

VALORES Y MOTIVACION EN LA ORGANIZACIÓN  
Influencia de los Valores y la Motivación dentro de las Organizaciones  
Karen Lorena Merchán López

Universidad de La Sabana  
Chía, Julio 2007

## Influencia de los Valores y la Motivación dentro de las Organizaciones

### Resumen

Los Valores son importantes en el estudio del Comportamiento Organizacional, porque son la base para comprender las actitudes, la motivación y el comportamiento de cada trabajador; así mismo son la base de la cultura organizacional y nos permiten conocer y entender aquellos que tienen mayor incidencia para lograr el cambio, tanto en los individuos como en las organizaciones. Los valores identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la misma cómo deben actuar. Así mismo, los valores son una parte fundamental para los miembros de la organización, puesto que desde allí se pueden lograr objetivos, metas y normas que sirven para realizar juicios y elegir entre modos alternativos de conducta laboral. De esta manera se pone de manifiesto que la estructura de valores que posee la persona, así como la mayor o menor importancia que otorga a los valores como guía de comportamiento en su vida, tienen un papel determinante tanto para su percepción como para la toma de decisiones. Por otro lado, es de gran interés para los responsables de las organizaciones conocer el grado de coherencia entre los valores de sus directivos y supervisores y los valores de sus empleados. Partiendo de esta base se busca identificar el perfil de valores laborales que presentan dentro de las organizaciones y su influencia con la motivación.

**Palabras claves:** organización, valores organizacionales, motivación, cultura organizacional, cultura.

### Abstract

The Values are important in the study of the Organizational Behavior, because they are the base to understand the attitudes, the motivation and the behavior of each worker; also they are the base of the organizational culture and they allow to as much know and to understand those us that have greater incidence to obtain the change, in the individuals as in the organizations. The values identify the results that wait for the implied ones in the organization and indicate more to the members of the same one how they must act. Also, the values are a fundamental part for the members of the organization, since from objectives can there be obtained, I put and norms that serve to make judgments and to choose between alternative ways of labor conduct. This way it is shown that the structure of values that has the person, as well as the greater or smaller importance than grants to the values as guide of behavior in their life, as much has a determining paper for their perception as for the decision making. On the other hand, it is of great interest for the people in charge of the organizations to know the degree coherence between the values of his directors and supervisors and the values of his employees. Starting off of this base one looks for to identify the profile of labor values that display within the organizations and their influence with the motivation.

**key words:** organization, organizacionales values, motivation, organizational culture.

Los valores se pueden definir como todo lo bueno y deseable, todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona, es una cualidad o calidad que percibimos en un objeto o en una persona y que nos puede completar y perfeccionar y es algo digno de ser buscado por alguien. La escala de valores es diferente en cada persona dependiendo de aquello a lo que da más importancia, y está directamente relacionada con su sistema de creencias, pero esa escala no es definitiva, cambia según a lo que damos más importancia en determinada época de nuestra vida, y aún más, cambia cuando antepone un valor a otro, al tomar una decisión o emitir un comportamiento de un momento a otro.

La formación y origen de los Valores y las Creencias podemos atribuirla a factores como la cultura nacional y regional, el ejemplo de los padres, maestros, y amigos y otras influencias similares (incluso las que se reciben a través de medios de comunicación masiva); asimismo se van construyendo a través de las experiencias personales grandes o pequeñas, vividas o fantaseadas, que van integrando la historia individual. La fuente primaria de donde provienen nuestros Valores y Creencias es el ambiente que nos rodea al nacer y todos los entornos en los que hemos vivido y nos hemos desarrollado, de manera muy especial en las etapas de afirmación del "yo", como en la primera infancia y la adolescencia. Los valores y las creencias se apoyan mutuamente y filtran las experiencias que vivimos e influyen en las conclusiones que obtenemos de esas experiencias y las actitudes y acciones que tomamos en consecuencia. (Kold y Rubin, 2000).

Los valores morales (no confundir con los religiosos, porque ética y moral son lo mismo, pero no necesariamente hablar de moral implica hablar de religión), son los correspondientes a la conducta del hombre, son con referencia ética. El mundo de los valores éticos o morales es el deber ser. La norma moral nos rige en nuestra conducta, determina nuestro deber ser. Por ejemplo: "*La ética profesional* es comportarse de manera responsable en la profesión, es el deber ser del profesionista". -----

Todas las personas y las organizaciones se orientan por lo que valoran. Pero no necesariamente son éticos. Stephen R. Covey por eso prefiere hablar de principios. Es decir, "los principios universales y leyes naturales, que son más absolutas". Son los principios éticos universales los que moralmente deben regir nuestra vida personal, profesional y organizacional si deseamos cumplir verdaderamente con nuestra misión, con lo que debe ser.

Ahora bien, clarificar y conocer nuestros propios valores y los valores de los demás, nos permitirá comprender mejor el comportamiento individual y organizacional y promover, retomar y reforzar los valores éticos, hará de nosotros mejores personas; de las organizaciones productivas, mejores empresas y se contribuirá mejor al desarrollo social. . (Kold y Rubin, 2000).

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. En fin, en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos. (Robbins, 1996).

Existen además múltiples razones que avalan la importancia de los valores para las organizaciones, entre las que podemos señalar: porque una serie de valores organizacionales determinan lo que es importante para los principales implicados cuyo apoyo es necesario para que el negocio exista y tenga éxito a largo plazo. Porque identifican los resultados que más esperan los implicados de la organización, indican como debemos actuar, identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere. Esto minimiza el gasto de tiempo, energía, recursos que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Por otro lado, la motivación definida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Chiavenato, 2002). La palabra motivación se deriva del vocablo latino moveré, que significa mover. La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima. (Dessler, 1996).

Según Hellriegel (1999) las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo,...etc., son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

Se distinguen tres elementos de la motivación:(1) Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad, (2) Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Y (3) Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción. Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo. (Chiavenato, 2002).

### Valores culturales y motivación

La cultura y en especial los valores, han sido eje de estos análisis, de manera que se observa a la organización como forma de expresión de la conciencia humana, y se focalizan los aspectos subjetivos, ideológicos, simbólicos, lo cual permite la comprensión de ésta como sistema social, reconociendo su potencialidad como contexto desarrollador, tanto en el orden económico como personal. (Williams, y Calas De Birrel, 1984).

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma. Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización. (Hellriegel, 1999)

En gran medida el funcionamiento en y de la organización está determinado por los valores que posee, los mismos funcionarán como un sistema operativo y de orientación indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una. A partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización se puede encontrar la existencia de valores compartidos y distanciados. Se entiende por valor compartido aquel que la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado. (Mayorca, (2004).

Las organizaciones son centro de análisis de las ciencias que persiguen el estudio y la optimización de las relaciones interpersonales, en particular las que se establecen en la actividad laboral. Por tanto, cuando se aspira a que la organización se caracterice por una determinada forma de funcionamiento suficientemente estable y sobre todo que no sea impuesta externamente a los trabajadores, habrá que trabajar en función de que en esa organización se compartan valores que apunten a ese tipo de comportamientos. (Mayorca, (2004).

En función de ello, y atendiendo además a que es deseable para el funcionamiento efectivo de la organización, que los sujetos que a ella pertenezcan estén implicados, comprometidos, motivados con su actividad laboral, se reconoce que son más favorecedores para el desarrollo organizacional los valores resaltados por el modelo humanístico, relacionados con la concepción del trabajo como actividad cooperativa y creadora, donde el hombre es realmente sujeto de su actividad, y esta se desarrolla en un contexto participativo, que contribuye a que el trabajador no sea un ente enajenado en su organización. (Davis, 1998).

Desde esta perspectiva se impone entonces que en las organizaciones se comparta el valor participación, entendido como la disposición mental y emocional de las personas a colaborar con las metas de la organización, (en tanto las hacen suyas) y a compartir responsabilidades para su logro.

De acuerdo a lo encontrado en el estudio realizado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, (2002) sobre los valores culturales y motivacionales, se han argumentado las siguientes influencias culturales en los motivos y necesidades individuales:

*Motivación de exploración, curiosidad o variación estimular y necesidad de búsqueda de sensaciones y de curiosidad:* los estímulos complejos, novedosos e imprevisibles motivan la

conducta, aunque no haya refuerzos instrumentales (Hogg y Abrams, (1993) citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002). Desde Berlyne en adelante se ha postulado que los seres humanos necesitan o están motivados por la variación estimular. Se ha planteado que algunos sujetos tienen una mayor necesidad de búsqueda de sensaciones. Los valores de Estimulación (a nivel personal) y de Autonomía Afectiva (a nivel colectivo) típicos de personas y culturas individualistas, hacen énfasis en la excitación, novedad y cambio, por lo que se puede especular que la motivación de exploración esté reforzada en estas culturas, en las que domina una imagen de sí independiente (se distinguen los valores individuales son las metas asociadas que se encuentran analizando las respuestas de los sujetos, y los colectivos son sus equivalentes cuando se analizan las medias nacionales, es decir, que se extraen de análisis factoriales ecológicos).

*Motivación de búsqueda y atribución de significado:* Se presupone que la gente realiza atribuciones de causalidad porque necesita controlar los sucesos y predecir el futuro (Fiske y Taylor, 1991 citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002). Aunque la necesidad de búsqueda de significado se supone común en todas las culturas, hay diferencias con respecto al contenido de la atribución de significado - de causalidad por ejemplo. Los individualistas manifiestan con más intensidad la tendencia atribuir las causas de los sucesos a factores de personalidad o internos - aunque también muestran mayor sesgo de actor-observador (explicar las conductas de otros por su personalidad y la propia por las circunstancias), mayor sesgo de auto-servicio y de enaltecimiento del yo (explicar sus éxitos por causas internas y sus fracasos por causas externas). Colectivistas tienden igual que individualistas a inferir rasgos de personalidad de la conducta, ignorando las causas situacionales de la conducta. Aunque también tienden los colectivistas a explicar los sucesos por disposiciones o características grupales y a corregir más este sesgo de correspondencia cuando se hacen salientes claves contextuales, cosa que los individualistas no hacen (Fiske, Kitayama, Markus, y Nisbett, 1998 citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002).

*Motivación de búsqueda de placer,* de defensa de la autoestima, auto-imagen y necesidad de autovaloración y de manejo de impresión; la tendencia de los sujetos a maximizar sus ganancias y reducir sus costes, así como la de tener una buena imagen se analizan parcialmente de forma separado y se ha mostrado su carácter funcional. La necesidad de tener un sentido positivo del Sí mismo se postula como universal. La auto-presentación ante otros de forma consistente y valorante o con buena imagen es una motivación o fin general de la interacción social (Fiske y

Taylor, 1991 citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002). El Hedonismo como valor se vincula al placer o gratificación sensorial y social de la persona. Se supone que este valor y esta motivación son más fuertes en culturas individualistas. Los valores de Hedonismo (a nivel personal) y de Autonomía Afectiva (a nivel colectivo) típicos de personas y sociedades individualistas hacen más énfasis en el placer sensorial por lo que se puede pensar que la motivación de búsqueda de placer esté reforzada en estas culturas, en las que domina una imagen de sí independiente (Schwartz, 2001; Gouveia, 2001 citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002).

*Motivación de Logro:* es la necesidad de superar obstáculos y lograr un estándar alto, de éxito en la competición con un estándar o criterio de excelencia. El logro como valor se vincula al éxito personal como resultado de la demostración de competencia según las normas sociales (éxito, la ambición, ser capaz e influyente son adjetivos asociados a esta motivación). El logro se asocia personas que comparten más fuertemente valores culturales de individualismo y distancia jerárquica - o individualismo vertical. Los estudios de Weiner citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad (2002) han mostrado ampliamente que las personas altas en motivación de logro tienden a atribuir los éxitos a la habilidad y al esfuerzo, y los fracasos a una falta de esfuerzo y a la mala suerte. Las personas de baja motivación de logro atribuyen los fracasos a la falta de habilidad y los éxitos a la suerte y facilidad de la tarea. Autores clásicos de la motivación habían postulado que la motivación de logro era mayor en los países occidentales individualistas - de hecho, las puntuaciones de motivación de logro de McClelland, basadas en un análisis de contenido de libros para niños de 25 naciones de 1925 se asocia a un indicador de individualismo de los años 70. Sin embargo, los datos de motivación de poder de McClelland no se asociaban a las puntuaciones de distancia jerárquica (Hofstede, 2001 citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002).

*Motivación de Intimidad:* la necesidad de tener y mantener relaciones cálidas e íntimas que implican poco miedo al rechazo. Es el contacto social que provee apoyo emocional y simpatía (Hogg y Abrams, 1993 citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002). El valor individual de Benevolencia, y el colectivo de Compromiso Igualitario, se vinculan a adjetivos como responsable, reflejando la valoración del refuerzo del bienestar de las personas con las que se tiene un contacto frecuente. El valor individual de Seguridad, y el colectivo de Conservación en parte, están vinculados a la armonía y estabilidad en las relaciones sociales, se pueden relacionar

también en parte con la motivación de Intimidad. Los adjetivos de seguridad y orden social se asocian a estos valores. La benevolencia y seguridad se asocian a valores personales de colectivismo cultural horizontal o de baja distancia jerárquica (Ros y Gouveia, 2001 citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002).

*Motivación de Poder:* se define como el deseo de obtener posición y prestigio social, controlar los recursos sociales y materiales. Se refiere a la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general. Se asocia a la motivación del control antes descrita. En tanto valor, el Poder se refiere a la evaluación y búsqueda de prestigio social, al control y dominio sobre personas y recursos. Los adjetivos asociados a él son poder social, autoridad, riqueza. Este valor se asocia al individualismo vertical, que acepta y valora las desigualdades. Los diferentes estudios sugieren que entre los colectivistas asiáticos el logro - y podemos pensar que la motivación de poder - están estrechamente asociados a las motivaciones de afiliación, respondiendo a su necesidad de sentirse conectados con los otros significativos importantes - en particular la familia extensa (Matsumoto, 2000 citado por Paéz, Fernández, Basabe, y Grad, 2002). es decir, logro y poder se canalizan, en dichas culturas, a través de la red de relaciones familiares y personales de intercambio social.

## Conclusiones

Con la presente investigación se tenía como objetivo realizar una revisión teórica caracterizar los valores organizacionales que conforman la cultura dentro de una organización. El sustento teórico se basa en entender la organización como cultura, como desarrollo, interacción y manifestación de necesidades, normas, valores, símbolos e ideología socialmente instituidos, que generan, en la interacción con los valores, necesidades e ideología de los sujetos que pertenecen a la organización, una serie de características particulares, influidas también por el aquí-ahora de la organización, que constituyen la negación dialéctica de lo socialmente instituido: lo instituyente.

El ser humano desde que nace está inmerso en diferentes organizaciones que le permiten interactuar con sus semejantes influyendo en su formación y desarrollo como persona; además de constituir un medio a través del cual es posible alcanzar diversos objetivos que no se logran sólo mediante el esfuerzo individual.

Desde que el hombre comienza a vivir en comunidad, la regulación de la conducta ha sido necesaria para el bienestar del colectivo, para una convivencia armoniosa. Por tal motivo se han desarrollado, de un modo u otro, códigos de comportamientos que establecen ciertos valores, pautas, por las cuales deben regirse las personas.

Dentro de la cultura organizacional el estudio de los valores es un aspecto de vital importancia en el análisis del comportamiento humano, pues permite establecer las bases para comprender, en cierta medida, las actitudes, motivaciones y expectativas de los individuos.

El buen funcionamiento de una organización laboral está determinado, en gran medida, por los valores que posee, los cuales actúan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades y dándole una jerarquía a las mismas.

### *Pregunta de Investigación*

Cuales son los valores organizacionales que más influyen en la motivación de los empleados dentro de una organización?

### Referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, D.C. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Davis K. (1998). *El comportamiento humano en el trabajo*, Editorial Mc Graw Hill
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Hellriegel, D. (1999). *Comportamiento organizacional*. México. Internacional Thomson Editores.
- Kold, A. & Rubin I. (2000). *Psicología de las organizaciones*, Editorial Prentice-Hall.
- Mayorca, W. (2004). *Motivación y productividad*. Artículo Publicado 15/Septiembre/2004
- Paéz, D., Fernández, I., Basabe, N., y Grad, H. (2002). *Valores culturales y motivacionales: creencias de auto-concepto de singelis, actitudes de competición de triandis, control emocional e individualismo-colectivismo vertical-horizontal*. Revista Española de Motivación y Emoción, 3, 169-195.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall.
- Williams, C. & Calas De Birrel, M. (1984). *Conducta organizacional: teoría y práctica*, Editorial Iberoamericana.