notas de nuestras conversaciones, y por eso me da tanto gusto que tú estés entrando en este momento en la Real Sociedad Bascongada. Porque si algo tiene de acento la Real Sociedad Bascongada, es el mejoramiento, es el progreso. En aquel entonces concebido de una manera, hoy hay que concebir el progreso de otra, porque tecnológicamente y en otros aspectos de el hacer de los hombres, la realidad es que ha avanzado mucho. No podemos considerar aquella sociedad fundamentalmente del caserío etc. que era lo que a los caballeros de Azkoitia les movió ha decir eso. Hay que sacar esos seres humanos de ese estado para darles la oportunidad del progreso y el progreso para la sociedad entera, y en este momento estamos frente a lo que debe de ser el verdadero progreso, de la conjunción, y no del enfrentamiento de la conjunción de la inversión y el trabajo.



Si en algo la empresa probablemente ha fallado, con todos sus avances tecnológicos, es precisamente en la falta de valores, desde los valores humanos, a veces confundidos con los intereses, a los valores morales y superiores que ensalzan a la persona. Te recuerdo esto porque me lo has hecho recordar al leer tu tesis, y porque has dicho, que las cosas que conversábamos, te marcaron. No menos a mí; yo veía en ti un muchacho muy dedicado, tan dedicado que tengo que decir, que el nacimiento, los primeros pasos de la Real Sociedad Bascongada en Méjico se deben a la ayuda, al empeño, a la colaboración que tu nos diste en mancuerna con una persona que está aquí atrás, que a lo mejor se molesta si la menciono, pero que en realidad hicieron ustedes mancuerna, Rosa María Moya y tú, para la creación de la Real Sociedad. Esto me indica que ya es un primer valor para ti, para entrar en la Real Sociedad, nos ayudaste a crearla allí. Algunas de estas cosas han cambiado mucho. Tu fuiste el organizador de la biblioteca y en parte del archivo de la Real Sociedad allí, y esto por razones de presupuesto y por razones de... pues también de practicidad, pues en este momento se ha tenido que fundir con otra institución que todos ustedes conocen aquí, con el archivo y la biblioteca del Colegio de las Vizcaínas de San Ignacio de Loyola, allí llamado de Vizcaínas, porque era un colegio para mujeres de origen vascongado, y lo que tu allí nos dejaste fue muy importante, sobre todo porque yo le he dedicado mi vida al colegio de San Ignacio.

Ahora ya no puedo ser ni tan siquiera patrono porque me han elevado a la presidencia honoraria debido a que a partir de los setenta y cinco años –que ya va para diez años que los pase– ya no se podía ser patrono, pero mi vida ha estado allí y tú ayudaste a muchas de las cosas que nosotros conseguimos.

Con esto no hago más que, pues un poco, iniciar lo que podría ser para mí, las razones por las que tú estás entrando en este momento en la Bascongada aquí. Los méritos aquí los debes de tener muchos, pero allí yo los vi y por eso me ha dado mucho gusto que tú y José Maria Urkia y los que están aquí, me invitaran a venir

a hacer este acto de recepción tuya en la Bascongada. Que como que se sale un poco de las reglas que venga uno desde Méjico, por muy presidente que yo sea de las Bascongada allí, a hacer este acto de recepción, por lo tanto, al Director, a los presidentes de las comisiones les agradezco mucho este gesto. Se lo agradezco también porque soy un sentimental y el estar aquí en el Palacio de Insausti –en una especie de primera preinauguración– el haber podido ver otra vez mi Valle del Urola, aún cuando ya ni reconozco ni Azpeitia ni Azkoitia, porque pues han crecido mucho obviamente imagínense cuando yo pasaba aquí mi adolescencia, pues eran en los años treinta (risas), de manera que, pero estoy emocionado aun cuando esto salga un poco de protocolos, lo quiero decir porque si ustedes están contentos por la importancia de este día, yo quiero desahogarme y decirles que más contentos que yo no, porque estoy recordando tantas cosas... mis subidas al Izarraitz, ese tren que ya desapareció pero que a mí me gustaba mucho. Aranzazu, Oñate, Bergara, hasta Zumaia y Deba. Todo esto lo conocí yo en otras circunstancias. Quizá tenía menos edificios, y desde ese punto de vista era más bello, pero no se pueden ustedes imaginar la emoción que a mí me ha representado estar aquí otra vez con motivo de que Alex esté entrando en la Real Sociedad.

Quiero traerte un saludo de Méjico de todos los que vieron tu labor allí, de todos los amigos que dejaste que hubieran querido estar hoy contigo, pero yo creo que yo los estoy representando bien. Alex, me toca a mí por lo tanto darte entrada en la Bascongada, y lo voy a hacer con las frases finales, con las frases podríamos decir protocolarias, con que se hace esta recepción. Me han pasado el texto y por lo tanto esto no es original mío pero lo digo con emoción.

Con gran satisfacción en nombre de la Comisión de Gipuzkoa, les reitero a ustedes la conveniencia y las razones de esa conveniencia, para aceptar como amigo de número de la Sociedad a Alex Aranzábal, en la seguridad de que su trayectoria posterior ha de responder a la altura de la investigación exigida por nuestros



estatutos así como su personal dedicación a nuestra sociedad. Estoy absolutamente seguro de que eso va a pasar, de manera que ahora me quedaría, y a lo mejor estas palabras debería haberlas pronunciado después, pero como aquí el programa me pedían que hiciera algunas reflexiones, desde Méjico, desde la Bascongada de Méjico, y acerca de la Bascongada de Méjico, yo diría que las reflexiones a lo mejor deberían de ser conjuntas, porque muchas de las reflexiones de allí yo creo que también se hacen aquí, en la intercomunicación que he tenido con mis amigos me doy cuenta de que todos somos vascos estemos aquí o estemos allí.

Creo que un poquito más los que estamos allí porque cuando estás lejos resulta que todavía idealizas más lo que puede ser en ti la vasqueidad, o cuando yo realmente tengo varias identidades porque en los cincuenta y siete años que yo tengo de vivir en Méjico, obviamente he aprendido a ser Mejjicano, pero a ser Mejjicano de aquellos que fundaron la Bascongada, de aquellos que en el siglo XVIII, empezaron con tanto entusiasmo para ayudar aquí a los propósitos de los fundadores de la Bascongada. Y podríamos decir que con aquel espíritu prístino-que después con el tiempo pues se va como desvaneciendo y a veces hasta desencantando-creo que la reflexión fundamental que tendríamos nosotros que hacer desde allí y acerca de aquí y de allí es, que aportamos poco: que tenemos que aportar más. Yo por eso ya estoy dando paso a la juventud como decía José María, dando paso a la juventud porque a uno se le acaba la fuerza, el cariño aumenta pero las posibilidades disminuyen. Y entonces el relevo es muy importante, pero no el relevo frío de quien entrega una tarea, sino el relevo afectuoso del corazón de quien entrega un ideal. Todos los ideales que en algunos momentos yo incluso he plasmado en algunos escritos sobre la Bascongada.

Estoy dejándoles aquí dos libros de la historia del Colegio de las Vizcaínas. La segunda edición, hicimos la primera en los años ochenta del siglo pasado, esta acaba de salir, y se los dejo aquí, y en caso de que quisieran ustedes más me encargaría de mandárse-



los por la vía que corresponda. Además otros dos libros de una publicación que se ha hecho por las tres instituciones más antiguas de Méjico. Se llama “Mil años”: mil años de asistencia por tres instituciones, la primera institución es el hospital de Nuestro Señor Jesús Nazareno y la Purísima Concepción que ahora se llama el hospital de Jesús que lo fundó Hernán Cortés en apenas llegado porque era el año 21 de aquel siglo. La segunda institución más antigua todavía vigente con muy diferentes acentos, es el Colegio de las Vizcaínas. La otra tercera institución es el Nacional Monte de Piedad. Tres instituciones que en este momento están apunto de obtener un decreto presidencial dándoles un estatus jurídico -sui generis- por la importancia que tienen y por haber permanecido vivas, aun cuando algo cambiadas, durante tantos años. Con esto quiero completar los sentimientos que les he expresado a ustedes sobre la Bascongada de Méjico.

Yo haría antes de repetir, no lo voy a repetir, recordar la fórmula para que ustedes tomen ya la decisión solemne de aceptar a Alex, haría la siguiente afirmación: Ojalá, es deseo, es un pensamiento desiderativo, ojalá la Bascongada aquí y la Bascongada allí renovara por completo su espíritu para recordar los valores de nuestros ancestros. No sólo de la laboriosidad que teníamos otros muchos valores, que me atrevería ha decir y espero que con esto no ofender a nadie, aquellos valores de fe que tenían nuestra gente y que muchos de nosotros heredamos y que procuramos mantener vivos. Ojalá que sepamos hacerlo y entregar esta estafeta a los que nos siguen, esa es la labor que nos toca de ahora en adelante, aquí y allá. Con esto seas bienvenido”.

*José María Basagoiti Noriega  
Palacio de Insausti, Azkoitia,  
5 de octubre de 2006*

## LOS VALORES Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

Estudio empírico a los directivos de  
Mondragón Corporación Cooperativa  
y propuesta de modelo práctico de dirección por valores

---

ALEXANDER O. ARANZÁBAL MÍNGUEZ<sup>1</sup>

Loyola Media-Herri Irratia y Universidad de Deusto

### RESUMEN

---

*En las actuales empresas del conocimiento del siglo XXI, los valores personales suponen una importante oportunidad para la obtención de una ventaja competitiva duradera. Sin embargo, la dirección por valores es una cuestión ardua. La primera dificultad surge con la propia definición del concepto. En la actualidad existe una importante falta de consenso sobre qué son los valores personales. En nuestro caso, concluimos que son criterios de decisión, que se ponen en práctica de forma consistente. La segunda dificultad se centra en la medición de estos mismos valores, elementos intangibles e invisibles. Entre las múltiples herramientas y técnicas propuestas, el cuestionario, bien construido, se configura como la principal herramienta, pero no única en función del caso a estudio. La relación entre los valores y la*

---

1 Dirección: Loyola Media-Herri Irratia. Calle Garibay 19, San Sebastián 20004. España. e-mail: aaranzabal@loyolamedia.com

*empresa es también un factor importante, entre otros elementos a través de la existencia de unos valores compartidos que sean capaces de elevar el nivel general de confianza. En esta línea, las empresas cooperativas pueden ser un campo idóneo para el estudio de los valores y su incidencia en la dirección empresarial. En concreto, los directivos de primer nivel de las cooperativas de Mondragón son un colectivo de gran interés para el estudio de la incidencia de los valores en la dirección empresarial. Del estudio realizado sobre 285 de ellos se desprende que los valores se muestran como elementos clave vinculados a variables de su entorno profesional, su entorno cultural y el sexo. Por último, proponemos una metodología para la implantación empírica de la dirección de valores en una empresa.*

#### Palabras clave

---

Valores, actitudes, comportamientos, criterios de decisión, confianza, colaboración, medición de valores, ranking, rating, dirección empresarial, cooperativas, principios, contraste de hipótesis, valores compartidos, dirección por valores.



## Índice de contenidos

---

1. Los valores y las personas
2. Los valores personales, aproximación a una clarificación conceptual
3. La medición de los valores
  - 3.1. Paradigmas de medición de valores humanos
    - 3.1.1. Paradigma de los valores articulados
    - 3.1.2. Paradigma de los valores básicos
    - 3.1.3. Paradigma de las perspectivas parciales
  - 3.2. Formas básicas para la medición de valores
  - 3.3. Cuestionarios y encuestas para medición de valores
  - 3.4. Escalas de respuesta para la medición de valores
    - 3.4.1. El método de orden jerárquico
    - 3.4.2. El método de estimación
4. Los valores personales y su influencia en la empresa
  - 4.1. Valores y dirección empresarial
  - 4.2. Valores compartidos
5. Las cooperativas como forma de organización empresarial basada en los valores
  - 5.1. Origen de las cooperativas.  
La experiencia pionera de Rochdale
  - 5.2. Consolidación de los principios cooperativos
  - 5.3. Estructuración de los principios cooperativos
  - 5.4. La cooperación y los sistemas económicos
  - 5.5. Cooperativas y valores
6. La experiencia cooperativa de Mondragón
  - 6.1. Base doctrinal del Padre Arizmendiarieta
  - 6.2. Una vía distinta frente al liberalismo y el colectivismo
  - 6.3. Fundamentos del orden humano de Arizmendiarieta
  - 6.4. Principios rectores de la empresa cooperativa
7. Interés del estudio
8. Diseño y realización del estudio empírico
9. Contraste de las hipótesis
  - 9.1. Hipótesis sobre la actividad profesional desarrollada

- 9.2. Hipótesis sobre el sexo
- 9.3. Hipótesis sobre variables del entorno cultural
- 9.4. Conclusiones sobre el contraste de hipótesis
- 10. Hacia un modelo práctico de dirección por valores
  - 10.1. Auditoría de valores o composición de lugar
  - 10.2. Formulación de valores
  - 10.3. Enunciación y comunicación de los valores
  - 10.4. Alineación
  - 10.5. Evaluación y retroalimentación del proceso.
- 11. Conclusiones finales

## Bibliografía

*Los valores personales, también denominados valores humanos, están centrando la atención de los expertos del management durante los últimos años. ¿Cuál es la razón para este fenómeno? ¿Qué oportunidades ofrecen los valores a las empresas actuales, cada vez más basadas en el conocimiento? ¿Cómo se pueden gestionar dichos valores? Estas son algunas de las cuestiones que intentaremos abordar en las siguientes páginas.*

## 1. LOS VALORES Y LAS PERSONAS

---

A comienzos del siglo XXI la empresa sigue siendo una de las instituciones clave en la sociedad, ya que ejerce de auténtico motor y dinamizador de la actividad económica. Su principal aportación viene determinada por el hecho de ser elemento generador de riqueza y puestos de trabajo y, en definitiva, por propiciar unas condiciones económicas adecuadas para el desarrollo e incremento del bienestar en las sociedades modernas<sup>2</sup>.

Históricamente la economía clásica ha explicado que los principales factores de producción intervinientes en los procesos productivos de las organizaciones empresariales son la tierra, el capital y el trabajo<sup>3</sup>. La atribución de la primacía a cada uno de ellos se ha ido modificando con el paso de los siglos, desde la era agrícola, pasando por la revolución industrial, hasta llegar a nuestros días.

---

2 Consideramos que la distribución de la riqueza es, junto con su generación, el otro aspecto clave en la actividad económica.

3 A lo largo de todo el texto, al referirnos al trabajo como factor de producción, o al emplear expresiones como “la aportación de las personas a la empresa”, “mano de obra”, “factor productivo trabajo”, o “gestión de personas”, entre otras, simplemente hacemos uso de la terminología comúnmente aceptada, lo que en absoluto pone en tela de juicio la condición intrínsecamente superior de la persona y de su función en el trabajo y en el mundo.



En cualquier caso, dentro de la empresa la relación con cada uno de los citados factores ha sido, hasta la fecha, sencilla. La propiedad de cada uno de ellos cede su uso a la unidad de producción y ésta, a su vez, utiliza la tierra, el capital o la mano de obra según sus intereses y objetivos, pagando a cambio un precio. Así pues, las relaciones con los factores de producción, imprescindibles para la generación de la riqueza, se han basado en parámetros estrictamente mercantiles de pago de un precio a cambio de su uso.

Parece, sin embargo, que actualmente se está superando esa concepción puramente mercantilista para uno de los factores, así, nos estamos acostumbrando a escuchar que las personas son “la parte fundamental” de las empresas, el activo más importante que en ellas hay. Ante esto cabe preguntarse, ¿qué significan estas palabras?, ¿qué implicaciones conlleva esa preponderancia del factor humano?

Si, efectivamente, la persona ha pasado a jugar un papel prominente como principal elemento de producción, ello la convierte también, automáticamente, en la principal fuente de creación de una ventaja competitiva duradera, lo cual implica, a su vez, que la diferencia entre unas empresas y otras se deberá, en buena medida, a cómo gestionan éstas a sus personas.

Sin embargo, precisamente por su naturaleza humana, la persona es un elemento peculiar y distinto que no se somete estrictamente a las leyes a las que hemos estado acostumbrados, ni a la lógica mercantilista aplicada tradicionalmente al capital o a la tierra.

Tal vez en otras épocas de la humanidad o en otros contextos distintos a las sociedades occidentales actuales, haya sido más factible una concepción materialista del factor humano. Hoy en día, por el contrario, es generalmente admitido que vivimos en una nueva sociedad, la sociedad del conocimiento, de la información y de la tecnología; en palabras de Sakaya:

*“But what about the knowledge-value society to which we are moving? In the end, the most important means of production for creating knowledge-value is the individual mind, and those charged with generating it must strive to bring to bear as much knowledge, experience, and perception as they can. Creating knowledge-value is a pursuit in which labour and the means of production have become inseparately wedded; the worker is the means of production.”<sup>4</sup>*

Por lo tanto, si el factor de producción clave es la persona con sus capacidades, intereses, deseos e ilusiones, debemos tener en cuenta las características singulares que rigen su funcionamiento.

En esta línea, su principal peculiaridad reside en que su aportación a la empresa es elástica y, en cierta medida, impredecible. Es decir, no podemos establecer cuantificaciones determinísticas entre lo que la persona aporta y recibe en su relación con la empresa. Así pues, no es pronosticable la aportación humana a las organizaciones empresariales o, siendo más precisos, podemos vaticinar aportaciones estándares –habitualmente equiparadas por rendimientos mediocres o al menos no superiores–, al tiempo que consideramos inusuales, aleatorios o achacables a características personales, los casos en los que se dan rendimientos extraordinariamente positivos en el trabajo. Es más, podemos afirmar que la medida, la intensidad y la calidad de esa interacción vendrán determinadas en gran medida por las percepciones y expectativas que tenga la persona<sup>5</sup>.

A este respecto, es innegable que históricamente el trabajo ha

---

4 SAKAYA, T. (1991). *The Knowledge Value Revolution, or, a History of the Future*, Tokyo, Kodansha International, pg. 34.

5 En esta línea son de interés las aportaciones de Edgar Schein sobre el “Contrato Psicológico”, considerado como un conjunto de expectativas mutuas entre el individuo y la empresa para la que trabaja. SCHEIN, E.H. (1980). *Organizacional Psychology*, Nueva York, Foundations of Modern Psychology Seires.



sido considerado como una carga. Sin ir más lejos, tomando las palabras del Génesis, Dios dice a Adán:

*“...con trabajo sacarás de la tierra tu alimento todo el tiempo de tu vida. Ella te dará espinas y cardos y comerás la hierba de los campos. Con el sudor de tu frente comerás el pan hasta que vuelvas a la tierra”.*<sup>6</sup>

En ese contexto, consideramos que, hoy en día, uno de los retos a abordar por la empresa consiste en superar esa concepción negativa y asfixiante del trabajo, que pasa a convertirse, dentro de lo posible, en un ámbito para el desarrollo de la persona, de sus capacidades, de su talento, de sus aspiraciones vitales, de sus necesidades económicas y de sus ilusiones.

Combinando las ideas expuestas, desde un ejercicio responsable de la dirección nos marcamos dos objetivos primordiales:

- Por un lado, la maximización de la aportación de las personas a la empresa a través de su trabajo, de forma que se puedan llegar a convertir en un elemento de ventaja competitiva duradera<sup>7</sup> a largo plazo, logrando así la mayor generación de riqueza posible.
- Por otro, el permitir y potenciar el desarrollo personal de las personas a través del ejercicio de su actividad laboral.

En la definición de ese doble objetivo subyace, al mismo tiempo, una doble responsabilidad.

En primer lugar, al buscar la maximización de la aportación de las personas, conseguimos evitar el despilfarro de un recurso

---

6 (1976). *La Santa Biblia. Libro del Génesis*, 1, 17-19, Madrid, Ediciones Paulinas, pg. 12.

7 La competitividad es sin duda una de las cuestiones fundamentales para el desarrollo de los pueblos en un contexto internacional cada vez más globalizado. Aunque parezca un análisis simplista, la vinculación entre la competitividad y el trabajo parece clara, entendido este último en sentido amplio, es decir número de horas, productividad y actitud personal y colectiva.

escaso y valioso a través de la optimización en el trabajo. Consideramos poco ético, poco social y poco eficaz este despilfarro, cuya consecuencia es la destrucción de riqueza (o la insuficiente generación de la misma) o, en definitiva, el empeoramiento de los resultados de las empresas, para posteriormente hacer a las sociedades más pobres<sup>8</sup>.

No cabe duda de que acto seguido habrá de ser resuelta la cuestión fundamental de la distribución de esa riqueza generada de una forma justa, pero al menos habremos conseguido el primer objetivo, el que corresponde propiamente al ámbito de la verdadera responsabilidad social de la empresa, la generación de la mayor riqueza posible.

El segundo objetivo, el del desarrollo personal del individuo, ha sido tradicionalmente denostado o incluso considerado utópico, imposible u opuesto al objetivo primero de la creación de valor. No obstante, teniendo en cuenta los cambios que supone en la concepción y contenido del trabajo la llegada de la sociedad del conocimiento, cada vez son más las razones para pensar que desarrollo personal y desarrollo organizativo pueden y deben ir de la mano.

La conjunción de ese doble objetivo planteado pasa, en gran medida, por la ruptura con viejos moldes y patrones preconcebidos. En esta línea de razonamiento, el conflicto clásico entre la propiedad de la empresa y la clase trabajadora puede verse seriamente cuestionado. ¿Dónde reside la raíz del conflicto histórico, germen en mayor o menor medida del socialismo, el comunismo y otras ideologías afines que han proliferado en el mundo durante los últimos tres siglos?

---

8 Entre los múltiples ejemplos que nos aporta la ciencia económica, podemos destacar la Ley de Okun, que vincula el descenso en el Producto Interior Bruto real en relación con el potencial, con el aumento en la tasa de desempleo. Este hecho, en cierta forma, viene a obligar a las economías a crecer tan deprisa como su potencial, simplemente para evitar que la tasa de desempleo aumente. SAMUELSON, P.A. Y NORDHAUS, W.D. (2002). *Economía*, decimoséptima edición, Madrid, McGraw-Hill, pgs. 576-577.



Fundamentalmente en la creencia firme de que existe un abuso en las relaciones de producción que se establecen en la empresa. Desempolvando vetustas formulaciones, se diría que la propiedad de los medios de producción abusa de la mano de obra, la exprime y la retribuye de la forma más precaria posible, para conseguir así maximizar el valor, fruto de las relaciones de producción, que termina en manos de la propiedad de la empresa. En definitiva, el beneficio ha sido obtenido, precisamente, de la explotación de los trabajadores a través de la plusvalía.

Marx y Engels son el referente por antonomasia en este tipo de planteamientos. Ambos lo ilustran con nitidez su idea central al comienzo de *El manifiesto comunista*:

*“Toda la historia de la sociedad humana, hasta el día, es una historia de luchas de clases. Libres y esclavos, patricios y plebeyos, barones y siervos de la gleba, maestros y oficiales; en una palabra, opresores y oprimidos, frente a frente siempre, empeñados en una lucha ininterrumpida, velada unas veces, y otras franca y abierta, en una lucha que conduce en cada etapa a la transformación revolucionaria de todo el régimen social o al exterminio de ambas clases beligerantes”.*<sup>9</sup>

En este caso también, como sucede con muchos conflictos que se generan en un momento determinado de la historia, habitualmente como reacción a una situación inicial de injusticia, con el paso del tiempo las partes que defienden los diferentes puntos extremos de la cuestión van adquiriendo volumen y carta de naturaleza propia<sup>10</sup>.

---

9 MARX, K. Y ENGELS, F. (1976). *El manifiesto comunista*, Madrid, Editorial Ayuso, pg. 23.

10 Por ello, se organizan, estructuran y vertebran colectivos de personas que, a fin de cuentas, terminan justificando su propia existencia en base a la intervención en un conflicto del que viven. De esta forma, la resolución del mismo se convierte en una hipótesis no deseable, ya que rompe el *statu quo* que garantiza la supervivencia de los representantes de las partes encontradas y extremas.

Además, el problema añadido radica en que esta situación de conflicto entre la propiedad de la empresa y los trabajadores implica una desconfianza radical entre las dos partes.

Sinceramente creemos que, actualmente, el planteamiento basado en la confrontación y la lucha entre las denominadas, clase trabajadora explotada y clase burguesa explotadora, debe ser puesto en tela de juicio. La dinámica del abuso y el conflicto, además de ser reprochable desde el punto de vista ético, en la práctica no sirve a las necesidades de ninguna de las partes:

- Por un lado, para la propiedad de la empresa, la situación de lucha de clases y de desconfianza es contraria a la maximización de la creación de valor. Difícilmente se puede pensar que la explotación de los trabajadores vaya a aportar mayores réditos a la propiedad de la empresa.
- Por otro lado, para los trabajadores, el conflicto implica el enfrentamiento como dinámica ante la propiedad de la empresa, lo que destruye las posibilidades de colaboración. Obviamente, todo ello actúa en contra de sus opciones de desarrollo profesional que, en cierta forma, pasan por el desarrollo del proyecto en el que trabajan.

Visto así, la colaboración parece ser la llave que atiende a las necesidades de ambas partes. Esta idea ya ha sido expuesta por múltiples autores, entre los que podemos destacar a Friedman<sup>11</sup>, Covey<sup>12</sup>, Senge<sup>13</sup> y Von Neuman y Morgenstern<sup>14</sup>.

---

11 FRIEDMAN, M. Y FRIEDMAN, R. (1983). *Libertad de elegir*, Barcelona, Orbis, pgs. 28-30.

12 COVEY, S.R. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Paidós Plural, pgs. 230-265.

13 SENGE, P. (1999). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Granica, pgs. 260-292.

14 VON NEUMAN, J. Y MORGENSTERN, O. (1980). Han desarrollado la idea del dilema del prisionero como ejemplo de colaboración en *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.



No obstante, si los planteamientos basados en el conflicto destruyen las posibilidades de colaboración, puede resultar ingenuo pensar que ésta vaya a surgir por sí misma como por arte de magia, de la nada.

Ante este panorama, la confianza puede ser el nexo de unión clave entre las dos partes, el caldo de cultivo que permita superar el sempiterno conflicto de la lucha de clases, configurando un contexto empresarial que posibilite el doble objetivo del desarrollo de las personas y la maximización del valor de la empresa.

Así, si la superación de paradigmas empresariales trasnochados pasa por la generación de espacios de colaboración y confianza, hallaremos precisamente en los valores un elemento clave para conseguirlo. Los valores personales debatidos, consensuados y asumidos, dentro de las limitaciones y dificultades a las que se somete la gestión de una empresa, se pueden convertir en el eje del trabajo, de la forma de ejercer la dirección y en los criterios de decisión para el día a día. Los valores son, pues, una pieza clave para la ruptura con las dinámicas de enfrentamiento y para el avance hacia un escenario de confianza y trabajo en común.

Una vez asumida la importancia de los valores como elemento básico para el desarrollo de las organizaciones, su estudio se convierte en un objetivo estratégico para la economía y la dirección de empresas.

El esquema que resume todo este planteamiento se recoge en la Figura número 1. La figura debe comenzar a leerse desde su base, en la que están los valores compartidos, y a partir de ahí se describen las relaciones causales entre los diferentes elementos (valores, confianza, colaboración y resultados) que nos llevan a una mayor generación de riqueza y a un mayor desarrollo personal en la empresa.

En cualquier caso, la exploración del campo de los valores personales parte del intento de aclarar tres cuestiones básicas:

- Qué son realmente.

- Cómo se pueden medir.
- Cómo se pueden utilizar de una forma asequible en las organizaciones.

CUADRO 1

El esquema de relaciones causa efecto para la creación de riqueza y el desarrollo personal.



Fuente: Elaboración propia.

## 2. LOS VALORES PERSONALES, APROXIMACIÓN A UNA CLARIFICACIÓN CONCEPTUAL.

---

El primer problema que plantea el estudio y la gestión de los valores es el de su definición. Los valores han sido estudiados desde diferentes ópticas y disciplinas científicas que, paulatinamente, se han ido distanciando entre sí. Cronológicamente, la explicitación inicial del concepto le corresponde a la filosofía, en



gran medida debido al propio ritmo histórico de desarrollo de las distintas vertientes del pensamiento humano. Posteriormente, la economía, la sociología y el *management* han ido realizando progresivamente sus contribuciones.

Toda esta ramificación científica de abordar los valores desde distintas ópticas ha contribuido a que en nuestros días exista un cierto grado de confusión en torno al concepto en cuestión. La respuesta a la pregunta, “¿pero qué son realmente los valores humanos?”, no puede ser formulada de forma única.

En nuestro caso, debido a su gran trascendencia e influencia sobre los autores posteriores, marcamos el punto de partida de nuestra revisión en el tramo final de la década de los años diez. Concretamente en el año 1918, Thomas y Znaniecki publican su obra *El campesino Polaco*. En esta obra se abordan varios conceptos que posteriormente serán ampliamente tratados y estudiados. Los dos autores definen los valores como elemento clave de conexión entre las actitudes personales y la estructura social, de la siguiente manera:

*“Por valor social entendemos cualquier dato que tenga un contenido empírico accesible a los miembros de un grupo social y un significado con respecto se sea o se pueda ser un objeto de actitud”<sup>15</sup>.*

Por lo tanto, se torna imprescindible acudir a su propia definición del concepto de actitud para poder entender su acepción de valor:

*“Por actitud entendemos el proceso de la conciencia individual que determina la actividad real o posible del individuo en el mundo social. Por lo tanto, el hambre que obliga al consumo de comida, la decisión del trabajador de usar una herramienta; la tendencia extravagante a gastar dine-*

---

15 THOMAS, W.I. Y ZNANIECKI, F. (1918-1920). *The Polish peasant in Europe and America*, Boston, University of Chicago Press, Vol. 1 y 2, pgs. 21-22.

*ro; el sentimiento e ideas del poeta expresadas en un poema y la simpatía y admiración del lector; las necesidades que la institución trata de satisfacer y la respuesta que provoca; el miedo y la devoción que se manifiesta en el culto a la divinidad; el interés por crear, comprender o aplicar una teoría científica y las formas de pensar que están implícitas, todo esto son actitudes.*"<sup>16</sup>

De esta definición de actitud podemos extraer dos ideas fundamentales. La primera, la aceptación de un proceso de conciencia individual. Es decir, un ejercicio cognitivo en el que mediante el uso del intelecto la persona individualmente toma una decisión.

La segunda idea es consecuencia inmediata de la anterior. A través de ese ejercicio cognitivo individual el ser humano se muestra ante el mundo. Esa decisión individual fruto de su cognición personal, determina su actividad en el mundo real.

De la combinación de los conceptos de actitud y valor, los autores construyen un esquema que no es más que un proceso humano de reflexión y actuación práctica. Este Sistema Valor-Actitud-Comportamiento explicitado de esta manera, se constituirá en el antecedente del modelo conceptual básico de gran parte de las aproximaciones y los estudios de valores llevados a cabo durante el siglo XX.

En los años cincuenta Talcott Parsons se separa de Thomas y Znaniecki, adoptando el concepto de valor de Kluchohn: "Un valor es una concepción, explícita o implícita distintiva de un individuo o característica de un grupo, sobre lo deseable que influye en la selección de las formas, medios y fines existentes de acción"<sup>17</sup>.

Partiendo de esa definición, Parsons sitúa a los valores como marco de referencia para la reflexión y la actuación. Los valores

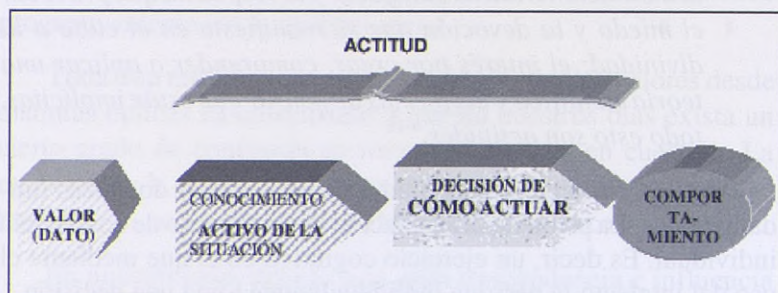
---

16 THOMAS, W.I. Y ZNANIECKI, F. Ibidem.

17 KLUCHHOHN, C.K.M. (1951). "Values and value orientations in the theory of action", *Towards a general theory of action*, Cambridge, MA, T.Parsons y E.Shils (eds.), Harvard University Press, pg. 395.



CUADRO 2  
El Sistema de Valor-Actitud-Comportamiento de Thomas y Znanieki.



Fuente: Elaboración propia.

se constituyen en metas que son deseables para un individuo o grupo. Sin embargo, para su concreción en la práctica expresándose en comportamientos, necesitan de las normas positivas.

Desde un enfoque psicológico, en 1954 Abraham Maslow construye su Teoría de la Motivación, basándose en el estudio de los pacientes en su experiencia clínica. El autor desarrolla su famosa teoría según la cual los seres humanos tenemos una serie de necesidades que están ordenadas jerárquicamente.

La jerarquía que presenta en su obra *Motivation and Personality* distingue siete tipos de necesidades:

1. Fisiológicas: alimento, deseo sexual.
2. Seguridad: protección, estructura.
3. Pertenencia y amor: intimidad, contacto, familia.
4. Estima: autoestima, autorrespeto.
5. Actualización: realización, desarrollo del potencial de la persona.
6. Conocimiento: entender, explicar.
7. Estéticas: búsqueda activa de la belleza.

Maslow estructura esas siete tipologías según un principio de

jerarquía de prepotencia relativa. Es decir, que sólo ascendemos a un nivel de necesidad superior cuando las de nivel inferior están cubiertas<sup>18</sup>, erigiéndose de esta manera la conocida pirámide.

No es éste un criterio cerrado y caben en él una serie de excepciones concretas. Por citar algunos ejemplos, en los casos de personas que ponderan más la autoestima que el amor, que han pasado por episodios sociales traumáticos, o que han tenido alguna necesidad muy satisfecha durante algún período de tiempo, no se suele cumplir esa norma general.

Pero además, es un criterio gradual, lo que significa que no es necesario que para que surja una necesidad de nivel superior tengamos que tener satisfechas las de nivel inferior al cien por cien. Más bien, las necesidades de nivel superior van creciendo de manera gradual a medida que las de nivel inferior van siendo satisfechas. No se trata, por tanto, de saltos escalonados abruptos, sino de tendencias regulares y progresivas.

Varios autores han señalado la idea de que las necesidades jerarquizadas por Maslow son, en el fondo, valores. Hall, en su obra *Values Shift*, apunta "...Abraham Maslow came up with a list of values that were both needs and motivators of human beings."<sup>19</sup>

En la misma línea, Ros<sup>20</sup> sitúa a Maslow como referente y como uno de los primeros estudiosos de la aproximación psicológica a los valores.

En 1973 Rockeach define los valores como "creencias transi-

---

18 MASLOW, A.H. (1954). *Motivation and personality*, New York, Harper & Row Publishers, pg. 38.

19 HALL, B.P. (1995). *Values Shift. A Guide to Personal & Organizational Transformation*, Rockport, MA, Twing Lights Publishing, pg. 25.

20 ROS, M. Y GOUVEIA, V.V. (coordinadores). (2001). *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Psicología social de los valores: una perspectiva histórica*, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, pgs. 31-32.



tuacionales que se encuentran jerárquicamente organizadas y que sirven de criterio para nuestro comportamiento”<sup>21</sup>.

La definición es escueta. Cabe desmenuzarla porque contiene varios elementos de interés.

En primer lugar, el hecho de asociar los valores al concepto de *creencia*. La Real Academia Española nos dice que creencia es “(De creer). Firme asentimiento y conformidad con algo”<sup>22</sup> y que creer es “(Del lat. *credere*). tr. Tener por cierto algo que el entendimiento no alcanza o no está demostrado”<sup>23</sup>. Por lo tanto, un valor es algo a lo que damos nuestro asenso, algo a lo que damos nuestro sí.

Otro de los elementos clave de la definición de Rockeach es la transituacionalidad. Si bien tenemos que esperar hasta los años ochenta y noventa para ver florecer con fuerza el desarrollo de las teorías transculturales sobre valores, es de gran importancia que en 1973 se explicita este elemento como consustancial a los valores.

El tercer elemento clave de la definición es el de la organización jerárquica. Aunque terminológicamente pueda parecer ser heredero de las teorías de Maslow, el concepto de organización jerárquica de los valores tiene otro significado en Rockeach, estando íntimamente relacionada con dos de las aportaciones que a continuación se señalan: la clasificación de valores y las dinámicas entre valores.

El cuarto elemento a destacar es el del papel que juegan los valores como criterio para el comportamiento.

---

21 ROCKEACH, M. (1973). *The nature of human values*, Nueva York, Free Press.

22 REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001). *Diccionario de la lengua española*, Madrid, vigesimoprimera edición, pg. 680.

23 REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Op.cit., pg. 680.

Al margen de su definición de valores, la trascendencia de la aportación de Rockeach se puede sintetizar en tres aspectos clave.

En primer lugar, tiene gran interés la clasificación que hace de los valores; distingue entre Valores Terminales y Valores Instrumentales. Los primeros atienden a fines de la existencia humana y tienen gran similitud con los Valores Meta de Hall. Pueden ser, a su vez, personales o sociales, en función de que su marco de referencia sea únicamente el individuo, o lo sea también su entorno social.

Los Valores Instrumentales sirven de medio para alcanzar los Valores Meta y, así, los propósitos últimos de la existencia humana. Se subclasifican en morales y de competencia y conceptualmente se encuentran muy próximos a los Valores Medio de Hall.

El segundo aspecto a destacar se centra en las dinámicas o interacciones entre valores. Pone de manifiesto cómo de la interacción entre algunos valores morales y de competencia es posible que surja un conflicto. En tal situación la persona se ve impelida a escoger entre el ejercicio de un valor moral (ser honesto) u otro de competencia (ser eficaz), yendo cualquiera de las elecciones en detrimento de la otra. Ante esto Rockeach defendió la idea de que, tanto las actitudes como los comportamientos de las personas, tenían que estar íntimamente alineados con sus valores.

Su tercera gran aportación la encontramos en el campo de la medición<sup>24</sup> y gestión de valores, donde desarrolla una herramienta a tal efecto, el RVS (Rockeach Value Survey)<sup>25</sup> y construye una técnica para el cambio de valores en las personas, el llamado Procedimiento de Autoconfrontación.

---

24 Posiblemente debamos destacar el trabajo de ALLPORT, VERNON y LINDZEY (en *A study of value*, 1960, Boston, Houghton Mifflin,) como uno de los primeros desarrollos sistemáticos para la medición de valores, si bien la aportación de ROCKEACH tiene una mayor trascendencia científica y empírica.

25 ROCKEACH, M. (1967). *Value Survey*, Sunnyvale, CA, Halgren Test.



Paralelamente, otros estudios se centran en analizar las relaciones entre valores y estructura social. Dentro de ese enfoque destacan especialmente las investigaciones de MacClelland y las de Kohn y Schooler. Ambos trabajos tienen también en común la singularidad de que se centran en el análisis de un solo valor. MacClelland se fija en la motivación de logro y Kohn y Schooler en la autonomía.

Los trabajos de MacClelland y su equipo se prolongan durante más de dos décadas de investigaciones continuadas. En 1948 MacClelland y Atkinson<sup>26</sup> inician los análisis de la relación existente entre el grado de motivación de logro de las personas y sus características fisiológicas, cognitivas y de comportamiento. Descubren que las características de las personas con alta motivación de logro se concretan en una mayor actividad del sistema nervioso central. Se trata de individuos orientados a la mejora en sus desempeños, presentan una menor aversión al riesgo en la toma de sus decisiones, buscan y encuentran la innovación en sus quehaceres, y analizan la información que reciben en términos de coste-beneficio.

Posteriormente, MacClelland estudia la conexión existente entre la motivación de logro con la socialización familiar hacia el valor de la independencia, la estructura social ocupacional y la ideología religiosa. La variable de la ideología religiosa parte de los estudios de Weber sobre el desarrollo del capitalismo y la ideología protestante.

No obstante, es en 1961 en *La Sociedad Ambiciosa*<sup>27</sup> donde MacClelland afirma que las estructuras ocupacionales que dejan un mayor margen de maniobra para la iniciativa y autonomía del

---

26 MACCLELLAND, D.C. Y ATKINSON, J.W. (1948). "The projective expression of needs: The effect of different intensities of the hunger drive on perception", *Journal of Psychology*, nº25, pgs. 205-222.

27 MACCLELLAND, D.C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, N.J., Van Nostrand.

individuo, tienden a tener personas con una mayor motivación de logro.

Al mismo tiempo, MacClelland estudia la relación existente en dieciocho países entre la motivación de logro y el desarrollo económico. Dicho análisis se efectúa sobre documentos y libros leídos en los colegios públicos de esos países. Los resultados del estudio indican que los países con una mayor motivación de logro presentan un mayor porcentaje de desarrollo económico.

Paralelamente, los trabajos de Kohn en *Clase y Conformidad*<sup>28</sup> fijan un vínculo entre la clase social y la socialización en valores familiares. La conclusión más importante de este trabajo consiste en la demostración de que cuando se controlan las condiciones estructurales del trabajo, particularmente los valores de autodirección personal, la correlación entre clase social y valores disminuye.

Posteriormente, Kohn y Scooler<sup>29</sup> se centran en el análisis de cuáles son las condiciones objetivas del trabajo que socializan en valores. Esto es, en qué medida existe vinculación entre las características configuracionales del trabajo, los valores de las personas y el impacto psicológico de ambos.

Para ello toman cuatro aspectos estructurales del trabajo:

1. La autodirección ocupacional.
2. La presión laboral.
3. Los riesgos y recompensas extrínsecas.
4. La posición en la estructura organizativa.

Y los relacionan con tres dimensiones de la personalidad:

1. Flexibilidad intelectual.

---

28 KOHN, M.L. (1969). *Class and conformity: A study in values*, Homewood, Dorsey Press.

29 KOHN, M.L. Y SCOLLER, C. (1983). *Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*, Norwood, N.J., Ablex Publishing Corporation.



2. Autodirección.
3. Sentimiento de bienestar o malestar.

Los resultados que obtienen suponen que, excepto para el caso de la carga laboral, cada componente del trabajo afecta a más de una dimensión de la personalidad y que cada dimensión de la personalidad afecta a más de un componente del trabajo. Adicionalmente, también señalan que los efectos del trabajo sobre la personalidad son más inmediatos en el tiempo que los efectos de la personalidad sobre el trabajo.

A partir de la década de los años ochenta la atención se centra en el desarrollo de teorías transculturales sobre valores, tanto en el ámbito individual, como en el ámbito cultural.

Durante los últimos años de la década de los ochenta y los primeros noventa, en primer lugar Schwartz y Bilsky<sup>30</sup> y posteriormente Schwartz<sup>31</sup> en solitario, consolidan la bibliografía anterior y realizan su propia aportación marcando cinco rasgos definitorios conceptualmente de lo que son los valores. De esta forma, consideran el concepto de valor como:

1. Una creencia.
2. Pertenece a fines deseables o a formas de comportamiento.
3. Trasciende las situaciones específicas.
4. Guía la selección o evaluación de comportamientos, personas y sucesos.

---

30 SCHWARTZ, S.H. Y BILSKY, W. (1987). "Toward a universal psychological structure of human values", *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 53, pgs. 550-562.

SCHWARTZ, S.H. Y BILSKY, W. (1990). "Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications", *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 58, pgs. 878-891.

31 SCHWARTZ, S.H. (1992). "Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries", M.P. Zanna (comp.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, Nueva York, Academic Press, pgs. 1-65.

5. Se ordena por su importancia relativa frente a otros valores para formar un sistema de prioridades de valores.

Por último, y como cierre de este apartado, destacamos la aportación, de especial interés teórico y práctico, de Brian P. Hall a la clarificación conceptual de los valores.<sup>32</sup>

Para Hall los valores son ideales que se ponen en práctica. Así, no basta con tener o asumir determinados ideales, es imprescindible ponerlos en práctica.

*“los ideales que dan significado a nuestras vidas, que son reflejados mediante las prioridades que elegimos y con los que actuamos consistente y repetidamente”<sup>33</sup>.*

La triple dimensión que encierra esa definición es:

- Libre elección.
- Apreciación y estima por la elección; debe satisfacer a las personas.
- Acción; debe ser practicado de forma repetida.

### 3. LA MEDICIÓN DE LOS VALORES

---

Una vez estudiados los valores humanos y su importancia para las personas y las empresas del conocimiento, el siguiente paso en nuestro avance implica abordar la cuestión de la medición de los valores humanos. Si nuestro último propósito consiste en gestionar

---

32 Una de las carencias achacadas al modelo de B.P. Hall es la ausencia de contenido ético o la asepticidad moral de los valores que enuncia. Los 125 valores de Hall son valores definidos en positivo, todos ellos implican acción, y esa determinada acción siempre es positiva en un ámbito concreto, en cierta forma, a través de ese mecanismo Hall solventa o circunvala la cuestión ética de la empresa.

33 HALL, B.P. (1991). *Values Power: Understanding Human Behaviour Through Measurement of Ideals and Priorities*, Sin editar, pg. 5.



los valores como una oportunidad para hacer más competitivas a las empresas, entonces, la medición de los valores personales se convierte en una cuestión fundamental para que éstos puedan ser gestionados de forma eficaz y contrastable.

La medición de los valores ha sido tradicionalmente una cuestión ardua, tanto para las ciencias sociales en general, como para el mundo de la gestión y las organizaciones empresariales más en concreto.

Si la medición de variables puede siempre plantear dificultades técnicas, en el caso específico de los valores debemos añadir una serie de características inherentes a éstos que convierten el ejercicio de la medición en una tarea especialmente complicada. Por citar algunos de estos aspectos, la no observabilidad de los valores, su intangibilidad y su dificultad de definición son motivos que, entre otros, han propiciado multitud de intentos de abordar la cuestión de la medición durante las últimas décadas<sup>34</sup>, sin que podamos afirmar con rotundidad que ninguna de ellas haya prevalecido sobre las demás.

Etimológicamente, *medir* tiene su origen en el latín *metiri*, y entre sus múltiples significados en la lengua castellana el que más interesa en nuestro caso concreto es el de “comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera”<sup>35</sup>.

Sin embargo, cuando hablamos de medir valores en las personas y en las organizaciones a través de ellas, podemos matizar algo más esa definición.

- 
- 34 Sin ánimo de exhaustividad y remarcando una vez más la gran cantidad de intentos desarrollados en los últimos cincuenta años, destacamos como ejemplos los de ALPORT, VERNON y LINDZEY (1964), ROCKEACH (1973), Inventario de cultura de COOK y LAFFERTY (1989), y SCHWARTZ (1997), además del de HALL y TONNA, objeto de análisis en este estudio.
- 35 REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (1992). *Diccionario de la lengua española*, Madrid, vigesimoprimera edición, pg. 1478.

En concreto, cuando hablamos de medir valores nos referimos a los siguientes conceptos, además del señalado semánticamente.

1. Detectar cuáles son los valores contenidos en una persona u organización.
2. Establecer cuál es la intensidad de cada uno de los valores que han sido detectados.
3. Clasificar jerárquicamente los valores inventariados, estableciendo relaciones e interacciones entre ellos.
4. Obviamente, para todo lo anterior, necesitaremos:
  - a. Posicionarnos ante los distintos paradigmas de medición de valores.
  - b. Definir el método o métodos para la medición.
  - c. Seleccionar un instrumento fiable y válido para llevar a cabo esa medición. Este instrumento deberá:
    - i. Contener un modelo o plantilla físico para efectuar la medición.
    - ii. Basarse en un procedimiento escalar para la posterior clasificación y tratamiento de los resultados de esa medición.

A lo largo de este apartado efectuaremos un breve recorrido a través de las cuestiones más trascendentales vinculadas a la medición de los valores humanos.

### 3.1. Paradigmas de medición de valores humanos

Basándonos en los estudios de Fischhoff<sup>36</sup> comprobamos que existe un amplio abanico de paradigmas para la medición de

---

36 FISCHOFF, B. (1993). "Value elicitation", *The Origin of values*, Nueva York, M.Hechter, L.Nadel y R.E. Michod (eds.), Aldinede Gruyter, pgs. 187-214.



valores. Simplificando las alternativas, presentamos a continuación los extremos de ese abanico, que describen las posturas más contrapuestas entre sí.

### 3.1.1. Paradigma de los valores articulados

---

En este primer extremo partimos del supuesto de que la persona tiene sus valores bien articulados y definidos. Se trata de la postura más optimista o más favorable a la posibilidad de medir valores. La articulación de los mismos va más allá ya que, además de tener ese grado de definición, también consideramos que la persona es capaz de comunicar esos valores y de contestar a amplios y detallados cuestionarios.

Bajo esas premisas, la labor clave radica en poder formular preguntas lo suficientemente precisas y ajustadas a los objetivos teóricos que se persigan. Adicionalmente, se hace imprescindible que las cuestiones y preguntas formuladas sean entendidas con exactitud y respondidas correctamente.

### 3.1.2. Paradigma de los valores básicos

---

En el otro extremo, negamos que las personas tengan bien definidos sus valores, lo que imposibilita posicionarse con precisión ante cualquier problema valorativo. La persona no está estructurada desde el punto de vista de sus opciones valorativas. A medida que se le plantean cuestiones más amplias, diversas y profundas, su dificultad de contestar concisamente aumenta.

Por ello, la persona sólo se puede definir, en lo que respecta a sus valores, en aquellas situaciones concretas con las que ya se haya enfrentado previamente. Así, el individuo sólo tiene clara cuál es su opción en aquellos casos en los que ha tenido que

desarrollar una respuesta valorativa; habitualmente, cuestiones familiares o de atención inmediata.

A partir de ahí pierde fiabilidad el plantear a las personas temas más complejos. Sobre este aspecto solamente cabe pensar en la derivación a partir de valores más profundos y generales, que tienen un carácter más perdurable y suelen estar más definidos, a pesar de su falta de vinculación directa con la vida cotidiana.

Aún más, al amparo de este paradigma, se es consciente del riesgo de que cualquier procedimiento de medición de valores que plantee a las personas estudiadas interpelaciones directas sobre cuestiones concretas, presiona a los sujetos estudiados a dar respuestas incoherentes o poco elaboradas.

Queda claro que estamos ante el arquetipo más reticente a cualquier tipo de medición de valores humanos.

### 3.1.3. Paradigma de las perspectivas parciales

En este caso nos encontramos ante el paradigma intermedio a los dos extremos anteriormente expuestos. Es decir, los individuos no se encuentran en la total indefinición sobre sus posiciones valorativas, pero tampoco han dado respuesta a todas las cuestiones que se les pueden plantear. Por lo tanto, habrá valores que tendrán claros pero serán, en todo caso, de moderada complejidad. La persona ha recorrido sólo parte del camino.

El hecho de encontrarse en el punto intermedio de los dos extremos del paradigma, hace que tengamos que tener en cuenta los peligros de ambos términos: por un lado, la posibilidad de formular cuestiones de manera ineficaz, de forma que haga que los encuestados respondan erróneamente sobre valores que realmente tienen definidos; y por otro lado, controlar aquellas situa-



ciones en las que los encuestados se ven forzados y presionados a dar respuestas que no tienen elaboradas.

### 3.2. Formas básicas para la medición de valores

Si, tal y como señala Vera Martínez<sup>37</sup>, tratamos de aglutinar esas experiencias y aproximaciones, nos encontramos con tres formas básicas para medir los valores:

1. La realización de inferencias o colecciones a partir de la observación directa de los comportamientos de las personas.
2. La petición directa a los individuos para que sean ellos quienes nos comuniquen cuáles son los valores que subyacen en su conducta.
3. La presentación a los individuos de una serie de estímulos valorativos, ante los que tendrán que escoger o posicionarse. Lo habitual en estos casos es que se instrumenten mediante un cuestionario.

De la combinación de los métodos y técnicas generales de medición y de las tres formas básicas de medición de valores, surgen múltiples alternativas. Las prácticas más usuales pueden ser las siguientes:

1. La observación directa de una serie de individuos y de sus comportamientos durante periodos de tiempo dilatados, para poder así deducir cuáles son sus valores.
2. El análisis del contenido de textos para la detección de

---

37 VERA MARTÍNEZ, J.J. (2001). "Procedimientos escalares para la medición de valores", ROS, M. Y GOUVEIA, V.V. (coordinadores), *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, pgs. 131-132.

valores. En este caso se nos plantean dos posibilidades básicas:

- a. Puede ser especialmente válido cuando pretendemos estudiar valores de organizaciones, empresas o grupos. Para tal fin, es muy práctico el análisis de los documentos corporativos publicados y de los de uso restringido para los miembros de la organización.
  - b. Otra opción es el análisis de documentos y manuscritos personales, para poder inferir a partir de ellos los valores de las personas que los han creado.
3. La realización de entrevistas en profundidad. El espectro de tipologías de entrevistas en profundidad posibles es muy amplio y su análisis escapa al ámbito de nuestro estudio.
4. Las encuestas o sondeos. Las alternativas que se ofrecen dentro de la metodología de encuestas son las siguientes:
- a. Encuestas en las que se interpela directamente al individuo sobre valores concretos. Para evitar problemas de labilidad o poca estabilidad en este tipo de encuestas es fundamental una clarificación y definición explícita previa del contenido de los valores presentados.
  - b. Encuestas en las que se presentan a los sujetos una serie de estímulos valorativos que habitualmente toman la forma de sentencias. En este tipo de herramientas el encuestado tiene que escoger entre los citados estímulos valorativos, aunque se ha de tener en cuenta que no se le comunica cuáles son los valores subyacentes en cada uno de ellos.

A su vez, ambos tipos de encuestas pueden apoyarse en distintos tipos de escalas para la medición de esos valores. Los procedimientos escalares típicos para la medición de los mismos son, el método del orden jerárquico y el método de estimación. El



análisis de ambas opciones se efectuará en el apartado 3.4. de este mismo capítulo, titulado “Escala de respuesta para la medición de valores”<sup>38</sup>.

### 3.3. Cuestionarios y encuestas para medición de valores

---

Como consecuencia de los distintos paradigmas de medición de valores explicados anteriormente, nos encontramos ante dos grandes grupos de herramientas para la medición de los mismos, directamente, sobre las personas.

Por un lado, las encuestas o sondeos en las que a través de cuestionarios se intentan recopilar los valores que poseen las personas. Estas herramientas se apoyan en posturas próximas al paradigma de los valores articulados. Suponen que la arquitectura valorativa de la persona está bien cimentada y correctamente construida.

Por otro lado, las entrevistas y autoinformes. Éstas son herramientas más aceptadas y aplicadas conceptualmente por posturas más próximas al paradigma de los valores básicos. Requieren de una atención mucho más individualizada y de una mayor dedicación de tiempo para el desarrollo del trabajo de campo.

En nuestros días el método del cuestionario es muy utilizado para la investigación social sobre valores, existiendo, en términos generales, razones a favor y en contra de su utilización como herramienta para la medición de valores. En nuestro caso nos decantamos por la utilización de cuestionarios sobre valores, sobre todo, a la hora de abordar colectivos de gran número de personas<sup>39</sup>.

---

38 Ver página 30 y siguientes.

39 En esta línea se puede consultar la experiencia realizada sobre 285 directivos de empresas cooperativas de Mondragón en la tesis doctoral del autor de esta lección de ingreso ARANZÁBAL MÍNGUEZ, A. O. (2005). *Los valores humanos y la dirección empresarial. Estudio Empírico a los directivos de Mondragón Corporación Cooperativa*, Eibar, Universidad de Deusto.

Por ello, consideramos oportuno destacar las siguientes ventajas y desventajas para la utilización de estas herramientas.

En lo que respecta a las ventajas destacamos que:

1. Permite obtener grandes cantidades de información en períodos de tiempo relativamente cortos.
2. Si el cuestionario está debidamente elaborado permite la estructuración de los datos, lo que facilita su posterior análisis estadístico.
3. Permite la realización de muestras representativas de la población que, posteriormente, puedan ser generalizables al conjunto de la misma.

Como desventajas de la utilización de cuestionarios podemos señalar las siguientes:

1. Distintas personas pueden interpretar de diferente manera la formulación propuesta (véase por ejemplo, Gibbins y Walker<sup>40</sup>, sobre el Research Value Survey de Rockeach).
2. En otros casos, cuando existe una formulación predeterminada de los elementos, es posible que ninguna de las sentencias valorativas se ajuste al sistema de valores de la persona encuestada.
3. Son un método menos flexible ya que, habitualmente, los encuestadores se plantan ante el entrevistado con un repertorio de preguntas cerradas, lo que conlleva que se dé un menor grado de espontaneidad por parte de los encuestados.
4. Plantean limitaciones de sensibilidad a la hora de captar los detalles de fenómenos cualitativos ricos en matices.
5. Plantean dificultades a la hora de predecir la conducta.

---

40 GIBBINS, K. Y WALKER, I. (1993). "Multiple interpretations of the Rockeach Value Survey", *Journal of Social Psychology*, nº133, pgs. 797-805.



Por lo tanto, todos esos aspectos deben de ser tenidos en cuenta y ponderados antes de la utilización de un cuestionario para la medición de valores.

### 3.4. Escalas de respuesta para la medición de valores

---

Una vez enunciados y estudiados los distintos paradigmas de medición de valores, sopesados los distintos métodos para la medición, ponderadas las ventajas e inconvenientes de los cuestionarios y habiendo seleccionado a estos últimos como método de medición de valores, el siguiente paso consiste en definir la escala de respuesta de dicho cuestionario.

De hecho, dentro de los distintos formatos de cuestionarios para la detección y medición de valores, las formas de respuesta que se le plantean al individuo encuestado pueden ser muy variadas.

Ese amplio elenco de formas de repuesta permite su catalogación en torno a dos grandes familias genéricas, el método de orden jerárquico y el método de estimación.

#### 3.4.1. El método de orden jerárquico

---

También conocido como *ranking*, es aquel en el que se clasifica y ordena jerárquicamente la lista de valores planteada, comenzando desde el más importante y finalizando con el menos importante.

Un ejemplo clásico de este método sería la Escala de Valores de Roceach, en la que esa clasificación va desde el valor 1° hasta el 18°. En cualquier caso, el número de jerarquías coincide con el número de elementos o items que se plantean a elección.

Una variante especial de este método de orden jerárquico es el método de la comparación. Una vez más estamos ante la posibilidad de estructurar la comparación de diversas formas, aunque, tradicionalmente, lo más habitual ha sido el planteamiento de las comparaciones por pares. En este caso se plantea al sujeto encuestado la necesidad de optar entre dos valores propuestos. En puridad, se deben multiplicar las comparaciones hasta que todos los valores sean comparados de dos en dos con el resto de los de la lista. Al finalizar todas las combinaciones posibles se elabora la clasificación final teniendo en cuenta el número de veces que ha sido escogido cada uno de los valores.

Con esta dinámica de funcionamiento, el sustancial aumento de las cuestiones planteadas implica el riesgo de que el cuestionario acabe siendo excesivamente dilatado, restando agilidad a su contestación o, incluso, convirtiéndolo en una herramienta poco operativa.

El método de comparación permite otra serie de variaciones en las que las comparaciones no se establecen de dos en dos. Un caso de singular interés para nosotros, es el de la metodología desarrollada por Hall y Tonna en su *Inventario de Valores*<sup>41</sup>.

### 3.4.2. El método de estimación

---

Con un planteamiento dispar al anterior, este método se apoya en una escala que permite estimar o evaluar la intensidad de cada ítem mediante puntuaciones. El método es también conocido como *rating*. El ejemplo típico lo constituyen las escalas de medición en las que el encuestado debe puntuar cada una de las cuestiones que se le plantean.

---

41 VALUES TECHNOLOGY OHIO Y UNIVERSIDAD DE DEUSTO-INSTITUTO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. (2002). *Inventario de Valores de Hall-Tonna*, Bilbao, Universidad de Deusto.



Para el caso de la medición de valores el diseño de las escalas puede ser muy heterogéneo, siendo lo más frecuente que consten de un único tramo positivo y que oscilen en lo que respecta a su amplitud entre cinco, siete, nueve o diez puntos. No suelen ser habituales las escalas que tenga una mayor amplitud.

La razón de que las escalas estén constituidas por una variable discreta que puede tomar un número impar de valores, radica en el interés de permitir al encuestado una posición intermedia en torno a la cual se genera la simetría. Es decir, que si para un valor se plantea una escala de 5 puntos, en la que el 1 significa que el valor no es nada importante y el 5 significa que su importancia es máxima, el valor 3 significa importancia intermedia.

Para acentuar aún más el interés de una escala simétrica en torno a un valor intermedio, se pueden emplear escalas con un tramo positivo y otro negativo, por ejemplo, desde el valor  $-5$  al  $+5$ . Su ventaja radica en que permiten incluir la idea de rechazo y de posición indiferente hacia el valor. El primero viene determinado por las opciones de signo negativo, mientras que la indiferencia queda definida por la posición neutra representada por el cero.

---

#### 3.4.2.1. Escalas con anclaje<sup>42</sup>

---

Un concepto importante para este tipo de escalas es la idea del “anclaje”, que supone la fijación de unos límites que servirán como referentes de comparación.

El auto-anclaje, por lo tanto, consistirá en solicitar al encues-

---

42 En otros campos de estudio distintos a la medición de valores, pueden ser interesantes los trabajos sobre las denominadas *Escalas de Estimación Ancladas Conductualmente (BARS)*. Para análisis concretos sobre sus problemáticas prácticas y posibilidades de fiabilidad y desarrollo, véase CHAMPION GREEN y SAUSER, 1988; KINICKI y BANNISTER, 1988.

tado que fije los anclajes subjetivos de su propia escala de *rating*. Para la fijación del anclaje superior se le pide que imagine su valor máximo, lo que considera como lo más importante en el mundo. Posteriormente se sigue el mismo método para fijar la posición más baja, es decir, aquello que considera el peor valor o lo menos importante en el mundo. Como consecuencia de ese ejercicio el sujeto tiene una escala en base a la cual puede comparar el resto de valores o ítems.

Varios autores han propuesto este tipo de variantes del método de estimación. Podemos destacar que la técnica desarrollada al respecto por Cantril ha sido propuesta por Kilby<sup>43</sup> para la investigación de valores.

Una variante del método del anclaje es el desarrollado por Schwartz<sup>44</sup> recientemente. En este caso se plantea a los encuestados una lista de valores, sobre la que los encuestados deben escoger aquel enunciado que es contrario a sus valores, puntuándolo con un  $-1$ . Paralelamente se les pide que elijan el valor que para ellos tiene una mayor importancia, asignándole el valor  $+7$ . Posteriormente se valoran el resto de los valores propuestos, dentro de esa escala que va de  $-1$  a  $+7$ .

---

#### 3.4.2.2. *Método del diferencial semántico*

---

Dentro del conjunto de procedimientos que giran en torno a la estimación, merece especial atención el método del diferencial semántico propuesto por Osgood en el campo de la psicología.

En este caso se plantean un conjunto de valores que deben ser asociados a términos presentados en una lista de adjetivos bipola-

---

43 KILBY, R.W. (1993). *The study of human values*, Lanham, MR, University Press of América.

44 SCHWARTZ, S. Y COL. (1997). *Validation of a basic Human Values with a New Instrument in New Populations*, Jerusalem, The Hebrew University.



CUADRO 3  
Ventajas e inconvenientes del orden jerárquico (Ranking) y la estimación (Rating).<sup>46</sup>

Ventajas	RANKING	Inconvenientes
<p>Se ajusta más a las conceptualizaciones teóricas sobre los sistemas de valores (Kohn, 1977, Rokeach, 1973). Mayor prevalencia en diferentes instrumentos de estudio de los valores (Allport, Vernon y Lindzey, 1960; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; Bengston, 1975).</p>	<p>Difícil de completar y cansado para los encuestados, exigiendo complejidad cognitiva y concentración, especialmente cuando la lista de valores es larga (véase Feather, 1971, Rokeach, 1973). Más exigente en tiempo y, por tanto, más costoso de administrar (véase Munson y McIntyre, 1979). En la medida en que necesita de un apoyo visual mediante tarjetas o listas, es de muy difícil aplicación en encuestas por teléfono. El hecho de que la suma de las clasificaciones para cualquier sujeto sea igual a una constante (ipsatividad) hace que exista una dependencia lineal entre el grupo de ítems jerarquizados (véase Clemans, 1966; Jackson y Alwin, 1980), por lo que no siempre es posible emplear técnicas estadísticas convencionales en el análisis de la estructura de contenido latente a los datos de preferencia.</p>	
Ventajas	RATING	Inconvenientes
<p>No tienen las principales desventajas del <i>ranking</i> (son más fáciles de administrar, incluso por teléfono, consumen menos tiempo, y no tienen los inconvenientes de la dependencia lineal entre ítems).</p>	<p>La facilidad que introducen para el encuestado puede reducir (según Feather, OC, pág. 229) el deseo o la presión sobre él para ejecutar una más precisa distinción entre sus preferencias de valor en su sistema de valores y, por tanto, puede significar una pérdida de precisión respecto a las puntualizaciones jerarquizadas. Son más susceptibles a problemas de configuración de respuestas. Así, si las cualidades son consideradas en conjunto positivas o socialmente deseables, las estimaciones tienden a agruparse en un más reducido rango de puntuaciones en la escala disponible, y el punto central o de anclaje está en relación con un estilo de respuesta extrema, con la interpretación individual del significado de las categorías de respuesta, o con configuraciones de respuesta de grupo (véase Cronbach, 1946, 1950; Cunningham y otros, 1977; Hamilton, 1968; Messick, 1968; Schwarz y otros, 1991). Esto puede dar lugar a patrones de respuesta correlacionados, o sesgos diferenciales, que producirían correlaciones positivas espurias entre las estimaciones y, por consiguiente, pueden oscurecer el análisis de la estructura latente a las puntuaciones.</p>	

Fuente: VERA MARTÍNEZ, J.J. (2001), pg.139.

res, del estilo de bueno-malo, interesante-no interesante, importante no-importante, etcétera. Un ejemplo clásico de la aplicación de este método al mundo de los valores se puede ver en el trabajo de Osgood, Ware y Morris<sup>45</sup> de 1961, en el que se aplicaron 26 pares de adjetivos para estudiar los valores en estudiantes estadounidenses utilizando el cuestionario de Morris.

En cualquier caso, el debate fundamental en las escalas de respuesta para medición de valores a través de cuestionarios sigue estando entre las dos opciones clásicas: el método del *ranking* y el *rating*.

Como conclusión, replicamos a continuación en una tabla las principales ventajas e inconvenientes de cada uno de los métodos. (Ver cuadro 3).<sup>46</sup>

### 3.4.2.3. Métodos mixtos

---

El *rating* y el *ranking* son extremos teóricos que no recogen todas las posibilidades que aporta la realidad. Como alternativa intermedia a la estimación y a la clasificación jerárquica cabe la posibilidad de desarrollar métodos que impliquen ambas metodologías.

Un caso habitual consiste en realizar, en primer lugar, una estimación de todos los ítems que se plantean a los sujetos encuestados. Es decir, al individuo encuestado le son propuestas una serie de alternativas entre las que tendrá que optar por un valor concreto.

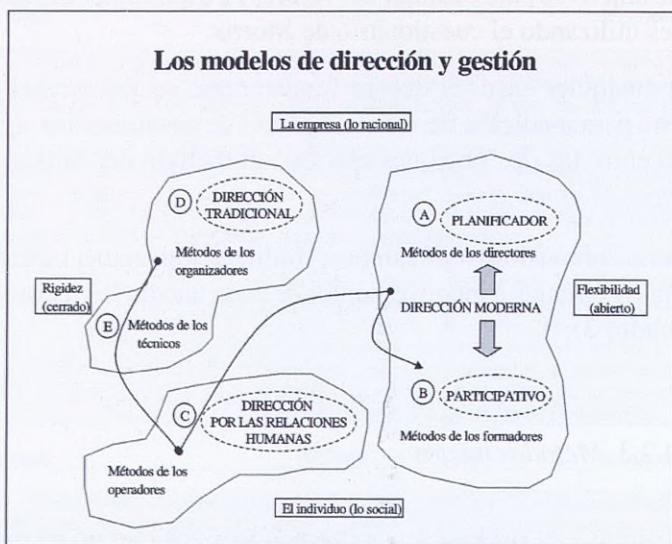
---

45 OSGOOD, C.E.; WARE, E.E. Y MORRIS, C. (1961). "Analysis of the connotative meanings of a variety of human values as expressed by American college students", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nº62, pgs. 62-73.

46 VERA MARTÍNEZ, J.J. (2001). *Psicología social de los valores humanos. Desarrollo teórico, metodológico y aplicados*. ROS, M. y GOUVEIA, V.V. (coordinadores), *Procedimientos escalares para la medición de valores*, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, pg. 139.



CUADRO 4  
Los modelos de dirección y gestión.<sup>47</sup>



Fuente: CHAUVET, A. (1995).

Hasta este punto estamos ante un método de estimación, basado en cierta forma en la comparación.

Posteriormente, se efectúa una recopilación de todas las preguntas planteadas. De esta manera se aplica el método del *ranking* para ordenar jerárquicamente los valores que han obtenido mayores puntuaciones mediante la evaluación.

#### 4. LOS VALORES PERSONALES Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA

---

El potencial de los valores como herramientas para la dirección y gestión de empresas vendrá determinado por su capacidad de incidencia sobre la empresa, las personas que la conforman y la gestión en sí. Por lo tanto, la siguiente pregunta que debemos formularnos es, ¿cuál es la relación entre los valores personales y la dirección de empresa?

No es materia de este trabajo analizar la evolución histórica de los modelos de dirección y gestión de empresa. Sin embargo, un ligero repaso a las distintas tendencias nos facilitará poder situar la actual preocupación por los valores. (Ver cuadro 4).<sup>47</sup>

Como puede apreciarse en la figura adjunta y haciendo un importante ejercicio de síntesis, podemos clasificar los modelos de gestión en tres grandes familias o tipos de dirección que han copado y copan actualmente el mundo de la gestión.

De esta forma, estos tres modelos son la dirección tradicional, la dirección por las relaciones humanas y la dirección moderna. Esta última, a su vez, nos permite distinguir entre dos enfoques o métodos. El primero, centrado en la planificación por parte de los directores y, el segundo, más orientado hacia la participación en la dirección.

La corriente vinculada a los valores podría situarse en estos últimos esquemas participativos dentro del bloque de la dirección moderna, con cierto grado de acoplamiento, al menos doctrinal, con las corrientes de dirección de las relaciones humanas.

Sin embargo, han existido aproximaciones previas al mundo de la gestión y los valores desde otras disciplinas científicas.

---

47 CHAUVET, A. (1995). *Méthodes de Management. Le Guide*, Les Editions D'Organization.



Posiblemente, el germen se sitúa en los estudios transculturales sobre valores que, en un determinado momento, incluyen a los directivos de empresa como uno de sus colectivos de análisis.

Así, los estudios transculturales de los valores y su vinculación con el comportamiento de los gerentes en las organizaciones laborales, se generalizan en los países anglosajones a partir de la segunda mitad del pasado siglo veinte.

La inclusión de España y otros países de habla hispana en estos estudios se inicia con los análisis de MacClelland y Haire, Ghiselli y Porter.

En 1961 MacClelland<sup>48</sup> se centra en las diferencias en las motivaciones típicas entre unos países y otros. Detectó la importancia de tres tipos de necesidades, las de logro, afiliación y poder.

Cinco años más tarde, Haire, Ghiselli y Porter<sup>49</sup> llevaron a cabo un estudio internacional sobre pensamiento gerencial estudiando, entre otras, variables como la capacidad para el liderazgo, la iniciativa y el respaldo a la participación de los subordinados.

En términos generales, la influencia de ambos estudios ha menguado, en parte por el paso del tiempo y en parte por las críticas recibidas; aun así, podemos considerarlos como hitos importantes en el estudio de la gestión de organizaciones y valores.

Ciertamente, la significación ascendente de los valores ha sido sustancialmente más notable en el mundo de la consultoría de empresa que en el campo científico. Fruto de todo lo anterior, observamos la proliferación de seminarios y cursos sobre gestión por valores o dirección por valores. La experiencia nos muestra que, en gran medida, esos cursos han retomado la tradición clásica

---

48 MCCLELLAND, D.C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, N.J., Van Nostrand.

49 HAIRE, M.; GHISELLI, E.F. Y PORTER, L.W. (1966). *Managerial thinking: An international study*, Nueva York, Wiley.

de las corrientes de gestión centradas en el concepto de la cultura empresarial.

En este contexto de hiperactividad consultora sobre los valores y la dirección de empresa basada en ellos, la realidad nos aporta gran número de definiciones que se están extendiendo en el mundo de la empresa. Aunque no es objeto de este trabajo recopilar dichas especificaciones pseudocientíficas, recogemos como una de las perspectivas aglutinantes de lo que son las modernas tendencias de gestión de organizaciones en nuestros días, la definición que da la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management-E.F.Q.M.) para la gestión de empresa en la actualidad:

*“Valores: conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones (por ejemplo: confianza, apoyo, principios)”*<sup>50</sup>.

A pesar de su laconismo, la definición nos aporta dos características sustanciales de los valores. Por una lado, su vinculación con el comportamiento de las personas. Por otro lado, y como consecuencia lógica de lo anterior, los valores determinan las relaciones que tienen las personas. Como varios autores han señalado, entre ellos el propio Hall, los valores deben reflejarse en la acción, no son ideales y, además, tienen una necesaria vertiente social y relacional.

Volviendo a un terreno más científico, Salvador García y S.L. Dolan en su obra *La dirección por valores* dedican un capítulo entero al concepto de *valor*, bajo el sugerente título de “Pero, ¿qué son realmente los valores?”<sup>51</sup>. Se hacen eco de las dificultades de

---

50 EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, E.F.Q.M. (2002). *Modelo E.F.Q.M. de Excelencia. Pequeñas y Medianas Empresas*, Bruselas, E.F.Q.M.Publications, pg. 35.

51 GARCÍA, S. Y DOLAN, S.L. (1997). *La Dirección por Valores*, Madrid, McGraw-Hill, pgs. 61-81.



definición y concreción que plantean los valores aplicados a la gestión, las personas y las organizaciones. Partiendo de un breve análisis axiológico del término, pasan a dar una triple dimensión a los valores:

1. Dimensión ético-estratégica. Como elecciones preferenciales. Para esta dimensión los autores parten de una definición adaptada de Rockeach<sup>52</sup> la cual destacan la idea de opciones o apuestas hechas a largo plazo a favor de unos modos de actuación frente a otros.
2. Dimensión económica. Como alcance de la importancia de una cosa. En este caso el enfoque está vinculado a las corrientes del Análisis del Valor<sup>53</sup> que pretenden maximizar la utilidad o valor de cualquier producto o servicio, mediante la elevación del cociente entre las funciones que aporta ese producto o servicio y su coste. Dentro de este enfoque es donde se pueden establecer las conexiones con modernas prácticas y Herramientas de Gestión, como la Cadena de Valor de Porter<sup>54</sup> la reingeniería de Procesos de Champy y Hammer<sup>55</sup> y la Gestión de la Calidad a través de cualquiera de sus variantes (Normas ISO<sup>56</sup> Modelo Europeo de Excelencia EFQM<sup>57</sup> etc.).

---

52 GARCÍA, S. Y DOLAN, S.L. Op.cit., pg. 63, citan a Rockeach de la siguiente forma "Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria".

53 De entre las múltiples publicaciones al respecto, podemos citar por su intensa divulgación el texto de la COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (1994). *Una mejor gestión mediante el análisis de valor*, Serie: Innovación, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.

54 PORTER, M.E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía Editorial Continental.

55 HAMMER, M. Y CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the corporation*, New York, HarperCollins Publishers.

56 A.E.N.O.R., ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. (Diciembre de 2000). *UNE-EN ISO 9000*, Norma Española, Madrid, AENOR.

57 EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, E.F.Q.M.

3. Dimensión psicológica. Como algo que genera conductas emprendedoras que asumen riesgo. Para esta última dimensión, los autores hacen referencia expresa a la definición del diccionario como “valor: Cualidad moral que mueve a cometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros<sup>58</sup>”.

En definitiva, nos encontramos con que, en las últimas décadas, el mundo de la gestión y la consultoría de empresa ha virado su foco de atención hacia los valores, aunque ha de decirse también que esta aproximación ha sido más empírica que teórica.

#### 4.1. Valores y dirección empresarial

---

Como ya viene quedando de manifiesto en las páginas precedentes de este texto, en nuestros días, la gestión de esa amalgama de elementos denominados como “activos intangibles” ha adquirido notoriedad y significación. Las competencias, el capital intelectual, el capital relacional, el talento y otros tantos conceptos se han convertido en objeto privilegiado de la atención de los estudiosos de la gestión empresarial.

¿Pero justifica todo ello que podamos realmente hablar de una dirección por valores?

Al menos, y como punto de partida, sí podemos constatar una serie de aportaciones en las que se subraya la importancia que han tenido los valores en la gestión y dirección de organizaciones empresariales.

Thomas J. Watson<sup>59</sup> recoge el paradigmático caso de IBM,

---

(2002). *Modelo E.F.Q.M. de Excelencia. Pequeñas y Medianas Empresas*, Bruselas, E.F.Q.M.Publications.

58 GARCÍA, S. Y DOLAN, S.L. Op.cit., pg. 65.

59 WATSON, T.J. (1963). *A business and its beliefs: the ideas that built IBM*, New York, McGraw-Hill.



famosa empresa norteamericana dedicada al diseño, fabricación y venta de ordenadores, como campo experimental exitoso en la gestión basada en un conjunto de valores.

*“Estoy convencido de que toda organización, al efecto de perdurar y alcanzar el éxito, debe poseer un sólido conjunto de creencias que sirvan de premisas a toda su política y sus acciones. En segundo lugar, opino que el factor más importante del éxito empresarial es una invariable adhesión a dichas creencias. Y, por último, opino que si la organización ha de estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso, a lo largo de su historia como empresa, excepto en esas creencias que he señalado”<sup>60</sup>.*

En la segunda mitad del siglo pasado los investigadores de la gestión se centraron en el “milagro japonés” para tratar de descubrir las causas del crecimiento económico nipón, que Occidente había observado, primero con desdén, posteriormente con incredulidad, y finalmente con recelo. En esta línea, Pascale y Athos<sup>61</sup> recogen el caso de Konosuke Matsusita, uno de los directivos más sobresalientes del siglo XX, quien fundamentó su éxito empresarial, entre otros ingredientes, en un famoso código de siete valores espirituales.

---

60 WATSON, T.J. (1991). *Una empresa y su credo; las ideas que contribuyeron a crear IBM*, Madrid, McGraw-Hill.

61 Como génesis de la falta de valores en las empresas occidentales, tienen especial interés las tesis de ATOS y PASCALE, que señalan el cisma entre valores y empresa, que tuvo lugar con la llegada del fin de la Edad Media. A diferencia de lo que ocurrió en China o en Japón, en Occidente la Iglesia quedó constituida como reducto protector de la fe y de la vida espiritual, mientras que las instituciones públicas y las empresas se encargaban de la subsistencia material de los hombres. Según ellos, esta disociación ha tenido importantes efectos para las empresas, que han llegado hasta nuestros días. La empresa ha quedado excluida de valores humanos de orden superior, y éstos posiblemente son una de las mejoras formas de reconciliar y compaginar el trabajo con el sentido existencial de la persona.

*“Tomados muy en serio estos valores, forman un tejido espiritual muy resistente. Fomentan expectativas sólidas entre los empleados de una plantilla que abarca cinco continentes; permiten que una empresa de enorme complejidad y descentralizada se asegure su propio futuro con inmejorables perspectivas; y comunican fuerza aun cuando fallase el mando operativo”<sup>62</sup>.*

De esta forma, son varios los ejemplos que subrayan la importancia de la existencia de unos valores corporativos para la dirección empresarial. Ouchi<sup>63</sup>, Peters y Waterman<sup>64</sup>, Selznick<sup>65</sup> y el propio Hall, son algunos testimonios de ello. El primer paso, por lo tanto, consiste en dotar de unos valores a la empresa y explicitarlos. En cierta forma, se trata de volver a pertrechar a las organizaciones empresariales de objetivos de orden superior vinculados al sentido de la existencia humana.

#### 4.2. Valores compartidos

---

Sin embargo, la explicitación de unos valores corporativos no es condición suficiente para que, por sí mismos, se constituyan en una herramienta de gestión eficaz. Dentro del espectro de conceptos englobados en la gestión por valores, merece, sin duda, una mención especial el de los valores compartidos. En términos generales, el concepto es suficientemente obvio. El hecho de que todos los miembros de una organización<sup>66</sup> tengan un rango de

---

62 PASCALE, R.T. Y ATHOS, A.G. (1983). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Barcelona, Grijalbo.

63 OUCHI, W.G. (1984). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Barcelona, Orbis.

64 PETERS, T.J. Y WATERMAN, R.H.jr. (1984). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Barcelona, Folio.

65 SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration*, New York, Row, Peterson and Company.

66 El concepto de “valores compartidos” también se emplea en contextos más amplios. Así, por ejemplo, F. Garmendia sostiene que: “La viabilidad histórica de toda



valores coincidentes se ha considerado tradicionalmente como un elemento positivo desde la óptica de los estudiosos de la gestión.

En nuestros días, esta idea ha llegado a convertirse en un axioma para los teóricos de la gestión, con una repercusión directa sobre las prácticas que se aplican en las organizaciones empresariales de principios de siglo XXI.

El famoso Modelo EFQM de Excelencia, que es considerado punta de lanza en prácticas de gestión para cientos de empresas avanzadas de Europa, dentro del apartado de Conceptos Fundamentales de la Excelencia, donde recoge la base y fundamento de toda su filosofía de gestión, cita como uno de sus principios el siguiente:

*“Desarrollo e implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.”<sup>67</sup>*

Las aportaciones realizadas sobre este concepto han sido diversas, en el tiempo, en su procedencia geográfica y en su grado de explicitación en lo que respecta a la terminología de *valores compartidos*.

El desarrollo de la famosa Teoría Z en los años ochenta por William Ouchi, se sustenta en una filosofía de empresa aglutinadora y centrada en la persona.

*“El fundamento de cualquier compañía Z es su filosofía. La*

---

comunidad política está condicionada por el grado en que sus ciudadanos participan de valores –si no consensuados–al menos compartidos, que deben tener su reflejo en modos comunes de sentir, pensar y comportarse sobre principios, criterios y normas a los que deben adecuarse en sus relaciones sociales (económicas, culturales y de poder público).” Garmendia, F. y Setién, J.M. (2003). *Pueblo vasco y soberanía. Aproximación histórica y reflexión ética*, Lasarte-Oria, Etor-Ostoa, pg. 50.

67 EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, E.F.Q.M. (2001). *Modelo EFQM de Excelencia*, Bruselas, EFQM Publications, pg. 6.

*idea de combinar los asuntos prácticos de una empresa con intereses idealistas puede parecer extraña. A pesar de las creencias populares en contra, filosofía y negocios son compañeros perfectamente compatibles. En la medida en que las decisiones pragmáticas de la organización provengan de un conjunto integrado de ideales conscientes, habrá más posibilidades de que tengan éxito a largo plazo. Una filosofía puede ayudar a que una empresa mantenga su sentido de unicidad estipulando explícitamente aquello que es o no importante. Asimismo, logra que la planificación y la coordinación entre los individuos que comparten esta cultura en común sean adecuadas. Sin embargo, la filosofía, más que una vaga noción de lo bueno y de lo malo de una compañía, debe constituir un credo cuidadosamente meditado, al que sería conveniente que los empleados tuvieran acceso en forma de una publicación.”<sup>68</sup>*

En épocas más recientes aún, el enfoque de Rafael Echeverría va más allá, y vincula la existencia de un grupo de valores compartidos a la generación de mayores espacios de confianza. Su aportación parte de la concepción de la empresa como un sistema social más.

*“Cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de confianza del sistema, pues reduce el rango de sus comportamientos posibles, así como las mutuas incertidumbres con relación a sus acciones. Sabemos lo que podemos esperar de cada uno y el sistema suele encargarse de sancionar, de múltiples maneras, a quienes se alejan de los valores sustentados por él. La cohesión ética del sistema es, por tanto, un factor importante de su nivel interno de confianza”<sup>69</sup>.*

---

68 OUCHI, W.G. (1984). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Barcelona, Orbis.

69 ECHEVERRÍA, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Buenos Aires, Ediciones Granica, pg. 135.



Para Echeverría la confianza es la “viga maestra”<sup>70</sup> de la empresa del futuro. Nos encontramos en un momento de transición en la actividad empresarial.

Desde el comienzo de la revolución industrial y de forma decreciente a lo largo del siglo XX, la actividad empresarial se centraba en trabajo manual de los personas. La generación de valor por parte de las empresas se centraba principalmente en las actividades que requerían el desarrollo de tareas de tipo manual. Para ese tipo de trabajo, la división del trabajo y la especialización auspiciadas por Smith<sup>71</sup> en un primer lugar y, el enfoque tayloriano<sup>72</sup> y la escuela de la gestión científica posteriormente, supusieron una respuesta satisfactoria, generando grandes aumentos de productividad. En ese contexto, el control y el “orden y mando” se configuran en propuesta válida para afrontar el reto de la generación de valor.

Sin embargo, durante las últimas décadas el trabajo no manual ha ido desplazando a la forma anterior de generación de riqueza. En el fondo, esto no es más que otra forma de explicar lo que se ha venido a llamar, nueva economía, sociedad del conocimiento o era de gestión de los intangibles. En esa nueva empresa, el mando y control deja de ser una herramienta efectiva. Más bien al contrario, para el trabajador no manual, el miedo, en lugar de ser una herramienta de presión que aumenta la productividad, se convierte en un factor que disminuye la capacidad de acción.

Por lo tanto, los valores compartidos son la tierra abonada sobre la que se puede potenciar la confianza entre un colectivo de personas agrupadas en torno a un proyecto empresarial. A su vez,

70 ECHEVERRÍA, R. Op.cit., pg. 105.

71 SMITH, A. (1961). *The Wealth of Nations*, traducción castellana: *La riqueza de las naciones*, Madrid, Aguilar, 2ªed.

72 TAYLOR, F.W. (1967). *The principles of Scientific Management*, New York, Norton.

esa confianza es la principal herramienta para gestionar personas, sustituyendo al mando y al control.

La diferencia de Echeverría respecto a Hall, radica en uno de los ya citados puntos de divergencia clave en todo el esquema de este último, la polaridad de los valores.

Echeverría incluye los valores en el campo de la ética: “Los valores expresan aquello a lo que damos importancia. Ellos nos permiten priorizar, distinguir lo bueno de lo malo.”<sup>73</sup>; mientras que para Hall todos los valores son positivos “...we discovered that values are ideals reflected by human that is often habitual”<sup>74</sup>. Esa distinción hace que en el caso de Echeverría los valores compartidos puedan ser un arma de doble filo y cabe la posibilidad de que perjudiquen las condiciones internas de confianza “...sean cuales sean los valores y tengan éstos un efecto positivo o negativo en las condiciones internas de confianza, el hecho de que sean más o menos compartidos por el conjunto de los miembros de la organización genera, por sí mismo, un efecto adicional en la confianza”<sup>75</sup>.

Hall obvia todo este debate centrándose en los efectos beneficiosos de su esquema de valores neutros o, dicho con mayor precisión, positivos. De hecho, en su metodología *The Corporate Change Process (El Proceso de Cambio Corporativo)* únicamente menciona la secuencia lógica de desenterrar los valores de la organización en un primer momento, comprenderlos y asimilarlos posteriormente, para terminar reflejando y compartiendo la cultura y los valores de la organización<sup>76</sup>.

Trataremos la cuestión de un modelo de dirección por valores

---

73 ECHEVERRÍA, R. Op.cit., pg. 134.

74 HALL, B.P. (1995). *Values Shift. A Guide to Personal & Organizational Transformation*, Rockport, MA, Twing Lights Publishing, pg. 31.

75 ECHEVERRÍA, R. Op.cit., pg. 136.

76 HALL, B.P. (1995). *Values Shift. A Guide to Personal & Organizational Transformation*, Rockport, MA, Twing Lights Publishing, pgs. 245-247.



en el décimo punto de este partido, realizando una propuesta propia.

## 5. LAS COOPERATIVAS COMO FORMA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BASADA EN LOS VALORES

---

Habiendo señalado la importancia de los valores para las personas y las empresas, fijamos la atención en un tipo concreto de organización empresarial: las cooperativas. Precisamente, el hecho de que las cooperativas sean un tipo de entidades empresariales con marcadas singularidades filosóficas, las convierte en un interesantísimo objeto de estudio desde la óptica de los valores de sus directivos.

Por todo ello, en este apartado abordaremos inicialmente una aproximación al concepto de las cooperativas en general, para posteriormente centrarnos en el caso concreto de la experiencia de Cooperativas de Mondragón.

Existen abundantes definiciones de lo que son las cooperativas. La Real Academia de la Lengua Española, de una forma genérica, recoge lacónicamente el concepto de sociedad cooperativa como, “La que se constituye entre productores, vendedores o consumidores, para la utilidad común de los socios.”<sup>77</sup>, recogiendo en una única proposición los tres tipos distintos generales de cooperativas, y la idea de la utilidad común de sus socios partícipes.

Sin ningún ánimo de universalidad, pero con algo más de prodigalidad, retomamos las palabras de Kaplan y Drimer que subrayan algunos de los rasgos esenciales de las mismas:

---

77 Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, vigesimoprimer edición, Madrid, 2001, pág. 2081.

*“Las cooperativas son asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicas, con el objeto de satisfacer una variada gama de necesidades. Se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de los asociados; y atienden los intereses socio-económicos de los mismos, pero sólo en la medida en que dichos intereses coinciden o por lo menos no se oponen a los intereses generales de la comunidad. Se rigen por determinadas normas de carácter igualitario y equitativo que, si bien resultan lógicamente susceptibles de evolución y de diversa formulación doctrinal o legal, son en su esencia universales”.*<sup>78</sup>

En esa definición aproximativa se explicitan bastantes rasgos de las empresas cooperativas. Sin embargo, para poder abarcar los principios cooperativos con mayor amplitud efectuaremos un breve recorrido histórico.

### 5.1. Origen de las cooperativas.

#### La experiencia pionera de Rochdale

---

El 24 de octubre de 1844 se registra como sociedad la *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, en una pequeña ciudad inglesa del condado de Lancaster, promovida por 28 trabajadores que debían aportar cada uno de ellos a razón de una libra en concepto de capital social.

La de Rochdale no fue la primera cooperativa de su época, ni la de mayor tamaño, ni la más rentable; sin embargo, sí supuso la fijación de unos principios cooperativos que quedaron reflejados en su formulación primigenia en el estatuto redactado en 1844.

Entre las distintas formulaciones realizadas sobre los aludidos

---

78 Kaplan, A. y Drimer, B., *Las cooperativas. Fundamentos, Historia, Doctrina*, Buenos Aires, 1973, pág. 16.



principios de Rochdale, podemos destacar las de G.D.H. Cole<sup>79</sup> y las del propio Lambert<sup>80</sup>, entre otras; pero será, tal vez por su aproximación más científica, la desarrollada por la Escuela de Nimes, la que nos permita obtener una visión más lúcida de aquella enunciación. Los principios son los siguientes:

1. Sociedades abiertas a todos sin exclusión por causas profesionales, políticas o religiosas (principio de neutralidad).
2. Derecho de voto para todos los socios y un solo voto para cada miembro.
3. Acciones de escasa cuantía y a satisfacer en pequeños plazos (al objeto de que sean asequibles para todos).
4. Venta al precio corriente del comercio.
5. Venta al contado.
6. Venta al público (incluso a los no socios), principio facultativo y aconsejable.
7. Reparto del excedente entre los socios a prorrata de sus compras.
8. Importancia de la producción como fin último de la sociedad de consumo.
9. Constitución de un fondo colectivo en vista de la propaganda y de la educación.<sup>81</sup>

Por lo tanto, sin dejar de lado las limitaciones de la declaración de Rochdale, nos encontramos, en palabras de Dionisio Aranzadi, ante un “núcleo doctrinal originario” que “marca el punto de arranque del cooperativismo moderno”<sup>82</sup>. Considero que debemos

---

79 Cole, G.D.H., *A century of cooperation*, Londres, 1945, pág. 45.

80 Lambert, P., « Historique des Regles de Rochdale », en *Les Principes cooperatifs, hier, aujourd'hui, demain*, París, 1967, pág. 57.

81 Gide, C., *L'école de Nimes*, París, 1948, págs. 248 y 249.

82 Aranzadi, D., *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*,

valorar en su justa medida lo que la experiencia de aquellos pioneros supuso, aun a sabiendas de los vertiginosos cambios que han acaecido en el mundo de las cooperativas en el transcurso de más de 150 años. A este efecto, encuentro particularmente mesuradas las palabras eclécticas de Laserre:

*“Para no ser prisioneros del dilema entre la condenación rigorista de los heréticos y el abandono desenvuelto de las reglas (de Rochdale) para tener más éxito es necesario comprender la significación profunda de las mismas. No son una revelación. No tienen valor automático o cuasimágico. No son arbitrarias. No son postulados necesarios, pero indemostrables. Pero tienen una fuente; tienen una lógica; tienen un papel que jugar”*<sup>83</sup>.

A pesar de que la terminología corriente de “Principios de Rochdale” se ha impuesto en nuestros días, ha existido polémica entre varios autores sobre si se trata o no de una serie de “principios”.

A este respecto, Laserre escribe: “Intencionadamente he escrito: las reglas y no los principios de Rochdale. Un principio es una afirmación fundamental de ciencia o de moral, de donde fluyen por una unión lógica, sea una serie de leyes científicas, sea un conjunto de reglas de conducta, de equidad, de derecho. Las reglas de Rochdale no son principios. Yo estoy de acuerdo sobre este punto con Georges Fauquet: “Por principios entiendo no las reglas fijadas por la costumbre cooperativa, sino los postulados morales de donde estas reglas se derivan”<sup>84</sup>.

En sentido contrario podemos colocar las palabras del reputado Lambert quien afirma que:

---

Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto, 1976, págs. 72-73.

83 Laserre, G., «Signification économique et morale des Regles de Rochdale», en *Les Principes coopératifs, hier, aujourd'hui, demain*, Paris, 1967, pág. 280.

84 Laserre, G., op.cit., pág. 279.



*“Yo soy de aquéllos que están por el mantenimiento de la palabra principio, ciertamente al menos para las reglas que son totalmente esenciales para nuestro Movimiento. Vosotros comprendéis sin esfuerzo qué anormal sería decir: el movimiento cooperativo no tiene principios, no tiene más que reglas”*<sup>85</sup>.

No es nuestro cometido resolver este debate teórico entre principios y reglas, que únicamente deseábamos poner de manifiesto. En lo sucesivo, obviando el citado debate, utilizaremos la formulación más aceptada de “principios”.

## 5.2. Consolidación de los principios cooperativos

El devenir de la historia pulió y moldeó aquellos primeros principios de Rochdale. En ese avance cualitativo y cuantitativo en lo que al movimiento cooperativo respecta, debemos destacar la constitución de la Alianza Cooperativa Internacional (International Co-operative Alliance, ICA) en el año 1895. Sus miembros marcaron a la Alianza el propósito de actuar como:

*“custodian of co-operative values and principles, the common beliefs which unite all our member organizations”*<sup>86</sup>.

La primera mitad del siglo XX fue un tiempo fecundo en el desarrollo doctrinal del movimiento cooperativo. Sin embargo, la influencia de la experiencia de Rochdale seguía haciéndose presente. Muestra de ello es que en el congreso del ICA celebrado en Viena en el año 1930 se aprobó, entre otras, la siguiente resolución: “El congreso de la ICA pide al comité central designar una

---

85 Lambert, P., « Historique des Regles de Rochdale », en *Les Principes cooperatifs, hier, aujourd'hui, demain*, Paris, 1967, pág. 253.

86 Ake Böök, S., *Co-operative values in a changing world. Report to the ICA congress, Tokyo, October 1992* Ginebra, Suiza, International Co-operative Alliance, 1992, pág. 1.

comisión especial para investigar las condiciones en las que son aplicados los principios de Rochdale en los diversos países y para revisarlos eventualmente<sup>87</sup>. Las conclusiones de la comisión no fueron aprobadas en el congreso de Londres de 1934. Tres años más tarde, en el congreso celebrado en París en el año 1937 la ICA explicitó cuatro principios primarios y tres de carácter secundario.

Los principios primarios son:

1. Libre adhesión (principio de puerta abierta).
2. Control democrático (un hombre, un voto).
3. Distribución a los socios a prorrata de sus compras.
4. Interés limitado al capital.

Los principios secundarios son los siguientes:

5. Neutralidad política y religiosa.
6. La venta al contado.
7. Desarrollo de la educación.

Los cuatro principios primarios se estimaron como imprescindibles para las asociaciones que deseasen ser consideradas como cooperativas por la ICA.

Los tres principios secundarios no se consideraron como condición necesaria para la adhesión a la ICA, a pesar de que conceptualmente se juzgasen como parte del sistema rochdaliano.

### 5.3. Estructuración de los principios cooperativos

Ha habido varios esfuerzos de estructuración de los principios cooperativos clásicos. La necesidad de estructuración parte de la búsqueda de una presentación sistemática que, entre otros<sup>88</sup>, permita captar su cohesión y lógica interna.

---

87 Watkins, W.P., *L'Alliance Cooperative Internationale, 1895-1970*, Londres, 1971, págs. 183-184.

88 Sirven como compendio de los objetivos perseguidos con la sistematización de los



Como ejemplo clásico de una estructuración lógica podemos destacar la clasificación de Balay del año 1965:

1. “Principios generales de ética social.
  - 1.1. Adhesión voluntaria y acceso libre.
  - 1.2. Neutralidad política y religiosa.
  - 1.3. Educación social.
  - 1.4. Solidaridad social.
2. Principios de gobierno democrático.
  - 2.1. Gobierno democrático y representativo.
  - 2.2. Control democrático.
3. Principios económicos fundamentales.
  - 3.1. Distribución equitativa del excedente.
  - 3.2. Remuneración limitada al capital.
  - 3.3. Operaciones al contado.
  - 3.4. Justo precio cooperativo.
4. Principios financieros esenciales.
  - 4.1. Capital cooperativo individualizado.
  - 4.2. Indivisibilidad del capital-reservas.
  - 4.3. Proporcionalidad de los aportes de capital.
5. Principios de política económica cooperativa.
  - 5.1. Política activa de precios.
  - 5.2. Coordinación entre producción y consumo.
6. Principios de organización funcional.
  - 6.1. Bases federalistas.
  - 6.2. Exclusividad de los servicios cooperativos”.<sup>89</sup>

---

principios cooperativos, las palabras de A. Antoni: “Para responder a la vez a este impulso de los militantes y a la necesidad de los prácticos y, si es posible, para suscitar el impulso de los militantes y para facilitar el trabajo de los prácticos, debemos, me parece, no contentarnos con una simple enumeración no jerarquizada. Debemos hacer un esfuerzo de estructuración de lo esencial” en *Les Principes coopératifs, hier, aujourd’hui, demain*, París, 1967, págs. 270-271.

89 Balay, E., *Bases del ordenamiento cooperativo de la economía social*, Buenos Aires, 1965, pág.139.

El ejemplo de Balay ha sido denominado como intento de estructuración sistemática.

El otro gran intento de estructuración de los principios cooperativos fue la denominada estructuración dinámica. Esfuerzo llevado a cabo en marzo de 1966 a través de la organización en Lieja de un coloquio sobre el tema “Principios Cooperativos”, a cargo del Instituto de Estudios Cooperativos francés. El evento fue conocido como el Coloquio de Lieja<sup>90</sup>. El enfoque dinámico viene determinado por el hecho de que se presentan los principios en función de unos objetivos finales. Las conclusiones a las que llegaron se dividían en tres grandes partes:

1. Objetivos y medios del cooperativismo.
2. Elementos esenciales de toda cooperativa; de forma que si falta alguno de ellos ya no hay cooperación auténtica.
3. Reglas recomendables para las cooperativas y los cooperativistas.

En definitiva, el coloquio vino a consolidar el doble objetivo de toda cooperativa: por un lado, mejorar las condiciones de vida de sus miembros y, por otro, promover la justicia social.

---

90 Las ponencias, informes y demás material relacionado con el evento fueron publicadas en *Les Principes coopératifs, hier, aujourd'hui, demain*, París, 1967. En el citado coloquio fue A. Antoni uno de los más insistentes en cuanto a la necesidad de una reformulación y, sobre todo, de una reestructuración, para la cual expuso un sistema: “Resulta necesario afirmar: 1.º) *Un objetivo general* como “Predominio de la economía de servicio sobre la economía de lucro”; 2.º) *Un medio universal*: el poder económico detentado por los usuarios en las empresas sometidas al principio de unicidad de votos; 3.º) *Una serie de políticas* cuyo elemento motor es la promoción de la educación; 4.º) *Un cierto número de características comunes*, entre las cuales: inalienabilidad de las reservas; doble cualidad de usuario y de miembro; reparto de una parte de los excedentes a prorrata de las transacciones; y, eventualmente, adhesión voluntaria”, *Les Principes...*, pág.80. El coloquio nombró una “comisión de síntesis”, presidida por P. Lambert y G. Laserre, y compuesta por expertos en cooperativismo: W.G. Alexander, A. Antoni, CH.H. Barbier, G. Bouilly, M. Brot, A. Hirschfeld, A. Kespern, J. Lacroix, Y. Malecot, R. Ramaekers, P. Reymond, R. Saint-Alary, M. Thiercelin y W.P. Watkins. Las conclusiones alcanzadas se aprobaron por unanimidad.



#### 5.4. La cooperación y los sistemas económicos

---

La originalidad del fenómeno cooperativista ha propiciado, en gran medida, su ubicación ideológica diferenciada de los planteamientos económicos clásicos y extremos.

Por una parte, históricamente se ha considerado el cooperativismo como un movimiento obrero, social y alternativo al capitalismo. Dionisio Aranzadi afirma en este sentido:

*“No hay duda de que el movimiento cooperativo moderno nació no sólo como defensa contra la miseria originada por el industrialismo del siglo XIX, sino como reacción contra el mismo sistema capitalista, contra los abusos de la propiedad privada, la explotación del hombre por el hombre, la inmoralidad de la vida de los negocios, en una palabra contra las palabras del capitalismo”.*<sup>91</sup>

En esa misma línea Laserre<sup>92</sup> afirma:

*“el cooperativismo nació, pues, en el mismo medio social, en la misma época, de la misma miseria proletaria y de la misma opresión, bajo el impulso del mismo espíritu que el sindicalismo y el socialismo”*

Sin embargo, desde el comienzo del movimiento cooperativista ha habido quien ha cuestionado esos planteamientos maniqueístas. No se trata tanto de que el cooperativismo se oponga a las leyes del sistema de mercado en la práctica. De hecho, el cooperativismo juega y compete en el sistema de mercado<sup>93</sup>. Las cooperativas permiten a los individuos participar y luchar en ese sistema capitalista, a través de su cooperación. Esto hace que en

---

91 Aranzadi, D., *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*, Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto, 1976, pág. 113.

92 Laserre, G., *El cooperativismo*, Barcelona, 1972, pág. 11.

93 En el momento en el que se están escribiendo estas líneas, mayo de 2004, MCC ha hecho público su plan de expansión con la próxima apertura de diecisiete nuevas factorías en China.

cierta forma sean cauce para reivindicaciones que se pueden oponer al sistema clásico, pero que, a nivel cooperativo, participan en él. Walras, Raiffeisen, Schultze-Deilitzsch y Huber, entre otros, son exponente de ello.

Posiblemente sean los comentarios de Stuart Mill, por su trascendencia histórica, su lucidez y capacidad de predicción, los que deban ser destacados en esta línea. El autor, por un lado toca uno de los puntos clave de las ventajas del sistema cooperativista:

*“The other mode in which co-operation tends, still more efficaciously, to increase the productiveness of labour, consists in the vast stimulus given to productive energies, by placing the labourers, as a mass, in a relation to their work which would make it their principle and their interest –at present it is neither-to do the utmost, instead of the least possible, in exchange of their remuneration”<sup>94</sup>.*

Sin embargo, Stuart Mill advierte de la delicada situación en que se encuentran las cooperativas ante el ágil e implacable sistema capitalista. Efectivamente, las cooperativas han demostrado tener una ventaja competitiva frente a la iniciativa capitalista clásica: la implicación y dedicación de los trabajadores cooperativistas. Sin embargo, Mill hace notar que éstas no están libres de riesgo. El peligro radica en la integración y asimilación por parte del liberalismo de las ventajas que las cooperativas suponen respecto a la implicación de sus trabajadores. La capacidad de adaptación, subsistencia y adecuación a los peligros que se le plantean, en definitiva, la capacidad de reinventarse a sí mismo, ha sido una de las reglas básicas de funcionamiento del sistema capitalista.

*“Individual management, by the one person principally interested, has great advantages over every description of*

---

94 Stuart Mill, J., *Principles of political economy, with some of their applications to social philosophy*, New York, Augustus M. Kelley, bookseller, 1965, pág. 789.



*collective management. Co-operation has but one thing to oppose to those advantages-the common interest of all the workers in the work. When individual capitalist, as they will certainly do, add this to their other points of advantage...they are likely to gain an easy victory over societies which retain the defects, while they cannot possess the full advantages, of the old system.*"<sup>95</sup>

Esa tradición del liberalismo económico de integrar la cooperación como uno de sus principios llega hasta nuestros días. Friedman encuadra a la libre cooperación como uno de los símbolos del liberalismo actual, imprescindible para el buen funcionamiento del sistema.

*"La libertad económica es un requisito esencial de la libertad política. Al permitir que las personas cooperen entre sí sin la coacción de un centro decisorio, la libertad económica reduce el área sobre la que se ejerce el poder político."*<sup>96</sup>

Como hemos intentado detallar, existen distintas sensibilidades sobre el sustrato ideológico subyacente del movimiento cooperativista. Todas ellas nos aportan matices de interés. Estas distintas sensibilidades nos obligan a contemplar la riqueza de matices subyacentes en el funcionamiento cooperativista.

Encontrando una solución ecléctica, Aranzadi<sup>97</sup> coloca al cooperativismo como opuesto al sistema capitalista y opuesto, también, al estatismo colectivista, y lo propone como una solución original, una tercera vía que sirva de lugar de encuentro y como plataforma de construcción de futuro.

En términos generales, podemos afirmar que el movimiento

---

95 Stuart Mill, J., op.cit., pág. 790.

96 Friedman, M. y Friedman, R., *Libertad de elegir*, Barcelona, Ediciones Orbis, 1983, pág. 17.

97 Aranzadi, D., *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*, Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto, 1976, págs. 113-134.

cooperativista es demasiado complejo como para encajonarlo en una única sensibilidad política. Desde su fundación tiene un importantísimo e innegable componente social, es democrático desde el punto de vista humano pero también se adapta y se hace partícipe de los retos que plantea una economía liberal y de mercado.

## 5.5. Cooperativas y valores

---

Todo el desarrollo que hemos efectuado sobre los principios cooperativos está estrechamente vinculado a los valores.

Ha habido varios intentos de explicitación de los valores subyacentes al cooperativismo.

Laserre<sup>98</sup> identifica los valores esenciales de la moral obrera con los del cooperativismo, quedando configurados en cinco valores:

1. Sentido muy fuerte de la persona humana (igualdad de los hombres, economía al servicio del hombre).
2. Honor del trabajo por el que uno se hace útil a los demás y se forja a sí mismo.
3. Convicción del papel histórico de las clases humildes (autoayuda).
4. Sentido de solidaridad, única fuerza de los débiles (uno por todos y todos por uno).
5. Exigencia fuerte de la justicia, no sólo conmutativa, sino también distributiva según diversos grados: a cada uno según su trabajo, a cada uno según sus necesidades.

En otro sentido, Colombain y Hirschfeld<sup>99</sup> intentaron aglutinar

---

98 Laserre, G., op.cit., pág. 72.

99 Colombain, M. y Hirschfeld, en *Les Principes coopératifs, hier, aujourd'hui, demain*, París, 1967, págs. 419 y ss.



en cinco principios el contenido moral y social de los estatutos de Rochdale:

1. Principio de solidaridad o de compromiso recíproco. En esta línea van muchas cláusulas estatutarias que restringen la salida del capital, la responsabilidad financiera solidaria, etc.
2. Principio de la igualdad. Aquí subyacen las ideas de la ley de la democracia y la libre adhesión.
3. Principio de la finalidad de servicio en vez del lucro. No existencia de dividendos, remuneración fija al capital, etc.
4. Principio moral de la equidad (proporcionalidad). Distribución de cargas y responsabilidades financieras.
5. Principio del desarrollo de la educación. Adquisición necesaria de ciertos conocimientos y actitudes que refuerzan la cultura cooperativa y sus principios.

Por la propia naturaleza de la misión de la International Co-operative Alliance, el debate sobre los principios y valores inspiradores de las cooperativas ha sido incesante. Partiendo de los principios definidos en la experiencia de Rochdale, la ICA comenzó a trabajar estructuradamente en los principios y valores cooperativos en 1919. Desde entonces ha habido varias revisiones y actualizaciones<sup>100</sup>.

Las distintas formulaciones desarrolladas a lo largo del tiempo en las variadas experiencias cooperativas, reinciden frecuentemente en los mismos conceptos relativos a sus valores y sus principios. Esa recurrencia hace que podamos hablar de una serie de valores en los que, en cierta forma, existe un consenso básico. Los tres principios fundamentales son:

---

100 A pesar de haberse efectuado varias revisiones durante las últimas décadas, los principios siguen siendo los aceptados en el año 1966, cuya formulación completa se recoge en el Anexo V.

- Igualdad (democracia) y equidad.
- Mutua y voluntaria autoayuda.
- Emancipación humana en términos económico-sociales<sup>101</sup>.

Estaríamos ante el núcleo duro de los conceptos de la cooperación. Sin embargo, esos valores han sido reinterpretados con el paso del tiempo<sup>102</sup>, con una tendencia general hacia su modificación por la influencia de la economía de mercado. En cualquier caso, el debate no surge tanto en los valores en general, sino al bajar al campo concreto<sup>103</sup>; los principios éticos básicos son discutidos con mucha menor frecuencia.

En la actualidad, los valores instrumentales principalmente asumidos por la I.C.A., en definitiva, los pilares sobre los que se asienta la organización cooperativa, son los siguientes:

- Asociación de personas.
- Promoción eficiente de sus miembros.
- Gerencia democrática y participación de sus miembros.
- Autonomía e independencia.
- Identidad e unidad.
- Educación<sup>104</sup>

Entre las nuevas incorporaciones y modificaciones conceptuales destaca el mayor peso adquirido por la “autonomía”, que antes simplemente se consideraba un requisito previo del concepto

---

101 Ake Böök, S., op.cit., pág. 206.

102 Así, el concepto de equidad ha sido revisado desde su originaria aplicación sobre la formación del capital y el tipo de interés del dinero, en gran medida por la influencia de las variaciones en los tipos de interés. Ver Ake Böök, S., op.cit., pág. 226.

103 Entre las revisiones de los principios generales de las cooperativas, destacamos el desarrollado por Marcus, L., en *Co-operatives and Basic Values A Report to the ICA Congreso*, In: XXIX Congress July 1988, Agenda and Reports.

104 Ake Böök, S., op.cit., pág. 207.



más genérico de la democracia. En esa misma línea, también se están incorporando al léxico cooperativista cada vez con mayor frecuencia la “eficiencia económica” o la “propiedad del socio”, ambas con reminiscencias de ideas liberales.

En lo referente a los retos que se les plantean a las cooperativas a futuro, en palabras de Sven Ake Böök<sup>105</sup> en su informe al ICA de 1992, apunta que los principales valores cooperativos prospectivos ante los retos del siglo XXI son los siguientes:

1. Actividades económicas para necesidades comunes.
2. Democracia participativa.
3. Movilización de recursos humanos (desarrollo).
4. Responsabilidad social.
5. Cooperación nacional e internacional.

Se trata, en definitiva, de la ruta que pueden seguir los valores cooperativos en este nuevo siglo. Ake Böök propone dos sentencias<sup>106</sup> alternativas que sinteticen los valores cooperativos cara al futuro:

- “Cooperación para una Economía Democrática”.
- “Cooperación para una Economía Democrática y Humanista”.

El *leitmotiv* del movimiento radica en la humanización de la economía, en construir una verdadera democracia económica que se centre en el ser humano.

En cualquier caso, el desarrollo y progreso de los distintos valores cooperativos en el siglo XXI vendrá determinado en gran

---

105 Ake Böök, S., *Co-operative values in a changing world. Report to the ICA congress, Tokyo, October 1992*, Geneva, International Co-operative Alliance, 1992, pág. 209.

106 La ICA no ha explicitado aún ningún eslogan cooperativo corporativo que sintetice en una frase lo sustancial de su ideología.

medida por las características sociales, políticas y económicas en las que se mueva cada cooperativa concreta.

Finalmente, como el lector habrá podido comprobar, hacemos notar que la terminología empleada por el ICA emplea con frecuencia indistintamente el término valor, principio o principio ético. En el siguiente apartado de este trabajo, veremos cuáles son los valores corporativos que laten en MCC e intentaremos profundizar en sus orígenes y su significado.

## 6. LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

El movimiento cooperativo de Mondragón nace en 1941, inspirado e impulsado por el sacerdote católico José María Arizmendiarieta, quien acababa de ser destinado a atender el área de juventud de la parroquia de la citada localidad guipuzcoana.

Resulta improbable sobredimensionar la importancia del Padre José María Arizmendiarieta en el sustrato ideológico de lo que hoy es Mondragón Corporación Cooperativa. El propio grupo empresarial da fe de ello en innumerables escritos corporativos.

A pesar de que el Padre Arizmendiarieta falleció hace más de un cuarto de siglo, en el documento “Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón” publicado en 1997, se vuelve a explicitar esta idea:

*“No podemos reflexionar sobre los Principios Básicos sin citar una vez más al Padre Arizmendiarieta. Fue él quien elaboró las tesis fundamentales de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y él es la fuente más genuina para conocer los fundamentos de nuestra ideología.”<sup>107</sup>*

---

107 Otalora, MCC., *Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón*, Aretxabaleta, Azatza S.L., 1997, pág. 22.



## 6.1. Base doctrinal del Padre Arizmendiarieta

---

Arizmendiarieta, como una de las conclusiones a una reunión celebrada en 1962, aporta la siguiente definición sobre lo que, a su juicio, es una empresa en general, y una empresa cooperativa en concreto:

*“De conformidad con la doctrina social de la Iglesia, la empresa debe ser una comunidad de personas en la que el hombre ha de ocupar un primer plano con derechos que deberán respetarse según una jerarquía de valores, que dé a la actividad humana una prioridad sobre los otros elementos de la producción.*

*La empresa cooperativa, como asociación de personas en la que los hombres con plena libertad y responsabilidad se unen para ayudarse recíprocamente prestándose servicios, lo que constituye en definitiva, una aportación al bien común, es una fórmula que responde a la concepción cristiana de la empresa.”<sup>108</sup>*

En esta definición se aprecia ya una de las dos grandes fuentes de las que se nutrió el pensamiento de Arizmendiarieta, la doctrina social cristiana. La otra gran influencia la hallamos en la filosofía personalista de Maritain.

Refiriéndonos en primer lugar a la doctrina social cristiana, se observa que su pensamiento, cifrado en un sentimiento de encontrarse en un mundo en crisis absoluta de ideas y valores, coincide exactamente con los textos pontificios de la época (Pío XI, Pío XII).

Según éstos, todos los males de la humanidad se deben al alejamiento de ésta respecto de Dios. Valga de ejemplo la siguiente

---

108 Arizmendiarieta, J.M., *Obras completas*, Caja Laboral Popular, s/f., edición multicopiada restringida, preparada por J.M.Mendizábal, en 15 volúmenes. Volumen “Formación Cooperativa I”, 1978, pág. 149.

reflexión de Pío XI: “Se ha excluido a Dios y a Jesucristo de la legislación y del gobierno, se ha puesto en el hombre, no en Dios, el origen de la autoridad; por esto las leyes han perdido la garantía de las verdaderas e imperecederas sanciones y han quedado desligadas de los principios soberanos del derecho, cuya única fuente, según los mismos filósofos paganos, como por ejemplo Cicerón, era la ley eterna de Dios...La consecuencia obligada ha sido el cataclismo de toda la sociedad humana, carente de toda base y defensa sólida y convertida en presa de las acciones políticas que luchan por el poder, buscando sus propios intereses, no los intereses de la patria<sup>109</sup>

Por lo tanto, también la explicación de las injusticias sociales la encontramos en la marginación de la religión de la vida pública y social, con la consiguiente corrupción moral, extendida ya, tanto entre las clases dominantes como entre las trabajadoras, recrudeciéndose la lucha de clases.

Dos guerras mundiales en apenas tres décadas vienen a confirmar la imposibilidad de un orden social prescindiendo de Dios, reafirmando en Arizmendiarieta su idea de que no puede haber paz social sin Dios.

Así pues, el Arizmendiarieta de los primeros tiempos se atiene fielmente a las enseñanzas pontificias, aunque sin que se pueda descartar que ello fuese debido, en parte, a evitar posibles censuras y represalias.

No obstante, la doctrina social cristiana, demasiado abstracta y alejada de la realidad, le va a parecer progresivamente insuficiente, lo que le llevará a adoptar las tesis personalistas de Maritain. Nos encontramos ante la segunda gran fuente de la que se nutrió el pensamiento de Arizmendiarieta.

---

109 Pío XI., “Ubi Arcano”, en *Doctrina Pontificia, Documentos sociales*, B.A.C., Madrid, 1959, pág. 564.



Fundamentalmente, refiriéndonos a la idea recurrente de la gran crisis de la cultura occidental, Maritain encuentra las raíces de la misma en la disolución de la Edad Media y de sus formas sacrales, lo que ha llevado a una civilización profana en la que, del culto del hombre-Dios, se ha pasado al culto de la Humanidad. De esta forma, este humanismo antropocéntrico en que el hombre en sí mismo es el centro del hombre, lleva a la tragedia del “humanismo inhumano”. Y es que, según Maritain, ofrecer al hombre como aspiración lo puramente humano, “es traicionar al hombre y desear su desgracia, porque por la parte principal de sí, que es el espíritu, el hombre está llamado a algo mejor que una vida humana”.<sup>110</sup> Por lo tanto, la tragedia del humanismo llega al querer prescindir de toda referencia trascendente, encerrando al hombre, esencialmente abierto por naturaleza, en sí mismo.

Arizmendiarieta, siempre dentro de las tesis de Maritain, explica la crisis que ha estallado ya en dos guerras mundiales como una crisis en los mismos fundamentos de la civilización, la cual, al divinizar al hombre, no ha obtenido más que la esclavitud del hombre por el hombre.

Podríamos resumir el pensamiento de Arizmendiarieta en palabras de Azurmendi: “Quitando del hombre ese sentimiento de temor a un Dios que rige o gobierna el mundo con sus leyes, aquel acaba precipitándose en el abismo y abrasándose en el incendio que él mismo ha provocado”<sup>111</sup>.

---

110 Maritain, J., *Humanisme intégral*, Aubier, Paris, 1968, págs.9-10. Téngase presente que este libro, editado por primera vez en 1936, es el texto de las lecciones pronunciadas por el autor en la Universidad de Verano de Santander en 1934 y publicadas en español con el título, *Problemas espirituales y temporales de una nueva cristiandad*, Madrid, Signo, 1935.

111 Azurmendi, J., *El hombre cooperativo*, 2ª edición, Berástegi, Azatza, S.A. (Otalora), 1991, pág. 108.

## 6.2. Una vía distinta frente al liberalismo y el colectivismo

Arizmendiarieta, en sus primeros escritos, ha distinguido tres actitudes frente a la propiedad privada de los bienes de producción: los dos polos opuestos, liberalismo y colectivismo, ambos rechazados por él, y, como tercera vía y única válida, la doctrina social de la Iglesia.

El liberalismo considera sagrado el derecho de propiedad, rechazando cualquier limitación de la misma. El colectivismo, que Arizmendiarieta identifica con el comunismo, propugna, por su parte, la abolición de todo tipo de propiedad.

Ambas corrientes son abiertamente rechazadas por Arizmendiarieta, para quien, como decimos, únicamente tiene validez la doctrina de la Iglesia.

No obstante, paulatinamente va abandonando este esquema tripartito. Así, en sus escritos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la citada doctrina eclesiástica deja de ocupar un lugar propio para bifurcarse en dos opciones posibles: la intervención estatal y el socialismo.

La primera se considera compatible con la doctrina de la Iglesia, pues se entiende como una forma de proteger a las personas, especialmente a las más desfavorecidas, entre las que se encuentran los proletarios, frente a la posible explotación a que puede llevar la posesión privada de los bienes de producción.

Más complicado resulta conjugar socialismo y doctrina eclesiástica y, para ello, Arizmendiarieta remarca la distinción entre la filosofía socialista, por un lado, y el programa de reorganización económica, por otro; recalcando en este sentido que el concepto de comunidad de bienes no es en absoluto ajeno a la Iglesia.

Ya dentro del socialismo, entre sus diferentes modalidades, es el laborismo el que Arizmendiarieta encuentra más afín a su ideario. Especialmente acertada considera la valoración que de la



propiedad privada hacen los laboristas; la califican de necesaria para el individuo, medio de expresión de su personalidad y, por lo tanto, no susceptible de abolición. No obstante, consideran también que podrá ser sometida a limitaciones, orientado siempre todo ello a lograr la verdadera libertad individual y el fin de la explotación.

Arizmendiarrreta, tras años de ciertas vacilaciones o incoherencias, encontrará en el concepto cooperativo de propiedad la clave para compatibilizar socialismo y propiedad privada.

### 6.3. Fundamentos del orden humano de Arizmendiarrieta

Tal y como se ha visto en el apartado de Base doctrinal del P.Arizmendiarrieta, éste considera que la civilización se halla ante una crisis absoluta. Es por ello que encuentra de todo punto necesario el comienzo de la construcción inmediata de un nuevo orden basado en los que son a su juicio los fundamentos e ideas centrales de todo orden humano: dignidad, educación y trabajo.

En cuanto a la primera, la dignidad, Arizmendiarrieta la concibe más que como un fundamento, como un objetivo a conquistar, algo que cada individuo debe lograr e imponer a las realidades sociales. Así, la persona, no sólo debe ser consciente de la dignidad que por derecho le corresponde, sino que deberá crear efectivamente un orden según las exigencias y mandatos de la misma.

En lo que a Educación se refiere, son muy diversas las fuentes de inspiración de Arizmendiarrieta.

Por un lado, es evidente la influencia de la UGT vizcaína, que convirtió las Casas del Pueblo en “escuela de educación moral, intelectual y política”<sup>112</sup>, así como la del movimiento obrero

---

112 Olabbarri, I., *Relaciones laborales en Vizcaya (1890-1936)*, Durango, L.Zugaza, 1978, pág. 96.

cristiano, que tuvo importantes logros educativos, entre ellos, la creación de la Agrupación Vasca de Acción Social (AVASC), y vinculada a ésta, la Universidad Social Obrera Vasca (USOV).

Por otro lado, Arizmendiarieta encuentra inspiración en autores como Maritain y Mounier, y muy especialmente en Kant, de quien recibe su idea central de que el individuo no nace, sino que se hace, y que “sólo por la educación puede el hombre llegar a ser hombre”<sup>113</sup>. Encuentra también en el filósofo alemán la importancia de la educación moral y la disciplina, que deben empezar desde la niñez.

En cuanto al tercero de los fundamentos, el trabajo, también en este caso podemos citar a los socialistas vizcaínos, la teología cristiana del trabajo, y autores personalistas (Maritain y Mounier), como fuentes de inspiración.

Arizmendiarieta compendia su concepción de trabajo en la afirmación de que el cooperativista ha de ser un trabajador ejemplar y realizar bien su labor, como signo de su madurez como hombre y como ciudadano.

Terminamos poniendo de relieve que estos tres fundamentos del orden humano, lejos de ser unidades aisladas, han de ir necesariamente entrelazados.

#### 6.4. Principios rectores de la empresa cooperativa

---

El Padre Arizmendiarieta, al referirse a los principios que han de regir la empresa cooperativa, enmarcados en los principios de Rochdale, pone de manifiesto que la doctrina social cristiana lleva a distinguir especialmente los siguientes principios:

---

113 Kant, E., *Pädagogik*, Berlin, W de Gruyter, 1968, vol. IX, pág. 443.



- “El carácter personalista de la empresa que implica la voluntariedad, la libre adhesión y la mutua confianza.
- El carácter no lucrativo de la empresa cooperativa, compatible con el beneficio legítimo que los socios de las mismas se proponen obtener en la satisfacción de sus necesidades mediante la actividad en común.
- El carácter social de la empresa cooperativa, manifiesto en la forma de distribución de los excedentes, en la participación de todos sus miembros en el gobierno o control de aquella, en los fines económico-sociales que cumple y en su interés por la formación de auténticos cooperadores, concediendo a la educación de los mismos una importancia fundamental para el progreso del ideal cooperativo.
- Siendo innegable la importancia de estos principios en la doctrina cooperativa debe reconocerse que en su aplicación práctica, regida también en el orden interno de todas las instituciones cooperativas por el principio de subsidiaridad, han de adaptarse a la realidad, modificándose en atención a las diversas circunstancias que concurren en cada caso o en cada país.”<sup>114</sup>

## 7. INTERÉS DEL ESTUDIO

---

Aunque son múltiples los factores que determinan el interés que suscita este estudio, citaremos tres de ellos por considerarlos los más notorios y representativos.

Por un lado, es ya evidente que la gestión de los valores está centrando la atención de la comunidad científica del *management*,

---

114 Arco, J.L. del, *El complejo cooperativo de Mondragón*, Madrid, Asociación de Estudios Cooperativos AECOOP, 1983, págs. 29-30.

de forma creciente durante los últimos años. Por otro lado, nos hallamos ante una experiencia de medición práctica de valores en un grupo empresarial destacado en términos cuantitativos, como lo es MCC, primer grupo industrial del País Vasco en el momento en el que se escriben estas líneas. Finalmente, está el hecho de que se trate de una corporación de empresas cooperativas, con la diferencia cualitativa que implica esa configuración jurídica desde el punto de vista de los valores.

### La gestión y los valores

---

Los valores y la gestión de empresas se han mirado de cerca recientemente. Las corrientes actuales de gestión se están acercando paulatinamente a los enfoques que consideran a la persona como el principal activo de las organizaciones. Precisamente, es ese planteamiento el que subyace en el ideario de las cooperativas, debido al carácter personalista de las mismas.

*“El carácter personalista de la cooperativa en la que prevalece la persona sobre el capital, lo que se traduce en una gran implicación del socio en su cooperativa, a través de la participación directa en el capital y la gestión, contribuyendo a crear un ambiente positivo de consenso y colaboración”<sup>115</sup>.*

### La medición de los valores

---

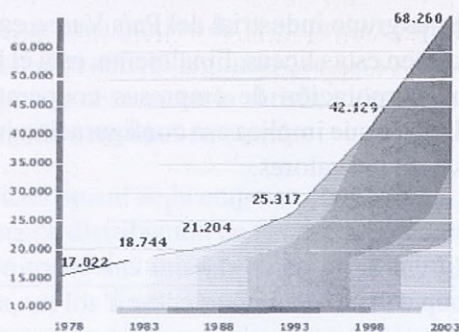
Resulta de suma importancia el hecho de haber podido trabajar sobre el colectivo de directivos de MCC, por varias razones. En primer lugar, por su amplitud, seguidamente, por las grandes

---

115 MCC, [www.mondragon.mcc.es/consultas/cooperativismo](http://www.mondragon.mcc.es/consultas/cooperativismo), Página web oficial de Mondragón Corporación Cooperativa, agosto de 2004.



GUADRO 5  
Evolución de los empleados totales de MCC.



Fuente: MCC (2005).

responsabilidades que muchos de ellos ostentan y, finalmente, por la singularidad que supone su condición de cooperativistas.

### El caso MCC

---

MCC se ha convertido en uno de los principales grupos empresariales del País Vasco y de España. A finales del año 2003 contaba con una plantilla de 68.260 trabajadores y un volumen de ventas consolidadas de 9.655 millones de euros.

Destaca el hecho de que para ambas variables los datos han tenido una tendencia de crecimiento exponencial.

La singularidad cualitativa mundial e importancia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se pone de manifiesto en la atención mostrada desde el mundo académico en los últimos treinta años.

El proyecto de MCC merece especial atención, especialmente en los siguientes aspectos relacionados con sus efectos económicos:

- El crecimiento económico en términos absolutos de sus áreas de influencia. “Ciñéndonos a Mondragón y a su comarca del Alto Deba,..., informes recientes europeos sitúan a esta comarca con el nivel más alto de renta per cápita en España junto con San Sebastián y su entorno”<sup>116</sup>.
- El alto porcentaje de empleo en las citadas zonas. Sirva de exponente la comarca del Alto Deba, que disfruta de una situación de pleno empleo.
- El efecto de desarrollo social igualitario de los entornos geográficos en los que existe una fuerte presencia de las cooperativas. El Alto Deba, la comarca conformada por los municipios del área de Mondragón, es durante los últimos años “un sobresaliente modelo de desarrollo económico más igualitario”<sup>117</sup> basándose en informes de la Hacienda Foral de Guipúzcoa elaborados en base a las declaraciones de la renta anual de los habitantes de Guipúzcoa.

## 8. DISEÑO Y REALIZACIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO

---

Con el propósito de completar este estudio sobre los valores y la dirección empresarial de una vertiente práctica, consideramos de gran interés efectuar una experiencia concreta de medición real de valores.

### Modelo de valores y herramienta de medida

---

Para la realización del estudio empírico de este trabajo nos

116 MCC, [www.mondragon.mcc.es/consultas/cooperativismo](http://www.mondragon.mcc.es/consultas/cooperativismo), Página web oficial de Mondragón Corporación Cooperativa, agosto de 2004.

117 MCC, [www.mondragon.mcc.es/consultas/cooperativismo](http://www.mondragon.mcc.es/consultas/cooperativismo), Página web oficial de Mondragón Corporación Cooperativa, agosto de 2004.

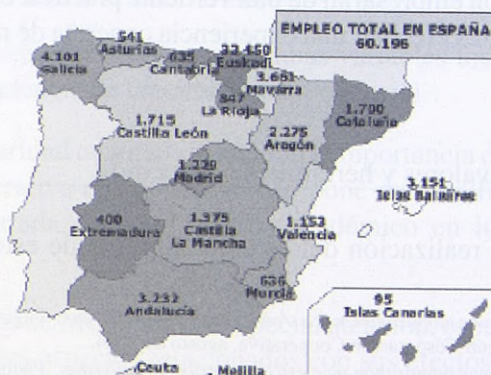


CUADRO 6  
Desglose de las variables objeto de estudio.

<b>1. Variables de actividad profesional</b>
1.1. Nivel jerárquico
1.2. Relación jurídico-laboral (socio cooperativista o empleado por cuenta ajena)
1.3. Trayectoria profesional fuera de MCC (número de empresas)
1.4. Trayectoria profesional dentro de MCC (número de empresas)
1.5. Antigüedad en MCC
1.6. Área funcional en la que trabaja
<b>2. Sexo</b>
<b>3. Variables culturales</b>
3.1. Creencias religiosas
3.2. Antecedente cercano directivo de empresa
3.3. Antecedente cercano en MCC
3.4. Antecedente cercano promotor de nueva empresa
3.5. Nivel de formación
3.6. Perfil de formación
3.7. Edad
3.8. Estado civil
3.9. Ocupación laboral del cónyuge
3.10. Paternidad

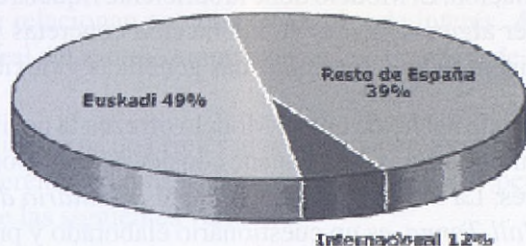
Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 7  
Distribución del empleo de MCC por comunidades Autónomas del Estado Español.



Fuente: MCC (2005).

**CUADRO 8**  
Distribución geográfica del empleo generado por MCC.



Fuente: MCC (2005).

hemos apoyado en el modelo de valores desarrollado por B.P.Hall. Dicho modelo aporta, entre otras muchas, las siguientes ventajas principales<sup>118</sup>.

- El concepto de valor. La definición que da Hall de los valores es clara, precisa y práctica. A pesar de las limitaciones que se expondrán a continuación, es innegable que el concepto que maneja el autor queda suficientemente acotado y limitado, y que esa definición será uno de los pilares sobre los que construirá su Modelo.
- La estructuración de los valores. El Modelo de Hall enumera una serie de 125 valores concretos, los define y los ubica en un modelo que explica el desarrollo humano y otras variables de interés. Esta estructuración se puede considerar, en sí misma, una aportación.
- Las relaciones entre los valores. Los valores no son contemplados como elementos aislados, sino que interactúan de varias formas. Las relaciones simples entre valores, las

118 Para un mayor estudio del modelo de Hall se puede consultar Aranzábal Mínguez, A.O.



dialécticas, su jerarquización, o incluso una serie de cuatro Rutas de Valores determinadas (el Autodesarrollo, la Visión, el Coraje y la Compasión), son las principales formas de relación. El Modelo tiene la suficiente riqueza como para prever algunas formas de interacción concretas y permitir al mismo tiempo fórmulas más genéricas y flexibles.

- El simple hecho de que el Modelo ofrezca la posibilidad de medir los valores, ya se puede considerar una aportación de interés. La herramienta concreta, el *Inventario de Valores de Hall-Tonna*, es un cuestionario elaborado y preciso que permite la medición de valores en condiciones aceptables, junto con la obtención de algunos análisis, conclusiones y su correspondiente interpretación.

### Herramienta de medida

---

La medición empírica de los valores presenta, como ya hemos descrito, dificultades conceptuales y técnicas añadidas al propio estudio de los valores. El Inventario de Valores de Hall-Tonna es una herramienta minuciosa, precisa y válida para la medición práctica de los valores humanos. Permite abordar la medición en amplios colectivos de personas y extraer gran cantidad de información sobre los valores y otra serie de variables relacionadas con ellos (desarrollo personal, liderazgo, etc.).

Desplazándonos del campo estrictamente teórico, el Inventario de Valores se muestra como el complemento ideal al modelo. El Inventario permite una medición práctica de los valores, tanto a nivel individual como a nivel grupal. En definitiva, se trata de un cuestionario de 125 items que permite efectuar una medición práctica de los principales valores que tiene una persona concreta, pero al mismo tiempo los relaciona con el resto de aspectos abordados por el modelo, vinculando ese holístico enfoque teórico con la experiencia empírica.

## Hipótesis general

---

En términos generales el estudio pretende medir valores humanos en la práctica y, además, comprobar en qué medida estos valores se relacionan con otras variables de interés. Así, la hipótesis general del estudio empírico queda formulada de la siguiente forma:

Los directivos de primer nivel de cooperativas de MCC mostrarán diferencias significativas en sus valores<sup>119</sup> personales en función de las siguientes variables:

1. La actividad profesional desarrollada.
2. Las diferencias de sexo.
3. Las diferencias culturales.

CUADRO 9  
Universo y muestra de estudio. Directivos de MCC.

	Directivos
Universo total	636
Incorporadas en el estudio de campo	636
Muestra obtenida	285
Porcentaje de individuos obtenido en la muestra	44,81%

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, estos tres grupos de variables se desglosan de la siguiente forma:

Es condición *sine quae non* acotar los distintos ámbitos en los que se va a desarrollar cualquier estudio, y también esta tesis doctoral, para así determinar unas dimensiones lógicas y abordables de espacio, sujeto y tiempo.

---


119 En todos los casos hablamos de los valores medidos según el Inventario de Valores de Hall y Tonna.



## Ámbito geográfico

El ámbito geográfico en el que se sitúa el presente estudio es el de las empresas cooperativas y sus centros de trabajo situados en la Comunidad Autónoma del País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra.

CUADRO 10  
Características técnicas de la muestra.

CALCULO MUESTRAL	"n"	
$N_p$	636	
$(p_m - p_{pob})$	0,05	
$N_p - 1$	635	
$Z$	1,96	
$Z^2$	3,84	
N.C.	95%	
$p$	0,5	
$q$	0,5	
$n$ (muestra)	240	

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios que se han tenido en cuenta para delimitar ese marco geográfico son los siguientes:

- Históricamente, el entorno geográfico de Mondragón, y por extensión las cuatro provincias de Guipúzcoa, Vizcaya, Álava y Navarra, han sido la cuna del movimiento cooperativista de MCC.
- Las cooperativas del resto del Estado presentan una menor tradición e implantación histórica.

- A pesar de la reciente y creciente internacionalización de MCC por los cinco continentes, en nuestros días el lugar de mayor concentración de sus directivos sigue encontrándose en el área geográfica escogida.

## Población a estudio

El universo a estudio está constituido por los directivos de primer nivel de las cooperativas del grupo Mondragón Corporación Cooperativa.

Las razones para haber escogido esa población son las siguientes:

- Varios autores clásicos, partiendo desde clásicos como Barnard<sup>120</sup>, Selznick<sup>121</sup> y Petigrew<sup>122</sup> entre otros, han señalado que los directivos de las organizaciones ocupan una posición especial para la influencia en la creación, promoción y cambio de los valores de la organización.
- Partiendo del hecho de que el estudio pretende vincular los valores personales y la dirección de empresa, los directivos se configuran como el actor y sujeto principal en los aspectos de gestión y dirección dentro de la organización.

120 Barnard, C., *Las funciones de los elementos dirigentes*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1959.

121 Selznick, P., *Leadership in administration*, New York, Row, Peterson and company, 1957.

122 Citado por Peters, T.J. y Waterman, R.H., jr., en *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Barcelona, Folio, 1984, pág. 118. "El líder no sólo crea los aspectos racionales y tangibles de las organizaciones, como la estructura y la tecnología, sino que además es el creador de símbolos, ideologías, lenguaje, convicciones, rituales y mitos".



## Descripción de la muestra

---

En el momento de la realización del trabajo de campo el colectivo o universo a estudio se hallaba compuesto de 636 directivos, distribuido en poco más de un centenar de cooperativas.

Como resultado del trabajo de campo, la muestra final quedó constituida por 285 directivos.

Si tenemos en cuentas las dimensiones del universo y de la muestra obtenida, podemos afirmar que esta última es más que suficiente para los objetivos del estudio.

Para el conjunto de los directivos, a modo orientativo, el tamaño muestral necesario, con un nivel de confianza del 95%, es de 240 individuos, como se puede apreciar en la tabla adjunta.

## Delimitación temporal

---

El estudio, en términos generales y amplios, se ha desarrollado entre la primavera del año 2002 y el año 2006.

El diseño del estudio, su delimitación y la concreción de sus objetivos fue desarrollado entre la primavera y el final del año 2002.

El contraste de los cuestionarios se llevó a cabo entre enero y febrero de 2003.

En lo que respecta al estudio empírico definitivo, los primeros cuestionarios fueron enviados a las cooperativas a partir de marzo del año 2003. A finales de mayo de ese mismo año se volvió a cartear a todos los cooperativistas con el doble objeto de agradecer los cuestionarios escritos y solicitar un mayor grado de respuesta. Finalmente, el proceso de recogida de los cuestionarios quedó cerrado en septiembre de ese mismo año. Por lo tanto, los datos

empíricos de los directivos de MCC corresponden a los meses situados entre marzo y septiembre de 2003.

En el transcurso del año 2003 y la parte correspondiente del 2004 se procedió al proceso y tratamiento estadístico de los datos. Finalmente, los análisis y la redacción de las conclusiones se realizaron entre el año 2004 y el 2005. A lo largo del año 2006 se procedió a una revisión de los resultados y conclusiones.

## 9. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

Después de realizar el estudio de campo, podemos afirmar que los directivos de MCC muestran diferencias significativas en sus valores personales y que esas diferencias se relacionan con sus variables culturales, profesionales y su sexo. La hipótesis general planteada al comienzo de esta investigación científica se ha cumplido al analizar los datos obtenidos en el estudio empírico.

A continuación se detalla la aceptación o rechazo de las subhipótesis planteadas para cada una de las variables derivadas de la hipótesis principal.

### 9.1. Hipótesis sobre la actividad profesional desarrollada

- En función de su *nivel jerárquico*, los directivos de MCC muestran diferencias en sus valores humanos.
  - a. El nivel más alto, el de los Directores de División, valora más que el resto el tener amplitud de miras y la búsqueda de la diversidad de opiniones.
  - b. El siguiente nivel, el de los Gerentes y Directores de cooperativas, valora en mayor medida el actuar en base a sus creencias personales en el trabajo diario.



- c. Finalmente, el nivel directivo inferior, el de los Directores de Departamento, es el que muestra más peculiaridades. Se distinguen del resto de directivos en que ponen el acento en ser ellos mismos en todo momento; en cierta manera, podemos afirmar que se muestran más individualistas y egocéntricos. Paralelamente, valoran menos que el resto una serie de valores vinculados a una visión global y de servicio social en el desarrollo de su trabajo.
- En lo que respecta a la *relación jurídico-laboral* de los directivos cooperativistas, hemos detectado diferencias significativas en sus valores personales.
    - a. Los directivos socios de sus cooperativas muestran valores más vinculados a un compromiso idealista y a la necesidad de dar ejemplo a sus colaboradores, que los directivos empleados por cuenta ajena.
    - b. Estos últimos, si bien valoran en mayor medida las tradiciones de la organización y el hecho de soportar situaciones difíciles, en general, se sienten menos comprometidos.
  - No se han puesto de relieve diferencias significativas en los valores de los directivos atendiendo a su *trayectoria profesional histórica*, trayectoria que hemos desdoblado en dos vertientes.
    - a. Por un lado, *fuera de MCC*, es decir, computando el número de empresas no cooperativas de MCC en las que han trabajado los directivos.
    - b. Por otro lado, *dentro de MCC*, esto es, teniendo en cuenta el número de cooperativas de MCC en las que han trabajado los directivos.

Después de realizar el estudio empírico los resultados estadísticos revelan que no existen diferencias significativas en valores

para ninguno de los dos casos; la hipótesis es rechazada para sus dos vertientes.

- La *antigüedad*, es decir, el número de años trabajados en MCC, parece guardar relación con los valores de los directivos.
  - a. Así, los directivos con mayor antigüedad en la empresa valoran significativamente más que el resto el ejercicio de una dirección basada en principios.
  - b. Frente a ellos, los de más reciente incorporación a MCC se revelan como más competitivos en el trabajo del día a día, sin que ello sea óbice para que muestren, al mismo tiempo, una singular valoración de la tradición.
- En lo que respecta al *área funcional* en la que trabajan los directivos, la hipótesis se acepta parcialmente. Es decir, sólo para algunas de las áreas se encuentran diferencias significativas en valores.
  - a. Para las áreas de Calidad y Administrativo-Financiera se rechaza la hipótesis, ya que no se detectan diferencias significativas en valores.
  - b. Por su parte, el ejercicio de la Dirección General muestra el mayor grado de divergencia. Estos directivos presentan diferencias significativas en un elenco de valores que ponen de manifiesto vocación de servicio en su trabajo, amplitud de miras y mayor asunción de su misión. Sus carencias vienen dadas por no valorar los aspectos individualistas ni, en cierta manera, la flexibilidad en el trabajo.
  - c. La función de Recursos Humanos destaca por la mayor importancia concedida a la seguridad. Aparentemente, se muestran cautelosos, cortoplacistas, más inseguros y con un menor perfil gestor que el resto.
  - d. La función de Marketing-Comercial sólo presenta una



diferencia significativa, la sobrevaloración del valor 2a Amistad/Pertenecer<sup>123</sup>.

- e. Finalmente, la función de Producción guarda semejanza con la de Dirección General. Sus valores son los de una persona implicada en gran medida en el proyecto, dispuesta a asumir riesgos y orientada a la eficacia.

CUADRO 11

Contraste de hipótesis sobre diferencias significativas en valores para las variables sobre actividad profesional desarrollada.

Variable de actividad profesional	Resultado de la prueba de hipótesis
Nivel jerárquico	Aceptada
Relación jurídico-laboral (socio cooperativista o empleado por cuenta ajena)	Aceptada
Trayectoria profesional fuera de MCC (número de empresas)	Rechazada
Trayectoria profesional dentro de MCC (número de empresas)	Rechazada
Antigüedad en MCC	Aceptada
Área funcional en la que trabaja	Aceptada parcialmente

Fuente: Elaboración propia.

123 Recogemos la formulación y clasificación que B.P.Hall realiza de los valores en su desarrollo teórico.

## 9.2. Hipótesis sobre el sexo

---

Hemos considerado que el sexo merece un apartado especial. Las mujeres y los hombres que ocupan cargos de dirección en MCC muestran diferencias significativas en sus valores. Aceptamos esta hipótesis general, lo que nos obliga a delimitar las diferencias significativas en una serie de valores concretos para los hombres y otros para las mujeres.

- Los hombres destacan de forma significativa en los siguientes aspectos:
  - a. Se muestran más dependientes emocionalmente. Otorgan una mayor importancia al apoyo y al reconocimiento que reciben de los demás en su trabajo (2a Apoyo/Semejantes). En esa línea, también valoran la lealtad con sus colaboradores y con su institución (2b Lealtad/Fidelidad).
  - b. Son también más racionales (2b Racionalidad) a la hora de enfocar los problemas que surgen en el trabajo y muestran una mayor preocupación por la ética.
  - c. Son más proclives a la asunción de riesgos y están orientados en mayor medida a la consecución de logros.
- Las mujeres, por su parte:
  - a. Dan mayor importancia a la 1b Seguridad.
  - b. Se muestran eminentemente afectivas, con una clara orientación a la relación amable y la escucha, con valores como 2a Cortesía/Hospitalidad y 3a Compartir/Escuchar/Confiar.
  - c. Como conclusión de los perfiles trazados podemos afirmar que las mujeres demuestran tener mayores habilidades relacionales que los hombres, ya que, a excepción de la 1b Seguridad, que pertenece a un estadio poco avanzado, el resto de los valores en los que muestran diferencias



significativas son más avanzados, estando situados, principalmente, en las Fases IIIA y IIIB.

- Finalmente, hay algunas hipótesis, basadas en estudios previos de Hall sobre las diferencias de sexo, que han sido rechazadas:
  - Las mujeres no han mostrado valorar significativamente más que los hombres el hecho de tener a alguien por quien preocuparse y alguien que se preocupe por ellas (2a Cuidar/Criar), y tampoco se ha puesto de relieve en ellas una mayor sensibilidad hacia la búsqueda de nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática (3b Conocimiento/Intuición).
  - Paralelamente, los hombres no han puesto de manifiesto una mayor 2b Responsabilidad, ni 2b Competitividad, y ni siquiera muestran mayor 3a Decisión/Iniciativa.

### 9.3. Hipótesis sobre variables del entorno cultural

---

- Las *creencias religiosas* de los directivos también evidencian diferencias significativas en sus valores. Estas diferencias son mayores en los casos más extremos entre las opciones propuestas, es decir, entre quienes afirman ser ateos y quienes se declaran cristianos practicantes.
  - a. Los primeros muestran valores vinculados a la independencia personal y la sensibilidad social. En cierta forma, estamos ante un proceso lógico de sustituir la centralidad de la trascendencia por una centralidad en la persona, bien a nivel individual, bien a nivel colectivo.
  - b. A su vez, los cristianos practicantes destacan significativamente una colección de valores que denotan un estilo de dirección clásico. La 2b Eficacia/Planificación, la 2b

Gerencia, la 2b Administración/Control y la 3b Misión/Objetivos son valores que revelan una orientación hacia el trabajo dedicado, esforzado y tradicional.

- El *entorno familiar cercano* pone de manifiesto diferencias en los valores de los directivos. Recordamos que este factor ha sido estudiado desde tres ópticas: cargos de gestión directiva, miembros de MCC y promotores de nuevas empresas.

CUADRO 12

Perfiles nómicos masculino y femenino según el contraste de las hipótesis planteadas.

Perfil nómico masculino	Perfil nómico femenino
Dependencia emocional	Preocupadas por la seguridad
Racionalista a la hora de abordar los problemas	Afectivas en la relación
Preocupado por la ética	Escucha
Dispuesto a asumir riesgos	Mayor grado de introspección
Mayor orientación al logro	Mayores habilidades relacionales

Fuente: Elaboración propia.

- Los directivos que han tenido un *antecedente cercano ocupando puestos de gestión directiva* muestran una concepción del trabajo comunitaria y de servicio, junto con una orientación al logro valorado por los demás. En cierta forma, el hecho de haber tenido un referente próximo ocupando cargos de dirección parece estar influyendo en los directivos, confiriéndoles una orientación social.
- Frente a ellos, los que no han tenido ese referente familiar previo se muestran influidos por valores como el 2a Control/Orden/Disciplina, la 2b Lealtad/Fidelidad y la 3a

CUADRO 13

Hipótesis rechazadas respecto de los estudios de Hall.

Hipótesis sobre sexo rechazadas respecto a B.P. Hall	
Hombres no en mayor medida	Mujeres no en mayor medida
Responsabilidad	Tener a alguien por quien preocuparse y que se preocupe de mí
Competitividad	Conocimiento e Intuición

Fuente: Elaboración propia.



Obediencia Mutua. Parece ser que el hecho de no contar con experiencia previa en la dirección inclina a valorar en mayor medida los aspectos relacionados con la obediencia y el control, posiblemente como forma de reafirmar esa autoridad, nueva en cierta forma.

- c. En cuanto al segundo aspecto, el de la existencia de *familiares en MCC*, aceptamos también la hipótesis. Los directivos que tienen parientes en MCC valoran significativamente más que el resto el trabajo comunitario; se vuelcan en participar en grupos que se apoyan mutuamente para desarrollar proyectos comunes. Podemos concluir que el trabajo en MCC concientiza a las personas acerca de la necesidad de la labor comunitaria, siendo ésta una de las señas de identidad más destacables de la cultura de MCC.
- d. Por su parte, los directivos que no han tenido familiares en MCC destacan de forma significativa en dos ideas: 2b Lealtad/Fidelidad y 2b Pertenencia/Institución. Aparentemente, la no existencia de un referente previo hace reforzar los sentimientos de pertenencia y lealtad hacia la institución, es decir, precisamente aquello que no se ha tenido.
- e. El tercer aspecto, el que toma en cuenta el hecho de tener un *familiar cercano promotor de una nueva empresa*, también evidencia diferencias significativas en los valores. Estos directivos destacan en la 2a Fantasía/Juego, la 2a Destreza/Coordinación, la 1b Maravilla/Curiosidad hacia el entorno y la 3b Educación/Conocimientos. En definitiva, estamos ante una actitud abierta, lúdica y curiosa que podemos considerar como un elemento asociado a la creación de empresa.
- f. En contraposición a ellos, los directivos que no han tenido referente promotor alguno destacan por su orientación al

2a Control/Orden/Disciplina, la 2b Responsabilidad, la 3a Congruencia, la 3a Obediencia Mutua y la 3b Ética/Responsabilidad. En cierta forma es un perfil acotado, limitado por un amplio número de valores que pueden hacer de cortapisa.

- La relación entre *la formación* y los valores de los directivos es otra hipótesis fundamental, hipótesis que se ha desdoblado para su estudio en el nivel y el perfil de formación.
  - a. En cuanto al *nivel de formación* de los directivos, esto es, los distintos niveles de estudios que han cursado (básicos, universitarios, máster, etc.), no se han encontrado diferencias significativas entre unos y otros y, por lo tanto, esta hipótesis es rechazada en el estudio.
  - b. En cambio, en cuanto al *perfil de formación*, se acepta la hipótesis.

Los directivos formados en el área de la ciencia y la tecnología muestran diferencias significativas en valores vinculados a la 3b Creatividad, el 2b Diseño/Forma/Orden y la 3b Innovación/Progreso, actitudes todas ellas inherentes a la citada área.

Los economistas se centran en mayor grado en los valores 2b Economía/Éxito y 2b Gerencia, lo que podemos considerar consecuencia lógica del área en que se han formado.

Finalmente, los directivos formados en el ámbito de las humanidades buscan el apoyo en la gestión, en el sentido de verse respaldados por sus compañeros a la hora de decidir (2a Apoyo/Semejantes).

- La *edad* de los directivos origina también diferencias significativas en sus valores. Se acepta esta hipótesis. Las diferencias más claras se dan en los casos más extremos, entre los más jóvenes y las personas de mayor edad.



CUADRO 14

Contraste de hipótesis sobre diferencias significativas en valores para las variables sobre entorno cultural.

Variable del entorno cultural	Resultado de la prueba de hipótesis
Creencias religiosas	Aceptada
Antecedente cercano directivo de empresa	Aceptada
Antecedente cercano en MCC	Aceptada
Antecedente cercano promotor de nueva empresa	Aceptada
Nivel de formación	Rechazada
Perfil de formación	Aceptada
Edad	Aceptada
Estado civil	Aceptada
Ocupación laboral del cónyuge	Aceptada
Paternidad	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

- a. Los directivos más jóvenes se muestran más competitivos y más dependientes del aprecio que les muestren personas cercanas. En cierta forma, podemos afirmar que la juventud en los directivos se vincula a la necesidad de afirmación, fundamentalmente a través del reconocimiento derivado del trabajo bien hecho.

CUADRO 15

Resultados del conjunto de hipótesis planteadas.

Hipótesis	Variables de actividad profesional	Sexo	Variables del entorno cultural
<b>Aceptadas</b>	Nivel jerárquico Relación jurídico-laboral (socio o empleado) Antigüedad en MCC Área funcional en la que trabaja	La hipótesis se acepta en términos generales, aunque hay algunos valores que contradicen los resultados previos de Hall	Creencias religiosas Antecedente cercano directivo de empresa Antecedente cercano en MCC Antecedente cercano promotor de nueva empresa Perfil de formación Edad Estado civil Ocupación laboral del cónyuge Paternidad
<b>Rechazadas</b>	Trayectoria profesional fuera de MCC Trayectoria profesional dentro de MCC		Nivel de formación

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 16

Variables exógenas y no exclusivamente exógenas en el contraste de hipótesis.

Variables exógenas a la elección de la persona (no influye la voluntad)	Variables de elección no exclusivamente exógena (puede influir la voluntad de la persona)
Sexo <sup>124</sup> Antecedente cercano directivo de empresa Antecedente cercano en MCC Antecedente cercano promotor de nueva empresa Edad	Nivel jerárquico Relación jurídico-laboral (condición de socio cooperativista o empleado por cuenta ajena) Área funcional en la que trabaja Creencias religiosas Perfil de formación <sup>125</sup> Estado civil Ocupación laboral del cónyuge Paternidad
Conocemos el sentido de la relación. El contenido de este grupo de variables influye en los valores de los directivos de MCC. No puede darse el caso de que sean los valores los que estén influyendo en las variables.	No podemos determinar el sentido de la relación. No podemos afirmar a ciencia cierta que sea la variable la que esté influyendo sobre los valores, ni tampoco que sean los valores los que determinen a las variables personales.

Fuente: Elaboración propia.

b. Por otro lado, los directivos de más edad muestran predilección por el valor 2a Obediencia/Deber y por 3b Misión/Objetivos. Vemos así que la edad se vincula a la obediencia y al sentido del trabajo.

- El *estado civil* de los directivos evidencia, asimismo, diferencias de interés.
  - Los directivos solteros valoran más la superación personal a la hora de llevar a cabo las tareas propias de su trabajo.
- La *ocupación laboral del cónyuge* también da pie a diferencias significativas entre directivos.
  - Los directivos cuyos cónyuges trabajan fuera de casa dan especial importancia al hecho de conseguir algo en su trabajo y que esto sea, además, valorado por los demás.
- Finalmente, en el estudio se ha detectado que la *paternidad* evidencia diferencias claras.



- a. Los directivos con hijos valoran en mayor medida el contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participan.
- b. Frente a ellos, los directivos que no tienen hijos conceden importancia a superarse en las tareas que realizan y a adaptarse bien a los cambios que se producen en su vida.

El resumen del contraste de hipótesis sobre diferencias significativas en valores para las siguientes variables sobre entorno cultural se recoge en la siguiente tabla:

#### 9.4. Conclusiones sobre el contraste de hipótesis

---

1. La hipótesis principal ha sido *aceptada* tras el estudio empírico. *Los directivos de primer nivel de MCC presentan diferencias significativas en sus valores personales según:*

- Las características de la actividad profesional desarrollada.
- Sean hombres o mujeres.
- Las características de su entorno cultural.

2. En términos generales, vemos que para la gran mayoría de las variables planteadas (sexo, relación jurídico-laboral, antigüedad, estado civil, etc.) se aceptan las hipótesis propuestas; únicamente en tres de los diecisiete contrastes realizados han sido rechazadas las hipótesis. Por lo tanto, *los valores se convierten en elementos que quedan relacionados con un amplio espectro de variables clave para los directivos.*

3. Al establecer como punto de partida la definición que Hall da de los valores, asumimos su condición de ser criterios \*

124 125

4. Consecuentemente, para las *variables de elección no exclusivamente exógena*, es decir, aquéllas en las que puede influir la voluntad de la persona (nivel jerárquico, perfil de formación, etc.), *no podemos afirmar el sentido de la relación*, no podemos definir si los valores influyen sobre las variables o si la relación es en sentido contrario. Ello nos abre las puertas a la profundización en el conocimiento de estos campos, si bien, personalmente, creo que existe una interacción bidireccional<sup>126</sup>.
5. Las *diferencias halladas en los valores de hombres y mujeres directivos de MCC son muy significativas*, hasta el punto de poder esbozar perfiles nómicos diferentes. Los hombres se muestran más dependientes emocionalmente, racionales, arriesgados, orientados al logro y con una mayor preocupación por la ética. Las mujeres, por su parte, presentan un mayor grado de introspección, de escucha y de habilidad emocional, al tiempo que son más afectivas y se preocupan en mayor medida por la seguridad. En este punto, hemos de destacar que, contradiciendo estudios previos de Hall, no hemos detectado diferencias significativas en cuanto a la competitividad, responsabilidad, conocimiento e intuición.
6. Hemos podido detectar diferencias significativas en el *ámbito profesional*. Así, la relación jurídico-laboral de los directivos con las cooperativas en las que trabajan, es decir,

---

124 A pesar de que la ciencia médica y la legislación civil vigente permitan los cambios de sexo, a efectos del colectivo a estudio se considera como una variable exógena a la voluntad de la persona.

125 En la mayoría de los casos, la decisión del perfil de formación se toma en la juventud y frecuentemente no depende exclusivamente de uno mismo, por lo que podemos estar ante una variable con efectos cruzados.

126 Es decir, con el ejemplo del Nivel Jerárquico; por un lado, un determinado nivel influye en los valores que puede tener una persona y, por otro lado, los valores que tiene una persona pueden orientarle hacia determinados niveles jerárquicos. En cualquier caso, este punto no es objeto de esta investigación.



*si son socios cooperativistas o empleados por cuenta ajena*, evidencia, respectivamente, un mayor o menor compromiso con la empresa. Asimismo, hemos observado que en función del *nivel jerárquico* de la *antigüedad* en MCC o del área funcional en la que trabajan, surgen nuevas diferencias claras en los valores de unos directivos y otros.

7. El *entorno cultural* de los directivos se ha mostrado, también, como un potente espacio en el que *convergen un amplio espectro de diferencias en sus valores personales*. Prácticamente todas las variables estudiadas (salvo el nivel de formación), es decir, las creencias religiosas de los directivos, la actividad empresarial y cooperativista de sus familiares más próximos, su perfil de formación, su edad, su estado civil, la situación laboral de su cónyuge y la paternidad, ponen de manifiesto diferencias en sus valores, lo que corrobora de forma empírica la estrecha relación existente entre este grupo de variables y la condición nómica de los directivos.
8. Por lo tanto, los contrastes de hipótesis han servido para *verificar que los valores personales de los directivos pueden ser elementos clave*, ya que ponen en evidencia diferencias de interés entre unos directivos y otros en sus ámbitos profesionales y personales.

## 10. HACIA UN MODELO PRÁCTICO DE DIRECCIÓN POR VALORES

---

Finalmente, como culminación al estudio desarrollado en el ámbito de los valores en este trabajo, proponemos una breve metodología experimental que permita la puesta en práctica de dinámicas de dirección por valores en empresas y organizaciones reales.

El proceso está compuesto de cinco fases, tal y como puede apreciarse en la figura número 5.

Debemos destacar la condición de proceso del modelo propuesto. Se trata de un conjunto de fases repetitivas que se suceden en un mismo orden. Cada una de esas fases contiene, a su vez, una serie de tareas a desarrollar que también se ejecutan en un orden establecido.

### 10.1. Auditoría de valores o composición de lugar

El primer paso consiste en conocer cuáles son los valores reales que en la actualidad tiene la organización sobre la que se desea intervenir.

A tal efecto, consideramos necesario hacer una primera medición en frío, sin ninguna actuación previa. Para ello podemos emplear un cuestionario de valores adecuado para la situación.

La posibilidad de emplear versiones reducidas o modificadas del cuestionario de B.P.Hall tiene su interés, si bien previamente deberán ser testadas con suficientes garantías.

Con el simple hecho de poner en marcha la medición comenzamos a enviar señales a la organización, ponemos las cartas sobre la mesa y dejamos claro que los valores en la organización son importantes y que queremos trabajar basándonos en ellos.

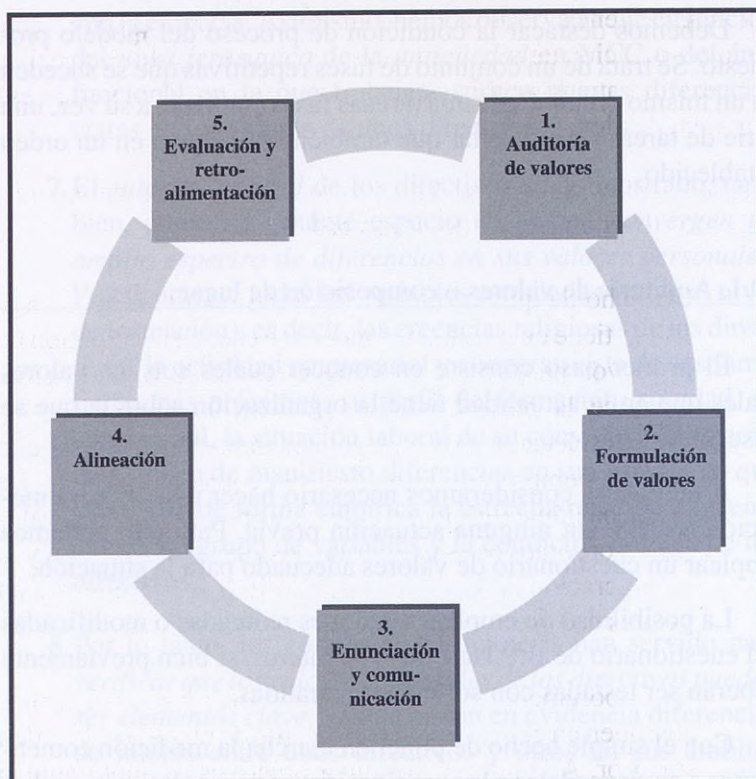
### 10.2. Formulación de valores

Una vez que la organización haya efectuado la medición real de los valores, el segundo paso consiste en formular los que pretendemos que sean los valores organizativos.

La elección de los valores que decidimos que se constituyan



FIGURA 17  
Modelo de proceso de dirección por valores.



Fuente: Elaboración propia.

en valores corporativos, y su posterior formulación, no es una opción que la dirección de la empresa pueda realizar al margen de otras consideraciones. No puede ser una opción ajena a la realidad que vive la empresa.

Los deseos de la dirección tendrán su peso pero, indudablemente, la elección de los valores que deseamos enunciar –esperando que en el futuro se conviertan posteriormente en los auténticos valores corporativos– deberá efectuarse como una parte integrante de todo el corpus estratégico de la organización.

Así, la misión, la visión, sus debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades, el sector de actividad, los objetivos y prioridades estratégicas, entre otros elementos, podrán influir decisivamente en la enunciación de dichos valores. Es imprescindible que exista coherencia entre los valores escogidos y formulados, y todo ese conjunto de elementos estratégicos.

Para poder optimizar el proceso de formulación de valores, debemos tener en cuenta dos ideas básicas:

- El hecho de que se trate de un proceso participativo en el que se tiene en cuenta, o al menos se escucha, la opinión de la mayor parte posible de personas de la organización, favorece la posterior adhesión e involucración con los valores seleccionados. Los valores impuestos, sin consulta previa, siempre son considerados como algo ajeno. La participación en el proceso de determinación de los valores<sup>127</sup> corporativos es una forma de obtener la adhesión y la involucración de la gente. Es más difícil que pensemos en valores compartidos si esos valores son impuestos.
- La importancia de que los valores incluyan, o al menos abarquen en cierta forma, el concepto de objetivos de orden superior. A la hora de formular objetivos es importante la relación con el sentido último humano, interpelar a las personas, intentar ponerles en jaque y conseguir que perciban algo más que una mera obligación en su trabajo. Debemos buscar la brecha entre la visión y la realidad actual, buscar la tensión creativa<sup>128</sup>.

---

127 La forma más habitual suele ser incluirlo como una parte del proceso de reflexión estratégica.

128 Todas las personas tenemos una tensión entre lo que somos y lo que creemos que deberíamos ser. Esa tensión es buena para la salud mental, tanto de las personas como de las organizaciones. La empresa debe intentar que sus valores y sus objetivos encajen en esa tensión, debe aprovechar la fuerza que en esa tensión se genera para así poder obtener resultados de orden superior.



En cualquier caso, está claro que la decisión última corresponde a la dirección de la empresa. El hecho de plantearlo como un proceso participativo no le resta poder, sino que en cierta forma le puede dar más autoridad ante el conjunto de las personas que componen la empresa.

### 10.3. Enunciación y comunicación de los valores

---

El tercer paso del proceso consiste en enunciar y comunicar los valores. El primer punto, la enunciación, implica obviamente el hecho de que estén formulados por escrito, recogidos en algún tipo de documento corporativo.

Una vez enunciados, para su comunicación no hay que escatimar esfuerzos; no debemos avergonzarnos de los valores enunciados. Si los hacemos públicos y los difundimos entre todos los participantes sociales (proveedores, clientes, etc.) mejor, ya que nos generarán una mayor tensión para que posteriormente sean cumplidos en la práctica.

### 10.4. Alineación

---

El conjunto de la organización, comenzando por sus máximos responsables, debe de ponerse en línea con sus valores. La alineación es el momento de la verdad, en el que se pone en juego gran parte de la credibilidad del proceso.

Tal y como se ha argumentado a lo largo de este trabajo, los valores no funcionan sin práctica, sin evidencias concretas de que se ejercitan. La falta de coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos es uno de los peligros típicos que se generan al trabajar con valores, y es que si se contraviene e incumple lo dicho al

formular y comunicar los valores corporativos, todo el proceso se convierte en contraproducente.

La dirección tiene que mostrar evidencias del ejercicio de los valores enunciados, tiene que dar ejemplo de forma repetitiva y sostenida a lo largo del tiempo. Si no se ejercitan de forma coherente estamos socavando la confianza de la gente y recuperarla a posteriori es siempre mucho más complicado y costoso.

### 10.5. Evaluación y retroalimentación del proceso.

La evaluación implica una nueva medición. Si pretendemos dirigir por valores, el esfuerzo debe ser consistente y mantenerse en el tiempo. Evaluaremos los valores a lo largo de la organización y, además, retroalimentaremos el proceso. Así veremos qué problemas ha habido, si es que los valores plantean incoherencias con los objetivos, etc.

Tarde o temprano descubriremos que los valores son criterios de decisión que no se enuncian en abstracto, deben ir acompañados de evidencias en todos los ámbitos de la vida organizativa: en lo que respecta al estilo directivo, a los sistemas de toma de decisiones, al diseño organizativo, a los sistemas de retribución, a la forma de contratar al personal, etc.

En definitiva, el contraste entre los valores diseñados al comienzo del proceso y las realidades empíricas detectadas tras la puesta en marcha del sistema, nos aportará información valiosa para analizar las causas de los posibles incumplimientos y para planificar el próximo ejercicio con un mayor criterio de realidad.

Los valores, si son bien gestionados, determinarán nuestro modo de vivir, nuestro modo de relacionarnos y nuestro modo de trabajar. Con esta idea cerramos el ciclo de nuestro modelo de dirección por valores.



## 11. CONCLUSIONES FINALES

---

Los valores personales son una importante oportunidad para la consecución de una ventaja competitiva duradera en las organizaciones del conocimiento. Sin embargo, aún hoy, existe una falta de consenso sobre qué son realmente los valores. Para nosotros, son criterios de decisión, que son ejercitados en la vida cotidiana de forma consistente.

Paralelamente, la medición de los valores es una cuestión importante para posibilitar su gestión. Existen varias herramientas con sus respectivas ventajas e inconvenientes, pero para colectivos numerosos el cuestionario, debidamente estructurado, se configura como la alternativa más compensada y práctica.

Las empresas cooperativas, como forma de organización y concepción empresarial, suponen una tipología de especial interés para el estudio de la importancia de los valores en la empresa. Desde las primeras experiencias como la de Rochdale, hasta nuestros días, la asunción de unos determinados valores parece ser una de sus señas de identidad. En esta línea, el País Vasco ha sido testigo de excepción del extraordinario desarrollo y éxito que hasta el día de hoy ha supuesto el fenómeno cooperativo de Mondragón, el primer grupo industrial de la Comunidad Autónoma Vasca.

Con el propósito de profundizar en el conocimiento científico de los valores y su influencia de la empresa, es de particular interés analizar en qué medida los directivos de primer nivel de Mondragón Corporación Cooperativa muestran diferencias significativas en sus valores según algunas características concretas de la actividad profesional que han desarrollado, de su sexo y de otras variables culturales. A tal efecto se ha desarrollado una experiencia empírica de análisis sobre una muestra de 285 directivos de MCC. Los resultados de dicho trabajo de campo confirman que, para ese colectivo significativo, los valores son efectivamente elementos relacionados con la actividad empresarial.

Por último, si bien la medición es fundamental para dirigir por valores, ésta debe ser integrada en un modelo que contemple la gestión de los valores en toda su amplitud. Así, la dirección por valores debe ser concebida como un proceso de aplicación sistemática en la organización que, si bien puede producir réditos en el corto plazo, se va retroalimentando, consolidando y muestra todo su potencial con el paso del tiempo. El modelo concreto que se propone en este trabajo se sustenta en cinco pilares: la composición de lugar o auditoría inicial, la formulación de los valores corporativos, su comunicación clara, el ejercicio coherente de los valores previamente enunciados y, por último, la evaluación objetiva que, en su caso, implicará la corrección de algunos de los valores puestos en práctica.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- A.E.N.O.R., ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. (Diciembre de 2000). *UNE-EN ISO 9000*, Norma Española, Madrid, AENOR.
- ALLPORT, G.W.; VERNON, P.E. y LINDZEY, G. (1960) *A study of values*, Boston, Houghton Mifflin.
- ARANZÁBAL MÍNGUEZ, A. O. (2005). *Los valores humanos y la dirección empresarial. Estudio Empírico a los directivos de Mondragón Corporación Cooperativa*, Eibar, Universidad de Deusto.
- BENGSTON, V.L. (1975). "Generation and family effects in value socialization". *American Sociological Review*, 40, pgs. 358-371.
- CLEMANS, W.V. (1966). "An analytical and empirical examination of some properties of ipsative measures", *Psychometric Monographs*, 14, pg.187.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (1994). *Una mejor gestión mediante el análisis de valor*, Serie: Innovación, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.
- COVEY, S.R. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Paidós Plural.



- CRONBACH, L.J. (1946). "Response sets and test validity", *Educational and Psychological Measurement*, 10, pgs-3-31.
- CUNNINGHAM, W.H.; CUNNINGHAM, I.C.M. Y GREEN, R.T. (1977). "The ipsative process to reduce response set bias", *Public Opinion Quarterly*, 41, pgs. 379-384.
- CHAUVET, A. (1995). *Méthodes de Management. Le Guide*, Les Editions D'Organization.
- ECHVERRIA, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Buenos Aires, Ediciones Granica.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, E.F.Q.M. (2001). *Modelo EFQM de Excelencia*, Bruselas, EFQM Publications.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, E.F.Q.M. (2002). *Modelo E.F.Q.M. de Excelencia. Pequeñas y Medianas Empresas*, Bruselas, E.F.Q.M.Publications.
- FEATHER, N.T. (1971). "Test-retest reliability of individual values and values systems", *Australian Psychologist*, 6, pgs. 181-188.
- FISCHOFF, B. (1993). "Value elicitation", *The Origin of values*, Nueva York, M.Hechter, L.Nadel y R.E. Michod (eds.), Aldinede Gruyter, pgs. 187-214.
- FRIEDMAN, M. Y FRIEDMAN, R. (1983). *Libertad de elegir*, Barcelona, Orbis.
- GARCÍA, S. Y DOLAN, S.L. (1997). *La Dirección por Valores*, Madrid, McGraw-Hill.
- GARMENDIA, F. Y SETIÉN, J.M. (2003). *Pueblo vasco y soberanía. Aproximación histórica y reflexión ética*, Lasarte-Oria, Etor-Ostoa.
- GIBBINS, K. Y WALKER, I. (1993). "Multiple interpretations of the Rockeach Value Survey", *Journal of Social Psychology*, nº133, pgs. 797-805.
- HAIRE, M.; GHISELLI, E.F. Y PORTER, L.W. (1966). *Managerial thinking: An international study*, Nueva York, Wiley.
- HALL, B.P. (1991). *Values Power: Understanding Human Behaviour Through Measurement of Ideals and Priorities*, Sin editar.
- HALL, B.P. (1995). *Values Shift. A Guide to Personal & Organizational Transformation*, Rockport, MA, Twing Lights Publishing.
- HAMILTON, D.L. (1968). "Personality attributes associated with extreme responsestyle", *Psychological Bulletin*, 69, pgs. 192-203.

- HAMMER, M. Y CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the corporation*, New York, HarperCollins Publishers.
- JACKSON, D.J. Y ALWIN, D.F. (1980). "The factor analysis of ipsative measures", *Sociological Methods and Research*, 9, pgs. 218-238.
- KILBY, R.W. (1993). *The study of human values*, Lanham, MR, University Press of América.
- KLUCHHOHN, C.K.M. (1951). "Values and value orientations in the theory of action", *Towards a general theory of action*, Cambridge, MA, T.Parsons y E.Shils (eds.), Harvard University Press, pg. 395.
- KLUCKHON, F.R. Y STRODTBECK, F.L. (1961). *Variation in value orientation*, Evanston, IL, Row Peterson Corporation.
- KOHN, M.L. (1969). *Class and conformity: A study in values*, Homewood, Dorsey Press.
- KOHN, M.L. (1977). *Class and conformity: A study in values*, 2.<sup>a</sup> ed., Chicago, University of Chicago Press.
- KOHN, M.L. Y SCOLLER, C. (1983). *Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*, Norwood, N.J., Ablex Publishing Corporation.
- (1976). *La Santa Biblia. Libro del Génesis*, 1, 17-19, Madrid, Ediciones Paulinas.
- MACCLELLAND, D.C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, N.J., Van Nostram.
- MACCLELLAND, D.C. Y ATKINSON, J.W. (1948). "The projective expression of needs: The effect of different intensities of the hunger drive on perception", *Journal of Psychology*, nº 25, pgs. 205-222.
- MARX, K. Y ENGELS, F. (1976). *El manifiesto comunista*, Madrid, Editorial Ayuso.
- MASLOW, A.H. (1954). *Motivation and personality*, New York, Harper & Row Publishers.
- MESSICK, S. (1968). "Response sets", D.L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of Social Sciences*, Nueva York, McMillan.
- MUNSON, J.M. Y MCINTYRE, S.B. (1979). "Developing practical procedures for the measurement of personal values in cross-cultural marketing", *Journal of Marketing Research*, 16, pgs. 48-52.
- OSGOOD, C.E.; WARE, E.E. Y MORRIS, C. (1961). "Analysis of the connotative meanings of a variety of human values as expressed by American



- college students”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nº62, pgs. 62-73.
- OUCHI, W.G. (1984). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Barcelona, Orbis.
- PASCALÉ, R.T. Y ATHOS, A.G. (1983). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Barcelona, Grijalbo.
- PETERS, T.J. Y WATERMAN, R.H.jr. (1984). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Barcelona, Folio.
- PORTER, M.E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía Editorial Continental.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (1992). *Diccionario de la lengua española*, Madrid, vigesimoprimera edición.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001). *Diccionario de la lengua española*, Madrid, vigesimoprimera edición.
- ROCKEACH, M. (1967). *Value Survey*, Sunnyvale, CA, Halgren Test.
- ROCKEACH, M. (1973). *The nature of human values*, Nueva York, Free Press.
- ROS, M. Y GOUVEIA, V.V. (coordinadores). (2001). *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Psicología social de los valores: una perspectiva histórica*, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva.
- SAKAYA, T. (1991). *The Knowledge Value Revolution, or, a History of the Future*, Tokyo, Kodansha International.
- SAMUELSON, P.A. Y NORDHAUS, W.D. (2002). *Economía*, decimoséptima edición, Madrid, McGraw-Hill.
- SCHEIN, E.H. (1980). *Organizacional Psychology*, Nueva York, Foundations of Modern Psychology Seires.
- SCHWARTZ, S.H. (1992). “Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries”, M.P. Zanna (comp.), *Advances in experimental Social Psychology*, Vol. 25, Nueva York, Academic Press, pgs. 1-65.
- SCHWARTZ, S.H. Y BILLSKY, W. (1987). “Toward a universal psychological structure of human values”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 53, pgs. 550-562.
- SCHWARTZ, S.H. Y BILLSKY, W. (1990). “Toward a theory of the universal

- content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications”, *Journal of personality and Social Psychology*, nº 58, pgs. 878-891.
- SCHWARTZ, S.H. Y COL. (1997). *Validation of a basic Human Values with a New Instrument in New Populations*, Jerusalem, The Hebrew University.
- SCHWARZ, N.; KNÄUPER, B; HIPPLER, H.J.; NOELLE-NEUMANN, E. Y CLARK, L. (1991). “Rating scales. Numeric values may change the meaning of scale labels”, *Public Opinion Quarterly*, 55, pgs. 570-582.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration*, New York, Row, Peterson and Company.
- SENGE, P. (1999). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Granica.
- SMITH, A. (1961). *The Wealth of Nations*, traducción castellana: *La riqueza de las naciones*, Madrid, Aguilar, 2ª ed.
- TAYLOR, F.W. (1967). *The principles of Scientific Management*, New York, Norton.
- THOMAS, W.I. Y ZNANIECKI, F. (1918-1920). *The Polish peasant in Europe and America*, Boston, University of Chicago Press, Vol. 1 y 2.
- VALUES TECHNOLOGY OHIO Y UNIVERSIDAD DE DEUSTO-INSTITUTO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. (2002). *Inventario de Valores de Hall-Tonna*, Bilbao, Universidad de Deusto.
- VERA MARTÍNEZ, J.J. (2001). “Procedimientos escalares para la medición de valores”, ROS, M. Y GOUVEIA, V.V. (coordinadores), *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, pgs. 131-132.
- VERA MARTÍNEZ, J.J. (2001). “Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados”, ROS, M. y GOUVEIA, V.V. (coordinadores), *Procedimientos escalares para la medición de valores*, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, pg. 139.
- VON NEUMAN, J. Y MORGENSTERN, O. (1980). *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- WATSON, T.J. (1963). *A business and its beliefs: the ideas that built IBM*, New York, McGraw-Hill.
- WATSON, T.J. (1991). *Una empresa y su credo; las ideas que contribuyeron a crear IBM*, Madrid, McGraw-Hill.