



Universidad
de Navarra



EMPRESA Y
HUMANISMO
FACULTAD DE ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE DOCTORADO

EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS DOCTORAL

TEORIA DE LOS VALORES DE SCHWARTZ:
FUNDAMENTACIÓN
Y APLICACIÓN AL CONTEXTO DEL TRABAJO

ANA MACHADO

DIRECTOR: D. JOAN FONTRODONA FELIP

PAMPLONA

MAYO DE 2020

Índice

Introducción	5
1. La teoría de los valores de Schwartz	10
1.1. Distinción entre valores y conceptos cercanos	11
1.2. El primer bosquejo de la teoría.....	13
1.3. El modelo desarrollado.....	15
1.3.1. ‘Schwartz Values Survey’	16
1.3.2. Contenido y estructura de los valores	17
1.3.3. Los cuatro tipos de valores de orden superior (FHOV).....	22
1.3.4. Exhaustividad del conjunto de valores considerado	24
1.4. La teoría refinada	26
1.4.1. ‘Portrait Values Questionnaire’	26
1.4.2. Validación de la teoría con análisis estadísticas.....	28
1.4.3. 19 valores ordenados por tres tipos de relación de oposición	30
1.4.4. Del PVQ al PVQ-RR.....	35
2. Tres décadas de descubrimientos.....	37
2.1. Cómo los valores se relacionan entre sí	38
2.1.1. Un perfil pan-cultural dominante para la jerarquía de valores.....	38
2.1.2. Cambios sistémicos en los valores	40
2.1.3. Estructura y jerarquía de las prioridades individuales de los valores	41
2.2. Cómo otras variables impactan sobre los valores.....	45
2.2.1. Diferentes jerarquías para mujeres y hombres.....	46
2.2.2. Estructuras y jerarquías de valores en edades tempranas	48
2.2.3. Influencia del contexto para las dinámicas de los distintos valores.....	51
2.2.4. Diferencias entre los países en las estructuras y jerarquías de valores	53
2.2.5. Impacto en los valores de eventos que cambian la vida	55
2.2.6. Un modelo teórico de cambio de valores planificado.....	58
2.3. Condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento.....	63
2.3.1. Consideración expresa de los valores opuestos.....	64
2.3.2. Comportamientos ‘value-expressive’ y ‘value-ambivalent’	66
2.3.3. Presión normativa	68
2.3.4. Importancia atribuida a los valores de conformidad.....	70
2.3.5. Distinta ejemplificación de los valores según el contexto	71
2.4. Influjo de los valores en actitudes y comportamientos específicos.....	73

2.4.1. Orientación política y actitud hacia los inmigrantes	74
2.4.2. Comercio justo: el rol de los valores de los consumidores.....	76
2.4.3. Erik Jan Kosteljik y el ‘Value Compass’	78
3. Fundamentos de la teoría de los valores humanos universales.....	86
3.1. La propuesta de Schwartz y de los autores que han aplicado su teoría	87
3.1.1. Las fuentes de los valores, según Shalom H. Schwartz.....	88
3.1.2. Propuestas de autores que aportan otros matices	93
3.1.3. Posibilidad de otra interpretación para el origen de los valores	96
3.2. Dos fundamentaciones alternativas para la teoría de Schwartz	98
3.2.1. MacIntyre: dos planteamientos para los deseos y el razonamiento práctico	99
3.2.2. Planteamiento expresivista.....	101
3.2.3. Planteamiento neoaristotélico.....	105
3.3. Compatibilidad entre la visión neoaristotélica y la teoría de Schwartz	109
3.3.1. Posibilidad de sentido del intento.....	110
3.3.2. Síntesis de los resultados obtenidos en las encuestas de Schwartz.....	112
3.3.3. Verificación de la compatibilidad	115
3.4. Epistemologías del rigor y del riesgo.....	121
3.5. Opción por la fundamentación neoaristotélica de los valores humanos.....	124
3.5.1. La benevolencia, valor cumbre en la jerarquía pan-cultural	125
3.5.2. La importancia de la autodirección en la jerarquía pan-cultural	127
3.5.3. Un valor superior a todos los demás: la felicidad	128
3.5.4. Entre los valores y los comportamientos personales: el papel de las virtudes	131
4. La teoría de Schwartz y la motivación en el trabajo	135
4.1. Alargando el espectro de las motivaciones humanas en el trabajo.....	136
4.1.1. Los valores de ‘poder’ y ‘logro’ el en entorno emprendedor	137
4.1.2. Motivación consistente con las teorías económicas dominantes.....	141
4.1.3. Motivaciones admisibles en el contexto del trabajo	144
4.2. Identificación de los valores de trabajo por su contenido motivacional.....	147
4.2.1. La identificación de los valores del trabajo a través de la teoría de Schwartz.....	148
4.2.2. Valores del trabajo: división entre enfoque personal y enfoque social	152
4.3. Los tipos de valor a nivel cultural y los valores de trabajo	156
4.4. Los valores de trabajo y la motivación intrínseca y extrínseca.....	160
4.5. Aplicaciones de la teoría de Schwartz al contexto de trabajo	166
4.5.1. La teoría de Schwartz y el ajuste persona – organización (‘P-O fit’)	167

4.5.2. Influencia de los valores de los directivos en los resultados de las empresas.....	169
5. Tamayo y la teoría de los valores en el escenario organizacional	176
5.1. Valores personales, ciudadanía organizacional y compromiso organizacional	177
5.1.1. Los valores personales y la ciudadanía organizacional.....	178
5.1.2. Los valores personales y el compromiso organizacional	179
5.2. Valores personales específicos del contexto del trabajo	181
5.2.1. La EVT y la EVAT: división de los valores del trabajo en cuatro tipos.....	182
5.2.2. La revisión de la escala de valores relativos al trabajo (EVT-R).....	187
5.3. Valores culturales percibidos o deseados en las organizaciones.....	194
5.3.1. El inventario de valores organizacionales (IVO)	195
5.3.2. La escala de valores organizacionales y el ‘P-O fit’	198
5.3.3. Compatibilidad entre diversos valores culturales y de trabajo.....	203
5.4. El inventario de perfiles de valores organizacionales	204
5.4.1. La construcción del IPVO	205
5.4.2. Los valores organizacionales y el compromiso organizacional	208
5.4.3. Algunos estudios que han aplicado el IPVO	212
5.5. Un acercamiento neoaristotélico a la teoría de los valores	215
Conclusión	224
Referencias.....	235
Apéndices.....	254
Apéndice 1 – Shalom H. Schwartz.....	254
Apéndice 2 – Encuesta de Valores de Rokeach	259
Apéndice 3 – Schwartz Values Survey (SVS) items	261
Apéndice 4 – Portrait Values Questionnaire (PVQ-40)	264
Apéndice 5 – Human Values Scale Source Questionnaire (PVQ-21).....	270
Apéndice 6 – PVQ-5X: Values and items	274
Apéndice 7 – PVQ-RR Value Scale.....	277
Apéndice 8 – Scoring key for PVQ-RR Value Scale.....	280
Apéndice 9 – Álvaro Tamayo	282
Apéndice 10 – Escala de valores hacia el trabajo (EVAT).....	286
Apéndice 11 – Ítems de la EVT-R aplicados en Andrade et al. (2017)	288
Apéndice 12 – Inventário de Valores Organizacionais (IVO)	290
Apéndice 13 – Ítems de la Escala de Valores Organizacionales (EVO).....	291
Apéndice 14 – Ítems del IPVO	293

Introducción

La motivación para este estudio surgió hace ya bastantes años, cuando a finales del siglo pasado empecé la carrera de Economía. Mirándolo desde la distancia del tiempo y de las vivencias que entretanto se han sucedido, es como si en aquel entonces hubiera entrado en un mundo poblado de ‘aprendices de Pessoa’.

Fernando Pessoa, poeta portugués que vivió entre los siglos XIX y XX, tuvo como característica distintiva crear heterónimos con personalidades bien marcadas. Lo que escuchaba en las clases sobre el ‘agente económico’ me parecía tan distante de las ‘personas de la calle’ como distante podría ser Ricardo Reis de Alberto Caeiro, dos de los heterónimos fuertemente distintos de Pessoa. Y los alumnos –‘gente de la calle’ como todos– nos entrenábamos en el modo de razonar de esos ‘agentes económicos’ tan extrañamente racionales.

Esta investigación, por tanto, nació de los interrogantes planteados sobre la modelización de la persona humana en las teorías usadas en la economía y en la gestión de las organizaciones.

Un modelo implica necesariamente una simplificación de la realidad que se pretende estudiar. El gran reto está en hacer una labor de decantación y no de decapitación. De hecho, el ‘agente económico’ me parecía una de aquellas estatuas romanas que podemos admirar en los museos: muy bien talladas, pero decapitadas.

Me habría ayudado leer en aquellos tiempos lo que dice Ricardo F. Crespo en el prefacio de *Theoretical and practical reason in economics. Capacities and capabilities* (2013), cuando afirma que la economía

debe volver a ocuparse de los fines y de la consideración de los medios integrados en estos fines. Renunciar a esta preocupación no es una señal de modestia, sino de una probable voluntad inconsciente para evitar problemas difíciles. En efecto, la elección de los fines es una tarea difícil. Sin embargo, la falta de deliberación sobre ellos supone la aceptación de cualquier fin sin una discusión racional sobre ellos. La racionalidad técnica es una herramienta poderosa para el avance del conocimiento humano, pero no es suficiente. Solo captamos la imagen completa de cualquier realidad gracias al uso más humano de la razón, la razón teórica, y solo podemos razonar acerca de los fines a través de la razón práctica. La economía merece la contribución de los tres usos de la razón.

De esos tres usos, el que menos me atrae es la racionalidad técnica, a pesar de todo el poder de esa herramienta. Pero era el único que parecía existir en el contexto de la investigación en la Economía.

Así que, durante cierto tiempo, me dediqué a otros asuntos.

Volví a acercarme a la actividad académica relacionada con la Economía a través de AESE, escuela de negocios portuguesa asociada a la red encabezada por el IESE. La visión de la persona que comparten los que ahí trabajan va en la línea de un humanismo integral, lo que hace de estas escuelas un buen lugar para adelantar en la aventura de buscar la ‘cabeza perdida’.

Agradezco el ánimo transmitido por tantas personas en AESE para que me uniera al grupo de profesores que en aquel momento empezaría el doctorado. En primer lugar, mi ‘mentor’, Dr. Raul Diniz. También Fátima Carioca, actualmente Dean de AESE, que en aquel momento era la responsable de mi área académica; Adrián Caldart, responsable de ese proyecto de doctorado pensado en particular para profesores de AESE y realizado en asociación con una universidad extranjera; y Agostinho Abrunhosa, André Morgado y Eduardo Pereira, compañeros en las clases en los cursos preparatorios. Es imposible olvidar a Sr. Fernando, que me hacía sonreír nada más entrar en el edificio.

Sin embargo, después de algunos contactos con profesores de la universidad con la que se llevaba a cabo el programa doctoral, quedó claro que en sus líneas de investigación no tenía cabida un enfoque que me pareciera que justificase todas las horas que habría de dedicar a una tesis doctoral. Siguiendo a Jorge, que –además de ser el mejor hermano del mundo– me había allanado el camino yendo por delante, empecé el Programa de Doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones en el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.

Cuando comencé a delinear el tema de la tesis doctoral, pensaba en algo distinto de aquello en que he terminado. A Joan Fontrodona, director de esta tesis, que confió en mis ‘casi ideas’ (una confianza que no hay que dar por descontado, como se ve por el intento fracasado con la otra universidad), agradezco el equilibrio entre orientar y dejar andar –equilibrio tan difícil de lograr, pero en mi opinión la esencia del trabajo de un director, pues se trata de potenciar la libertad de investigación del doctorando– y su paciencia en volver a pedir, una y otra vez, que me explicara mejor.

En ese momento inicial, a la cuestión sobre el “campo de investigación en el que desea realizar la tesis doctoral” contesté “modelos alternativos para decisión en el contexto económico”. Más en concreto, la pregunta de investigación que me planteaba era “¿Cómo promover una fuerza laboral alineada estratégicamente en una organización guiada por un propósito?”, mientras que el objetivo de investigación se concretaba en “diseñar un marco para promover una fuerza laboral alineada estratégicamente que pueda ser utilizado por las organizaciones sin necesidad de consultoría externa”.

Al final no he diseñado ese marco ‘mágico’, aunque espero que la investigación realizada ayude –entre otras cosas– a promover el alineamiento estratégico entre aquellos que colaboran en organizaciones que tengan una clara propuesta de valores.

Como he dicho, la cuestión de fondo de este estudio gira en torno a la modelización de la persona humana en las teorías usadas en la economía y en la gestión de las organizaciones. El acercamiento al tema se realiza a través del estudio de un ‘caso’, o mejor dicho, de una teoría. Así que esta tesis empieza por presentar una teoría y analizar sus presupuestos antropológicos. Después, busca una fundamentación alternativa ‘mejor’ (estudiando también cómo se puede

discernir lo ‘mejor’ en este ámbito). Sobre esa base, **se propone mostrar cómo un mejor fundamento –una más correcta modelización de la persona humana– permite formular hipótesis de investigación más certeras y propuestas de actuación más consistentes.**

La teoría elegida es la TEORIA DE LOS VALORES DE SCHWARTZ. De hecho, encontrarme con esta teoría ha sido una de las principales ‘suertes’ que he tenido en el doctorado. Shalom H. Schwartz es un psicólogo social y su teoría – en la actualidad, la más influyente teoría psicológica de los valores humanos– es aplicada extensamente en muchas áreas, pero no en la Economía.

En un congreso me hablaron de un autor que trabajaba en ‘alineamiento estratégico’ (por ahí andaba el foco de mi interés) y en una de sus publicaciones estaba una referencia a la teoría de Schwartz que atrajo mi atención. Seguí esa pista, y en un momento me di cuenta de que los estudios sobre los valores humanos realizados por Shalom H. Schwartz, su fundamentación y su aplicación al contexto del trabajo se habían convertido en ‘el caso’ de esta investigación.

Así, comenzando por la revisión de la literatura, en el capítulo uno veremos cómo ha surgido y se ha desarrollado la teoría de los valores humanos universales. El capítulo dos mostrará cómo esta teoría abrió horizontes para un mejor conocimiento de los valores humanos, y de su relación con las actitudes y comportamientos de las personas.

En algunas situaciones, la revisión de la literatura es una tarea necesaria, pero poco interesante. En este caso, ha sido todo lo contrario. En primer lugar, agradezco al Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Navarra y de modo particular a todos los que tienen algo que ver con ‘Unika’, a través de la cual tenemos acceso a una infinidad de publicaciones dondequiera que nos encontremos: ¡enhorabuena por esa inversión!

Y, naturalmente, el interés de la tarea se alimentaba de los horizontes abiertos por cada publicación identificada. Un aspecto fundamental del aprendizaje realizado en la elaboración de estos dos capítulos ha sido en el discernimiento progresivamente más rápido de las ‘buenas pistas’: aquellas publicaciones cuyo contenido aportaba conocimiento nuevo y relevante, y las que mapeaban un área que todavía no tenía bien explorada.

Todo esto podría haber terminado en nada, pero, de nuevo ... ¡todo lo contrario! Como podrán verificar, los fundamentos antropológicos de la teoría de Schwartz son un perfecto ‘diamante en bruto’: faltaba solamente tallarlo.

El núcleo de la presente investigación se encuentra en el capítulo tres, dedicado a identificar el ‘modelo de persona’ que mejor da razón de los resultados obtenidos a través de la teoría de Schwartz.

Para trabajar el diamante, hay que marcar las líneas por donde se cortará la piedra. Esas ‘líneas’ –el marco para los ‘modelos de persona’ alternativos – son obra de Alasdair MacIntyre. Las he encontrado en *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative* (2016), otro ‘acaso’ ocurrido en el momento más oportuno.

Las memorias se mezclan, pero me parece que fue en los tres meses pasados en St. Paul, Minnesota, cuando ese capítulo ganó vida. Agradezco a Msgr. Martin Schlag por esa oportunidad maravillosa que me dio a través del John A. Ryan Institute de la University of St. Thomas, y a Dia y John Boyle, que me recibieron en su casa como si fuera una hija más – ¡y más no se puede decir!

Después de tallado, hay que engastar el diamante para que la joya pueda ser usada. La fase siguiente de la investigación es la aplicación de lo anteriormente visto al contexto del trabajo.

En el capítulo cuatro se delinear los horizontes que la teoría de Schwartz abre a la comprensión del potencial de motivación que existe en ese contexto. Por ejemplo, los hallazgos de la teoría de los valores humanos universales permiten cuestionar la visión dominante del espectro de motivaciones activas en el ámbito laboral –centradas en los valores del ‘poder’ y del ‘logro’–, así como presentar un nuevo enfoque de aquello en que reside la diferencia entre motivación ‘intrínseca’ y ‘extrínseca’, que es la distinción más aplicada en los estudios sobre la motivación en el trabajo, pero que cada autor interpreta de modo diverso.

En el último capítulo se trata de ‘engastar’ la teoría de los valores al escenario organizacional, identificando los cuidados que hay que tener y presentando los resultados que se pueden esperar. En ese delicado trabajo destacó Álvaro Tamayo, un autor que compartía con Shalom H. Schwartz tres características importantes para su labor de investigación: construir hipótesis con base en una teoría concreta y probarlas empíricamente, tener una visión amplia e integrada de las cuestiones, y favorecer el trabajo conjunto de los investigadores.

Así, a Shalom H. Schwartz, Álvaro Tamayo y también Alasdair MacIntyre va mi agradecimiento: en esta nueva oportunidad de ser ‘aprendiz’ que es la realización de un doctorado, tuve la suerte de encontrarme con estos tres maestros.

Y al mismo Schwartz, además de su trabajo imposible de valorar tanto cuanto correspondería, agradezco su permanente disponibilidad desde el primer correo intercambiado, del que me alegra dejar constancia.

Yo:

Professor Schwartz,

I'm an admirer of your work on values. Would it be possible to go one month to Jerusalem to an international research stay, while I'm doing my doctoral thesis?

I'm sending you the work presented last week in a conference, for you to have an idea of what I'm doing.

Thank you very much, for all your work,

Ana Machado

Shalom H. Schwartz, exactamente 12 horas después de haber recibido mi mail:

Dear Ana,

I'm sure it would be enjoyable to have you with my research group in Jerusalem for a month. This is not possible anymore, however, because I am no longer in Israel. I moved

recently to the USA and no longer have students at a University. I see that you are well informed about my theorizing and research and much that has been built on it. One paper about work values you might want to look at is attached.

Good luck with your research!

Shalom

Además de contestar de inmediato, enviaba una publicación que era precisamente la que más interesaba para seguir con la investigación que yo había presentado en el congreso.

Pienso que están dadas las coordenadas para que, en las páginas que se siguen, el lector se ubique en 'de dónde venimos' y 'hacia dónde vamos'. Sabiendo siempre que, como bien decía Antonio Machado,

Caminante, no hay camino

Se hace camino al andar.

Dos últimos agradecimientos.

Si no ha sido fácil el 'arranque', tampoco lo ha sido terminar, ya metida en un nuevo proyecto. Agradezco a Raquel, por la seguridad en que 'esto' había que hacerlo, y a Marina, por su apoyo cariñoso y efectivo del primer al último día.

Y a mis padres y a mis hermanas ... ¡por todo!

1. La teoría de los valores de Schwartz

En *The nature of human values*, un libro de 1973 que es considerado un clásico en el estudio de los valores, Milton Rokeach sostiene que “el concepto de valor, más que otro cualquiera, es el concepto clave en todas las ciencias sociales. Es la principal variable dependiente en el estudio de la cultura, la sociedad y la personalidad, y la principal variable independiente en el estudio de las actitudes sociales y del comportamiento”.

Así que, actualmente, cada vez aparece de forma más clara tanto la importancia de los valores para la persona humana, como la de un enfoque interdisciplinar en su estudio. Esto se puede apreciar, por ejemplo, en *Handbook of value: Perspectives from economics, neuroscience, philosophy, psychology, and sociology*, editado por Tobias Brosch y David Sander y publicado en 2015 por Oxford University Press.

Es innegable que la centralidad de este concepto en las ciencias sociales y, de hecho, en la retórica dominante en nuestros días, se debe en parte al impacto de Max Scheler en el pensamiento occidental del siglo XX, con su intento de fundar la ética en una teoría de los valores. Sin embargo, como dice Sergio Sánchez-Migallón en “El seguimiento y los valores en la ética de Max Scheler” (2007), “la doctrina axiológica de Scheler (como buen fenomenólogo) es, más que una teoría del valor, una teoría del valorar”, y ese enfoque tal vez le haya dificultado precisar mejor el concepto. De este modo se comprende que, en “Values: Reviving a Dormant Concept”, Hitlin y Piliavin (2004) señalen que “cuando uno lee sobre valores en estudios de sociología, psicología, filosofía y ciencia política, la naturaleza balcanizada de la investigación es llamativa. Hay poca coherencia entre los diferentes enfoques utilizados en la conceptualización y medición de los valores”.

En este contexto, la teoría de los valores de Shalom H. Schwartz aparece como la “más utilizada y mejor desarrollada teoría de los valores” (Parks y Guay 2009). Así, Davidov et al. (2012), en su “Introduction to the Special Issue on the Theory of Human Values”, la presentan como un punto de partida, diciendo que “la investigación sobre los valores humanos en las ciencias sociales despegó después de que Schwartz introdujo su teoría de los valores humanos básicos en 1992”. A su vez, Gollan y Witte (2013) afirman que “en el campo de la psicología, la teoría de los valores de Schwartz (1992) se ha convertido en el modelo estándar en la investigación de los valores” y Bilsky et al. (2015), en “On the Relative Importance of Personal Values”, concluyen que “la teoría de Schwartz (1992) sobre los universales en el contenido y la estructura de los valores, es la teoría psicológica más influyente de los valores humanos en la actualidad”.

Encontramos un ejemplo de su extensa utilización en el *European Social Survey*, una iniciativa científica y social que trata de trazar un mapa de las actitudes, creencias y patrones de comportamiento de las diversas poblaciones de Europa. Esta encuesta, que se lleva a cabo cada dos años desde 2002, incluye un cuestionario desarrollado por Schwartz, el ‘Human Values

Scale’, diseñado para clasificar a los encuestados según la importancia que atribuyen a los distintos valores¹.

Paralelamente, en “An empirical comparison of human value models” (Hanel et al. 2018a), se destaca la capacidad predictiva de la teoría de Schwartz. Este artículo describe cómo se sometieron siete modelos de valores humanos, desarrollados desde la segunda mitad del siglo XX, a un análisis de regresión jerárquica para determinar cuál predecía mejor el comportamiento prosocial, la salud mental y el comportamiento proambiental. Una muestra de estudiantes universitarios (N = 271) completó los siete cuestionarios, uno de los cuales era el PVQ-RR, desarrollado por Schwartz². La baja fiabilidad de los resultados de cuatro de los modelos llevó a que el análisis final se redujera a tres modelos, y la conclusión de los autores es que “nuestros resultados proporcionan evidencia empírica de que el PVQ-RR es el mejor predictor de las tres variables de resultado, explicando la varianza por encima y más allá de los otros dos instrumentos en casi todos los casos”, por lo que “estos hallazgos brindan apoyo empírico para el uso creciente de la escala de Schwartz como predictor de actitudes y comportamientos para los cuales los valores sean relevantes”.

En este capítulo, veremos cómo nació y se desarrolló la teoría de los valores humanos universales. Primero, se aclarará el concepto de ‘valor’, explicitando sus características y contrastándolo con conceptos cercanos (1.1.). A continuación, el enfoque cronológico nos permitirá entender mejor los aspectos esenciales de la teoría de Schwartz. Empezamos por mostrar el primer bosquejo (1.2.), seguimos con el desarrollo del modelo (1.3.) y terminamos con la presentación del estado actual de esta teoría (1.4.).

1.1. Distinción entre valores y conceptos cercanos

En la entrada sobre ‘valores’ realizada en 2017 para la *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, Jan Cieciuch y Shalom H. Schwartz explican que Schwartz combina dos tradiciones que le anteceden. Por una parte, Gordon Allport (1897-1967) definía los valores en términos motivacionales, como intereses o fuerzas dominantes en la vida. Por otra, Milton Rokeach (1918-1988) los definía en términos cognitivos, como concepciones explícitas o implícitas de lo ‘deseable’. Para Rokeach, los valores son creencias duraderas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible. Su encuesta³ divide los valores entre los que son representativos de objetivos instrumentales (modos de comportamiento deseables, expresados como adjetivos; ej., es preferible ser ‘limpio’ que su contrario) y terminales (los ‘estados de existencia’ o estados finales deseables, expresados como nombres; ej., es preferible un ‘mundo en paz’ que su contrario).

¹ Cf. <http://www.europeansocialsurvey.org/data/themes.html?t=values> y [Apéndice 5](#).

² Ver [Apéndice 7](#).

³ Ver [Apéndice 2](#).

Schwartz define los valores como creencias (el elemento cognitivo) que difieren en su contenido motivacional (el elemento motivacional). De este modo, los valores son creencias que se refieren a objetivos deseables que motivan la acción. Cuando identificamos un valor en una situación concreta, esa situación se vuelve más deseable para nosotros y despierta en nosotros la motivación para actuar.

Como Schwartz explica en “Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?” (1994a), su visión comparte con la generalidad de los autores contemporáneos la atribución de cinco características formales a los valores:

(1) Son conceptos o creencias, vinculados inextricablemente a los afectos (por ejemplo, si la ‘independencia’ es un valor importante para una persona, esta se siente enojada si su independencia se ve amenazada, puede desesperarse cuando no logra protegerla y es feliz cuando puede disfrutarla).

(2) Hacen referencia a objetivos deseables, que motivan la acción (si una persona valora mucho el ‘placer’, tenderá a elegir situaciones y comportamientos más placenteros).

(3) Trascienden situaciones específicas (si la ‘honestidad’ es un valor realmente importante para alguien, lo será en los distintos roles de su vida: como padre, empleado, amigo, ciudadano, deportista...).

(4) Seleccionan o evalúan la conducta y eventos (las personas deciden qué es bueno o malo, justificado o ilegítimo, qué vale la pena hacer o evitar, en función de la importancia que atribuyen a los distintos valores, como, por ejemplo, el de ‘proteger el ambiente’; aunque el impacto de los valores en las decisiones cotidianas sea muchas veces inconsciente, cuando las acciones o juicios que uno está considerando tienen implicaciones conflictivas para los diferentes valores que uno aprecia, ese impacto se torna más consciente).

(5) Están ordenados por importancia relativa (los valores de cada persona forman un sistema ordenado de prioridades; para uno, la ‘unidad con la naturaleza’ será más importante que ‘una vida variada’, mientras que para otro será al revés).

Sin embargo, estas características de todos los valores no nos dicen nada sobre qué distingue los valores entre sí, o qué tipos de valores existen. La aportación fundamental de Schwartz ha sido la identificación del contenido sustantivo de los valores humanos universales y, en consecuencia, de la estructura de relaciones concretas que existen entre ellos. Como veremos más adelante con detenimiento, Schwartz considera que lo que distingue un valor de otro (su contenido) es el tipo de objetivo o motivación que expresa, y propone una teoría universal del contenido y estructura de los valores humanos.

A la par, para comprender mejor el concepto de ‘valor’ es esencial identificar lo que distingue a los valores de ciertos conceptos con los que están estrechamente relacionados:

i) Rasgos de la personalidad

Los valores se relacionan con los objetivos duraderos, mientras que los rasgos de la personalidad son disposiciones duraderas (conceptualizadas como aspectos fijos de la personalidad). Los valores –pero no los rasgos de la personalidad– sirven como estándares para juzgar el comportamiento de otros (y el propio); las personas se refieren a los valores cuando justifican el comportamiento como legítimo. Los rasgos de la personalidad pueden ser positivos o negativos; los valores se consideran principalmente positivos. Quien tiene un rasgo de la personalidad puede no valorarlo; por ejemplo, uno puede tener una disposición a ser agresivo (un rasgo de la personalidad) pero no valorar la agresión. El comportamiento basado en valores sugiere más control cognitivo sobre las acciones de uno que el comportamiento basado en rasgos de la personalidad.

ii) Actitudes

Los valores son más abstractos y se centran en los ideales, mientras que las actitudes generalmente se aplican a objetos sociales concretos. La forma en que se miden los valores y las actitudes es diferente: la característica central de una actitud es su variación en una dimensión evaluativa (favorable-desfavorable) y el aspecto distintivo de un valor es su variación en importancia. Debido a que los valores son abstractos, tienen el potencial de influir en diferentes actitudes. Sin embargo, en muchas circunstancias, las relaciones entre valores y actitudes son débiles, ya que las actitudes pueden o no asumir la función de expresar un valor (cf. Maio y Olson, 1995).

iii) Normas

Mientras que las normas se basan en la situación, los valores trascienden situaciones específicas. Las normas capturan un sentido de deber; los valores capturan un ideal personal o cultural. Las personas que actúan de acuerdo con los valores no se sienten presionadas como lo hacen cuando actúan bajo presión normativa. Los valores sirven como guías para la autorregulación, mientras que las normas deben ir acompañadas de un elemento de control.

1.2. El primer bosquejo de la teoría

Una singularidad de Shalom H. Schwartz es haber escrito la entrada sobre él mismo en una enciclopedia, la *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. En esta ‘autobiografía’, que se recoge en el [Apéndice 1](#), Schwartz explica lo que le ha conducido al estudio de los valores humanos universales.

En 1979, Schwartz se unió al departamento de Psicología de la Universidad Hebrea en Jerusalén, 12 años después de haber empezado su carrera en el departamento de Sociología de la Universidad de Wisconsin-Madison. En esa época, se dedicaba a estudios de comportamientos de ayuda, y estos “lo llevaron a desarrollar una teoría de las influencias normativas sobre el altruismo. En esta, argumentó que las personas generan normas personales

en la situación de decisión. Esto plantea la pregunta: ¿cuál es la fuente interna estable a partir de la cual las personas generan estas normas? Y así comenzó el estudio de los valores básicos que lo ha ocupado desde entonces” (Schwartz, 2018).

Schwartz se preguntaba si existirían valores humanos universales y, en caso afirmativo, cuáles serían. En esta búsqueda, su punto de partida eran tres requisitos humanos a los que todos los individuos y sociedades deben responder: necesidades de los individuos como organismos biológicos, requisitos de interacción social coordinada, y necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos. Schwartz razonaba que, para que los individuos coordinen su búsqueda de estos objetivos, deben expresarlos como valores. Por lo tanto, los valores surgen como representaciones cognitivas comunicables de esas mismas necesidades, en forma de objetivos conscientes.

Considerando que los valores hacen referencia a objetivos deseables, que motivan la acción, pero que dar alta prioridad simultáneamente a diferentes valores es factible en unos casos y contradictorio en otros, Schwartz postuló que los sistemas de valores presentan una organización estructural que refleja las compatibilidades y conflictos entre los distintos valores.

Para probar esta teoría, en colaboración con Wolfgang Bilsky, recogió las clasificaciones dadas por profesores de Israel (N = 455) y estudiantes universitarios de Alemania (N = 331) a la importancia de los 36 valores de Rokeach como principios rectores en sus vidas⁴ y analizó estos datos aplicando la técnica de la ‘smallest space analysis’ (SSA)⁵. En 1987, Schwartz y Bilsky publicaron “Toward a universal psychological structure of human values”, donde exponían la proto-teoría del contenido y estructura de los valores humanos.

En esta publicación se presentó ya una división de los valores en siete ‘dominios motivacionales’ básicos, o tipos universales de interés motivacional que los valores expresan: disfrute, logro, conformidad restrictiva, seguridad, prosocial, madurez y autodirección. Los valores de la encuesta de Rokeach sirvieron de marcadores para esos dominios motivacionales, que se derivaron teóricamente partiendo de los ‘tres requisitos humanos universales’.

Los resultados confirmaron la hipótesis de que las acciones direccionadas a la búsqueda de cada valor tienen consecuencias psicológicas, prácticas y sociales que pueden ser compatibles o pueden entrar en conflicto con la búsqueda de otros valores. Por ejemplo, si uno tiene como criterio preponderante de sus elecciones disfrutar de una ‘vida variada’ (que se ubica en el dominio motivacional de la estimulación⁶), es probable que sus opciones entren en conflicto con el ‘respeto por la tradición’ (tradición); si uno valora mucho el ‘poder social’ (poder), en la práctica sus acciones no le encaminarán a una más fuerte ‘unidad con la naturaleza’ (universalismo). Por otra parte, será frecuente que una acción favorezca de modo simultáneo la

⁴ Ver [Apéndice 2](#).

⁵ Es característico de Schwartz -que siempre valora las aportaciones de cada uno y aprende de todos- el modo como lo presenta en su ‘autobiografía’, diciendo que aplicó “métodos estadísticos de Louis Guttman, que aprendió de sus alumnos” (Schwartz, 2018).

⁶ Aplicamos ya la denominación de los dominios motivacionales que Schwartz utilizará a partir de 1992.

‘seguridad en la familia’ (seguridad) y el ‘poder social’ de uno (poder), o la ‘protección del medio ambiente’ (universalismo) y la ‘creatividad’ (autodirección).

O sea, que la identificación de una estructura de relaciones entre los dominios motivacionales avaló la concepción de los sistemas de valores como conjuntos de prioridades entre objetivos compatibles o incompatibles. Es importante tener presente que por ‘estructura’ se entiende el conjunto de relaciones de conflicto y compatibilidad entre los valores, no la importancia relativa de los distintos valores para un individuo o un grupo, a la que Schwartz se refiere como jerarquía o prioridades de valores.

En 1987, Schwartz y Bilsky señalaban que les parecía posible que hubiese dominios de motivación básicos adicionales, aunque su análisis teórico indicaba que estos serían probablemente pocos. Un candidato, que habían derivado teóricamente pero no tenía marcadores correspondientes en las listas de Rokeach, era el poder social. Como relatan los mismos autores en 1990, en “Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications”, la existencia de ese dominio motivacional fue testada y recibió apoyo en una muestra de Hong Kong, con base en valores añadidos a las listas de Rokeach. El nuevo estudio amplió el anterior a poblaciones de Australia, Finlandia, Hong Kong, España y Estados Unidos, y confirmó la existencia de los dominios motivacionales básicos anteriormente derivados⁷.

Entre las hipótesis avaladas por los estudios publicados en 1987 y 1990, se encuentra la idea de que los valores se dividen entre colectivistas e individualistas, aunque esta división dejaría de ser considerada en publicaciones posteriores. Más tarde, en “Les valeurs de base de la personne: theorie, mesures et applications” (2006), Schwartz recuperaría en cierta medida esa idea, pues presentó una división de los valores entre los que tienen un enfoque social y aquellos en los que es predominante el enfoque personal, y llegaría a ser de gran interés en el análisis de los datos por países⁸.

1.3. El modelo desarrollado

Para Shalom H. Schwartz, el modelo que empezaba a desarrollar era un primer paso en el proyecto de explorar la importancia de los valores en una amplia variedad de contextos. El proyecto ayudaría a explicar tres grandes cuestiones (cf. Schwartz, 1992). En primer lugar, respondería a la pregunta de cómo son las prioridades de valor de las personas afectadas por sus experiencias sociales. En segundo lugar, se preguntaría de qué manera las prioridades de valor que tienen los individuos afectan sus orientaciones y elecciones de comportamiento. Por último, abordaría la cuestión de las diferencias interculturales o transnacionales en las prioridades de valor y buscaría identificar algunas de sus causas y efectos.

⁷ El poder social fue testado solamente en la muestra de Hong Kong.

⁸ Ver [1.4.3.](#) y [2.2.4.](#) *in fine*.

En 1992, Schwartz publicó “Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries”. En ese texto, Schwartz se dedicó a aclarar cuatro puntos que considera críticos para que se pueda profundizar en las ‘tres grandes cuestiones’ de su proyecto:

- i) el contenido de los valores
- ii) la equivalencia de significado para distintos grupos de personas
- iii) la estructura de las relaciones entre los valores
- iv) la posibilidad de identificar un conjunto completo de valores.

Para esto, como se explica en [1.3.1.](#), Schwartz construyó una nueva encuesta, el ‘Schwartz Value Survey’, que se expone en ese apartado. En [1.3.2.](#) presentaremos el análisis de los resultados relativos a los tres primeros de los cuatro puntos que acabamos de citar. En [1.3.3.](#), singularizaremos un punto de ese análisis, al que volveremos en capítulos posteriores por su potencial explicativo y predictivo. Por último, en [1.3.4.](#), discutiremos la posibilidad de identificar un conjunto completo de valores.

1.3.1. ‘Schwartz Values Survey’

En los estudios realizados con la colaboración de Bilsky, Schwartz había verificado que los dominios motivacionales teóricamente derivados partiendo de los ‘tres requisitos humanos universales’ –necesidades de los individuos como organismos biológicos, requisitos de interacción social coordinada, y necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos– eran validados por los resultados de las encuestas de valores de Rokeach. Sin embargo, verificaba también que los valores elegidos por Rokeach no rellenaban todo el espectro motivacional humano (por ejemplo, en lo que respecta al poder social).

Así, decidió diseñar una nueva encuesta –el ‘Schwartz Values Survey’ (SVS)–, con valores teóricamente derivados. El punto de partida siguió siendo la aplicación a las ciencias sociales de una perspectiva evolucionista. Schwartz (1992) citaba una publicación de David M. Buss, “Can Social Science Be Anchored in Evolutionary Biology? Four Problems and a Strategic Solution” (1986), para fundamentar que, desde un punto de vista evolutivo, los ‘tres requisitos humanos universales’ tienen una importancia crucial para la supervivencia. De todos modos, para Schwartz, los datos empíricos resultantes de las encuestas son los determinantes para concluir si un valor es universal y a qué motivación corresponde.

En el SVS se pide a las personas que califiquen cada valor ‘Como principio guía en mi vida’; Schwartz adoptó el procedimiento de Rokeach (1973) para especificar aún más el significado de cada valor al proporcionar una frase explicativa adicional entre paréntesis⁹. Para calificar cada valor, se usa una escala de nueve puntos, empezando por el de ‘suprema importancia’ (7),

⁹ Ver Apéndices [2](#) y [3](#).

siguiendo con ‘muy importante’ (6), sin etiqueta (5 y 4), ‘importante’ (3), sin etiqueta (2 y 1), ‘no importante’ (0), y terminando con ‘opuesto a mis valores’ (-1). Esta calificación permite identificar valores ‘negativos’, o sea, aquellos que la persona evita expresar o promocionar. La encuesta incluye 56 ítems, de los cuales 21 son idénticos a los de las listas de Rokeach, y los demás vienen de instrumentos desarrollados en distintas culturas o del análisis de distintas religiones. Con el fin de evitar la exclusión de valores humanos auténticamente universales que no hubiera logrado derivar de la teoría, Schwartz alentó a sus colaboradores a que agregaran ítems de sus culturas que les parecieran relevantes.

Estos colaboradores procedían de distintos países. En su entrada en la *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (2018), Schwartz (hablando en tercera persona sobre él mismo) cuenta que “recurrió a 18 investigadores en diferentes países para recopilar datos con el primer instrumento [SVS] para poner en práctica la teoría. Grande fue su sorpresa cuando los 18 aceptaron colaborar y en realidad proporcionaron datos”¹⁰.

Contrariamente a la encuesta de valores de Rokeach, el SVS emplea la calificación (*rating*) en lugar de la clasificación (*ranking*), en parte por la excesiva cantidad de valores que los encuestados deberían secuenciar. Además, la clasificación requiere que los encuestados expresen preferencias definidas y definitivas entre cada par de valores, mientras que Schwartz (1994a) observa que “las personas suelen ser poco conscientes de las posibles contradicciones entre los valores relevantes cuando toman la mayor parte de las decisiones sobre su comportamiento”.

1.3.2. Contenido y estructura de los valores

En respuesta al SVS, Schwartz obtuvo datos de 40 muestras procedentes de 20 países, en los que estaban representados todos los continentes.

Recordemos que Schwartz se preguntaba si existirían valores humanos universales, y en caso afirmativo cuáles serían. Por otra parte, había postulado que los sistemas de valores presentan una organización estructural que refleja las compatibilidades y conflictos entre los distintos valores. Así, la tesis que Schwartz pretendía testar usando el SVS hacía referencia:

¹⁰ Schwartz finaliza el capítulo agradeciendo a los colaboradores (más de 18, probablemente los primeros han llamado a otros) y es interesante verificar como varios han seguido trabajando con Schwartz en las décadas posteriores: “The contributions of the following persons in gathering the data reported here are gratefully acknowledged: Michael Bond (Hong Kong), Bram Buunk (Holland), Bartolo Campos and Isabel Menezes (Portugal), Norman T. Feather (Australia), James Georgas (Greece), Sipke Huismans (Holland), Saburo Iwawaki (Japan), Sumiko Iwao (Japan), Maria Jarymowicz (Poland), Leo Montada (Germany), Kathleen Myambo and Patrick Chiroro (Zimbabwe), Toomas Niit (Estonia), Wu Peiguan (People’s Republic of China), Mark Radford (Japan), Maria Ros and Hector Grad (Spain), Jose Miguel Salazar (Venezuela), Osamu Takagi (Japan), Alvaro Tamayo (Brazil), Giancarlo Tanucci (Italy), Harry Triandis (United States), Antti Utela and Markku Verkasalo (Finland), Colleen Ward (New Zealand), Louis Young (Taiwan), and Wei Zhi-Gang (People’s Republic of China)” (Schwartz, 1992).

i) al contenido de los valores básicos universales: lo que los caracteriza y distingue unos de otros. Cada valor se refiere a un objetivo deseable, por lo que la identificación del contenido de los valores pasa por la identificación de los objetivos que los seres humanos consideran deseables; los valores básicos trascienden situaciones específicas, lo que significa que los objetivos a identificar deben igualmente trascenderlas; los valores humanos universales existen si hay objetivos deseados por personas de todas culturas;

ii) a la estructura de relaciones entre los valores: si los valores hacen referencia a objetivos deseables, que motivan la acción, dar alta prioridad simultáneamente a diferentes valores es factible para algunos pares de valores y, para otros, contradictorio; en las distintas culturas, las relaciones de compatibilidad y conflicto entre los distintos valores son idénticas y se traducen en una organización estructural también universal.

Para analizar los datos, Schwartz volvió a utilizar la ‘smallest space analysis’ (SSA). Esta técnica representa los valores como puntos en el espacio multidimensional de manera que las distancias entre los puntos reflejan las relaciones empíricas entre los valores, medidas por las correlaciones entre sus calificaciones de importancia. Cuanto mayor es la similitud conceptual entre dos valores, más relacionados deben estar empíricamente y, por lo tanto, más cerca estarán sus ubicaciones en el espacio multidimensional.

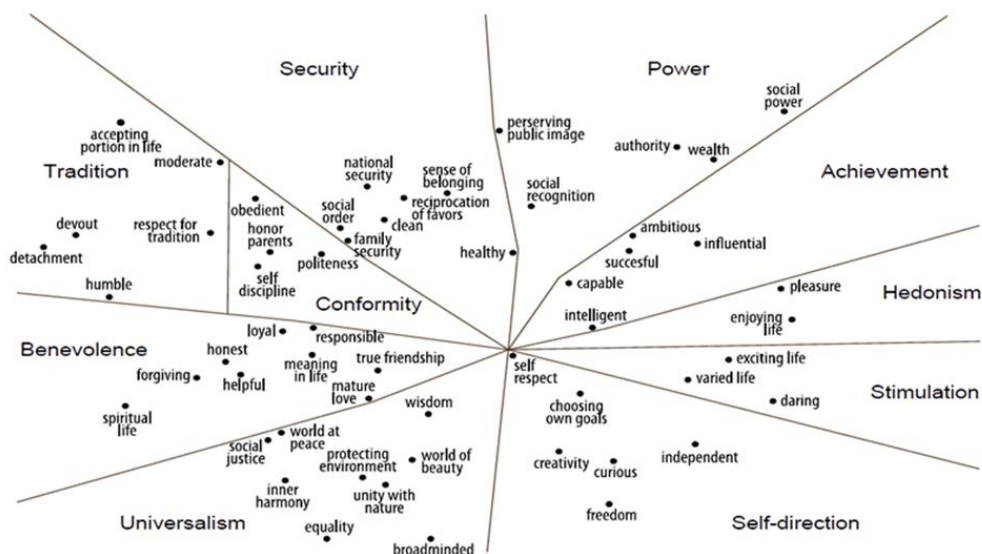
Bastó con hacer un análisis en el espacio bidimensional (o sea, que no fue necesario intentarlo a través de espacios de dimensión superior) para que Schwartz tuviera esta reacción:

Oh, it was a phenomenal moment. It was a Saturday night and I don't work on the Jewish *Sabbath*, but I had brought home the computer output – you know, big fat paper outputs that we got in those days – and it was sitting on my desk waiting for me, and I hadn't looked at the results. When the sun went down and it got dark, I went into my room, sat at the table, opened it up and started looking. Then I ran into the kitchen saying « Eureka! It really works! It's there! » (Sanderson y Schwartz, 2018).

¿Qué estaba ‘ahí’? Lo encontramos en la Figura 1.

Los 56 puntos representan los ítems del SVS. Estos ítems se encuentran dispuestos como la teoría había previsto: cercanos a los que habían sido derivados del mismo objetivo (i.e., ubicados en el mismo ‘dominio motivacional’) y alejados de los que habían sido derivados de objetivos conflictivos. En conclusión, el surgimiento en el espacio bidimensional de una clara estructura de los valores así conceptualizados sugiere que el objetivo motivacional, con sus compatibilidades y oposiciones, es realmente el principio más poderoso que organiza las preferencias de valores.

Figura 1. Estructura de valores individuales media de 20 países (SSA bidimensional)



Fuente: Schwartz (1992).

De hecho, la Figura 1 presenta la estructura que corresponde a 36 de las 40 muestras recogidas, porque cuatro de las muestras, de la República Popular de China, han dado origen a estructuras distintas. Sería muy interesante entender el porqué de esta diferencia, pero no he encontrado estudios que profundizasen en la cuestión.

En la derivación de los ítems a incluir en el SVS, Schwartz había levantado la hipótesis de que la espiritualidad fuera otro tipo motivacional universal. Considerando que la pregunta del significado último es una necesidad humana básica, el objetivo motivacional de los valores de este tipo sería el significado y la armonía interna a través de la trascendencia de la realidad cotidiana. Sin embargo, los datos empíricos no la avalaron, pues para las distintas muestras los ítems correspondientes presentaron ubicaciones diversas.

Este intento es ilustrativo de uno de los puntos críticos que, como hemos referido, Schwartz pretendía aclarar en la publicación de 1992: la necesidad de equivalencia de significado para distintos grupos de personas para que un tipo motivacional se pueda considerar universal. Una equivalencia mínima es una condición *sine qua non* para una comparación intercultural efectiva. Schwartz (1992) concluye que lo más probable es que la espiritualidad esté representada por diferentes valores para diferentes grupos. Así, aunque la espiritualidad pueda ser un tipo motivacional significativo para personas de todas las culturas, no existe un conjunto concreto de valores espirituales universalmente distintivos.

Finalmente, Schwartz renombró lo que anteriormente llamaba ‘dominios motivacionales’ como ‘tipos motivacionales’, y el análisis de los datos le llevó a concluir la existencia de diez tipos motivacionales, como vemos en la Figura 1. De los siete tipos motivacionales presentados en

1987, tres mantuvieron su contenido (conformidad (3) –antes llamada conformidad restrictiva–, logro (7) y autodirección (10)), mientras que cuatro cambiaron de contenido: si bien el tipo seguridad (5) mantuvo el nombre, el contenido fue rediseñado, y madurez, prosocial y disfrute, dieron lugar a universalismo (1), benevolencia (2) y hedonismo (8). Además, este estudio incorporó otros tres tipos motivacionales universales: se confirmó el poder (6) y se añadieron la tradición (4) y la estimulación (9).

Tabla 1. Tipos motivacionales, descripción y valores representativos

	Tipos motivacionales	Descripción	Valores representativos (#)
1	Universalismo	Apreciación y protección del bienestar de todas personas y de la naturaleza	Proteger el ambiente, unidad con la naturaleza, un mundo de belleza, tolerante, justicia social, sabiduría, igualdad, un mundo en paz (8)
2	Benevolencia	Interés por el bienestar de las personas cercanas	Servicial, perdonar, honesto, leal (4)
3	Conformidad	Aversión a lo que pueda disgustar o dañar a otros o transgredir las expectativas o normas sociales	Obediente, amable, autodisciplina, respetar a los padres y a los mayores (4)
4	Tradicición	Respecto, compromiso y aceptación de las costumbres ancestrales	Aceptar mi parte en la vida, respecto por la tradición, devoto, humilde (4)
5	Seguridad	Estabilidad y armonía en la sociedad y en las relaciones personales	Limpio, seguridad en el país, orden social, seguridad en la familia, reciprocidad en los favores (5)
6	Poder	Control o dominio de las personas o recursos	Poder social, autoridad, riqueza (3)
7	Logro	Éxito personal al demostrar competencia	Ambicioso, influyente, triunfador, capaz (4)
8	Hedonismo	Placer y gratificación sensorial	Placer, vida placentera (2)
9	Estimulación	Excitación, novedad y desafíos en la vida	Una vida excitante, una vida variada, osado (3)
10	Autodirección	Pensamiento y acción independiente	Elegir los propios objetivos, creatividad, curioso, independiente, libertad (5)

Aunque en la Figura 1 se encuentren los puntos correspondientes a los 56 ítems usados en el SVS, calculados a través de la media de los resultados de las 36 muestras provenientes de 20 países, no todos son universalmente representativos de un determinado tipo motivacional. En la tercera columna de la Tabla 1 encontramos los 42 ítems que se ubicaron en un mismo tipo motivacional en más de 27 de las 36 muestras en análisis (o sea, en más de 75 % de las muestras).

En la misma columna, podemos verificar que es frecuente que entre los valores representativos de un tipo motivacional existan adjetivos (como ‘tolerante’) junto a nombres (como ‘justicia social’). El análisis de los resultados llevó a Schwartz a descartar una hipótesis propuesta por Milton Rokeach, realmente una cuestión nuclear en la teoría de este autor. Como hemos visto, Rokeach había distinguido los valores con base en dos tipos de objetivos: terminales (estados finales deseables de la existencia, como ‘mundo en paz’) o instrumentales (modos deseables de comportamiento, como ‘honesto’).

Por su lado, Schwartz consideró que, si la distinción terminal-instrumental fuera una base significativa sobre la cual las personas organizan sus valores, esta afectaría a las respuestas, de modo que decidió dividir las representaciones de los valores en el espacio multidimensional en dos regiones distintas: una con los 30 valores terminales y la otra con los 26 valores instrumentales, de los 56 incluidos en el SVS.

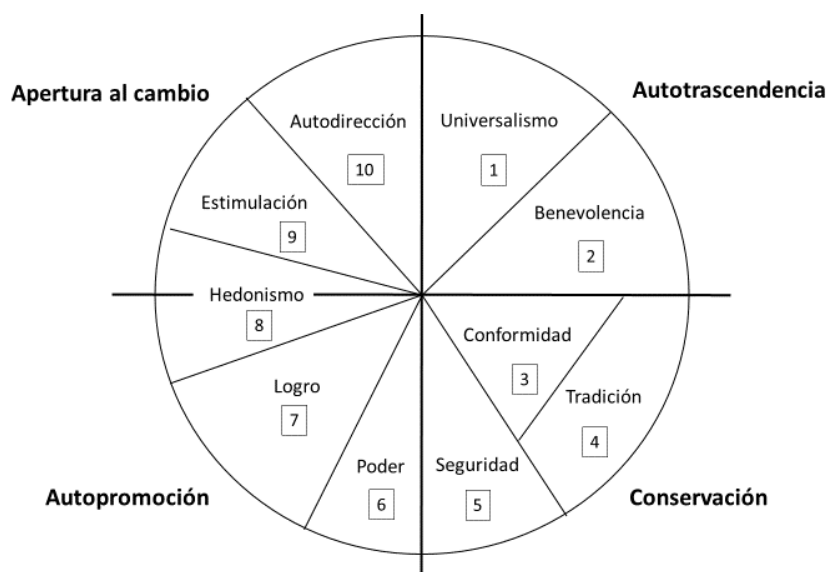
Schwartz buscó la partición en dos regiones de valor –terminal e instrumental– no solo en la solución bidimensional de la SSA, sino también en las proyecciones bidimensionales de soluciones de dimensiones más altas, hasta cuatro dimensiones. Sin embargo, en las 400 proyecciones resultantes solamente se observaron cinco separaciones, una cantidad claramente exigua para soportar la hipótesis de la distinción entre valores instrumentales y terminales como criterio estructurante de las relaciones entre los valores humanos básicos.

En este análisis inicial del modelo conviene aclarar un último aspecto. Los valores representativos del mismo tipo motivacional comparten un objetivo, y los valores representativos de tipos motivacionales con ubicaciones opuestas en la SSA bidimensional (cf. Figura 1) tienen objetivos que con frecuencia entran en conflicto. No obstante, como se señala en “The structure of intraindividual value change” (Bardi et al., 2009), no existe una contradicción léxica entre estos últimos. La contradicción se basa en las motivaciones conflictivas, y las motivaciones se consideran conflictivas si a menudo conducen a comportamientos o juicios opuestos. Por ejemplo, ‘ambicioso’ (logro) no es antónimo de ‘servicial’ (benevolencia), pero a menudo personas que valoran más la ambición tendrán comportamientos muy distintos de personas que valoran más el servicio. Naturalmente, como explica Schwartz en “Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior” (2010), las personas pueden perseguir valores en competencia, y de hecho lo hacen, pero no en un solo acto: lo hacen a través de diferentes actos, en diferentes momentos y en diferentes circunstancias.

1.3.3. Los cuatro tipos de valores de orden superior (FHOV)

Como hemos visto, a través de la SSA, la proyección de cada ítem del SVS en el plano permitió distinguir 10 tipos motivacionales. Menos ‘geoméricamente’ evidente, pero llena de consecuencias, es la agrupación que Schwartz realizó de esos 10 tipos motivacionales en cuatro tipos de valores de orden superior o ‘four higher order values’ (en adelante FHOV).

Figura 2. Continuo circular de los 10 tipos motivacionales agrupados en los FHOV



Fuente: Adaptado de Schwartz (1992).

El universalismo y la benevolencia componen el primero de los FHOV, la autotrascendencia. A continuación está la conservación, compuesta por la conformidad, la tradición y la seguridad. Después, la autopromoción, compuesta por el poder, el logro y el hedonismo. El hedonismo es también parte del último de los FHOV –apertura al cambio–, juntamente con la estimulación y la autodirección.

En “Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries” (1992), Schwartz explicó el sentido de esta división:

La estructura completa de valores se puede ver como compuesta de cuatro tipos de valores de orden superior que forman dos dimensiones básicas, bipolares y conceptuales. La primera dimensión básica coloca un tipo de orden superior que combina valores de estimulación y autodirección en oposición a uno que combina valores de seguridad, conformidad y tradición. Llamamos a esta dimensión apertura al cambio *versus* conservación. (...) La segunda dimensión básica coloca un tipo de orden

superior que combina valores de poder, logro y hedonismo en oposición a uno que combina valores de universalismo y benevolencia (incluida una vida espiritual). Llamamos a esta dimensión autopromoción *versus* autotrascendencia.

La identificación de las dos dimensiones básicas, de apertura al cambio *versus* conservación y de autopromoción *versus* autotrascendencia, trae a la luz el aspecto dinámico de la estructura de los valores. Las oposiciones son no solamente conceptuales, ellas se traducen en influjos de cambio de unos valores a otros. Las motivaciones conflictivas a menudo conducen a comportamientos o juicios opuestos, como –por ejemplo– cuando el deseo de seguridad (conservación) lleva a que no se experimenten cosas nuevas (apertura al cambio). Además, siguiendo el mismo ejemplo, cuando por alguna circunstancia se pasa a valorar más la seguridad (un caso típico es el nacimiento del primer hijo), el valor atribuido a los tipos motivacionales de apertura al cambio tiende a disminuir¹¹.

O sea, que los valores adyacentes en el círculo tienden a correlacionarse positivamente y los valores opuestos tienden a presentar correlaciones negativas.

Tabla 2. Expresiones motivacionales de los FHOV y relaciones de oposición

FHOV	Tipos motivacionales	Motivación	En conflicto con
autotrascendencia	universalismo y benevolencia	preservar y promocionar el bien de los demás	autopromoción
conservación	conformidad, tradición y seguridad	preservar y proteger el <i>status quo</i>	apertura al cambio
autopromoción	poder, logro y hedonismo	promocionar el interés individual	autotrascendencia
apertura al cambio	hedonismo, estimulación y autodirección	explorar, descubrir, acercarse a la novedad	conservación

El valor de orden superior ‘autotrascendencia’ tiene su expresión motivacional en la preservación y promoción del bien de los demás, lo que en circunstancias concretas puede entrar en conflicto con la promoción del interés individual, que es la expresión motivacional del valor de orden superior ‘autopromoción’, y viceversa. Del mismo modo, el valor de orden superior ‘conservación’ tiene su expresión motivacional en la preservación y protección del *status quo*, lo que en determinadas circunstancias entrará en conflicto con el deseo de explorar, descubrir

¹¹ Este tema es tratado con más detenimiento en [2.1.2.](#)

y acercarse a la novedad, que es la expresión motivacional del valor de orden superior ‘apertura al cambio’, y viceversa.

Por otro lado, los valores de orden superior que son adyacentes –como por ejemplo los de ‘autotrascendencia’ y de ‘conservación’, que tienen su expresión motivacional respectivamente en la preservación y promoción del bien de los demás y en la preservación y protección del *status quo*–, en muchas situaciones podrán ser promocionados a través de las mismas actitudes o comportamientos.

Sin embargo, la teoría indica que es más probable que existan comportamientos que responden simultáneamente a los valores de ‘autodirección’ y ‘universalismo’ (ubicados en los extremos adyacentes de la ‘apertura al cambio’ y la ‘autotrascendencia’) que a los de ‘hedonismo’ y ‘benevolencia’ (en los extremos opuestos de los valores de orden superior).

Hay otras líneas de investigación que llegan a conclusiones similares, como la de Grouzet et al. (2005), que en “The structure of goal contents across 15 cultures” estudiaron los objetivos personales a través de un modelo circular bidimensional. Ahí, las dos dimensiones principales que subyacen a los objetivos personales son la ‘intrínseca’ (por ejemplo, autoaceptación, afiliación) *versus* ‘extrínseca’ (por ejemplo, éxito financiero, imagen) y la ‘autotrascendente’ (por ejemplo, espiritualidad) *versus* ‘física’ (por ejemplo, hedonismo). Este estudio encontró evidencia de que el dinero y el sentido de comunidad son objetivos personales que sirven a motivos opuestos en su modelo circular, un hallazgo que está de acuerdo con las posiciones contrastantes entre el ‘poder’ (del cual la riqueza es un ítem representativo) y la ‘benevolencia’ en el modelo de Schwartz.

1.3.4. Exhaustividad del conjunto de valores considerado

Otro de los puntos que Schwartz se dedicó a aclarar en “Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries” (1992), por considerarlo crítico para que se pudiera profundizar en las ‘tres grandes cuestiones’ de su proyecto¹², fue la posibilidad de identificar un conjunto completo de valores.

Esta cuestión está íntimamente unida a la de saber si los valores humanos son entidades discretas (si se pueden distinguir netamente unos de otros), o si representan un continuo de motivaciones. Schwartz opta claramente por la segunda visión, como se puede leer ya en el texto de 1992:

las líneas de partición en las SSA representan decisiones conceptualmente convenientes sobre dónde termina un tipo de motivación y comienza otro. Debido a que la matriz de valores representa un continuo de motivaciones, las ubicaciones precisas de las líneas de partición son arbitrarias. Los valores encontrados cerca de una línea de partición

¹² Ver [1.3](#), *in principio*.

expresan una combinación de las metas motivacionales relacionadas asociadas con los tipos de valores en ambos lados de esa línea de partición.

Posteriormente, en “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), Schwartz lo explicó diciendo que cada valor es un conjunto difuso que se mezcla gradualmente con los valores adyacentes. Además, en “The number of distinct basic values and their structure assessed by PVQ-40” (2012), publicado en conjunto con Jan Cieciuch, recurrió a una imagen que es esclarecedora: “la teoría considera la disposición circular de valores como un continuo, como el continuo circular de colores”, añadiendo que “la idea de un continuo implica que el dominio de los valores se puede dividir en regiones más o menos amplias, dependiendo de cuán finamente se desee discriminar entre las motivaciones”.

Es interesante notar que la comparación entre valores y colores es usada varias veces por Max Scheler, aunque sea para ilustrar aspectos distintos de los de Schwartz. Como refiere Sánchez-Migallón (2007), para Scheler, valores y colores “ambos son cualidades; no subsisten por sí mismas. Ambos son reales solo en objetos concretos; pero nada impide hablar abstractamente de esas propiedades”. Efectivamente, en esta comparación encontramos un aspecto en el que la comprensión que Schwartz tiene de los valores es distinta de la de Scheler, pues, para el psicólogo, los valores son criterios de los cuales se sirve el sujeto, más que cualidades inherentes a los objetos (cf. Schwartz y Bilsky, 1987).

Sin embargo, en “Value tradeoffs propel and inhibit behavior: Validating the 19 refined values in four countries” (2012), Schwartz y sus coautores son tajantes: hasta ese momento, “todos los estudios que emplean la teoría de los valores básicos tratan los 10 valores como entidades discretas. Al hacerlo, ninguno de ellos se basa en la suposición central de la teoría que Schwartz expresó cuando la presentó por primera vez”, o sea, que “la matriz de valores representa un continuo de motivaciones” (Schwartz, 1992).

Así, la identificación de un conjunto completo de valores no se obtiene a través de una ‘lista universal de valores universales’, sino con una razonable cobertura del espacio geométrico en el que se representan las relaciones empíricas entre los valores, o, como lo expresa Schwartz (1992), “debido a que hemos intentado incluir en la muestra todos los aspectos del dominio de valores, esperamos que se llene el espacio de valores bidimensional, sin huecos importantes”.

¿Por qué considera Schwartz tan importante ‘que se llene el espacio’? La respuesta es sencilla: “Si el conjunto de valores no es exhaustivo, se pondrán en peligro los estudios de las correlaciones entre las prioridades atribuidas a los valores: se pasarán por alto valores influyentes que podrían contrarrestar o superar los valores que se midieron, por lo que las prioridades evaluadas se distorsionarían” (Schwartz, 1992).

En el artículo publicado en 1994, Schwartz explicó que los investigadores locales agregaron ítems en 19 de las 40 muestras de Schwartz (1992) y que eso no implicó cambios en la estructura de los tipos de valores¹³. En el espacio de valores bidimensional, esos ítems aparecían en las

¹³ Como hemos visto, en cuatro muestras de República Popular de China la estructura de la relación entre los valores era distinta, pero no porque los valores considerados lo fueran.

regiones correspondientes a su significado; por ejemplo, Schwartz (2006) refiere que la ‘identidad nacional’ se ubicaba en el espacio de los valores de ‘seguridad’.

En esta línea, es revelador otro aspecto referido en la publicación de 1994, “Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?”. Schwartz cuenta ahí cómo intentaron ejecutar los SSA descartando cada conjunto de valores que representaba a los distintos tipos de valor de orden superior (FHOV), y cómo observaron que, en esos casos, aparecían regularmente áreas vacías en las que faltaba el tipo de valor de orden superior. Schwartz razona que esto apunta a que se encontrarían áreas vacías si existieran aspectos significativos no muestreados del continuo motivacional de valores, lo que no ocurría cuando se incluían todos los datos de la encuesta en las representaciones de las muestras en el espacio bidimensional.

1.4. La teoría refinada

En 1992, Schwartz puntualizaba que “a pesar de la falta de claridad de sus límites, las diferencias entre los tipos de valores son significativas. Por lo tanto, continuamos tratándolos como discretos cuando es beneficioso para la investigación. No obstante, reconocemos que nuestra partición del espacio basada en la teoría es arbitraria. Eventualmente puede ser reemplazada por una partición, basada en una teoría revisada, que apunte a tipos de valores discretos con mayor heurística universal y poder predictivo”.

Veinte años después llegó el momento de publicar “Refining the theory of basic individual values” (Schwartz et al., 2012), un estudio en el que proponía la teoría refinada, precisamente apuntando a tipos de valores discretos con mayor heurística universal y poder predictivo. Shalom H. Schwartz prefiere decir que es la teoría ‘refinada’ y no ‘revisada’, porque no contradice la teoría original (cf. Schwartz, 2017).

En este apartado veremos el método presentado en 2001 para medir los valores, con los primeros cuestionarios de la serie de los PVQ ([1.4.1.](#)). A continuación, nos centraremos en la validación de la teoría de Schwartz con análisis estadísticos ([1.4.2.](#)). Estos adelantos fueron esenciales para el paso siguiente: la identificación, en 2012, de 19 tipos de valores individualizados por personas de distintas culturas, y de dos nuevas relaciones de compatibilidad y oposición que se verifican entre los valores a lo largo del círculo de Schwartz ([1.4.3.](#)). Por último, estudiaremos la evolución de los PVQ hasta la situación actual ([1.4.4.](#)).

1.4.1. ‘Portrait Values Questionnaire’

El segundo método desarrollado por Schwartz para medir los valores básicos individuales es el ‘Portrait Values Questionnaire’ (PVQ)¹⁴, o ‘cuestionario de retratos de valores’. El PVQ

¹⁴ Ver [Apéndice 4.](#)

apareció por primera vez publicado en “Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement” (Schwartz et al., 2001).

El SVS implicaba evaluar cuantitativamente conceptos abstractos y no proporcionaba contextos de vida dentro de los cuales se pudiera considerar la aplicación de los valores. Debido a que las personas rara vez pasan tiempo evaluando y cuantificando los principios rectores en su vida, la mayoría encuentra este ejercicio novedoso e intelectualmente exigente (cf. Schwartz et al., 2001). El PVQ debería ser más concreto y menos complejo cognitivamente (por ejemplo, el PVQ no requiere transformar los juicios en números), porque se construyó con el objetivo de ser utilizable en poblaciones para las cuales el SVS aparentemente no era adecuado: niños de 11 años o más, ancianos o personas que no han recibido una educación occidental que valore el pensamiento abstracto (cf. Schwartz, 2006). Paralelamente, Schwartz pretendía que la nueva encuesta pudiera proporcionar una prueba independiente de su teoría, y para eso su formato debería diferir sustancialmente del que se había aplicado en el SVS.

El PVQ incluye retratos verbales breves de 40 personas diferentes. Cada retrato está compuesto por dos frases: una se refiere a la importancia (‘Es (muy) importante para él/ella [ser rico]’); la otra, se refiere a un deseo (‘Le gusta (o quiere, ...) [tener mucho dinero y cosas caras]’). De este modo, los retratos describen metas, aspiraciones o deseos de una persona que apuntan implícitamente a la importancia de un valor.

Los encuestados deben decir ‘cuán parecida conmigo es esta persona’. Por ejemplo, en el retrato verbal presentado en el párrafo anterior, se deben comparar con la persona para quien es importante ser rico y a quien le gusta tener mucho dinero y cosas caras. Se les pide que marquen una de las seis casillas etiquetadas:

- Se parece mucho a mí
- Se parece a mí
- Se parece algo a mí
- Se parece un poco a mí
- No se parece a mí
- No se parece nada a mí

Esto es, los valores de los encuestados se deducen a partir de su similitud con personas en cuya descripción se hace implícitamente referencia a un valor concreto. Este modo de situar la cuestión direcciona la atención solo a los aspectos del otro que son retratados, por lo que es razonable contar que el juicio de similitud se centre en estos aspectos relevantes para el valor.

Por otro lado, en las encuestas en que es la propia persona quien indica la importancia que atribuye a una variable, es necesario verificar si las respuestas son fiables, o si habrá alguna tendencia a indicar que se atribuye más o menos importancia de la real. En “Values Hierarchies Across Cultures - Taking a Similarities Perspective”, un trabajo realizado con Anat Bardí y publicado también en 2001, Schwartz discutió esta cuestión y sostuvo que las respuestas a sus

encuestas reflejan prioridades reales en lugar de meras verbalizaciones. Dos años después, en “A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations” (2003), Schwartz confirmó específicamente que la tendencia a presentarse como ostentando las cualidades especialmente valoradas en el propio grupo o sociedad no guarda relación con la tendencia a informar que los valores son importantes.

Los retratos utilizados en el PVQ son más ‘vitales’ que los ítems del SVS. Sin embargo, para que puedan evaluar valores humanos universales –los cuales son aplicables en prácticamente todos los contextos vitales porque trascienden situaciones específicas–, no pueden referirse a situaciones o dominios delimitados, como el consumo o el trabajo, la política o la familia. En “A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations” (2003), Schwartz explicaba que los ítems relativos a situaciones específicas son altamente sensibles a las circunstancias, y lo ilustra diciendo que

elegir ‘proteger la libertad de expresión’ como el objetivo futuro más importante para la sociedad, por ejemplo, presumiblemente refleja los valores individuales de apertura intelectual y tolerancia de los demás. Pero en circunstancias personales o sociopolíticas particulares, podría ser la elección de un miembro intolerante de un grupo marginal conservador que teme el control gubernamental.

O sea, las respuestas que supuestamente medirían la misma orientación del valor subyacente pueden variar sustancialmente en distintos contextos. Así, en el PVQ se encuentran formulaciones generales, como ‘Él piensa que es importante hacer muchas cosas diferentes en la vida. Siempre busca nuevas cosas para probar’ o ‘Él piensa que es mejor hacer las cosas de forma tradicional. Es importante para él mantener las costumbres que ha aprendido’.

Al primer cuestionario, con 40 retratos verbales, se le llamó PVQ-40. Schwartz hizo también el PVQ-21, o ‘Human Values Scale’, para el ‘European Social Survey’ (ESS), que como hemos visto empezó en 2002 y, desde entonces, se ha realizado cada dos años¹⁵.

1.4.2. Validación de la teoría con análisis estadísticas

En 2004, Schwartz publicó “Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis”, un estudio realizado en conjunto con Klaus Boehnke. En este artículo se presentaba la primera evaluación formal, cuantitativa, de la teoría de los valores de Schwartz. Había pasado más de una década de intensa actividad, tanto por parte de Shalom H. Schwartz como de otros investigadores, pero nadie había sometido seriamente la teoría a un análisis estadístico.

Recordemos que Schwartz había empezado por analizar los datos de los SVS aplicando la técnica de la ‘smallest space analysis’ (SSA). Esta técnica es un ejemplo de los modelos de ‘multidimensional scaling’ (MDS), que comúnmente se utilizan para probar estructuras circulares recurriendo a juicios subjetivos fundamentados en la representación gráfica de los

¹⁵ Ver Apéndices [4](#) y [5](#).

resultados: exactamente el caso del círculo de valores de Schwartz, como hemos visto entre [1.3.2.](#) y [1.3.4.](#)

Sin embargo, los modelos MDS generalmente son impropios para aplicar *tests* estadísticos. Para eso es más adecuado utilizar modelos de ecuaciones estructurales, o ‘structural equation models’ (SEM). Schwartz y Boenke (2004) aplicaron ese enfoque a través de un análisis factorial confirmatorio (CFA, ‘confirmatory factor analysis’) especialmente diseñado. En este estudio utilizaron datos nuevos (N = 10.857) procedentes de 27 países.

Los resultados indicaron que, de acuerdo con lo previsto por la teoría, los valores se relacionan entre sí (no son independientes) y que esto ocurre de manera circular (cf. [1.3.2.](#)). Asimismo, los datos apoyaron el supuesto de oposición entre valores en conflicto (cf. [1.3.3.](#)).

Por otra parte, además de confirmar la distinción entre los 10 valores (cf. Figura 2), el análisis apuntaba a la existencia de dos subtipos en el valor ‘universalismo’: la ‘preocupación social’, que comprende la ‘igualdad’, ‘un mundo en paz’ y la ‘justicia social’; y la ‘naturaleza’, que incluye la ‘unidad con la naturaleza’, la ‘protección del medio ambiente’ y ‘un mundo de belleza’. La existencia de dos subtipos en la ‘seguridad’ (uno de carácter personal, otro social) recibió un soporte menor, aunque el análisis no lo descartara.

Naturalmente, esta línea necesitaba ser profundizada. Cerca de diez años después, en conjunto con Willem E. Saris y Desirée Knoppen, Schwartz publicó “Operationalizing the Theory of Human Values: Balancing Homogeneity of Reflective Items and Theoretical Coverage” (2013). En este artículo se explicaba que la estrategia inicialmente seguida por Schwartz para seleccionar los ítems de cada valor maximizaba la cobertura teórica (como hemos visto, Schwartz pretendía que los ítems de sus encuestas cubrieron el conjunto completo de los valores humanos universales) a costa de la homogeneidad de los ítems (por ejemplo, en la Tabla 1 vemos el tipo motivacional ‘universalismo’ representado por ocho ítems, mientras que el tipo motivacional ‘hedonismo’ está representado solamente por dos ítems). Este enfoque había conducido a tres problemas: “(a) correlaciones relativamente bajas entre los ítems destinados a medir los valores conceptualmente más complejos, (b) correlaciones relativamente altas de algunos ítems con ítems de valores adyacentes, y (c) correlaciones altas entre algunos valores adyacentes” (Saris et al., 2013).

De hecho, aunque la ‘smallest space analysis’ (SSA), con su poder para organizar los valores visualmente y describir sus relaciones conflictivas y congruentes, haya posibilitado el ‘momento eureka’ de Shalom H. Schwartz (cf. [1.3.2.](#)), esta técnica no proporciona ninguna guía para especificar los límites de los diferentes conceptos. Así, en Saris et al. (2013) se complementó la técnica de la SSA aplicando un modelo de análisis factorial confirmatorio (CFA) –idéntico al de Schwartz y Boenke (2004)–, con la finalidad de probar y derivar índices ‘puros’ de construcciones claramente definidas (en este caso, valores humanos universales) que no se confundieran por la superposición con otras de esas construcciones¹⁶.

¹⁶ No obstante, no hay que olvidar que, una vez que tratan cada valor como distinto, los modelos CFA violan la suposición de la teoría de que los valores se ubican en un continuo motivacional (cf. Cieciuch y Schwartz, 2012).

Saris et al. (2013) concluyeron que es más acertado tratar el PVQ como una escala que mide 15 valores, o quizás más, por contraposición a los 10 tipos motivacionales de Schwartz (1992), considerando que “se puede esperar que la medición mejorada de 15 valores incremente su poder predictivo. La presencia de algunos ítems individuales sugiere la extensión de la teoría del valor para abarcar más de 15 valores”.

Idéntica propuesta se encontraba en “The number of distinct basic values and their structure assessed by PVQ-40” (2012), publicado el año anterior por Jan Cieciuch y Shalom H. Schwartz. Estos autores habían aplicado un modelo CFA a los datos del PVQ en Polonia (N = 10.439), y los resultados también habían discriminado 15 valores claramente definidos.

Paralelamente, en “Refining the theory of basic individual values” (Schwartz et al., 2012) –una publicación con diez coautores, lo que es indicativo del volumen y cobertura del trabajo subyacente– se exponía un estudio que corroboraba estas conclusiones, siguiendo una línea de investigación en cierto sentido opuesta, y que tenía una finalidad más ambiciosa: como se indica en el título y veremos en el próximo apartado, este artículo se proponía refinar la teoría misma de los valores humanos universales.

1.4.3. 19 valores ordenados por tres tipos de relación de oposición

Aplicando una nueva encuesta (PVQ-5X)¹⁷ y partiendo de 15 muestras de 10 países¹⁸ (N = 6.059) Schwartz et al. (2012) confirmaron la existencia, en el continuo motivacional, de 19 valores humanos básicos que capturan diferencias motivacionales significativas.

Con el conocimiento acumulado de los cientos de estudios realizados, Schwartz había vuelto a empezar la construcción (o ‘refinación’) del modelo por la teoría. El primer paso fue mirar de nuevo a los 10 tipos motivacionales identificados en 1992 y preguntarse si existían fundamentos teóricos para dividir el continuo motivacional en valores más definidos que estos, o sea, de significado menos amplio (por ejemplo, el tipo motivacional ‘seguridad’ dio lugar a ‘seguridad personal’ y a ‘seguridad de la sociedad’).

En este proceso se generaron justificaciones teóricas y definiciones conceptuales distintas para 19 valores, garantizando siempre que los valores identificados se basaban en los ‘tres requisitos básicos’ (necesidades de los individuos como organismos biológicos, requisitos de interacción social coordinada, y necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos).

En algún caso se ha aprovechado para identificar de modo más preciso un valor, como ocurrió con ‘logro’. Así lo exponía Schwartz en 2017, en “The Refined Theory of Basic Values”:

Definimos ‘logro’ como expresando solo la motivación subyacente que ‘otros juzgan a uno exitoso’. Abandonamos el concepto de aptitud porque ‘autodirección-pensamiento’

¹⁷ Ver [1.4.4.](#) y [Apéndice 6.](#)

¹⁸ Finlandia, Alemania, Israel, Italia, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Suiza, Turquía y los Estados Unidos.

y ‘autodirección-acción’ incluyen los objetivos de dominar el conocimiento y las habilidades, respectivamente.

Tabla 3. Los 19 valores en la teoría refinada, cada uno definido en términos de su objetivo motivacional

Value	Conceptual definitions in terms of motivational goals
Self-Direction–Thought	Freedom to cultivate one’s own ideas and abilities
Self-Direction–Action	Freedom to determine one’s own actions
Stimulation	Excitement, novelty, and change
Hedonism	Pleasure and sensuous gratification
Achievement	Success according to social standards
Power–Dominance	Power through exercising control over people
Power–Resources	Power through control of material and social resources
Face	Maintaining one’s public image and avoiding humiliation
Security–Personal	Safety in one’s immediate environment
Security–Societal	Safety and stability in the wider society
Tradition	Maintaining and preserving cultural, family or religious traditions
Conformity–Rules	Compliance with rules, laws, and formal obligations
Conformity–Interpersonal	Avoidance of upsetting or harming other people
Humility	Recognizing one’s insignificance in the larger scheme of things
Universalism–Nature	Preservation of the natural environment
Universalism–Concern	Commitment to equality, justice and protection for all people
Universalism–Tolerance	Acceptance and understanding of those who are different from oneself
Benevolence–Caring	Devotion to the welfare of in-group members
Benevolence–Dependability	Being a reliable and trustworthy member of the in-group

Fuente: Schwartz (2017a).

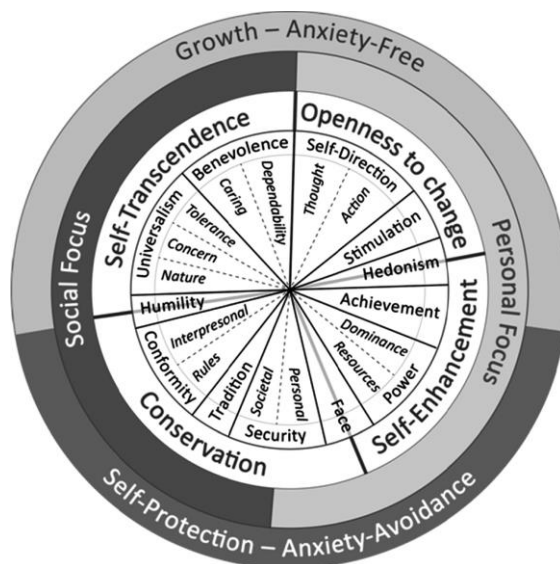
A continuación, Schwartz, juntamente con sus colaboradores en el artículo de 2012, buscó evidencia visual de los subtipos potenciales que se habían teorizado, examinando los mapas de las asociaciones entre los ítems resultantes de la aplicación de la técnica de la ‘smallest space

analysis' (SSA)¹⁹ en cada una de las 344 muestras estudiadas, obtenidas a lo largo de los años en 83 países. Después, recurriendo a modelos de análisis factorial confirmatorio (CFA), evaluaron la evidencia estadística de la presencia de los valores refinados.

Como se puede apreciar en la Figura 3, los 19 valores identificados cubren todos los componentes sustantivos de los 10 valores originales. En general, los valores definidos más estrechamente en la versión refinada de la teoría son subdimensiones de los valores postulados en la teoría original, los cuales habían sido definidos más ampliamente.

No obstante, hay dos valores 'nuevos' que no son subdimensiones de alguno de los 10 valores originales: 'imagen pública' ('face') y 'humildad'. De todos modos, los datos empíricos anteriores también han sido importantes para su identificación; en las proyecciones de las SSA aparecían con cierta frecuencia espacios vacíos entre las regiones de 'poder' y 'seguridad', y eso ha conducido a la identificación del valor 'imagen pública' (cf. Schwartz, 2017).

Figura 3. Círculo motivacional de valores según la teoría refinada de valores básicos



Fuente: Cieciuch et al. (2014a).

En la teoría refinada, el orden entre los 10 valores iniciales se mantiene casi inalterado. Entre la Figura 2 y la Figura 3 verificamos solamente dos cambios. Por un lado, en la teoría original, los valores de la tradición estaban situados hacia la periferia del círculo, en el exterior de los valores de conformidad, mientras en la teoría refinada se encuentran lado a lado, la conformidad más próxima de los valores de autotranscendencia y la tradición pegada a la seguridad. Por otro lado, el orden de los valores de benevolencia y de universalismo se invierte.

Sin embargo, Schwartz no incorporó de inmediato al modelo esa inversión en el orden de los valores. En Schwartz et al. (2012) el orden propuesto para los 19 valores en el círculo

¹⁹ Mapas idénticos al presentado en la Figura 1.

motivacional mantuvo el orden identificado anteriormente, pues los autores consideraron que se necesitaba más investigación para evaluar una explicación tentativa de esta reversión. Sin embargo, en Cieciuch y Schwartz (2012) se registró idéntica permuta para los valores de ‘autotrascendencia’: ‘universalismo’ quedó más cerca de los valores de ‘conservación’, mientras que ‘benevolencia’ se acercó a los valores de ‘apertura al cambio’. Así, en 2014, observamos que Schwartz optó por cambiar el orden de los valores en el círculo motivacional (cf. Figura 3), aunque en “Values and behavior: Validating the refined value theory in Russia” (2014), de Shalom H. Schwartz y Tania Butenko, siguiera presente el desconcierto por unos resultados para los que no encontraban soporte claro en la teoría desarrollada.

Otro avance de la teoría presente en Schwartz et al. (2012) consiste en las coronas circulares exteriores del círculo motivacional de valores, representadas en la Figura 3. En la Tabla 4, la información de las coronas circulares se recoge en tres columnas (C1, C2 y C3).

Tabla 4. Ordenación vertical de las agrupaciones de los valores en la teoría revisada

C3	C2	C1	Correspondencia entre los 10 y 19 valores			
Crecimiento (libre de ansiedad)	Enfoque social	Autotrascendencia	2	Benevolencia	Confianza	1
					Cuidador	2
			1	Universalismo	Tolerancia	3
				Preocupación	4	
				Naturaleza	5	
				-	Humildad	
Protección (evitar ansiedad)	Enfoque personal	Conservación	3	Conformidad	Interpersonal	7
					Reglas	8
			4	Tradición		9
		5	Seguridad	De la sociedad	10	
				Personal	11	
				-	Imagen pública	
Crecimiento (libre de ansiedad)	Enfoque personal	Autopromoción	6	Poder	Recursos	13
					Dominio	14
		7	Logro		15	
		8	Hedonismo		16	
		9	Estimulación		17	
		10	Autodirección	Acción	18	
		Pensamiento	19			

Las coronas circulares explicitan las relaciones de oposición que rigen la disposición de los valores. Los hallazgos de la teoría inicial siguen siendo válidos, ya que la corona más interior (correspondiente a la columna C1) agrupa los 19 valores en cuatro valores de orden superior (los FHOV), los cuales forman dos dimensiones bipolares de valores incompatibles motivacionalmente: ‘autotrascendencia’ *versus* ‘autopromoción’ y ‘conservación’ *versus* ‘apertura al cambio’²⁰.

Las bases conceptuales desarrolladas por Schwartz en “Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications” (2006) se añaden en la segunda corona (correspondiente a la columna C2), que distingue valores relacionados con resultados personales (derecha) de valores relacionados con resultados para otros o para instituciones establecidas (izquierda); y en la tercera corona (C3), en la cual se diferencian los valores que se refieren a formas de hacer frente a la ansiedad y proteger al yo (abajo) de los valores que se refieren a formas relativamente libres de ansiedad en las que las personas crecen y se expanden (arriba).

Como hemos referido (cf. [1.2.](#)), la división de los valores entre los que tienen un enfoque social y aquellos en los que es predominante el enfoque personal (C2) recupera una idea inicial de Schwartz, la de que un criterio importante de que las personas se sirven para distinguir entre los valores es el beneficiario directo o principal del ‘objetivo deseable que motiva la acción’.

En “Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior” (2010), Schwartz había desarrollado la teoría referente a C3. Ahí, presentó los valores de protección como aquellos que tienen como objetivo hacer frente a la ansiedad debido a la incertidumbre en el mundo social y físico: son los valores de ‘conformidad’²¹, ‘tradición’, ‘seguridad’ y ‘poder’ (considerando los 19 valores de la teoría revisada, se incluiría también el valor de ‘imagen pública’). Al contrario, los valores de crecimiento expresan motivaciones más libres de ansiedad: son el ‘hedonismo’, la ‘estimulación’, la ‘autodirección’, la ‘benevolencia’ y el ‘universalismo’. A su vez, el ‘logro’ “hace ambas cosas: cumplir con los estándares sociales con éxito puede controlar la ansiedad y puede afirmar el propio sentido de competencia”; la ‘humildad’, añadida en la teoría revisada, comparte esta ambivalencia.

Tal como había sucedido en los años que se siguieron a la publicación inicial, los desarrollos de la teoría realizados por Schwartz han impulsado estudios en distintas partes del mundo. Por ejemplo, “An Icelandic translation and validation of the revised 19-value Portrait Values Questionnaire” (2016), de autoría de Jamie McQuilkin, Ragna Garðarsdóttir, Throstrur Thorsteinsson y Shalom H. Schwartz, es una demostración de la validez discriminante de la nueva partición de valores en una cultura y rama lingüística nórdica.

²⁰ Ver [1.3.3.](#)

²¹ Para la definición de cada valor, ver la Tabla 3.

1.4.4. Del PVQ al PVQ-RR

Habiendo generado la nueva lista de 19 valores con justificaciones teóricas y definiciones conceptuales distintas, era necesario adaptar el cuestionario a aplicar a la teoría refinada. En Schwartz et al. (2012) se presentó el PVQ-5X²², en el que cada ítem seguía representando objetivos, aspiraciones y deseos de una persona que apuntan implícitamente a la importancia de un valor, pero con cambios significativos respecto a los PVQ anteriores.

Ahí se describía cada ítem en una sola frase; por ejemplo, el ítem del PVQ-40 ‘Es importante para él ser rico. Quiere tener mucho dinero y cosas caras’, dio lugar en el PVQ-5X a ‘Ser rico es importante para él’. Además, la definición más precisa de los valores permitió generar ítems para cada uno de ellos que se correlacionaran menos con los demás valores, y permitió que se presentaran tres ítems para cada uno de los 19 valores, un equilibrio que no se había buscado en los cuestionarios anteriores. Así, el PVQ-5X incluyó tres ítems referentes al ‘hedonismo’ (‘Pasarlo bien es importante para él’, ‘Disfrutar de los placeres de la vida es importante para él’, ‘Aprovecha cada oportunidad para divertirse’), más que los utilizados para ese valor en las encuestas anteriores.

A través de los análisis factoriales confirmatorios (CFA) realizados en los datos de las 15 muestras a las que se aplicó el PVQ-5X, los autores de “Refining the theory of basic individual values” (2012) pudieron identificar los ítems que presentaban problemas entre los 57 (3 x 19) de esta encuesta. Así, en “Values and behavior: Validating the refined value theory in Russia” (2014), Schwartz y Butenko aplicaron una versión revisada del PVQ-5X, el PVQ-R, compuesto igualmente por 57 retratos verbales breves.

Por último, Schwartz creó el PVQ-RR, la versión autorizada más actual de su cuestionario para medir los 19 valores²³. Con este cuestionario se consiguen medir también los 10 valores originales o los FHOV²⁴, lo que es posible dado que la idea de un continuo implica que el dominio de los valores se puede dividir en regiones más o menos amplias (cf. [1.3.4.](#)).

Schwartz y sus seguidores siguen trabajando en modos de perfeccionar la teoría y adaptar el cuestionario a finalidades específicas. Por ejemplo, en “Testing and extending Schwartz refined value theory using a best–worst scaling approach” (Lee et al. 2019), del cual Shalom H. Schwartz es uno de los coautores, se busca evaluar la solidez de la teoría refinada al método de medición a través de la introducción de un método de elección forzada, el ‘Best-Worst Refined Values scale’, y además se testa la validez de un nuevo valor, el ‘bienestar animal’.

Esto nos lleva a la cuestión de por qué y hasta cuánto discriminar los valores, a la que Schwartz (2017a) contesta de este modo:

Cuánto más pequeñas sean las distinciones entre los valores, más claro es que los valores forman un continuo. Pero ¿hasta dónde debemos ir? Dos criterios principales me guiaron

²² Ver [Apéndice 6.](#)

²³ Ver [Apéndice 7](#); información enviada directamente por Shalom H. Schwartz en noviembre 2018.

²⁴ Ver [Apéndice 8.](#)

en el desarrollo tanto de la teoría del valor original como de la teoría refinada. Primero, debe haber evidencia de que, a través de las culturas, los individuos discriminan estos valores. En segundo lugar, debe haber evidencia de que cada valor tiene asociaciones únicas con otras variables (antecedentes, actitudes y comportamiento), para que exista algún beneficio en distinguirlos.

En este capítulo hemos presentado la teoría de los valores humanos universales, de autoría de Shalom H. Schwartz, aparecida en la última década del siglo XX y considerada la teoría psicológica de los valores más influyente en la actualidad. En el próximo capítulo (cf. [2.](#)) veremos cómo su trabajo abrió horizontes para un mejor conocimiento de los valores humanos y de su relación con las actitudes y comportamientos de las personas.

Schwartz considera que los valores son creencias que se refieren a objetivos deseables que motivan la acción. Su punto de partida para identificar los valores humanos ha sido que respondieran a por lo menos uno de los ‘tres requisitos humanos universales’, saber, necesidades de los individuos como organismos biológicos, requisitos de interacción social coordinada, y necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos. Profundizaremos en este tema al estudiar los fundamentos de la teoría de Schwartz (cf. [3.](#)).

Por otra parte, para este autor los datos empíricos son determinantes para concluir si un valor es universal y a qué motivación corresponde. Así, la aportación fundamental de Schwartz ha sido la identificación del contenido sustantivo de los valores humanos universales y, en consecuencia, de la estructura de relaciones concretas que existen entre ellos. Con base en encuestas realizadas en los cinco continentes, Schwartz concluyó que el objetivo motivacional, con sus compatibilidades y oposiciones, es el principio más poderoso que organiza las preferencias de valores. Más adelante (cf. [4.](#) y [5.](#)), veremos las implicaciones de estos hallazgos, tan sencillos como poderosos, en el contexto del trabajo.

Esta teoría representa los valores humanos universales en un continuo circular, como el continuo circular de colores, lo que implica que el dominio de los valores se puede dividir en regiones más o menos amplias, dependiendo de cuán finamente se desee discriminar entre las motivaciones. Los datos recogidos por Schwartz y sus colaboradores confirmaron la existencia de 19 valores humanos básicos que capturan diferencias motivacionales significativas.

La investigación realizada permitió identificar también cuatro tipos de valores de orden superior que forman dos dimensiones básicas, bipolares y conceptuales: ‘apertura al cambio’ *versus* ‘conservación’ y ‘autopromoción’ *versus* ‘autotrascendencia’. Las motivaciones conflictivas a menudo conducen a comportamientos o juicios opuestos. Además, estas oposiciones traen a la luz el aspecto dinámico de la estructura de los valores humanos universales, una vez que se traducen en influjos de cambio de unos valores a otros.

2. Tres décadas de descubrimientos

Hasta inicios de 2020, Shalom H. Schwartz había publicado, como autor o coautor, más de 200 artículos y de 40 capítulos de libros. Sus trabajos habían sido citados más de 100.000 veces, de las cuales más de 16.000 correspondían al capítulo seminal sobre la estructura y el contenido de los valores humanos universales, “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries”, publicado en 1992²⁵.

Casi veinte años después de esa publicación, en “Studying values: Personal adventure, future directions” (2011), Schwartz decía que “la investigación en los valores se ha expandido en las últimas dos décadas más allá de mis imaginaciones iniciales más locas” y recordaba que el envío del manuscrito con la proto-teoría del contenido y estructura de los valores humanos²⁶ era “una apuesta con pocas probabilidades”, ya que la teoría y los métodos diferían tanto de los anteriores artículos de revistas.

En “A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations” (2003), Schwartz presentaba un elenco que era ya muy revelador del trabajo realizado hasta esa fecha y del interés despertado por su teoría:

Análisis multidimensionales de las relaciones entre los ítems de cada valor básico dentro de 210 muestras de 67 países proporcionan réplicas que apoyan la discriminación de los diez valores básicos postulados. Análisis factoriales confirmatorios de datos de 23 países arrojan resultados similares. Hay muestras representativas de una nación o de una región en ella (16), muestras de maestros de escuela de kínder a 12º grado (74), de estudiantes universitarios de diversos campos (111), de adolescentes (10) y muestras de conveniencia para adultos (22). Es un total de 64,271 encuestados provenientes de países ubicados en cada continente habitado.

Los estudios se sucedieron, y en “Basic individual values: Sources and consequences” (2015) Schwartz atestaba que la investigación, en más de 80 países y utilizando cinco instrumentos de medición diferentes, confirmaba en gran medida el continuo motivacional circular, aunque no siempre fuera posible discriminar todos los valores. “Personal values in human life” (2017), de Sagiv et al., confirmó que el modelo circular de Schwartz había ya recibido apoyo en más de 300 muestras de más de 80 países, mientras en “Values and the human being” (2018) Cieciuch y Schwartz especificaron que entre estas se contaban 40 muestras representativas nacionales.

Tal cantidad de estudios exige un trabajo de selección y no solamente de compilación, por lo que aquí no se presenta un elenco de lo que se ha publicado a lo largo de estas décadas, sino un análisis de lo más significativo. Este capítulo trata sobre todo de mostrar los adelantos en la investigación sobre los valores que nos van a permitir identificar los fundamentos de esta teoría

²⁵ Ver [Apéndice 1](#).

²⁶ Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*.

(cf. [3.](#)) y que serán útiles para la aplicación de la teoría de Schwartz al contexto del trabajo (cf. [4.](#) y [5.](#)).

En el capítulo anterior, hemos visto cómo se ha desarrollado la teoría de Schwartz, con la identificación de valores universales y de relaciones de oposición entre grupos de valores, y con la sucesiva construcción y prueba de encuestas de valores. En este capítulo, empezaremos viendo cómo los valores se relacionan entre sí ([2.1.](#)). Nos detendremos a continuación en las relaciones de los valores con otras variables. Por una parte, veremos cómo otras variables impactan sobre los valores ([2.2.](#)). Por otra, profundizaremos en la comprensión de los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento ([2.3.](#)). El capítulo terminará con un apartado dedicado a estudios sobre el influjo de los valores en actitudes y comportamientos específicos ([2.4.](#)).

2.1. Cómo los valores se relacionan entre sí

Como estamos viendo, la aportación fundamental de la teoría de Schwartz ha sido la identificación del contenido sustantivo de los valores humanos y, en consecuencia, las relaciones concretas que existen entre ellos.

Empezamos este apartado presentando la jerarquía de valores dominante en la generalidad de las culturas ([2.1.1.](#)). Después, dirigiremos nuestra mirada a los horizontes que se abren con la comprensión de los cambios sistémicos en los valores ([2.1.2.](#)). Schwartz (2015) subraya que la mayoría de las investigaciones anteriores sobre antecedentes y consecuencias de los valores examinaron las relaciones empíricas entre unos pocos valores objetivos y una variable de fondo concreta (actitud o comportamiento), mientras que la teoría de los valores humanos universales permite tratar los sistemas de valores de las personas como estructuras coherentes y, por tanto, relacionar sistemáticamente el conjunto completo de valores con otras variables.

Más reciente ha sido el trabajo sobre la estructura de las prioridades intraindividuales²⁷ de valores ([2.1.3.](#)), con el que terminamos este apartado.

2.1.1. Un perfil pan-cultural dominante para la jerarquía de valores

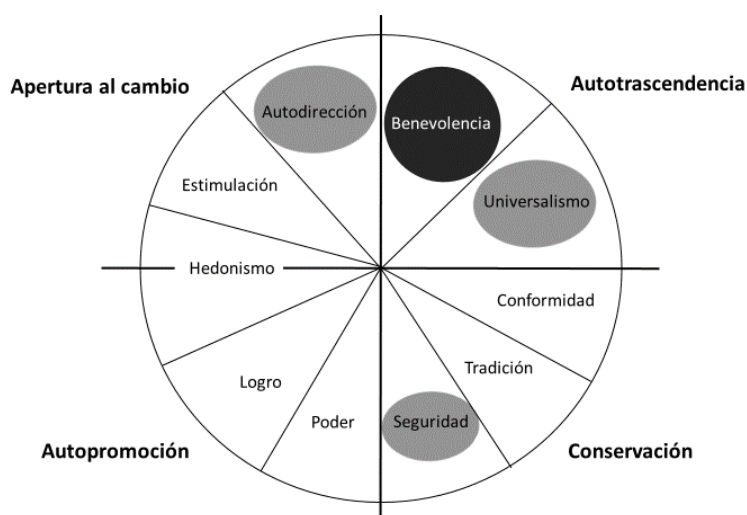
Es evidente que las personas difieren en sus jerarquías de valores personales, es decir, en la importancia relativa que atribuyen a los distintos valores. Sin embargo, en “Values Hierarchies Across Cultures - Taking a Similarities Perspective” (2001), utilizando datos de 63 países, Shalom H. Schwartz y Anat Bardi demostraron que la gradación de importancia entre los diez

²⁷ La expresión ‘prioridades intraindividuales’ se refiere a las prioridades de un individuo, y ‘prioridades interindividuales’ a las prioridades de un grupo de individuos.

tipos de valores es bastante similar en todo el mundo. Existe un alto nivel de acuerdo pan-cultural con respecto a la jerarquía de importancia de los diez valores, a pesar de un perfil de valor africano distinto.

En el perfil de valor general, la benevolencia es el tipo de valor más importante, seguido por la autodirección, el universalismo y la seguridad (los tres no difieren significativamente entre sí en importancia), mientras que en África la conformidad es el tipo de valor más importante e, inusualmente, se atribuye poca importancia a los valores de autodirección. A su vez, los valores de poder están ubicados en la parte inferior de la jerarquía pan-cultural, con un consenso muy alto con respecto a su importancia relativamente baja. El estudio concluyó que la similitud pan-cultural observada en las jerarquías de valores implica que hay principios subyacentes compartidos que dan lugar a estas jerarquías.

Figura 4. Tipos de valores más apreciados en el perfil general pan-cultural



El primado de los valores de benevolencia llama la atención, conociendo la multitud de actitudes y comportamientos cotidianos que no solamente no los apoyan, sino que los contrarían, de un modo particular en las interacciones sociales que estamos habituados a considerar como predominantemente competitivas (un ámbito concreto es el laboral, como veremos con más detenimiento en el capítulo 4). Los intentos de percibir mejor las razones de esta incongruencia pueden ser muy útiles para la mejor comprensión de las relaciones entre valores, actitudes y comportamientos. No obstante, no tengo conocimiento de la existencia de estudios sobre el tema.

Importa elucidar que el acuerdo pan-cultural se refiere a jerarquías de valor (*ranking*). Schwartz y Bardi (2001) mencionan que, incluso cuando los valores se ordenan de manera similar, las calificaciones de los valores (*rating*) pueden diferir de manera significativa y confiable entre las culturas.

Por otro lado, en “Whence Differences in Value Priorities?: Individual, Cultural, or Artifactual Sources” (2011), Ronald Fischer y Shalom H. Schwartz encuentran una falta de consenso sustancial dentro de cada país con respecto a la importancia de la mayoría de los valores personales, pues el país de origen explica en promedio solo 2 a 12% de la varianza interindividual.

2.1.2. Cambios sistémicos en los valores

Como hemos visto al presentar los FHOV (cf. [1.3.3.](#)), las oposiciones de los valores de ‘autotrascendencia’ a los de ‘autopromoción’ y de los valores de ‘apertura al cambio’ a los de ‘conservación’ están virtualmente universalmente presentes. Dado que los valores están correlacionados, cuando hay una variación en la importancia atribuida a un valor, también debe haber una variación en la importancia atribuida a otros valores, específicamente, valores adyacentes y opuestos en el continuo circular.

En “Changing, priming, and acting on values: effects via motivational relations in a circular model” (2009), Maio et al. estudiaron los efectos sistémicos del cambio de valores, a través de la activación en la memoria de conceptos relevantes para valores específicos. Su punto de partida fue la consideración de que los modelos circulares indican que cada tipo de intervención debe tener consecuencias que van más allá de los efectos en los valores específicos o metas personales que han cambiado o se han traído a la memoria, debido al impacto de estas intervenciones en las tensiones motivacionales subyacentes que conectan los valores o metas personales.

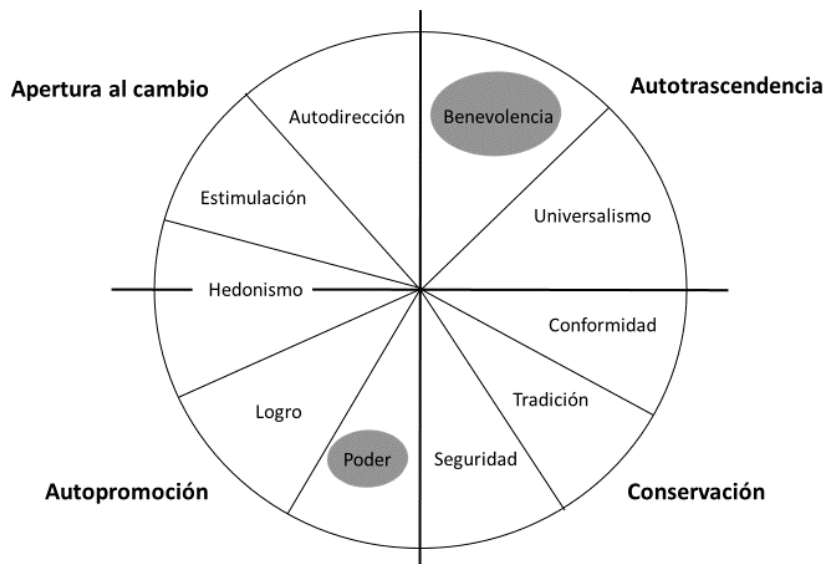
Estos autores razonaron que, si los valores están relacionados a través de los motivos a los que sirven, el cambio de un valor debería causar cambios en todo el sistema. Esto es, los valores que sirven a los mismos motivos que un valor promovido deben aumentar en importancia, mientras que los valores que sirven a motivos en conflicto deben disminuir en importancia. Por ejemplo, “la activación de valores que promueven el logro introducirá un enfoque motivacional en la autopromoción que quitará peso a la orientación motivacional que subyace a los valores opuestos de benevolencia (por ejemplo, la ayuda), que en su lugar se basan en un enfoque motivacional que trasciende al yo. Esto haría a las personas más propensas a interpretar una oportunidad de comportamiento posterior en términos de un motivo de logro y menos propensas a hacerlo en términos de un motivo benevolente”. Sus cinco experimentos realizados con estudiantes universitarios apuntan a la existencia de un cambio sistémico en los valores como predicho por la teoría de Schwartz.

En una publicación del mismo año, “The structure of intraindividual value change” (2009), Bardi et al. presentaron cuatro estudios longitudinales en los que se procuró captar la estructura de los cambios de valores intraindividuales (o sea, no la estructura agregada de los cambios de valores para una muestra de individuos, sino para cada individuo). La conclusión fue que estos no son caóticos, sino que ocurren de una manera que mantiene la estructura de valores de

Schwartz, ya que un aumento en la importancia de cualquier valor ha sido acompañado por un ligero aumento en la importancia de los valores compatibles y por una disminución en la importancia de los valores en conflicto.

Estos dos artículos proporcionan una fundamentación teórica a los resultados de experimentos como los descritos en “The psychological consequences of money” (Vohs et al. 2006), en los que se muestra que la activación del concepto de dinero puede disminuir la disponibilidad para ayudar a otros. Efectivamente, en la Figura 5 vemos cómo ‘dinero’ y ‘ayudar’ se encuentran en posiciones opuestas en el continuo circular de valores universales, pues ‘riqueza’ es un valor representativo del tipo motivacional ‘poder’, mientras que ‘servicial’ es un valor representativo del tipo motivacional ‘benevolencia’ (cf. Tabla 1).

Figura 5. Posiciones opuestas de los valores de poder y benevolencia



2.1.3. Estructura y jerarquía de las prioridades individuales de los valores

La falta de consenso dentro de cada país con respecto a la importancia de la mayoría de los valores personales, identificada por Fischer y Schwartz (2011), ya había sido referida en Schwartz (2003) al decir que “las personas pueden diferir sustancialmente en la importancia que atribuyen a los valores que comprenden los diez valores básicos”. En este apartado, nos va a interesar especialmente la segunda parte de esta frase: “pero sus valores están aparentemente organizados por la misma estructura de oposiciones y compatibilidades motivacionales”. O sea, que en 2003, a Schwartz le parecía probable que la estructura de prioridades de valores de los individuos fuera idéntica a la que se encontraba para los datos agregados, pero todavía no había estudios que lo comprobaran.

No obstante, sus razonamientos en cierto modo lo presuponen, como cuando, en “Basic human values: Their content and structure across countries” (2005), explica que “las elecciones específicas que las personas enfrentan al perseguir sus valores y las consecuencias que asocian con estas elecciones determinan qué valores experimentarán como conflictivos o congruentes. Las experiencias repetidas de que ciertos valores son congruentes o en conflicto llevan a la cristalización de las estructuras de valor de los individuos”.

Esto nos lleva de nuevo a “The structure of intraindividual value change” (Bardi et al. 2009). Como hemos referido, los resultados de los estudios que ahí se exponen apoyan la estructura hipotética de cambio de valor intraindividual. Esto es, la estructura del cambio de valor de un individuo refleja la estructura de valores de tipo circular, de modo que los valores en conflicto cambian en direcciones opuestas (por ejemplo, si una persona da más importancia a un valor de ‘apertura al cambio’ como la estimulación, es probable que la misma persona disminuya la importancia que atribuye a la seguridad) y los valores compatibles cambian en la misma dirección. Por otra parte, sería probable que esa persona aumentara la importancia atribuida al hedonismo y / o a la autodirección.

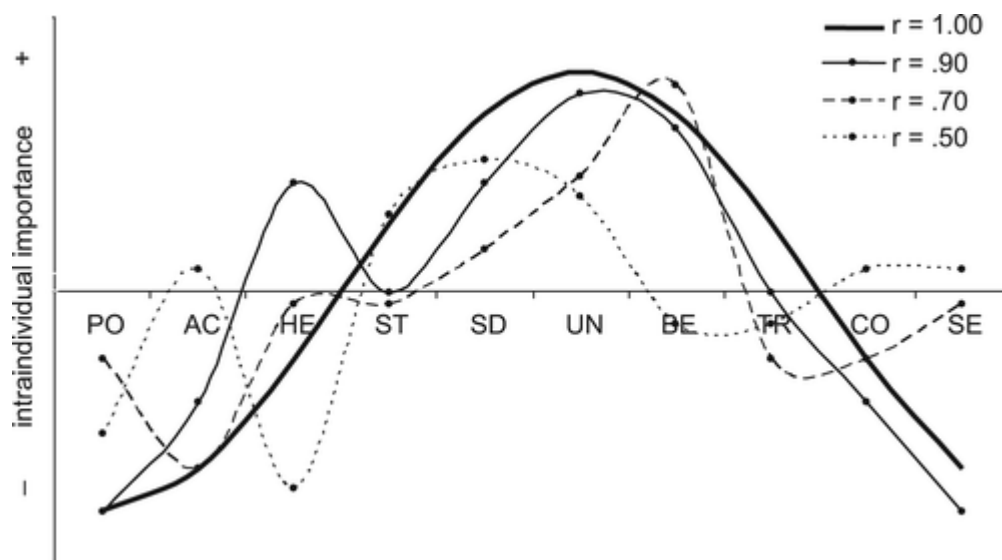
Sin embargo, eso no basta para afirmar que la estructura misma de las prioridades intraindividuales de los valores traduzca esas relaciones de oposición y compatibilidad; por ejemplo, no tenemos datos para afirmar que una persona que valora mucho la estimulación tiende a valorar poco la seguridad.

Hubo que esperar hasta 2014 para que esta cuestión fuese estudiada, cuando Tobias Gollan y Erich Witte publicaron un artículo en que subrayaban como en el enfoque habitual de las correlaciones interindividuales de la importancia de los valores se descuidaba la similitud o diferencia intraindividual de la importancia de los valores. Este artículo llevaba por título “From the Interindividual to the Intraindividual Level: Is the Circumplex Model of Values Applicable to Intraindividual Value Profiles?”, y la respuesta de los autores era positiva, dado que concluyeron que el modelo circular generalmente es una buena representación de las (in)compatibilidades de valor intraindividual. Su trabajo proporcionó, además, otros datos relevantes para el estudio de los valores personales, pues mostraron que las personas cuyos perfiles de valor muestran una peor adaptación al modelo son (a) más jóvenes que la mayoría y (b) respaldan valores que generalmente se consideran menos importantes.

En Gollan y Witte (2014) encontramos una representación gráfica que ilustra más directamente las correlaciones entre la importancia atribuida a los distintos valores (cf. Fig. 6). Ubicando los diez tipos motivacionales en el eje horizontal de acuerdo con su orden en el círculo de valores, y representando en el eje vertical la importancia atribuida a los valores, el gráfico resultante tiene la forma de una curva sinusoidal. Aplicándolo a perfiles individuales, los autores explican que, en total, hay 10 de estas ‘curvas de tipo ideal’, dependiendo de qué tipo de valor tenga la mayor prioridad intraindividual (esto es, dónde se encuentra el máximo de la curva sinusoidal).

No obstante, Gollan y Witte usan datos solamente de Europa (aunque se tratara de conjuntos de datos representativos de 17 países europeos, una muestra de dimensión considerable), por lo que su estudio no es capaz de presentar evidencia suficiente para una teoría de los valores humanos universales.

Figura 6. Curva de tipo ideal para Universalismo ($r = 1$) y tres perfiles de valores hipotéticos que se ajustan a esta curva



Leyenda: *PO = poder; AC = logro; HE = hedonismo; ST = estimulación; SD = autodirección; UN = universalismo; BE = benevolencia; TR = tradición; CO = conformidad; SE = seguridad.*

Fuente: Gollan y Witte (2014).

Así pues, en “On the Relative Importance of Personal Values” (2015), Wolfgang Bilsky y sus coautores vuelven a hacer una llamada a la investigación en esta temática: “si bien los análisis estructurales de datos agregados confirman en gran medida el modelo circular de estructura de valor de Schwartz en un nivel interindividual, este no es necesariamente el caso en un nivel intraindividual. Sin embargo, responder a esta pregunta sigue siendo un desafío para ser dominado por investigaciones futuras”.

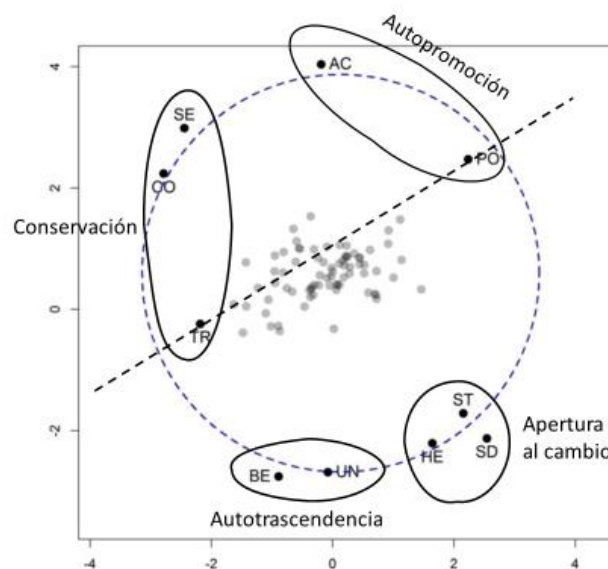
Llegamos por fin a “Does the Value Circle Exist Within Persons or Only Across Persons?” (2017), donde Ingwer Borg, Anat Bardi y Shalom H. Schwartz constatan que “este artículo proporciona la primera evidencia completa de un argumento que sirve de base para la estructura de valores: que casi todas las prioridades de valor de cada individuo se organizan de acuerdo con el círculo de valor de Schwartz (1992)”.

El análisis utiliza diferentes cuestionarios desarrollados por Schwartz (SVS, PVQ-40 y PVQ-21) e incide sobre distintas poblaciones y culturas (desde una muestra representativa de Gran Bretaña a otra de estudiantes universitarios en Irán). Los resultados indican que el círculo de conflictos y compatibilidades de valores existe para cada individuo y no solo en los análisis de las muestras de individuos. Es decir, casi todas las personas parecen experimentar los conflictos

y las compatibilidades de valores esencialmente de la misma manera; las personas difieren solo en sus prioridades de valor.

El enfoque aplicado ('unfolding'²⁸) permite estudiar también las jerarquías de preferencias individuales; con este método, cada persona es representada por un punto ubicado en el plano del círculo de valores (cf. Fig. 7). Una conclusión de este estudio es que solo un pequeño porcentaje de personas tiene preferencias claramente diferentes entre los valores. Los autores proponen que esto puede ser una tendencia adaptativa: puede ser más fácil funcionar si uno no tiene preferencias muy fuertes porque entonces enfrentará menos situaciones de la vida que amenazan fuertemente sus valores y crean agitación emocional.

Figura 7. 'Unfolding solution' para 75 estudiantes en Irán (Stress .17)



Leyenda: *PO* = poder; *AC* = logro; *HE* = hedonismo; *ST* = estimulación; *SD* = autodirección; *UN* = universalismo; *BE* = benevolencia; *TR* = tradición; *CO* = conformidad; *SE* = seguridad.

Fuente: Adaptado de Borg et al. (2017).

El potencial de este enfoque queda ilustrado en la figura 7, en la cual vemos que:

- i) las prioridades de valor de estos estudiantes se organizan de acuerdo con el círculo de valores de Schwartz, aunque dentro de cada tipo de valores de orden superior

²⁸ El término 'unfolding', o 'despliegue', se refiere tanto al modelo teórico de generación de juicios de preferencia como al análisis estadístico utilizado para probarlo. Los datos se componen como una matriz de personas x valores, con los índices de preferencia de los valores convertidos en disimilitudes.

(autotrascendencia, conservación, autopromoción y apertura al cambio) encontremos cambios de orden (por ejemplo, al contrario de lo que es habitual, para estos estudiantes el ‘logro’ –AC– está más próximo a los valores de ‘conservación’, mientras que el ‘poder’ –PO– está más próximo a los valores de ‘apertura al cambio’);

ii) dado que los puntos se vuelven gradualmente menos densos cuanto mayor es la distancia desde el centro, los perfiles de valores de la mayoría de las personas muestran distancias aproximadamente similares a cada uno de los valores; y

iii) los puntos se distribuyen principalmente a lo largo de un eje, es decir, a lo largo de la línea que conecta el ‘poder’ (PO) y la ‘tradición’ (TR). De acuerdo con Borg et al. (2017), “esto puede indicar que, para estos estudiantes iraníes, el *trade-off* entre el poder y la tradición es el conflicto dominante, ya que es con respecto a estos dos valores que encontramos la mayor variación”.

El año siguiente, Borg publicó “Age- and gender-related differences in the structure and the meaning of personal values” (2018), en el que se encuentra nueva evidencia de que la estructura de los valores personales sigue el círculo de valor típico para todos los grupos de género y edad.

En suma, los estudios indican que la estructura de valores de la generalidad de las personas está de acuerdo con lo previsto en la teoría de Schwartz, o sea, si una persona prioriza valores particulares, también tiende a priorizar valores compatibles y a no priorizar valores opuestos en el círculo.

No obstante, algunas personas pueden atribuir gran importancia a valores ubicados en lados opuestos del círculo. A propósito de estas situaciones, en la entrada sobre ‘valores’ de la *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (2017), Cieciuch y Schwartz hacen referencia a una hipótesis que parece verosímil pero todavía no se ha podido comprobar o contradecir en el contexto de la teoría de Schwartz: que el conflicto de valores personal lleve a un nivel bajo de bienestar y a un cambio de valores.

2.2. Cómo otras variables impactan sobre los valores

Las jerarquías de valores personales son de mucho interés no solo como variables independientes, sino también como variables dependientes que reflejan las influencias a las que están expuestos los individuos y los grupos. Un ámbito evidente es, por ejemplo, el que busca entender en qué medida las variables sociodemográficas más importantes impactan sobre las diferencias en la jerarquía de valores de los individuos.

En “The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderators” (2011), Anat Bardí y Robin Goodwin presentaron evidencias que respaldan que los valores se desarrollan como un producto conjunto de las necesidades, rasgos, temperamento, cultura, socialización y experiencias personales del individuo. A su vez, en “Basic individual values:

Sources and consequences” (2015), Schwartz afirmó que “la raza, el origen étnico, el género, la clase social, la educación, la ocupación, las características familiares, la edad, la religión, el estatus de inmigrante, los sistemas económicos y políticos, todos afectan las prioridades de valor”.

Sin embargo, en “Studying values: Personal adventure, future directions” (2011), se percibe alguna decepción en el modo en que Schwartz constata que pocos estudios han detallado o evaluado los procesos a través de los cuales las condiciones culturales, sociales y personales específicas influyen en valores específicos, aunque el autor considera que en “Cross-national variation in the size of sex differences in values: effects of gender equality” (Schwartz y Rubel-Lifschitz, 2009) se ilustra bien el modo de hacerlo²⁹.

En los primeros apartados de esta sección presentaremos estudios del impacto del género (2.2.1.) y de la edad (2.2.2.) en los valores. A continuación, analizamos la influencia del contexto (facilidad o dificultad para actuar de acuerdo con los valores, ...) en las dinámicas de importancia de los valores (2.2.3.). Esto nos ayudará a una mejor comprensión de las diferencias en las estructuras y jerarquías de valores entre los países (2.2.4.).

Otros estudios se centran en situaciones y procesos de cambio: los valores de una persona tienden a ser bastante estables, pero no son inmutables. ¿Cómo se alteran cuando cambian determinadas circunstancias de la vida? (2.2.5.).

El análisis de la influencia no premeditada de otras variables en los valores conduce a una cuestión muy práctica, aunque los estudios en este ámbito con base en la teoría de Schwartz se han desarrollado más a nivel de las propuestas teóricas o de experimentos en laboratorio: ¿Cómo inducir al cambio de valores? (2.2.6.).

En todos los temas conviene tener presente, como destaca Schwartz en “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), que las desviaciones son especialmente interesantes porque nos llevan a buscar las condiciones particulares que fortalecen o debilitan las relaciones de una variable con los valores.

2.2.1. Diferentes jerarquías para mujeres y hombres

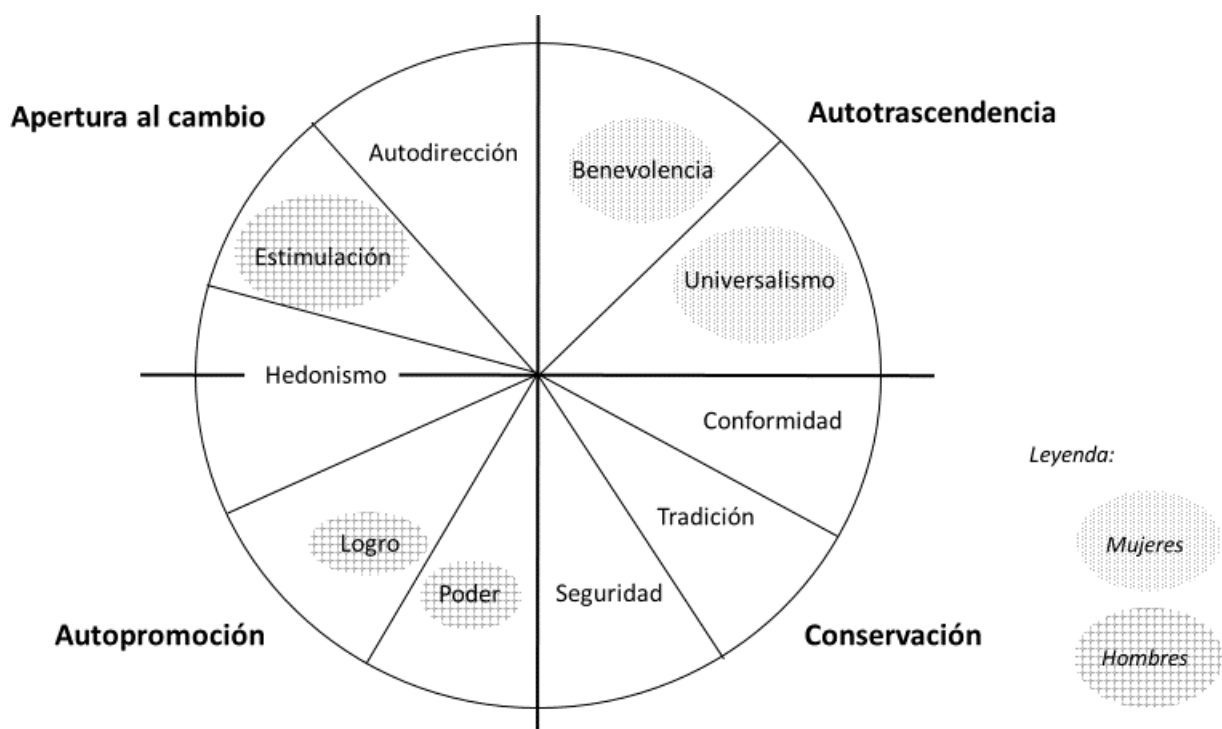
En un estudio realizado en 70 países, publicado en “Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies” (2005), Shalom H. Schwartz y Tammy Rubel concluyeron que las diferencias por sexo en los valores básicos son consistentes: los hombres atribuyen más importancia que las mujeres a los valores de ‘autopromoción’ y ‘apertura al cambio’, mientras que las mujeres atribuyen más importancia que los hombres a los valores de ‘autotranscendencia’. Aunque menos sistemáticamente, las mujeres tienden a atribuir más

²⁹ Ver. 2.2.1. para la presentación de este trabajo.

importancia a la ‘seguridad’. Las mujeres y los hombres no difieren en los valores de ‘tradición’ y ‘conformidad’.

Como relatan los mismos autores en un artículo publicado años después (Schwartz y Rubel-Lifschitz, 2009), en el estudio de 2005 se había verificado también que en países con mayor igualdad de género (por ejemplo, Finlandia), los hombres atribuyeron sustancialmente más importancia a los valores de ‘poder’ y menos importancia a los valores de ‘benevolencia’ que las mujeres. En países con menos igualdad de género (por ejemplo, Grecia), estas diferencias eran relativamente pequeñas. Este resultado les sorprendió, aunque se encuentran hallazgos similares para otros aspectos de la personalidad, y los llevó a cuestionarse: ¿este patrón inesperado encontrado para los valores de poder y benevolencia, los rasgos de personalidad y las emociones es válido para los 10 valores?

Figura 8. Una mayor igualdad de género permite que ambos sexos busquen más libremente los valores a los que inherentemente dan más importancia



Aplicando las bases teóricas de dos fuentes –la psicología evolutiva y la teoría del rol social–, en “Cross-national variation in the size of sex differences in values: effects of gender equality” (2009) Schwartz y Rubel-Lifschitz postularon que las mujeres valoran inherentemente la ‘benevolencia’ y el ‘universalismo’ más que los hombres, mientras que los hombres valoran intrínsecamente el ‘poder’, el ‘logro’ y la ‘estimulación’ más que las mujeres. Su hipótesis central era que, a medida que aumenta la igualdad de género, las diferencias de sexo en estos

valores deberían aumentar, mientras que las diferencias de sexo en otros valores no deberían verse afectadas por aumentos en la igualdad de género. De hecho, estudios de 25 muestras nacionales representativas y de estudiantes de 68 países confirmaron las hipótesis, excepto para los valores de la ‘tradición’. Los autores consideran que es poco probable que los resultados estén sesgados por la selección de países, ya que los países cubren todo el continuo de las dimensiones sociales y culturales.

Por consiguiente, una mayor igualdad de género permite que ambos sexos busquen más libremente los valores a los que inherentemente dan más importancia: en sociedades en las que hombres y mujeres tienen oportunidades más idénticas, sus jerarquías de valores tienden a ser más distintas.

La identificación de los valores a los que los sexos dan una importancia distinta dio un paso adelante en “The Refined Theory of Basic Values” (Schwartz, 2017a). Ahí se diferenciaron los 19 tipos de valores, lo que implicó la división del ‘universalismo’ en tres tipos (cf. Tabla 4). La conclusión fue que las mujeres atribuyen más importancia que los hombres solo a las dos facetas de los valores del universalismo que involucran las relaciones con las personas (universalismo-tolerancia y universalismo-preocupación), pues no hubo diferencia de género en la importancia dada a la faceta universalismo-naturaleza.

Otros trabajos exhiben conclusiones que siguen en la misma línea. Por ejemplo, los resultados presentados en “Does the Value Circle Exist Within Persons or Only Across Persons?” (Borg et al., 2017), que estudia la estructura de las prioridades individuales de valores, indican que hombres y mujeres comparten la misma configuración de valores, pero se separan significativamente en función de las prioridades que atribuyeron a los valores de ‘poder’ y ‘benevolencia’.

Como hemos visto (cf. [2.1.3.](#)), en 2018 Ingwer Borg publicó “Age- and gender-related differences in the structure and the meaning of personal values”, en el que estudió los efectos del género y edad en los valores. Borg reportó que las estructuras de valor de hombres y mujeres difieren de manera significativa y sistemática en todos los subgrupos etarios, aunque el efecto del género es relativamente pequeño para los subgrupos de mediana edad y más fuerte para los subgrupos muy jóvenes y muy viejos. Esta diferencia puede tener implicaciones prácticas en el contexto del trabajo/empleo, pero todavía no hay publicaciones que lo exploren.

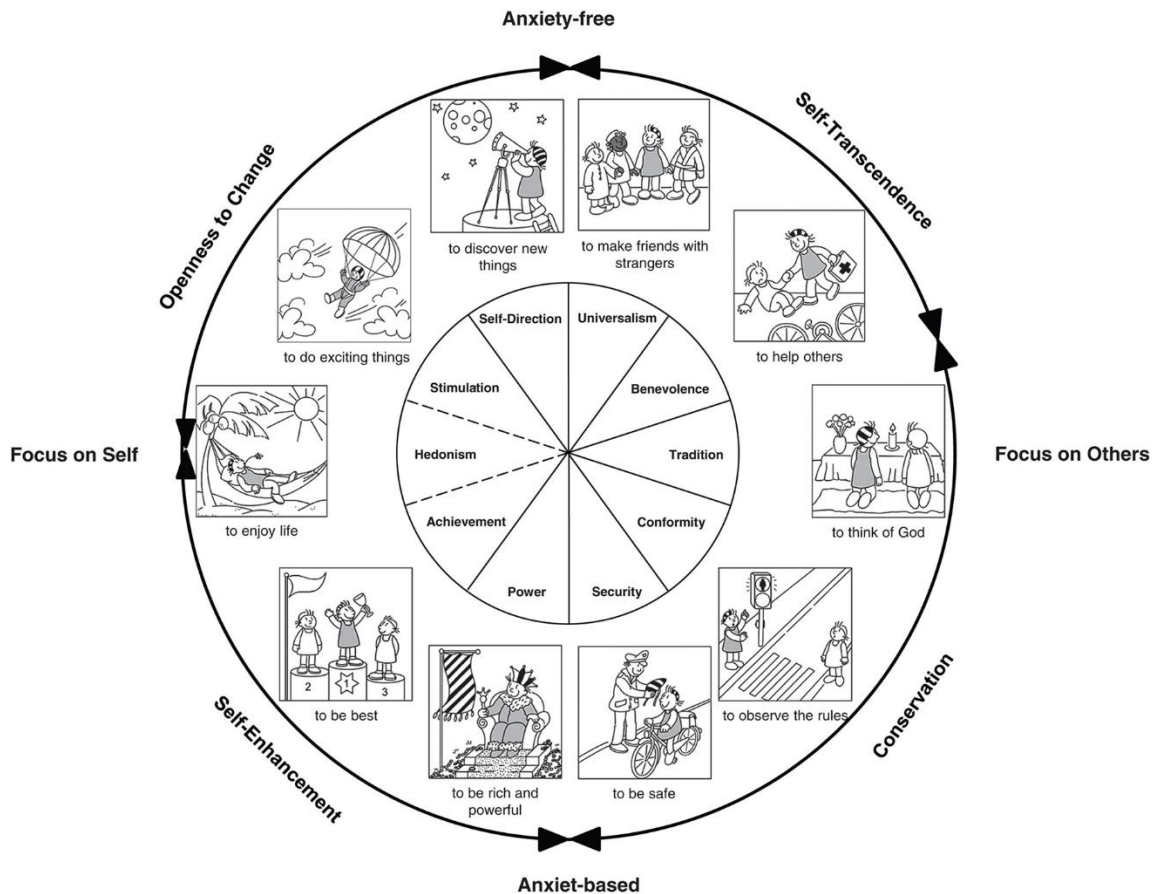
De todos modos, aunque consistentes, las diferencias de sexo generalmente explican menos varianza que la edad y mucho menos que el entorno social.

2.2.2. Estructuras y jerarquías de valores en edades tempranas

En “Assessing values at an early age: The Picture-Based Value Survey for Children (PBVS-C)” (Döring et al., 2010) se presentó una encuesta de valores para niños basada en imágenes (‘Picture-Based Value Survey for Children’ o PBVS-C): un nuevo instrumento de evaluación

elaborado dentro del marco conceptual de la teoría de Schwartz que permite el estudio del desarrollo temprano de los valores. La encuesta, realizada a niños de 8 a 12 años, reveló patrones estructurales altamente diferenciados que se corresponden estrechamente con la teoría de Schwartz.

Figura 9. Círculo de valores de Schwartz con ejemplos de ítems de la PBVS-C



Fuente: Döring et al. (2018).

En “Cross-cultural evidence of value structures and priorities in childhood” (Döring et al., 2015) se presentaron los resultados de la evaluación de los valores de más de tres mil niños de 7 a 11 años, oriundos de seis países. La conclusión fue que las estructuras de valor, las diferencias de sexo en las prioridades de valor y las jerarquías de valor pan-culturales típicas de los adultos ya han tomado forma a esa temprana edad. Por ejemplo, las niñas atribuyen más importancia a los valores de ‘autotranscendencia’ y ‘conservación’, mientras que los niños atribuyen más importancia a los valores de ‘autopromoción’. En aquellos países con muestras con más respuestas (Alemania, Polonia, Italia y Bulgaria), estas diferencias de sexo fueron estadísticamente significativas. El estudio proporciona un claro apoyo para el carácter distintivo

de los cuatro tipos de valor de orden superior (FHOV), e incluso una evidencia considerable de que, a esas edades, las diferencias de motivación entre los diez valores básicos se reconocen al menos implícitamente.

Además, en cinco de los seis países, los niños consideraron que los valores de ‘autotrascendencia’ son los más importantes y que los valores de ‘autopromoción’ son los menos importantes. La primacía temprana de los valores de autotrascendencia –que se mantiene en el perfil pan-cultural– es coherente con la situación habitual de la familia como el grupo social dominante en la infancia. De hecho, en “Values Hierarchies Across Cultures - Taking a Similarities Perspective” (2001), Schwartz y Bardi habían sostenido que la adquisición de valores ocurre primero en la familia y posteriormente en otros grupos primarios y secundarios. En esa publicación, los autores argumentaron que los valores de ‘benevolencia’ (amabilidad, honestidad, perdón, lealtad, responsabilidad) proporcionan la base motivadora internalizada para las relaciones sociales cooperativas y de apoyo y que relaciones sociales positivas y cooperativas –el requisito básico para el buen funcionamiento del grupo– son especialmente importantes en el contexto de la familia, con su alta interdependencia y su intensa interacción.

A su vez, en “Personal values in human life” (2017), Sagiv et al. presentaron un razonamiento que explicita otros factores actuantes en estas edades:

Las familias son poderosos vehículos de socialización de valores. Los padres generalmente desean que sus hijos tengan valores similares a los suyos y, de hecho, existe una alta congruencia entre las jerarquías de valores de los padres y las de sus hijos. (...) Sin embargo, gran parte de la similitud de valores entre padres e hijos se debe no a la transmisión directa de valores de padres a hijos, sino al medio ambiente y a la cultura que comparten. Por ejemplo, los padres y los niños comparten el mismo estatus socioeconómico y ambos están expuestos a las mismas instituciones culturales.

Laura Parks y Russell Guay, en “Personality, values, and motivation” (2009), desarrollaron el enfoque de Schwartz y Bardi (2001) y observaron que los valores se desenvuelven inicialmente a través de interacciones sociales con modelos a seguir, como padres y maestros. Siguiendo esa línea, y constatando que la mención predominante de las escuelas en los medios de comunicación, así como en las publicaciones académicas, se refiere a su papel en la promoción del rendimiento académico de los niños, Yair Berson y Shaul Oreg decidieron estudiar los efectos de la escuela en los valores de los niños, centrándose en los roles de los directores de las escuelas. En 2016, publicaron sus resultados, en “The Role of School Principals in Shaping Children’s Values”.

Los datos procedieron de escuelas en Israel y el enfoque se centró en los FHOV. En este artículo se pretendía testar que, para cada categoría de valor (‘autotrascendencia’, ‘conservación’, ‘autopromoción’ y ‘apertura al cambio’), pasados dos años los valores de los directores se relacionarían con los valores de los niños de la escuela, controlando los valores de referencia de los niños. Además, las hipótesis incluían que

uno de los mecanismos a través de los cuales los valores de los directores se vean reflejados en los valores de los alumnos es el clima escolar. Nos centramos en las

dimensiones del clima escolar que se corresponden con las cuatro categorías de valores, a saber, el grado en que el clima escolar refleja un énfasis en la estabilidad (correspondiente a los valores de conservación), el apoyo (correspondiente a los valores de autotrascendencia), la innovación (correspondiente a los valores de apertura a cambio) y el rendimiento (correspondiente a los valores de autopromoción).

Los resultados apoyaron la idea de que las escuelas desempeñan un papel importante en la configuración de los valores de los niños. Durante los dos años del estudio, los valores de los niños se acercaron más a los valores de los directores, con la excepción de los valores de ‘conservación’; esta correspondencia fue mediada por el clima de las escuelas. Los autores consideran que una implicación central de sus hallazgos tiene que ver con la conciencia de los directores, los responsables de la formulación de políticas y otras partes interesadas clave, sobre el impacto que tienen los directores, no solo en el rendimiento de los alumnos sino también en un aspecto más básico de su identidad: sus valores.

Por otro lado, tal como pasó con los estudios de los valores de los adultos, los estudios sobre los valores intraindividuales de los niños empezaron hace poco. El de Lee et al. (2017) se titula precisamente “Does the intra-individual structure of values exist in young children?” y los resultados respaldan las conclusiones de los estudios anteriores, pues muestran, por primera vez, que la estructura circular de valores existe en niños de tan solo cinco años. Además, revelan que las niñas y los niños comparten la misma estructura, pero difieren en sus prioridades de valores. En general, los niños dan más prioridad a los valores de ‘autopromoción’ y ‘apertura al cambio’, mientras que las niñas dan más prioridad a los valores de ‘autotrascendencia’ y ‘conservación’.

La continuidad entre las jerarquías de valores en la infancia y en la edad adulta es coherente con las conclusiones de “Stability and change of basic personal values in early adulthood: An 8-year longitudinal study” (2016), un trabajo extenso y profundo realizado por Michele Vecchione, Shalom H. Schwartz, Guido Alessandri, Anna K. Döring, Valeria Castellani y Maria Giovanna Caprara:

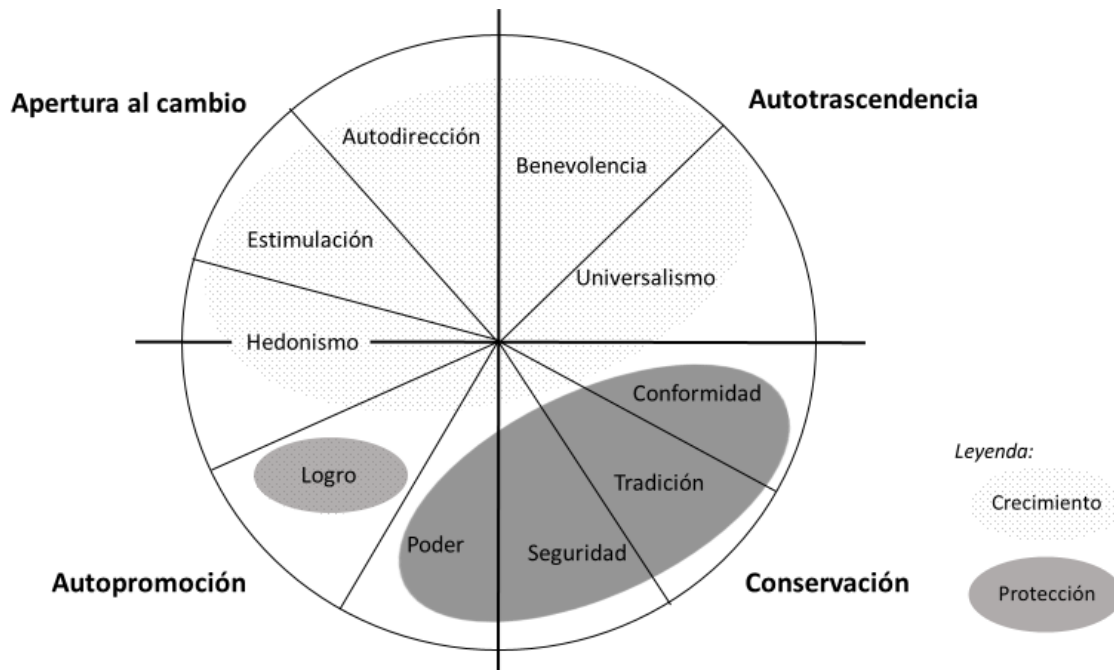
Las muchas transiciones que ocurren en los inicios de la edad adulta hacen que este sea un período con un gran potencial para que ocurran naturalmente cambios de valores con impacto a largo plazo. Empero, nuestros hallazgos, que examinan cuatro aspectos diferentes del cambio, revelan la presencia de una estabilidad sustancial en los valores personales básicos durante este período.

2.2.3. Influencia del contexto para las dinámicas de los distintos valores

Una de las relaciones de oposición estudiadas por Shalom H. Schwartz (cf. [1.4.3.](#)), representada en la columna C3 de la Tabla 4, es entre los valores que se refieren a formas de hacer frente a la ansiedad y proteger al yo, y los que se refieren a formas relativamente libres de ansiedad, en que las personas crecen y se expanden. Esta distinción entre valores de protección y de

crecimiento es relevante para el estudio de las dinámicas de la importancia atribuida a los valores.

Figura 10. Valores de crecimiento y de protección



En un artículo sobre las influencias de la adaptación al régimen comunista en las jerarquías de valores en los países de Europa del Este, “Influences of Adaptation to Communist Rule on Value Priorities in Eastern Europe” (1997), Schwartz y Bardi decían que las personas ajustan sus valores para adaptarse a las oportunidades en su entorno: tienden a aumentar la importancia que atribuyen a los valores que pueden alcanzar sin dificultad y a disminuir la importancia de los valores que no pueden alcanzar. Por ejemplo, en países dominados por gobiernos comunistas, “incapaces de perseguir los valores de autonomía con éxito, las personas tendían a adaptarse rebajando su importancia”; al revés, las personas en cuyo trabajo es posible más libertad de elección, tienden a dar mayor importancia a la autonomía en detrimento de la conformidad.

Sin embargo, aunque eso sea la tendencia más común para los valores de crecimiento (que en la práctica coinciden con el conjunto de los valores de ‘autotrascendencia’ y de ‘apertura al cambio’), eso no suele ocurrir con los valores defensivos (los cuales incluyen los de ‘conservación’ y parte de los de ‘autopromoción’³⁰), pues si la vida se vuelve más segura y

³⁰ Como hemos visto en [1.3.4.](#), el logro puede traducir una motivación de protección o crecimiento.

controlable, los valores de protección también perderán algo de su importancia: la gente ya no los enfatizará en compensación por su inseguridad.

En “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), Schwartz describe los valores defensivos como aquellos que conciernen al bienestar material y la seguridad, e ilustra su dinámica diciendo que las personas que sufren dificultades económicas y agitación social atribuyen más importancia a los valores de ‘poder’ y ‘seguridad’ que aquellos que viven con relativa comodidad y seguridad.

Así pues, en general, cuando uno vive en un contexto en el que se presentan con frecuencia situaciones en las que se identifican valores de crecimiento, esa persona tiende a atribuir más fuerza motivacional a esos valores (por ejemplo, un ambiente desafiante propicia una especial valoración de la estimulación). Al revés, cuanto más garantizados están los valores de protección, menos peso se les atribuye en la jerarquía de valores.

La mención de Schwartz a los ‘valores que conciernen al bienestar material’ trae a la mente varias tesis de la teoría microeconómica, como la ley de utilidad marginal decreciente (cuanto mayor es la cantidad consumida de un bien, menor es su utilidad marginal), o la noción de ‘punto de saturación’ (el cual ocurre cuando el aumento del consumo de un bien ya no se traduce en un aumento de utilidad del consumidor), que son coherentes con las tendencias identificadas para los valores de protección. Por otra parte, la diferente dinámica de otros valores, como los de hedonismo y estimulación, ayuda a la comprensión de los procesos de adicción, los cuales siguen una tendencia propia de los valores de crecimiento. Sería interesante integrar las varias dinámicas descubiertas en las diversas áreas del saber, y de este modo ayudar a abrir el horizonte de los estudios del consumidor al bien integral de la persona.

2.2.4. Diferencias entre los países en las estructuras y jerarquías de valores

Aunque, como hemos referido, se encuentre una falta de consenso sustancial dentro de cada país con respecto a la jerarquía de valores de los individuos (cf. Fischer y Schwartz, 2011), en “Individual Values across Cultures” (2017b) Schwartz defendió que las diferencias entre los valores de los miembros de cada grupo nacional son lo suficientemente grandes como para ser interesantes y reveladores, y presentó algunas diferencias detectadas en datos de los Estados Unidos y de 23 países presentes en el *European Social Survey*. Por ejemplo, ese artículo revela que, en comparación con los residentes de otras democracias económicamente avanzadas, los estadounidenses atribuyeron una importancia relativamente alta a los valores de tradición, estimulación, logro y poder, y poca importancia a los valores de benevolencia y universalismo, mientras que en los países nórdicos los valores de ‘autotrascendencia’ (benevolencia y universalismo) fueron más importantes que en otros lugares y los valores de ‘autopromoción’ (poder y logro) fueron menos importantes, con pocas excepciones.

Por otro lado, cerca de diez años antes, juntamente con otros autores, en “Structural Equivalence of the Values Domain Across Cultures” (Fontaine et al. 2008), Schwartz ya se había propuesto

evaluar la posible variación sistemática en la estructura de valores entre los grupos nacionales e interpretar dicha variación con base en datos de 38 países (una muestra de estudiantes y una muestra de profesores de cada país). Con esta finalidad, estudiaron las desviaciones de cada país del perfil pan-cultural y concluyeron que estas revelan un patrón sistemático: cuanto más alto es el nivel de desarrollo socioeconómico de un país, mayor es el contraste entre los valores de protección y de crecimiento, esto es, más fuerte es la relación de oposición identificada en la columna C3 de la Tabla 4, ya analizada en [2.2.3](#).

Un resultado semejante se encontró en “The Structural Organization of Human Values: Evidence from Three Rounds of the European Social Survey (ESS)” (Bilsky et al., 2011): en ese artículo se concluyó que, en las sociedades más desarrolladas, las desviaciones de la estructura son menores y el contraste entre los valores de protección y crecimiento es más agudo.

Como estamos viendo, el mayor contraste entre los valores de protección y crecimiento en las sociedades más desarrolladas es coherente con las dinámicas de importancia de estos valores estudiadas en [2.2.3](#). A su vez, la explicación presentada por Schwartz en “Basic human values: Their content and structure across countries” (2005) para que las desviaciones de la estructura sean menores en los países más desarrollados ayuda a profundizar en las dinámicas generales de los valores. Una estructura de valores con relaciones de compatibilidad y conflicto más claras es señal de un sistema de valores más articulado y congruente. Las normas y costumbres prevalecientes imponen menos restricciones en la toma de decisiones de los encuestados de los países desarrollados. Por tanto, es más probable que enfrenten elecciones reales en la vida cotidiana y que se vean obligados a tomar esas decisiones en función de su propia evaluación de las consecuencias. De acuerdo con la teoría de Schwartz, tales experiencias de elección son el principal vehículo para desarrollar sistemas articulados con claras congruencias y conflictos entre los valores.

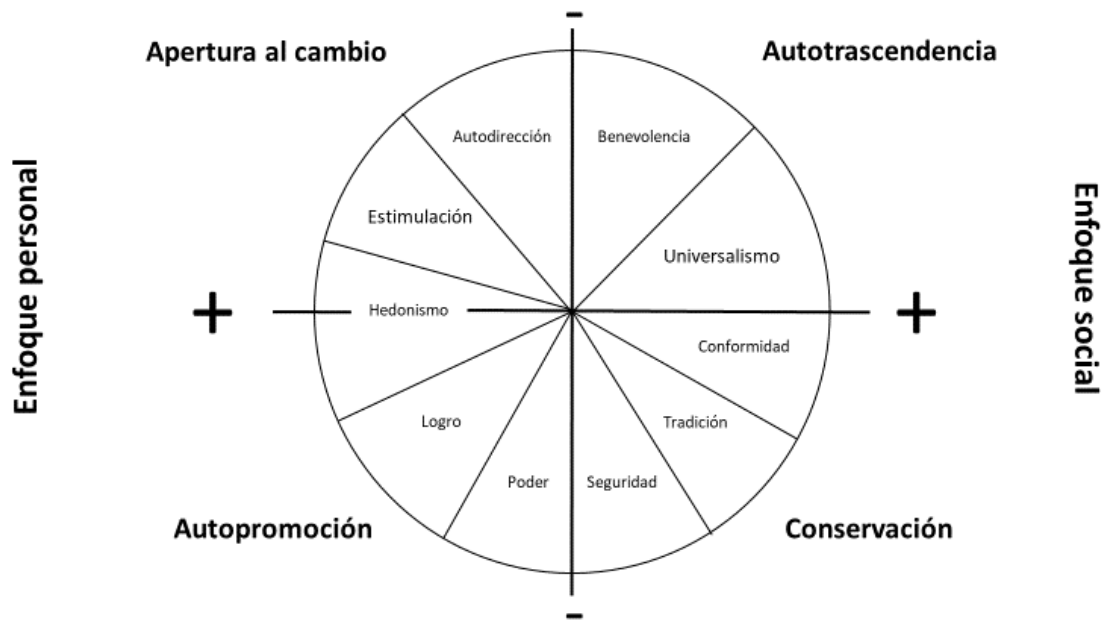
“Relations Among Higher Order Values Around the World” (2018) –de Maksim Rudnev, Vladimir Magun y Shalom H. Schwartz– presentó resultados congruentes con los estudios anteriores, pues los autores concluyeron que la oposición entre los valores de crecimiento y de protección se manifiesta solo en los países más desarrollados económicamente. Estos resultados son particularmente relevantes, pues los autores contaron con datos de 104 países.

Además, este estudio investigó por primera vez las correlaciones entre todos los FHOV (‘autotrascendencia’, ‘conservación’, ‘autopromoción’ y ‘apertura al cambio’), esto es, las relaciones de oposición o compatibilidad entre todos los elementos de la columna C1 de la Tabla 4, no solamente entre los valores de orden superior no adyacentes (‘autotrascendencia’ en oposición a ‘autopromoción’, y ‘conservación’ en oposición a ‘apertura al cambio’). Su análisis

reveló teóricamente las relaciones negativas esperadas entre los valores de apertura al cambio y de conservación y entre los valores de autotrascendencia y autopromoción. De manera más interesante, los valores de apertura al cambio y de autotrascendencia se relacionan negativamente entre sí, al igual que la conservación y la autopromoción. Los valores de apertura al cambio y autopromoción se relacionan de manera

predominantemente positiva, al igual que los valores de conservación y autotrascendencia. Las correlaciones entre los valores adyacentes fueron más débiles en los países más desarrollados económicamente, revelando una mayor complejidad de los valores en estas sociedades. Estos hallazgos fueron consistentes en múltiples encuestas y después de controlar los niveles de educación y la desigualdad de ingresos.

Figura 11. Correlaciones entre los FHOV adyacentes



Este artículo tiene el mérito de estudiar los tres tipos de relación de oposición que rigen la disposición de los valores (C1, C2 y C3 – cf. [1.4.3.](#) y Tabla 4). Así, el análisis pudo concluir que, en la mayoría de los países, los valores tienden a organizarse predominantemente en línea con la oposición identificada en C2, o sea, de enfoque social *versus* personal.

2.2.5. Impacto en los valores de eventos que cambian la vida

Con frecuencia se dice que las personas pueden cambiar sus valores con bastante facilidad, especialmente en comparación con otros atributos de la personalidad. El argumento suele centrarse en que las personas no tendrán especial dificultad en cambiar de opinión acerca de sus prioridades de valor porque los valores son subjetivos y reflejan lo que en un dado momento se considera importante.

Hace pocos años este tema estaba todavía poco estudiado. En “The structure of intraindividual value change” (Bardi et al., 2009) se afirmaba que, en gran medida, el tema del cambio de valores se había descuidado y no había artículos publicados sobre la estructura del cambio de valores longitudinal. La necesidad de estudiar el asunto y no quedarnos con opiniones sin mucho fundamento se hizo ver con más claridad cuando, en estudios en los que se preguntó a adultos si podían cambiar sus valores si quisieran, contestaron que sería muy difícil, incluso más difícil que cambiar sus rasgos de personalidad.

Al intentar explicar este resultado, en “Integrating content and structure aspects of the self: Traits, values, and self-improvement” (2014), Roccas et al. arguyeron que los individuos perciben tal cambio como difícil e improbable, porque cambiar los valores de uno implica alterar el núcleo de su identidad. Este razonamiento sigue a la tesis de Milton Rokeach, expuesta en *The nature of human values* (1973), para quien la estabilidad de los valores de las personas resulta de su carácter fundamental para sus identidades y conceptos de sí mismos. A su vez, en “Convincing Yourself to Care About Others: An Intervention for Enhancing Benevolence Values” (2014), Arieli et al. afirmaron que la estabilidad de los valores se debe a su papel central en el yo y su naturaleza trans-situacional (de hecho, como hemos referido en [1.1.](#), es propio de los valores servir como principio guía en distintas situaciones).

En “The usefulness of Schwartz’s ‘Values Theory’ in understanding consumer behaviour towards differentiated products” (2012), Krystallis et al. señalaron una consecuencia práctica del carácter estable de los valores. Considerando que los valores de una persona son construcciones que no cambian fácilmente, incluso cuando se invierte un esfuerzo considerable, estos pueden servir como predictores del comportamiento durante largos períodos de tiempo, y son de particular importancia para las decisiones de marketing.

Anat Bardi y Robin Goodwin, en “The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderators” (2011), presentan un argumento distinto, proponiendo que los valores son ‘estables por defecto’. Según estos autores, “las personas a menudo tienen valores en los que no piensan en profundidad. Como no reflexionan mucho sobre sus valores, normalmente no los cuestionan, por lo que los valores son estables por defecto”.

No obstante, las jerarquías de valores individuales y el nivel de importancia atribuido a cada valor pueden pasar por modificaciones significativas y duraderas. Hay indicios de que algunas experiencias de la vida pueden cambiar los valores de una manera predecible. Venkat Krishnan, en “Impact of MBA education on students’ values: Two longitudinal studies” (2008), presentó el impacto en los valores de los estudiantes de un programa de MBA residencial a tiempo completo de dos años. Los resultados muestran que, durante estos años, los valores orientados a sí mismos, como una vida cómoda y placentera, se volvieron más importantes y los valores orientados hacia los demás, como ser servicial y cortés, se volvieron menos importantes.

En “A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations” (2003), Schwartz afirmaba que “las comparaciones de las prioridades de valor de grupos e individuos pueden revelar los impactos de cambios sociales importantes (por ejemplo, cambios en las condiciones económicas y políticas) y de experiencias distintivas (por ejemplo, emigración, enfermedad) a

las que están expuestos subgrupos en la población”. En la última década, su teoría se ha aplicado a varios estudios de situaciones que ocasionan potencialmente cambios en los valores.

Por ejemplo, en “Value stability and change during self-chosen life transitions: Self-selection vs. socialization effects” (Bardi et al., 2014) se presentaron tres estudios longitudinales que abarcan tres transiciones de vida diferentes con distintas extensiones de cambios en la vida: formación profesional (de nuevos reclutas de policía), educación (estudiantes de psicología frente a negocios) y migración (de Polonia a Gran Bretaña). En “Individual Values across Cultures” (Schwartz, 2017b) encontramos una síntesis de las conclusiones:

no hubo evidencia de un cambio de valor sistemático en direcciones predecibles entre los reclutas o estudiantes. Solo los inmigrantes, cuyo entorno cambió más y quienes experimentaron los cambios de vida más intensos, mostraron un cambio de valor sistemático. Sus valores se volvieron más similares a los de la población británica y menos similares a los de los polacos en Polonia. En los tres casos, el impacto principal de los valores fue influir en quienes se seleccionaron a sí mismos a experimentar esta transición de vida.

En “Personal values before and after migration: A longitudinal case study on value change in Ingrian-Finnish migrants” (2011), un artículo de Jan-Erik Lönnqvist, Inga Jasinskaja-Lahti y Markku Verkasalo, el estudio se centró en inmigrantes de Rusia a Finlandia y reveló igualmente cambios en sus valores personales. Después de unos 19 meses en Finlandia, la importancia del ‘universalismo’ y de la ‘seguridad’ aumentó, y la importancia del ‘poder’ y del ‘logro’ disminuyó; o sea, que los valores de los inmigrantes se acercaron a los de la población de acogida.

En “Value Adaptation Among Intra-European Migrants: Role of Country of Birth and Country of Residence” (2014), Maskim Rudnev trató igualmente el tema del cambio de valores de inmigrantes, aunque con una finalidad más amplia: la de desafiar “el supuesto común de que los valores humanos básicos permanecen estables durante la vida de un individuo”. El autor considera que “la idea de un período formativo contradice claramente la idea de sociedades en rápido cambio y la necesidad emergente de adaptación de los valores”, por lo que se centró en investigar, por un lado, si los valores personales están vinculados a una cultura heredada o si pueden cambiar significativamente durante la vida de un individuo, y por otro, si la influencia principal sobre los valores de una persona se limita al ‘período formativo’.

Los datos para su análisis, obtenidos entre 2002 y 2010, provenían de cinco rondas del *European Social Survey* (ESS)³¹. Rudnev explicó que los encuestados fueron elegidos utilizando dos criterios: i) no vivir en el país donde nacieron; ii) haber nacido en uno de los países incluidos en el ESS (lo que permitió tener índices de los valores tanto para el país de nacimiento como para el país de residencia).

Los resultados indicaron que los valores de los migrantes tenían una mayor correspondencia con los del país de residencia que con los del país de nacimiento. O sea, los valores de los

³¹ Ver [Apéndice 5](#).

migrantes correspondían al entorno sociocultural actual en mayor medida que al entorno sociocultural de su nacimiento. Sin embargo, recordando a Schwartz (2017b) –“el impacto principal de los valores fue influir en quienes se seleccionaron a sí mismos a experimentar esta transición de vida”–, la primera limitación apuntada por el autor para su estudio gana más peso: “en su mayor parte, los migrantes intraeuropeos son grupos de personas desplazadas voluntariamente, y esto podría plantear un problema porque implica que los migrantes podrían haber elegido su país de residencia en función de sus valores existentes”.

En “Values in Business Schools: The Role of Self-Selection and Socialization” (2016), de Sharon Arieli, Lilach Sagiv y Efrat Cohen-Shalem, hallamos un nuevo apoyo para la mayor importancia de la autoselección cuando se compara con la socialización en procesos de cambio de valores pues, con base en esta investigación, los autores defienden que las escuelas de negocios que están interesadas en estudiantes prosociales deberían atraer y seleccionar estudiantes que enfatizan estos valores, en lugar de confiar en los intentos de socialización.

Estos estudios hacen todavía más relevante el trabajo de Sortheix et al. (2019), dado que la autoselección no se plantea en la situación ahí tratada. Tal como indica el título del artículo, “Changes in Young Europeans’ Values During the Global Financial Crisis”, la cuestión era examinar si la crisis financiera global (CFG) había afectado a los valores personales básicos de los jóvenes. El estudio utilizó datos del *European Social Survey* de 2002 a 2014; los participantes tenían entre 16 y 35 años y vivían en 16 países de Europa. Los cambios se hicieron sentir en prácticamente todos los tipos de valores:

con la CFG, la importancia de los valores de seguridad, tradición, benevolencia y, en menor medida, conformidad aumentaron. En contraste, los valores de hedonismo, autodirección y estimulación disminuyeron. En línea con nuestra hipótesis de moderación, los valores de poder y, en menor medida, logro aumentaron después de la CFG en países con poco gasto en bienestar [i.e. bajo nivel nacional de gasto social], pero disminuyeron en países con alto gasto en bienestar. Contrariamente a las expectativas, los aumentos en los valores de tradición y benevolencia fueron más pronunciados en los países de alto gasto en bienestar.

O sea, que la predisposición a adherirse a la mayor o menor importancia atribuida a determinados valores facilita el cambio de valores individual. Además, esa predisposición a menudo se traduce en una auto selección, esto es, la persona se ubica en un entorno que comparte esa jerarquía de valores (como en el caso de los inmigrantes polacos en Gran Bretaña, cf. Bardi et al. 2014). No obstante, los cambios de vida no buscados también pueden impactar en la jerarquía de valores personal.

2.2.6. Un modelo teórico de cambio de valores planificado

En el apartado anterior hemos visto que la jerarquía de valores de una persona puede cambiar a lo largo de toda la vida, aunque habitualmente sea bastante estable. En “Personal values in

human life” (Sagiv et al., 2017) encontramos una cuestión relacionada con este tema, de la que nos vamos a ocupar ahora: ¿es posible inducir deliberadamente el cambio de las prioridades de valor de otra persona?

Estos autores consideran que, a menudo, las instituciones sociales buscan moldear los valores de sus miembros, pero no se trata de una tarea simple. Efectivamente, como hemos visto, el estudio de Arieli et al. (2016) ya había apuntado hacia esta cuestión, al decir que las escuelas de negocios que están interesadas en estudiantes prosociales deberían atraer y seleccionar estudiantes que enfatizan estos valores, en lugar de confiar en los intentos de socialización.

En este apartado presentamos un modelo teórico creado por Anat Bardi y Robin Goodwin que defiende que es posible inducir el cambio de valores de otra persona. Desde ya, importa explicitar la posición de principio de que no todo lo que es posible es oportuno, y lo que va en contra de la dignidad de la persona claramente no es oportuno –mejor dicho, es malo. Segunda posición de principio: engañar deliberadamente a alguien va en contra de su dignidad (y de la dignidad del engañador, por cierto), así como servirse de una persona únicamente como medio para intereses propios (instrumentalizarla). En consecuencia, el intento de cambiar deliberadamente las prioridades de valor de otra persona podrá ser lícito solamente si cuenta con el acuerdo libre de esa persona, lo que supone que esta considera positivo el cambio mismo, o sea, no es una ‘aceptación forzada’ por la necesidad de entrar en el proceso bajo pena de efectos no deseados (por ejemplo, ser despedido de su empleo). Encontramos otro modo de expresar esta noción en Skimina et al. (2018), cuando distingue “entre actos de comportamiento volitivos y no volitivos. Definimos los actos volitivos como actos autoelegidos y no volitivos los coaccionados por otras personas o circunstancias”.

Hablando sobre recientes desarrollos en la comprensión de los procesos cognitivos, en “The (Re)genesis of Values: Examining the Importance of Values for Action” (2015), Andrew Miles sustentaba que la evidencia indica que el comportamiento es impulsado en gran medida por procesos cognoscitivos rápidos, automáticos y no conscientes, mientras que la cognición consciente, lenta y deliberada, solo ocasionalmente ejerce el control. Antes de presentar el modelo de cambio de valores, conviene pararnos un poco en la explicación de este autor sobre los procesos duales de conocimiento:

Los modelos de proceso dual se definen por dos ideas clave. Primero, la cognición es de dos clases: una rápida, sin esfuerzo y relativamente automática, la otra lenta y deliberada. En segundo lugar, la mayoría de las acciones humanas se basan en procesos automáticos, y el pensamiento deliberativo solo se activa para gestionar situaciones difíciles o generar explicaciones *post hoc* (según el modelo). La implicación es que los individuos tienen creencias, predisposiciones, esquemas perceptivos y otros elementos almacenados cognitivamente que influyen en cómo actúan sin requerir un gran esfuerzo consciente (si es que alguno) de su parte.

El autor considera que, de modo habitual, la activación de los valores y su aplicación al comportamiento son pre-reflexivas, pero pueden volverse conscientes cuando las formas de acción rutinarias fallan y las personas deben decidir creativamente cómo satisfacer las demandas conjuntas de valores y situaciones.

En esta línea se pronunciaron Bardi y Schwartz en “Values and behavior: strength and structure of relations” (2003), afirmando que los valores pueden influir en el comportamiento a través de mecanismos, como los hábitos, que no requieren decisiones conscientes. No obstante, esta opinión no es unánime; una opinión contraria encontramos, por ejemplo, en David McClelland, quien en *Human motivation* (1985) consideraba probable que los valores influyeran en el comportamiento solo cuando este se derivara de decisiones conscientes.

Por su lado, el ‘Elaboration Likelihood Model of persuasion’ (ELM) –diseñado por Richard Petty y John Cacioppo y presentado en “Source Factors and the Elaboration Likelihood Model of Persuasion” (1984) – comparte la visión del proceso dual de conocimiento. Los autores consideran que los cambios de actitud pueden resultar del intento cuidadoso de una persona de evaluar los verdaderos méritos de la posición defendida (la ‘ruta central’ hacia la persuasión) o pueden ocurrir porque la persona asocia la actitud u objeto a señales positivas o negativas o hace una simple inferencia sobre los méritos de la posición recomendada basada en varias señales simples en el contexto de la persuasión (la ‘ruta periférica’ hacia la persuasión). Es importante tener en cuenta también que la cantidad de esfuerzo cognitivo que una persona dedica a procesar un mensaje es determinada por una gran variedad de factores individuales y situacionales.

Bardi y Goodwin, en el ya referido “The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderators” (2011), presentaron un modelo teórico de cambio de valores planificado que actuaría igualmente en dos ‘caminos’ (cf. Figura 12). En el ‘camino esforzado’ (que correspondería a la ‘ruta central’ del ELM), las personas cambiarían sus valores a través de procesos epistémicos deliberados, evaluando cuidadosamente lo que era importante para ellos. Habría también un ‘camino automático’, que correspondería a la ‘ruta periférica’.

Su enfoque supone que las personas saben cuáles son sus valores (aunque a menudo no sean conscientes de ellos al actuar) y que los valores se pueden medir pidiéndoles a las personas que califiquen sus valores directamente. Los autores definen el cambio de valor como “un cambio en la importancia de un valor, evidente en un cambio en la calificación o clasificación de un valor en un cuestionario”.

El modelo se basa en que la acumulación de experiencias puntuales que desafían los valores puede llevar a un cambio de valor a largo plazo. Un cambio de valor inicial puede transformarse en un cambio de valor a largo plazo cuando el sujeto evalúa repetidamente las situaciones de acuerdo con el nuevo sistema de valores.

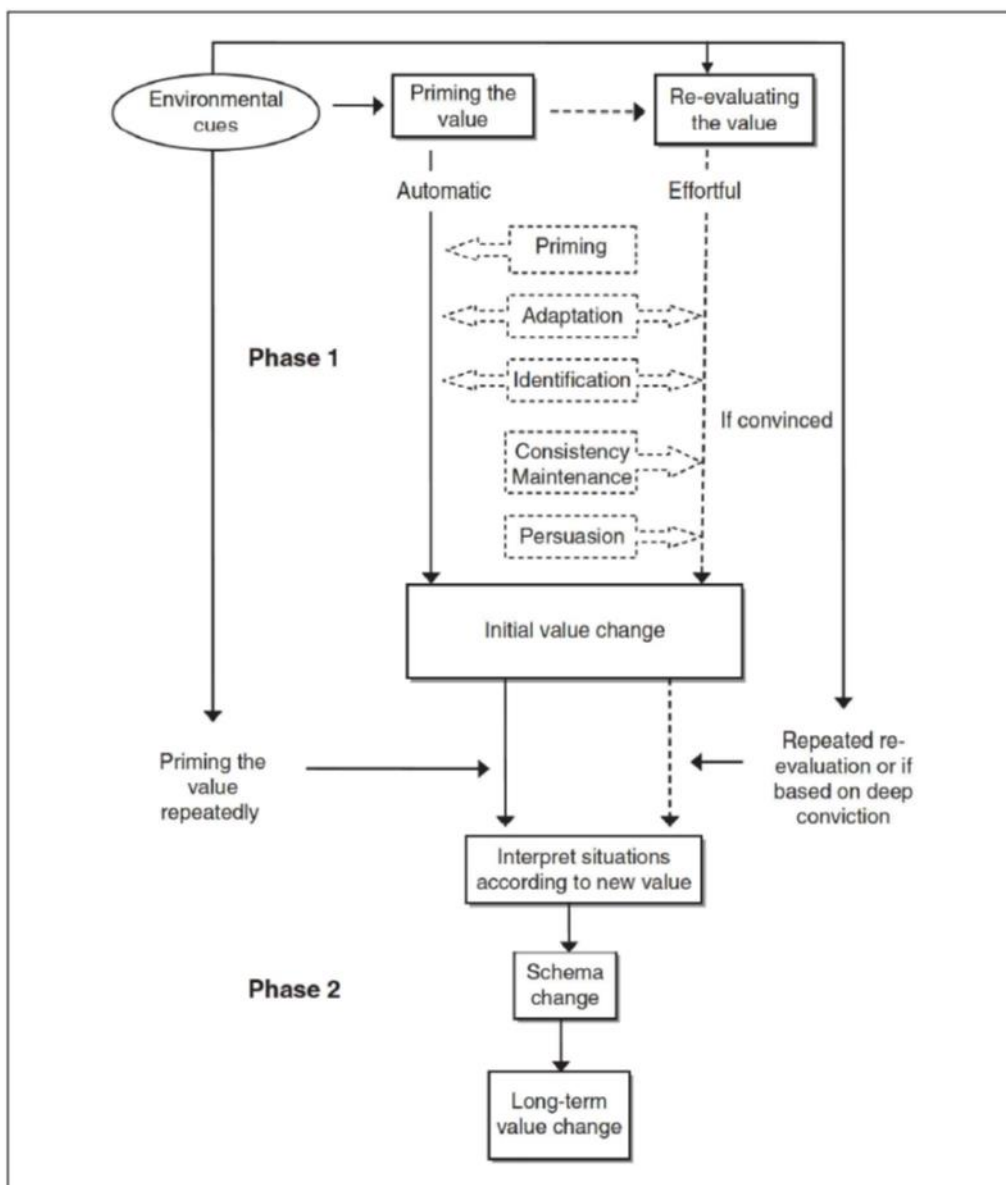
Bardi y Goodwin (2011) identificaron cinco facilitadores del cambio de valores:

- i) activación de la memoria relativamente a un concepto relevante para el valor (por ejemplo, la verdad es un concepto relevante para el valor ‘honesto’);
- ii) adaptación, o ajuste a un nuevo grupo o cultura (por ejemplo, la adaptación que se vive en el proceso de inmigración);
- iii) identificación con un grupo (por ejemplo, los adolescentes y la necesidad que típicamente sienten de identificarse con las características de un grupo para ser aceptados e integrados);

iv) mantenimiento de la consistencia, o resolución de inconsistencias (como ocurre cuando se empieza a pactar con procedimientos deshonestos, es expectable que progresivamente se valore menos la honestidad);

v) intentos directos de persuasión (por ejemplo, mensajes en los medios de comunicación, programas educativos o programas de socialización de valores en las organizaciones).

Figura 12. Modelo propuesto de cambio de valores



Fuente: Bardi y Goodwin (2011).

La adaptación (ii) y la identificación (iii) dependen de grupos específicos, como sociedades, organizaciones de trabajo o sistemas educativos.

En la Figura 12 vemos como la activación de la memoria, la adaptación y la identificación pueden funcionar de forma automática. Por otro lado, se puede recorrer un camino que implica esfuerzo para cambiar los valores con la ayuda de cuatro de los facilitadores (todos excepto la activación de la memoria).

Acogiendo la propuesta de Bardi y Goodwin (2011) (ByG), Arieli et al., en “Convincing Yourself to Care About Others: An Intervention for Enhancing Benevolence Values” (2014), presentaron una intervención con múltiples ejercicios diseñados para instigar el cambio a través de caminos tanto automáticos como con esfuerzo, en la que aplicaron tres mecanismos:

a) activación de la memoria relativamente a un concepto relevante para el valor (corresponde a ByG i);

b) mantenimiento de la consistencia (ByG iv);

c) auto persuasión (elaboración de ByG v).

Los autores explicaron que su investigación introdujo la auto persuasión (c) como un medio alternativo a la persuasión (v) para facilitar el cambio de valores sin amenazar la autonomía o la voluntad libre de los participantes en los ejercicios. En esa línea, argumentaron que, debido a que los valores son inherentemente deseables, cuando las personas reflexionan sobre la importancia de un valor dado y luego defienden la importancia de este valor pueden convencerse a sí mismas de preocuparse más por ese valor.

Arieli et al. (2014) explicaron, asimismo, que investigaciones anteriores habían identificado los valores como un antecedente de los procesos de auto persuasión, mostrando cómo los valores sirven como una guía para elegir las dimensiones a lo largo de las cuales cambiar las creencias y actitudes, mientras que en su investigación el objetivo era ‘revertir esa flecha causal’ y mostrar que los valores también pueden ser un producto, no solo una causa, de procesos de auto persuasión.

La intervención tenía el objetivo de aumentar la importancia atribuida a los valores de benevolencia, y los resultados demostraron su eficacia. No obstante, el artículo señalaba que una limitación notable del estudio era que todos los participantes eran estudiantes universitarios, y los experimentos se habían llevado a cabo en un contexto académico. De todos modos, el diseño de la intervención es una ayuda para estudios futuros, los cuales podrán aplicar una intervención semejante de cambio de valor entre otras poblaciones y en contextos adicionales.

En suma, en este apartado (2.2.) nos hemos centrado en el impacto de distintas variables en los valores y hemos verificado que las jerarquías de valores personales dependen de aspectos muy diversos, desde el sexo al nivel de desarrollo socioeconómico del entorno. Por otra parte, hemos visto que estas jerarquías suelen ser bastante estables, pero que pueden cambiar, por ejemplo, por influencia de cambios en las circunstancias de vida. En el próximo apartado (2.3.) veremos

cómo el impacto de los valores en los comportamientos depende también de una serie de condicionantes.

2.3. Condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento

La importancia del impulso que Schwartz dio al estudio de la relación entre valores y comportamientos queda patente en el libro *Values and behavior: Taking a cross-cultural perspective* (Roccas y Sagiv, 2017), y su dificultad, en el título del último capítulo, “Exploring the Complicated Relationship Between Values and Behaviour” (Cieciuch, 2017), significativamente presentado en el prefacio como “un comentario integrador de los temas tratados en los capítulos anteriores”.

Desde los primeros pasos de su teoría, una de las grandes cuestiones que Schwartz pretendía ayudar a explicar era: ¿de qué manera las jerarquías de valor de los individuos afectan sus orientaciones y elecciones de comportamiento? (cf. [1.3.](#)).

También desde el inicio de este apartado conviene explicitar algo que por otra parte es obvio: “si las fuertes circunstancias situacionales obligan a varias acciones, eliminando virtualmente la elección, esas acciones no reflejarán la importancia de los valores personales únicos de los individuos” (Skimina et al. 2018). De hecho, en “Testing the circular structure and importance hierarchy of value states in real-time behaviors” (Skimina et al. 2018) se concluyó que los valores relativos a comportamientos no volitivos no replicaron la estructura circular presentada en la Figura 2, mientras que ella surgió claramente a partir de los valores relativos a comportamientos volitivos. De forma que, siempre que procuramos discernir si los valores influyen ciertos comportamientos, hay que averiguar si esos comportamientos son resultado de una auténtica elección personal, o ‘volitivos’.

De todos modos, el punto de más acuerdo entre los investigadores sobre el impacto de los valores en las actitudes y comportamientos es que todavía nos falta mucho por saber, aunque, como señalan Gollan y Witte (2014), en las últimas décadas se reconoció ampliamente en la investigación en ciencias sociales que los valores juegan un papel central en la comprensión y la predicción de las decisiones de comportamientos y actitudes. A su vez, Arieli et al. (2014) observan que una investigación considerable ha proporcionado evidencia del impacto de los valores en una amplia variedad de procesos cognitivos, actitudes y comportamientos; como los valores están ordenados por importancia subjetiva formando una jerarquía de prioridades de valor, cuanto más alto está un valor en la jerarquía, más probable es que afecte la forma en que las personas perciben e interpretan el mundo, así como sus preferencias, elecciones y acciones.

En “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), Schwartz afirmaba que, aunque muchos factores influyen en cualquier comportamiento específico, los valores suelen ser un factor importante; además, de acuerdo con su teoría de los valores, los valores básicos subyacen y dan forma prácticamente a todas las actitudes y conductas voluntarias. No es una

idea nueva, pues ya Rokeach (1973) había defendido que, en igualdad de condiciones, las personas intentan actuar de manera coherente con sus valores.

Sin embargo, no existe un vínculo necesario entre valores y comportamientos específicos. Las relaciones entre valores y comportamientos no son unívocas: por el contrario, suelen ser bastante complejas. Las acciones en busca de cualquier valor tienen consecuencias que pueden entrar en conflicto o ser congruentes con la búsqueda de otros valores y, en muchas ocasiones, hay acciones distintas que conducen al fortalecimiento de un mismo valor.

En los últimos años, varios estudios desarrollados en laboratorio (esto es, sin las múltiples consecuencias/responsabilidades y otras complejidades de la vida real) han concluido positivamente una relación entre valores y comportamientos: en determinadas circunstancias, los primeros predicen a los segundos con razonable probabilidad.

Por ejemplo, en “Value tradeoffs propel and inhibit behavior: Validating the 19 refined values in four countries” (Schwartz et al., 2017) se buscó evaluar si cada uno de los 19 valores en la teoría refinada predice el comportamiento de manera distintiva. Este estudio examinó las relaciones entre los valores y el comportamiento, medidas por una combinación de respuestas del propio y de respuestas de otros, en cuatro países socioeconómicamente y culturalmente diversos. Recordando a “Psychology as the Science of Self-Report and Finger Movements: Whatever Happened to Actual Behavior?” (Baumeister et al., 2007), que advierte sobre los problemas de medir el comportamiento declarado por el propio y el comportamiento no observado, este artículo subraya que la combinación de informes de otros con informes del propio mejoró la fiabilidad del estudio. Las hipótesis que expresan la visión teórica de que cada uno de los 19 valores tiene asociaciones positivas únicas con su comportamiento correspondiente *a priori* recibieron un apoyo sustancial para 18 de los 19 valores.

A continuación, vamos a ver algunos de los condicionantes identificados en el contexto de la teoría de Schwartz para el impacto de los valores en otras variables, en particular los comportamientos. Empezaremos por la consideración expresa de los valores opuestos, o sea, la importancia tanto de los valores que motivan a realizar determinadas acciones, como de los que las hacen percibir como menos deseables (2.3.1.). Después, atenderemos a la diferencia entre los comportamientos ‘value-expressive’ (que sirven de modo preponderante a una motivación) y ‘value-ambivalent’ (que pueden servir a más de un objetivo motivacional) (2.3.2.). A continuación, nos centraremos en dos aspectos que atenúan la relación entre los valores de una persona y su actuación: la presión normativa (2.3.3.) y la importancia atribuida a los valores de conformidad (2.3.4.). Por último, estudiaremos el impacto de la distinta ejemplificación de los valores según el contexto (2.3.5.).

2.3.1. Consideración expresa de los valores opuestos

En “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), Schwartz afirmó que las asociaciones de los valores con otras variables deberán disminuir monótonamente en ambas

direcciones alrededor del círculo de valores –desde el valor asociado más positivamente al más negativamente (o menos positivamente) –, y lo explicó del siguiente modo

las personas tienden a comportarse de maneras que equilibran sus valores opuestos. En consecuencia, el orden de las asociaciones positivas y negativas entre cualquier comportamiento específico y los diez valores tiende a seguir el orden del círculo de valores. La teoría proporciona un marco para relacionar el sistema motivacional integrado de diez valores con el comportamiento que enriquece el análisis, la predicción y la explicación de las relaciones valor-comportamiento.

Concretando más, podemos decir con Schwartz (2003) que, si un valor particular es relevante para otra variable, es probable que tanto los valores adyacentes a este valor como los que se oponen a él en la estructura del valor sean relevantes para esa variable. Por ejemplo, considerando los valores de ‘estimulación’, se observa que se relacionan positivamente con la disposición a adoptar prácticas sociales innovadoras (a saber, en la adhesión a nuevas tecnologías), y lo mismo ocurre con los valores de ‘hedonismo’ y ‘autodirección’, los tipos de valores adyacentes a la ‘estimulación’ en el círculo de valores. En contraste, los valores de ‘conformidad’, ‘tradición’ y ‘seguridad’ –los valores opuestos en la estructura– se relacionan negativamente con la adopción de innovaciones.

De esta forma, los comportamientos relativos a la adopción de innovaciones no se relacionan únicamente con la intensidad con que una persona valora la estimulación, sino con el *trade-off* entre la importancia que los individuos atribuyen a cada tipo de valores relevantes. O sea, la consideración de los valores que se oponen a un comportamiento (en este caso, los valores de ‘conservación’) es importante para la correcta identificación de relaciones entre valores y comportamientos.

El comportamiento prosocial es ejemplo de una situación semejante, pues intentar comprender sus bases de valores considerando solo los valores que podrían fomentarlo pasa por alto el impacto de los valores que se le oponen. Poco después de empezar trabajando en su teoría de valores, Schwartz desarrolló un experimento de laboratorio en el que estudió el comportamiento cooperativo (cf. Schwartz 1996). Este experimento ilustra la importancia del *trade-off* entre valores en competencia para guiar el comportamiento prosocial. En “Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior” (2010), Schwartz lo relataba de este modo:

En este experimento con los estudiantes, la cooperación era más una cuestión de consideración convencional por los demás y de decencia que de justicia social. Por lo tanto, la benevolencia, más que el universalismo, se relacionó más fuertemente con la cooperación. Los valores de poder se relacionaron más fuertemente con la no cooperación porque enfatizan la ventaja competitiva y legitiman la maximización de la ganancia propia incluso a expensas de otros. La división de la muestra en la mediana de los valores de benevolencia y de poder y el cruce de estas submuestras produjo cuatro grupos. En el grupo que valoró altamente la benevolencia y dio poca importancia a los valores de poder, el 87% cooperó. Esto fue el doble de la tasa en cualquier otro grupo. Por lo tanto, para obtener un alto nivel de cooperación se requiere tanto una alta

prioridad para los valores que promueven la cooperación (benevolencia) como una baja prioridad para los valores que se oponen (poder).

Schwartz (2010) ilustró con otro ejemplo el balance de las respuestas afectivas positivas y negativas resultantes del *trade-off* entre valores opuestos que condiciona el atractivo de una acción:

los valores de universalismo, autodirección y estimulación pueden inducir valencias positivas para protestar contra la brutalidad policial contra los inmigrantes, por ejemplo; los valores de seguridad, conformidad y tradición pueden inducir valencias negativas. El atractivo de esta actividad depende de la importancia de cada uno de estos valores para una persona y de la relevancia percibida.

O sea, el fuerte peso que una persona atribuya por ejemplo a la seguridad la puede llevar a no participar en la protesta, aunque valore de modo claramente positivo el universalismo. Este ejemplo ayuda a entender por qué no se puede concluir que una persona da poca importancia a un valor por el hecho de que no lleva a cabo comportamientos fuertemente asociados con ese valor; se puede dar el caso de que lo valore tanto como otros que realizan esas acciones, pero la más alta valoración que atribuye a otro valor le reprime.

El estudio de Schwartz et al. (2017) sobre las asociaciones positivas únicas de los 19 valores con su comportamiento correspondiente también dio apoyo a la hipótesis de que el comportamiento es un resultado del *trade-off* entre los valores que lo impulsan y los valores que lo inhiben, aunque –como sería de prever– los valores que se esperaba que impulsasen el comportamiento se relacionaron más fuerte y consistentemente con el comportamiento que los valores que se esperaba que lo inhibieran.

A su vez, Skimina et al. (2018) proponen tres ejemplos de comportamientos para los cuales se intuyen relaciones de sentido inverso con otros pares de valores opuestos entre sí: “el paracaidismo promueve los objetivos de los valores de estimulación, pero socava los valores de seguridad. De manera similar, manipular a otros promueve los objetivos de los valores de poder, pero socava los valores de benevolencia. Y criticar al jefe de uno promueve los objetivos de los valores de autodirección, pero socava los valores de conformidad”.

En suma, el hecho de que en una investigación no se consideren los valores que se oponen a determinados comportamientos, sino solamente los que más los promueven, puede llevar a subestimar la influencia de los valores en la actuación o a sobreestimar el potencial motivacional de un tipo de valor para la concreción de determinados comportamientos.

2.3.2. Comportamientos ‘value-expressive’ y ‘value-ambivalent’

Un aspecto muy importante de los comportamientos elegidos en Schwartz et al. (2017) para validar las asociaciones positivas únicas entre pares de valor-comportamiento es que todos son ‘value-expressive’. Sin embargo, no todos los comportamientos posibles son de este tipo. La

existencia de comportamientos ‘value ambivalent’ lleva consigo dificultades a nivel de la identificación de existencia o no de una relación entre valores y comportamientos.

Los comportamientos ‘value-expressive’ sirven de modo preponderante a una motivación y, por lo tanto, es probable que estén relacionados de manera consistente con los valores que expresan esa motivación y con los valores opuestos, como hemos visto en el apartado anterior.

Los comportamientos ‘value ambivalent’ pueden servir a más de un objetivo motivacional. En tales casos, personas con diferentes prioridades de valores pueden adoptar el mismo comportamiento, lo que conduce a la posibilidad de identificar relaciones inconsistentes entre valores y comportamiento.

En “Personal values and prosocial behaviour in strategic interactions: Distinguishing value-expressive from value-ambivalent behaviours” (Lönnqvist et al. 2013) encontramos apoyo para la distinción entre estos dos tipos de comportamientos. Los autores utilizaron muestras de Alemania, Finlandia e Israel e hicieron un análisis de comportamientos en situaciones en las cuales están presentes diferentes tipos de dilemas sociales. Los valores predijeron sistemáticamente ciertos comportamientos, que clasificaron como ‘value expressive’ (las correlaciones fueron pequeñas a medianas). En contraste, el impacto de los valores fue inconsistente o débil para otros comportamientos, que clasificaron como ‘value ambivalent’.

Schwartz (2015) explica e ilustra el problema³²:

los comportamientos ‘value expressive’ son comportamientos principalmente compatibles con un valor e incompatibles con los valores opuestos en el círculo (Bardi y Schwartz 2003). Los valores los predicen bien. Los valores de poder predicen comportamientos manipulativos y los valores de estimulación predicen comportamientos riesgosos, por ejemplo. Pero los valores predicen comportamientos ‘value ambivalent’, comportamientos compatibles con valores mutuamente conflictivos, más deficientemente (Lönnqvist et al. 2013). Por ejemplo, los valores en conflicto de la conformidad y la estimulación pueden motivar a aceptar que los amigos presionen para saltar en paracaídas, lo que hace difícil la previsión.

Schwartz sigue su razonamiento presentando las relaciones sociales cooperativas como otro ejemplo de comportamientos ‘value ambivalent’. Es de experiencia común que tanto los valores de benevolencia como los de conformidad pueden promover relaciones sociales cooperativas. De hecho, ambos tipos de valores pueden motivar el mismo acto de cooperación, por separado o juntos. Sin embargo, los valores de benevolencia proporcionan una base motivacional internalizada para tal comportamiento. En contraste, los valores de conformidad promueven la cooperación para evitar resultados negativos para uno mismo.

Schwartz (2015) une este aspecto con la presión normativa –que veremos en el apartado siguiente– cuando refiere que la magnitud de la influencia de los valores puede ser sustancial

³² El ejemplo elegido muestra como la distinción no es lineal, pues ‘saltar en paracaídas’ (identificado como ‘value-ambivalent’) es un comportamiento arriesgado (presentado antes como ejemplo de los comportamientos ‘value-expressive’).

para los comportamientos ‘value expressive’ y en ausencia de presión normativa en el entorno, mientras que es baja para las conductas ‘value ambivalent’ y bajo fuerte presión normativa.

2.3.3. Presión normativa

Schwartz atribuye una importancia destacada a la presión normativa como factor que atenúa la relación entre los valores de una persona y su actuación. Efectivamente, uno de los moderadores más frecuentemente referidos de la fuerza de la asociación entre valores y comportamientos es la presión social, ya sea explícita (por ejemplo, la ley) o implícita (por ejemplo, la aceptación por parte de los compañeros). Schwartz et al. (2017) refieren que la explicación de la presión normativa para la variación en la fuerza de las relaciones valor-comportamiento es “a menudo citada y ampliamente aceptada”.

Bardi y Schwartz, en “Values and behavior: strength and structure of relations” (2003), enseñan cómo la ausencia de presión social (en este caso, la presión de los compañeros) permite a los individuos expresar más libremente sus valores.

Habiendo identificado conjuntos de comportamientos ‘value expressive’ para cada uno de los 10 tipos de valores (cf. Tabla 5), se pidió a personas cercanas a los participantes en las encuestas (estudiantes universitarios) que calificaran la frecuencia con la que el participante había realizado cada comportamiento en el último año, en relación con sus oportunidades para realizarlo.

Cada conjunto de comportamiento se correlacionó más altamente con el valor que se pretendía expresar y más negativamente con un valor opuesto, excepto la correlación más positiva de los comportamientos de ‘conformidad’ con los valores de ‘tradición’. Los comportamientos realizados con mayor frecuencia (más normativos) en el grupo estudiado (seguridad, conformidad, benevolencia y logro) mostraron correlaciones relativamente débiles con los valores correspondientes. Las correlaciones de comportamiento con los dos valores que eran menos importantes para el grupo (tradición y estimulación) fueron las más fuertes.

Según Bardi y Schwartz (2003), las correlaciones identificadas significan que los valores motivan el comportamiento, pero la relación entre los valores y los comportamientos está parcialmente oscurecida por la presión normativa.

De todos modos, a pesar de ese ‘oscurecimiento parcial’, el estudio concluyó que las relaciones entre comportamientos, entre valores, y conjuntamente entre valores y comportamientos, exhiben una estructura similar, y que los conflictos motivacionales y las congruencias postuladas por la teoría de los valores pueden explicar esta estructura compartida.

Tabla 5. Ejemplos de comportamientos expresivos de cada valor

<i>Values</i>	<i>Behaviors items</i>
Power	Pressure others to go along with my preferences and opinions Choose friends and relationships based on how much money they have
Achievement	Study late into the night before exams even if I studied well in the semester Take on many commitments
Hedonism	Take it easy and relax Consume food or drinks even when I'm not hungry or thirsty
Stimulation	Watch thrillers Do unconventional things
Self-direction	Examine the ideas behind rules and regulations before obeying them Come up with novel set-ups for my living space
Universalism	Use environmentally friendly products Make sure everyone I know receives equal treatment
Benevolence	Agree easily to lend things to neighbors Keep promises I have made
Tradition	Observe traditional customs on holidays Show modesty with regard to my achievements and talents
Conformity	Obey my parents Avoid confrontations with people I don't like
Security	Refrain from opening my door to strangers Buy products that were made in my country

Fuente: Bardi y Schwartz (2003).

Sin embargo, en “Values and behavior: Validating the refined value theory in Russia” (2014), Shalom H. Schwartz y Tania Butenko testaron la hipótesis de que la presión normativa tuviera impacto en la fuerza de las relaciones entre los valores y los comportamientos, pero terminaron afirmando que “ambos análisis que realizamos no apoyaron la idea de que las relaciones valor-comportamiento son más fuertes cuánto menos presión normativa existe en la situación”. A su vez, en “Value tradeoffs propel and inhibit behavior: Validating the 19 refined values in four

countries” (Schwartz et al. 2017), los resultados tampoco identificaron la presión normativa como un moderador habitual de la fuerza de las relaciones entre valores y comportamientos.

Esto plantea la cuestión de las condiciones bajo las cuales se verifica el supuesto –‘a menudo citado y ampliamente aceptado’– de que la presión normativa debilita las relaciones entre valores y comportamientos, que trataremos a continuación.

2.3.4. Importancia atribuida a los valores de conformidad

Schwartz et al. (2017) se interrogaron sobre las condiciones relevantes para la intensidad con la cual la presión normativa debilita las relaciones entre valores y comportamientos y propusieron que una condición importante es la prioridad atribuida por el sujeto a los valores de conformidad. El razonamiento subyacente era que los valores de conformidad ‘magnifican’ el impacto de la presión normativa en el ‘oscurecimiento’ de la relación entre los demás valores y los comportamientos de la persona.

De hecho, en “Conformism Moderates the Relations Between Values, Anticipated Regret, and Behavior” (2006), Lönnqvist et al. habían puesto a prueba la hipótesis de que los valores de conformismo moderan las relaciones entre valores y comportamientos personales, argumentando que los individuos con un alto nivel de conformismo podrían ser fácilmente llevados a comportarse de una manera que fuera inconsistente con sus otros valores personales. Los autores argumentaban que observar a esas personas podría llevar a concluir que los valores personales no predicen el comportamiento, pero se podría llegar a la conclusión opuesta si se estudiara a aquellas personas con bajo conformismo, cuyo comportamiento consistente con el valor no se suprimiría tan fácilmente por las normas sociales.

Su estudio de los efectos moderadores del conformismo sobre la capacidad que la importancia dada a los valores de autotranscendencia tiene para predecir comportamientos altruistas apoyó la hipótesis. Schwartz (2010) nos presenta el experimento:

Cadetes militares finlandeses calificaron a los miembros de su pelotón en la disposición a la conducta prosocial. Entre aquellos para quienes los valores de conformidad eran muy importantes, el comportamiento prosocial no se relacionaba con su jerarquía de valores. Entre aquellos para quienes los valores de conformidad carecían de importancia, tanto los valores de universalismo como los de benevolencia predecían un comportamiento más prosocial, mientras los valores de poder predecían un comportamiento menos prosocial.

Por otro lado, Diana Boer y Ronald Fischer, en “How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude-value linkages” (2013), sostuvieron que las predicciones de los vínculos actitud-valor son también limitadas o facilitadas por factores ambientales y culturales. Dado que la conformidad y la adherencia a las normas sociales varían sistemáticamente a través de las culturas, es probable que la influencia

moderadora de los valores de conformidad tenga implicaciones para las variaciones sociales en los vínculos actitud-valor.

El impacto de factores culturales podría ayudar a explicar los hallazgos de Schwartz et al. (2017) sobre la diferente influencia de la presión normativa en distintos países. Para la muestra de Italia, las asociaciones valor-comportamiento fueron más débiles para los comportamientos que los miembros del grupo realizan con frecuencia y para los valores que el grupo respalda altamente (o sea, en los casos en que la presión normativa es más fuerte), pero no para las muestras de los otros países en el estudio (Rusia, Polonia y Estados Unidos). Sin embargo, no se testó la hipótesis de que estos resultados estuvieran relacionados con una mayor importancia dada en Italia a los valores de conformidad.

2.3.5. Distinta ejemplificación de los valores según el contexto

En “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), Schwartz afirmó que los valores abstractos se relacionan de manera más consistente con el comportamiento de las personas si estas conocen formas específicas de expresarlos en situaciones de la vida real, añadiendo que los experimentos muestran que los valores influyen más en el comportamiento cuando las personas han pensado previamente en aplicaciones tangibles o típicas de esos valores.

El proceso de identificar formas de expresarse de los valores en los comportamientos recibe el nombre de ‘instantiation’ (ejemplificación). “Value Instantiations: The Missing Link Between Values and Behavior?” (Hanel et al. 2017) estudia ese aspecto, muy corriente y relevante para la conexión entre valores y comportamientos en las distintas culturas:

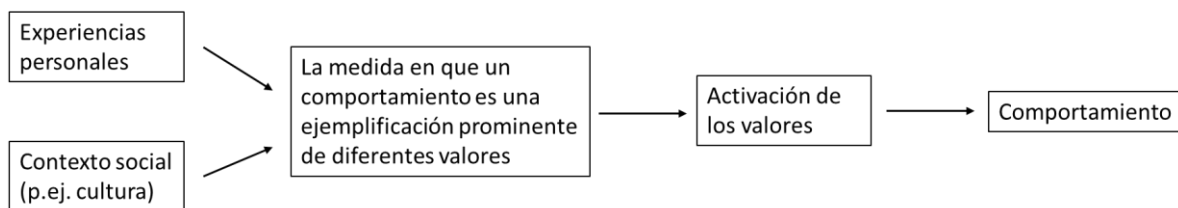
Proponemos que las experiencias previas y el contexto influyen en qué comportamientos se consideran como instancias (ejemplos) prominentes de un valor, determinando así qué valores guían la acción en el contexto. Por ejemplo, la seguridad de la propia familia se considera importante en todo el mundo (Schwartz y Bardi 2001). La mayoría de nosotros estamos ansiosos por proteger a los parientes cercanos y darles una buena vida. Pero ¿qué significa proteger a los familiares cercanos, qué familiares están cerca, de qué manera son cercanos (emocionalmente, físicamente) y de qué modo exactamente pueden los familiares cercanos ser apoyados y protegidos? Las formas específicas en que imaginamos la seguridad de la familia pueden variar de una cultura a otra.

En países como Brasil, la seguridad familiar relacionada con los niños puede tener un gran componente de seguridad debido a que miles de personas mueren a tiros cada año. En países como el Reino Unido, la seguridad familiar relacionada con los niños puede tener un gran componente social, debido a las grandes diferencias en el costo y la calidad de las escuelas.

El caso de la ‘igualdad’ es ilustrativo de cómo pueden ser distintas las ejemplificaciones de un valor. En el artículo de Hanel et al., se explica que tiene poco sentido tratar de abordar los problemas de la igualdad de género al enfatizar la igualdad *per se* en un lugar que ve poca o ninguna conexión entre la igualdad de género y la igualdad como valor, dado que

en muchos países, las mujeres aún se consideran desiguales a los hombres, y se les concede menos derechos y oportunidades. Las personas en estos países pueden atribuir gran importancia a tratar a todos los hombres por igual y a tratar a todas las mujeres por igual, pero pueden no aplicar la noción de ‘igualdad’ al tratamiento de los hombres en comparación con el tratamiento de las mujeres, o pueden considerar ejemplificaciones de la igualdad entre hombres y mujeres en una forma diferente (por ejemplo, de acuerdo con las diferencias percibidas en las necesidades, habilidades, deberes). Si dos culturas no ejemplifican la igualdad en relación con hombres y mujeres de la misma manera, entonces puede haber fuertes diferencias en el tratamiento de hombres y mujeres, incluso cuando se considera que la igualdad es muy importante.

Figura 13. Rol de las ejemplificaciones en el proceso que une valores y comportamiento



Fuente: Adaptado de Hanel et al. (2017).

Los autores consideran que no se puede entender cómo los valores guían el comportamiento sin entender cómo se lleva a cabo el proceso de creación de ejemplificaciones relevantes (cf. Figura 13). De acuerdo con sus estudios, aumentar el realce de un valor tiene un efecto en la adopción de comportamientos que son consistentes con ese valor, pero el efecto se limita a comportamientos que son ejemplificaciones típicas de ese valor.

De ahí viene una consecuencia de gran importancia, por la extensa variedad de formas que las ejemplificaciones de un valor pueden asumir en distintas culturas, pero también en distintos contextos vitales: la naturaleza abstracta de los valores permite un acuerdo generalizado sobre los valores en sí mismos, al tiempo que permite un fuerte desacuerdo en la práctica real.

Un estudio publicado al año siguiente, “Cross-cultural differences and similarities in human value instantiation” (Hanel et al. 2018b), tomó ejemplificaciones de 23 valores del modelo de valores de Schwartz (1992), comparándolos de manera sistemática en regiones de tres países (el noreste de Brasil, el suroeste de la India y el sur de Gales) y sus conclusiones siguieron en

esa línea: las personas en diferentes grupos sociales pueden respaldar los mismos valores, pero al mismo tiempo asociar diferentes comportamientos con ellos. Esto lleva a que las personas puedan percibir diferencias en los comportamientos entre grupos sociales como reflejando diferencias en los valores, cuando se trata solamente de una diferencia en la ejemplificación de los mismos valores. Tal distorsión en la percepción puede conducir a una menor proximidad efectiva (social y cultural) entre los grupos, pues, como hemos visto en [2.2.5.](#), los valores traducen de modo más profundo la identidad de cada uno.

Por otra parte, debido a la mediación del proceso de ejemplificación, la existencia de un perfil pan-cultural dominante para la jerarquía de valores (cf. [2.1.1.](#)) no se traduce necesariamente en la existencia de un perfil equiparable para la jerarquía de comportamientos más o menos valorados.

Una vez presentados los diversos condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento, en el próximo apartado analizaremos con más profundidad el influjo de los valores en actitudes y comportamientos específicos.

2.4. Inlujo de los valores en actitudes y comportamientos específicos

Al hablar de lo que distingue a los valores de ciertos conceptos con los que están estrechamente relacionados (cf. [1.1.](#)), hemos visto como los valores, aun compartiendo algunas características de las actitudes, son claramente distintos de estas. Por una parte, la forma de medir ambas variables es diferente: la característica central de una actitud es su variación en una dimensión evaluativa (favorable-desfavorable) y el aspecto distintivo de un valor es su variación en importancia. Por otra parte, los valores son más abstractos y se centran en los ideales, mientras que las actitudes generalmente se aplican a objetos sociales concretos; esto implica que los valores tienen el potencial de influir en diferentes actitudes y que las actitudes pueden o no asumir la función de expresar un valor. Así se entiende que en “Bringing values back in: The adequacy of the European social survey to measure values in 20 countries” (Davidov et al. 2008b) se defiende que la relevancia teórica de los valores para explicar actitudes es muy grande, ya que los valores humanos pueden verse como principios generales que sustentan las actitudes hacia objetos más específicos.

En 2010, Schwartz escribía de modo muy lineal: “por su carácter de objetivos, los valores influyen en todo comportamiento motivado”. Lógicamente, los estudios realizados con base en su teoría no alcanzan esa extensión, pero cubren una gran variedad de comportamientos. A título de ejemplo nos bastará el elenco presentado recientemente en Schwartz et al. (2017):

Investigaciones anteriores han demostrado asociaciones de los 10 valores en la teoría original con una amplia variedad de comportamientos. Los ejemplos incluyen comportamiento de ayuda (Lönnqvist, Walkowitz, Wichardt, Lindeman, & Verkasalo, 2009), comportamiento creativo (Kasof, Chen, Himsel, & Greenberger, 2007), violencia interpersonal (Knafo, Daniel, & Khoury-Kassabri, 2008), comportamiento sexual

arriesgado (Goodwin et al., 2002), comportamiento ambiental (Schultz & Zelezny, 1998), consumo de drogas (Tamayo, Nicaretta, Ribeiro, & de Barbosa, 1995), uso de internet (Hartman, Shim, Barber, & O'Brien, 2006), elección de especialidad médica (Eliason & Schubot, 1995), elecciones del consumidor (Doran, 2009), y preferencias musicales (Gardikiotis & Blatzis, 2012).

En el contexto de la teoría de Schwartz se ha estudiado también la relación de los valores con varias actitudes. Aquí nos vamos a referir a dos: la orientación política y la actitud hacia los inmigrantes (2.4.1.).

En este capítulo veremos, asimismo, un estudio enfocado en la influencia de los valores personales en los comportamientos de los consumidores estadounidenses con referencia a los productos de 'comercio justo' (2.4.2.), y conoceremos un modelo diseñado con el objetivo de identificar la influencia de los valores del consumidor en su comportamiento (2.4.3.).

2.4.1. Orientación política y actitud hacia los inmigrantes

i) Orientación política

En "Basic Personal Values Underlie and Give Coherence to Political Values: A Cross National Study in 15 Countries" (Schwartz et al. 2014), partiendo de datos con una amplitud geográfica bastante significativa, se concluyó que los valores básicos presentan una influencia sustancialmente mayor en los valores políticos que la edad, el género, la educación y los ingresos, lo que fortalece el supuesto de que las diferencias individuales en los valores personales básicos desempeñan un papel fundamental en el pensamiento político.

Con base en datos de 16 países de todos los continentes habitados excepto África, en "Basic Values, Ideological Self-Placement, and Voting: A Cross-Cultural Study" (Caprara et al. 2017) se llegó a una conclusión todavía más específica. El patrón de relaciones con todo el conjunto de los 10 tipos motivacionales (cf. Tabla 1) reveló que el *trade-off* fundamental subyacente a la ideología política es entre los valores relacionados con la tolerancia y la protección del bienestar de todas las personas (universalismo) y los valores relacionados con la preservación del orden social y el *status quo* (seguridad).

Además, en la división 'tradicional' del espectro de los partidos políticos en Europa occidental, los valores de universalismo y benevolencia son los que mejor predicen el apoyo a los partidos de izquierda, mientras que para el apoyo a partidos de derecha están los valores de seguridad y poder.

Sería interesante (aunque decididamente complejo) estudiar la medida en que las políticas promovidas por cada tipo de partidos defienden o promueven los valores a los que las personas que les apoyan dan más importancia.

ii) Actitud hacia los inmigrantes

En los últimos años, Eldad Davidov ha realizado múltiples estudios sobre la relación entre los valores y la actitud hacia la inmigración en distintos países de Europa, partiendo de la teoría de Schwartz y sirviéndose de los datos recogidos por el *European Social Survey* (ESS)³³.

“Values and support for immigration: A cross-country comparison” (Davidov et al. 2008a) está dirigido precisamente al tema de este apartado:

En este artículo, se realiza un intento para proporcionar un mecanismo subyacente del vínculo entre los valores humanos y las actitudes hacia la inmigración. Por lo tanto, el objetivo del estudio no es una prueba de la teoría de los valores humanos ni un estudio de las actitudes hacia la inmigración, sino que nos centramos en la relación entre los dos.

El estudio parte de datos de 19 países de Europa, y en 17 de ellos sus conclusiones proporcionan un fuerte apoyo a las hipótesis propuestas; o sea, que la ‘autotrascendencia’ muestra un efecto positivo en el apoyo a la inmigración y la ‘conservación’ un efecto negativo. Este resultado es robusto también después de tener en cuenta varias variables individuales y contextuales; de hecho, los autores afirman que el control de las variables que se utilizan a menudo en la literatura para explicar los sentimientos antiminoritarios no produjo ningún cambio en los resultados sustantivos.

En “Explaining attitudes towards immigration policies in European countries: The role of human values” (2012), Davidov profundizó con Bart Meuleman en el papel que podrían desempeñar las orientaciones de valor en la formación de actitudes antiinmigrantes. Davidov volvió a poner el acento en los valores de ‘conservación’ y de ‘autotrascendencia’, por considerar que la llegada de inmigrantes se acompaña de cambios sociales potenciales que son opuestos a las preferencias de los individuos conservadores, mientras que los valores de ‘autotrascendencia’ incluyen comprensión, apreciación, tolerancia y protección para el bienestar de las personas, y la llegada de inmigrantes brinda oportunidades para que las personas actualicen estos valores.

Los resultados encontrados están en la línea de los del estudio anterior. Además, como contaron con una base de datos más extensa temporalmente –pues utilizaron información de países que participaron en el *European Social Survey* en tres momentos entre 2002 y 2007– los autores concluyeron que el estudio mostraba, por primera vez con datos a gran escala, que los valores contribuyen en gran medida a la explicación de las actitudes contra la inmigración. En consecuencia, propusieron que este tema puede ser relevante en el diseño de políticas para cambiar la opinión pública sobre la inmigración: cuando se consideran las políticas para aumentar el apoyo público a la inmigración, los valores de la población deben ser tomados en cuenta.

Naturalmente, si los políticos pretenden disminuir el apoyo público a la inmigración, los valores de las personas también son para ellos un aspecto relevante. En “Individual values, cultural

³³ Ver [Apéndice 5](#).

embeddedness, and anti-immigration sentiments: Explaining differences in the effect of values on attitudes toward immigration across Europe” (Davidov et al. 2014) se encuentra un eco de esa posibilidad en la afirmación de que, en muchos países europeos y en los años más recientes, la popularidad de los políticos o partidos antiinmigrantes ha aumentado y la opinión pública ha cambiado a una posición menos acogedora.

Los estudios anteriores habían optado por el nivel más agrupado de los valores (‘autotrascendencia’ y ‘conservación’ son dos de los FHOV), mientras que este estudio bajó a un nivel más detallado de los valores. Entre sus hallazgos encontramos que las actitudes hacia la inmigración fueron más positivas entre los individuos altos en valores de ‘universalismo’ y bajos en valores de ‘conformidad-tradición’, lo que recuerda la importancia de tener en cuenta simultáneamente los valores a favor y en contra de una variable (cf. [2.3.1.](#)).

2.4.2. Comercio justo: el rol de los valores de los consumidores

Para presentar la aplicación de la teoría de Schwartz a la relación entre valores y comportamientos, nos centramos ahora en estudios del comportamiento de los consumidores, por un cierto paralelismo que se puede encontrar con los estudios del comportamiento de las personas en su contexto de trabajo, que veremos en el capítulo 4.

Bastante investigación realizada en el ámbito del consumidor aplica la teoría de los valores de Schwartz, particularmente en temas relacionados con la alimentación, dado que se ha encontrado un fuerte apoyo empírico para el vínculo entre los valores y la elección de alimentos (cf. Krystallis et al. 2012). Ya hemos visto que en esa publicación se hacía notar que los valores pueden servir como predictores de comportamiento durante largos períodos de tiempo, y son de particular importancia para las decisiones de marketing. Además, dado que los valores son una base útil para segmentar a los consumidores –porque pueden estar estrechamente relacionados con los motivos y el comportamiento, y porque son limitados en número y son fundamentales para el autoconcepto del consumidor–, existe un creciente cuerpo de investigación en marketing estratégico sobre la segmentación basada en los valores, hasta tal punto que Krystallis et al. (2012) afirma que una buena estrategia de marketing requiere una comprensión de la base de valores de cada segmento con importancia estratégica, y Caroline Josephine Doran, en “The role of personal values in fair trade consumption” (2009), defiende que los valores son un medio más efectivo que la demografía para perfilar a los consumidores y segmentar los mercados.

Así, enfocando la perspectiva y siguiendo la cita elegida por Schwartz et al. (2017), vamos a ver el papel de los valores en el consumo en el ámbito del comercio justo.

Doran (2009) partió de la siguiente pregunta: “¿Qué motiva a los consumidores estadounidenses a comprar productos de comercio justo?”. La cuestión es pertinente, pues a pesar del crecimiento notorio del movimiento de comercio justo en los Estados Unidos, desde una perspectiva de investigación había poco trabajo realizado para descubrir empíricamente

‘quién’ compra productos de comercio justo. Doran consideró que la hipótesis de los valores personales era razonable, en el supuesto de que lo específico de quienes compran productos de comercio justo es convertir lo que sienten sobre las deficiencias del mercado en lo que compran.

El estudio probó hipótesis relativas al impacto de seis tipos de valores (entre los diez tipos motivacionales de la Tabla 1) en la compra de productos de comercio justo, y probó también cinco hipótesis relativas al impacto de variables demográficas. Trabajando las respuestas recogidas a través de internet de un cuestionario adaptado del ‘Schwartz Value Survey’, las conclusiones fueron que (i) existen interacciones significativas entre los valores personales y el consumo de comercio justo, y que (ii) la demografía demostró ser inútil para crear un perfil del consumidor estadounidense de comercio justo.

De hecho, en lo que se refiere a las variables demográficas, Doran constató que, contrariamente a las hipótesis iniciales, los no consumidores de comercio justo no eran mayores que los consumidores, y no había diferencias entre los consumidores y los no consumidores en términos de género o estado civil. Los consumidores de comercio justo no tenían más educación que los no consumidores, y los consumidores de comercio justo no tenían más probabilidades de ser caucásicos. Además, cuando los datos demográficos se ingresaron en un modelo de regresión para determinar su poder predictivo, no se encontró que fuera significativo.

Esto condujo a una propuesta inesperada, teniendo en cuenta los estudios anteriores: Doran afirmó que el marketing basado en las características demográficas del consumidor es inútil, y, por lo tanto, recomendó que las empresas no centraran su atención en esas características del consumidor. Obviamente, la propuesta tendría especial interés para empresas en el ámbito del comercio justo en los Estados Unidos.

Por otra parte, aunque en ese estudio los valores de ‘poder’ fueron clasificados como décimo sobre diez por todos los tipos de consumidores³⁴, lo que es consistente con el perfil pan-cultural dominante para la jerarquía de valores (cf. [2.1.1.](#)), hubo una correlación negativa significativa entre el comercio justo y los valores de ‘poder’. De hecho, esos valores fueron los más negativamente correlacionados con el consumo de comercio justo. Usados solos, los valores de ‘poder’ tuvieron la capacidad de explicar el 12% de la variabilidad en los patrones de consumo de comercio justo.

Más importante todavía, se encontró una fuerte correlación positiva entre la compra de productos de comercio justo y los valores de ‘universalismo’, y solo esto explicó el 20% de la variabilidad en el comportamiento del consumo de comercio justo. Lógicamente, las aplicaciones pragmáticas de estos hallazgos serían utilizarlos en los esfuerzos de marketing, porque cuando las empresas conocen los valores de sus clientes, están en mejor posición para generar un nuevo interés en sus productos.

Además, dado que los ‘consumidores leales’ de comercio justo calificaron los valores de ‘autodirección’ más altos que los ‘no consumidores’ y los ‘consumidores intermitentes’, Doran sugirió que en la comunicación con consumidores de comercio justo las empresas deberían

³⁴ ‘Consumidores leales’ de productos de comercio justo, ‘consumidores intermitentes’ y ‘no consumidores’.

centrar su atención en mensajes que activaran conceptos relevantes para los valores de ‘universalismo’ o ‘autodirección’.

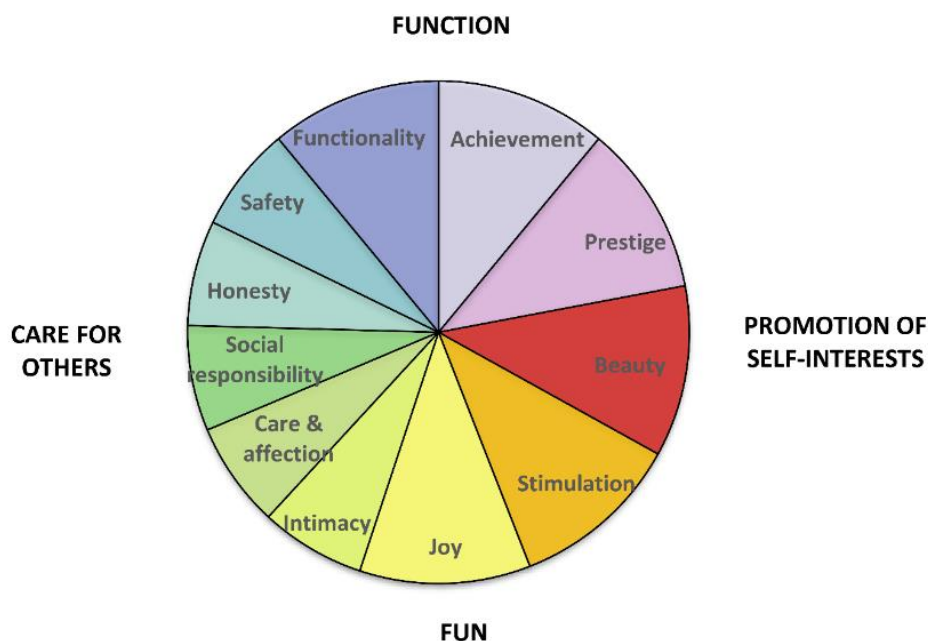
Posteriormente, la teoría de Schwartz siguió siendo aplicada al comportamiento de los consumidores en el contexto del comercio justo, por ejemplo, en Ma y Lee (2012), Yamoah et al. (2016) o Částek y Plaváková (2018).

2.4.3. Erik Jan Kosteljik y el ‘Value Compass’

Veremos ahora el ‘Value Compass’ de Erik Jan Kosteljik, uno de los trabajos más creativos con punto de partida en la teoría de Schwartz, en el sentido de que aporta algo nuevo. Esta investigación tiene semejanzas con otras que veremos al tratar la aplicación de la teoría de Schwartz al ámbito del trabajo (cf. 4.), pero presenta aspectos que todavía no han sido suficientemente explorados en ese contexto.

En “The Value Compass - A Study of Consumer Values and Brand Values” (2015), su tesis doctoral, Kosteljik indica su meta: “Con este estudio pretendemos alinear el uso de valores en marketing con los fundamentos teóricos del concepto de valores. Nuestro objetivo era desarrollar un sistema de valores con relevancia para el comportamiento del consumidor”.

Figura 14. Representación esquemática del ‘Value Compass’



Fuente: Kosteljik (2015).

Ese sistema de valores es el ‘Value Compass’, del que podemos ver una representación esquemática en la figura 14. Kostelijk (2015) resume de este modo la génesis del sistema y su composición:

Primero, de una lista completa de todos los ítems de valor en el idioma holandés, compuesto en una investigación anterior de De Raad y Van Oudenhoven (2008), un jurado seleccionó aquellos ítems de valor que son relevantes para el comportamiento del consumidor. Posteriormente, en un proceso de desarrollo paso a paso que involucró varias rondas de encuestas, estos elementos de valor seleccionados se utilizaron para descubrir la estructura del ‘Value Compass’. Con la ayuda de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, los ítems de valor relacionados se agruparon en tipos de valor, cada uno representando una motivación distinta para el comportamiento del consumidor. En total, se encontró que el ‘Value Compass’ comprende once tipos de valores. Mediante el uso de escalamiento multidimensional, se demostró que estos tipos de valores, y los valores de los consumidores que representan, pueden organizarse de acuerdo con una estructura circular que se puede visualizar en forma de un espacio de valores. En este espacio de valores, los valores con objetivos motivacionales más similares pueden encontrarse muy cerca, mientras que los valores que representan motivaciones más disímiles o conflictivas tienen una posición más distante entre sí. Se encontró que los tipos de valor en el espacio de valor estaban organizados en dos dimensiones, parecidas a las orientaciones de valor encontradas en la psicología y las dimensiones de beneficio encontradas en la literatura de marketing. La primera dimensión, que representa los valores que motivan la búsqueda del interés propio en lugar de los valores que motivan a cuidar y prestar atención a los demás, se asemeja a la dimensión de autopromoción frente a la autotrascendencia en el sistema de valores de Schwartz (Schwartz, 1992). La segunda dimensión distingue entre valores hedónicos (orientados al placer) y valores utilitarios (orientados a la funcionalidad), una distinción fundamental para el comportamiento del consumidor.

Encontramos en este proceso elementos de continuidad y de novedad con relación a lo que ya conocemos de la teoría de Schwartz. Por ejemplo, Kostelijk se aleja un poco de la visión de Schwartz y se acerca a otra más típica de la teoría económica cuando considera que los valores motivan al individuo a tomar las decisiones que maximizan su calidad de vida percibida. Kostelijk (2015) refiere que, para Schwartz,

las prioridades de valor individual reflejan las estrategias que el individuo adoptó para lidiar con los requisitos de la vida. Esto podría implicar una concepción de los valores como pautas para la supervivencia, ya sea en un sentido darwinista o para hacer frente a las demandas de la sociedad. Pero, aunque la supervivencia es ciertamente un requisito mínimo, el concepto de valores como pautas para la optimización de la elección supone que está en juego más que la supervivencia básica.

Por otra parte, Kostelijk considera que el enfoque en un ámbito restringido de comportamientos exige ‘volver a empezar’ en la individualización de los ítems y tipos de valores relevantes: en

cada contexto específico, habría que determinar los valores humanos apropiados. En este punto, Kosteljik se separa de la principal línea de publicaciones existentes con base en la teoría de Schwartz. El autor refiere que estudios recientes utilizaron el sistema de valores de Schwartz para evaluar el impacto de los valores en las preferencias de marca y su lealtad (por ejemplo, Torelli et al., 2008, 2012, o Zhang y Bloemer, 2008), pero esto no le parece correcto, ya que defiende que la activación del valor es específica del contexto, mientras que el sistema de valores de Schwartz se refiere a la vida en general, no a la elección del consumidor. Esto es, dentro de un contexto de elección del consumidor, la importancia de ciertos valores no será necesariamente igual a su importancia como principio guía para la vida en general. Y, en cierto sentido, Hanel et al. (2017) le dan la razón, con sus estudios sobre la ejemplificación de los valores (cf. 2.3.5) y la importancia atribuida a la activación de los valores en el proceso que conduce a un comportamiento (cf. Figura 13).

Kosteljik considera que de algún modo contradice a Schwartz cuando afirma que sus estudios “no cuestionan directamente la estructura del sistema de valores como lo propone Schwartz. Sin embargo, desafían una de las seis características de los valores (...): el supuesto de que los valores trascienden acciones y situaciones específicas”. No obstante, su enfoque responde a lo que Schwartz proponía en 1992, en los inicios de la teoría de los valores universales:

Hemos operacionalizado los valores en el nivel contextual más amplio posible (“principios rectores en MI vida”). Esto siguió lógicamente de nuestra definición de valor como trans-situacional, y permitió el estudio de todos los tipos de valores juntos. Sin embargo, dado que los valores se expresan en contextos específicos, se obtendrá mucho de métodos alternativos que incorporan valores en situaciones cotidianas concretas y variadas (por ejemplo, escuela, familia, trabajo). Tales operaciones tienen menos probabilidades de revelar universales básicos. Sin embargo, son importantes para aclarar las diferencias individuales y culturales que surgen cuando los valores se expresan en juicios y comportamientos específicos. Los estudios que combinan nuestro nivel abstracto de medición con medidas contextualmente específicas aumentarán nuestra comprensión de cómo los valores entran en la toma de decisiones concretas.

Independientemente de que se comparta o no su enfoque, el hecho de que los ítems elegidos por Kosteljik se hayan traducido en un conjunto de valores estructurado a través de relaciones de oposición y compatibilidad con un gran nivel de solapamiento con relación al círculo de valores de Schwartz es un nuevo indicador de la consistencia de esa teoría.

En el resumen que Kosteljik hace de su sistema, observamos que el ‘Value Compass’ incorpora una de las dimensiones básicas de oposición de los valores universales (‘autopromoción’ *versus* ‘autotrascendencia’), mientras que la otra (‘apertura al cambio’ *versus* ‘conservación’) es sustituida por un par específico de la investigación en marketing: ‘utilidad’ (*function*) *versus* ‘diversión’ (*fun*). Kosteljik explica que la ‘utilidad’ se relaciona con las funciones realizadas por los productos, y la ‘diversión’ (o, de modo más amplio, hedonismo) trata las sensaciones derivadas de la experiencia de usar productos.

Otro aspecto que se repite es la existencia de un perfil común de jerarquías de valores en los países estudiados:

encontramos un alto consenso en el orden de importancia de los valores de los consumidores en toda Europa: en todos los países evaluados [Alemania, Italia, Países Bajos, Lituania y Bulgaria], los valores son consistentemente más importantes (por ejemplo, seguridad, honestidad) o menos importantes (por ejemplo, prestigio, estímulo) para motivar la elección de la marca.

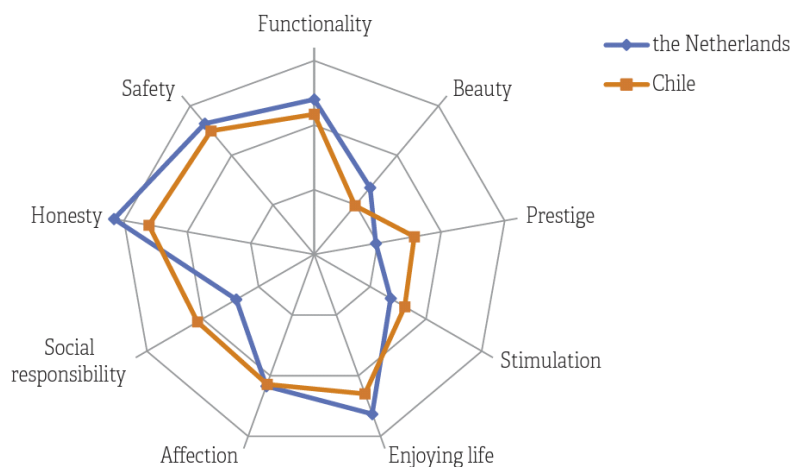
Los estudios de Kosteljik encuentran igualmente una diversidad en los *ratings* de importancia de los valores entre los países europeos, tal como habíamos visto para los valores humanos básicos (cf. [2.1.1.](#)).

No obstante, Kosteljik sabe que todavía hay un largo camino a recorrer antes de que el ‘Value Compass’ se pueda considerar un instrumento con aplicabilidad universal:

El análisis se replicó con los resultados de un país no europeo: China. Los resultados chinos parecieron divergir significativamente del orden de prioridad de valor de referencia europeo. Las desviaciones entre los resultados chinos y europeos, sin embargo, deben interpretarse con cautela: los resultados también arrojaron solo una evidencia limitada de la equivalencia de medición entre los resultados europeos y chinos. Concluimos que se necesita evidencia adicional antes de que el ‘Value Compass’ pueda generalizarse a sociedades no occidentales.

En “The influence of cross-cultural differences on consumer values: a case study” (Kosteljik et al. 2017), esa cuestión fue enderezada de nuevo, con datos de un país de otro continente y otro idioma. La pregunta central de este estudio era “¿Hasta qué punto las diferencias interculturales entre los Países Bajos y Chile dan como resultado diferencias en las motivaciones de los consumidores?”.

Figura 15. Sistema de valores: Países Bajos versus Chile



Fuente: Kosteljik et al. (2017).

Como podemos ver en la Figura 15, los resultados revelaron de nuevo un perfil semejante en la jerarquía de los valores: “Desde una perspectiva agregada, existe una sorprendente similitud de prioridades de valor: la honestidad, la seguridad y el disfrute de la vida son los tres tipos de valor más importantes en ambos países, y la belleza, el prestigio y la estimulación son los menos importantes”.

En la comparación intercultural, Kosteljik utilizó una versión abreviada del ‘Value Compass’. Los tipos de valores pasan de 11 a 9, con la combinación de ‘logro’ y ‘funcionalidad’, y de ‘atención y afecto’ e ‘intimidad’. En *The Influence of Values on Consumer Behaviour: The Value Compass* (2016), Kosteljik había aclarado que con la versión reducida de la encuesta se obtienen más respuestas (las encuestas se contestan por internet y el tiempo que se tarda a contestar es una variable relevante en este proceso), sin afectar significativamente a la confiabilidad de los resultados.

Este instrumento parece tener bastante futuro. Sin embargo, habrá que cuidar cada pormenor para lograr resultados fiables. Por ejemplo, las traducciones de los ítems representativos de los tipos de valores deberán ser perfeccionadas: en Kosteljik et al. (2017) se traduce ‘honesty’ por ‘sinceridad’, ‘power’ por ‘fortaleza’, ‘reliability’ por ‘viabilidad’.

Kosteljik explica que cada persona tiene un ‘Value Compass’ idéntico a los que vemos en la Figura 15 para los Países Bajos y para Chile. En esos casos, el ‘Value Compass’ es la representación gráfica del sistema de valores que guía un individuo en la elección de marcas o en las otras opciones que tiene que hacer como consumidor.

Del punto de vista de las empresas, el ‘Value Compass’ se puede usar también para describir y visualizar la propuesta de valores de una marca. Sobre esa base, la gestión de la marca puede utilizar el ‘Value Compass’ como un instrumento analítico, para el análisis del perfil de valores de marca actual, y la correspondencia de este perfil de valores con el sistema de valores de los consumidores. Cuando este análisis indique un potencial de mejora, el ‘Value Compass’ se puede utilizar como un instrumento estratégico en el (re)diseño de la imagen de marca.

En suma, el ‘Value Compass’ buscó identificar los valores relevantes para el comportamiento del consumidor y las relaciones que se establecen entre ellos, de modo semejante a lo que Schwartz hizo para los valores humanos básicos.

En 2015, Kosteljik afirmaba que había logrado no solamente identificar un círculo de valores relevantes para la persona en su rol de consumidor, sino también demostrar la existencia de una influencia de los valores del consumidor en su comportamiento (lo que, como hemos visto en [2.3.](#), no es tarea fácil):

Al utilizar el ‘Value Compass’, nuestro análisis demostró una influencia positiva significativa de los valores en el comportamiento del consumidor: los valores de marca congruentes con las prioridades de valor del consumidor estimulan el apego emocional a la marca, lo que, a su vez, conduce a aumentar las intenciones de compra o la comunicación de boca en boca.

Kosteljik explicaba que esto se verificaba porque la elección de la marca puede verse como un proceso en el que los consumidores de alguna manera tratan de encontrar una coincidencia entre sus propios valores y los valores propuestos por la marca. De hecho, la hipótesis comprobada por Kosteljik es que la congruencia de valores –esto es, la coincidencia entre los valores propuestos por una marca y las prioridades de valor personales– resulta en un vínculo a la marca más fuerte (una actitud). Sin embargo, la conclusión de que un vínculo o apego emocional más fuerte a una marca se traduzca en un aumento de las intenciones de compra (las cuales no son todavía el comportamiento final al que se dirige el marketing, que es la compra misma) o de la comunicación boca a boca, queda fuera del ámbito de este estudio.

De manera que podría ser más correcto incluir este estudio en el conjunto de los que tratan el ‘influjo de los valores en actitudes’, cómo los presentados en [2.4.1.](#), aunque tenga sin duda características claramente distintas de esos, por su profundidad y alcance.

Este capítulo sintetiza los progresos en la investigación sobre los valores que la teoría de Schwartz ha posibilitado. Hemos dividido esos adelantos en cuatro ámbitos.

El primero es el ámbito de las relaciones entre los distintos valores ([2.1.](#)). Hemos empezado por presentar el perfil pan-cultural dominante para la jerarquía de valores, en que la benevolencia es el tipo de valor más importante, mientras los valores de poder están ubicados en la parte inferior de esa jerarquía.

Seguimos con la confirmación de la existencia de cambios sistémicos entre los valores –en línea con las dinámicas de ‘apertura al cambio’ *versus* ‘conservación’ y ‘autopromoción’ *versus* ‘autotrascendencia’–, lo que implica que la teoría de los valores humanos universales permite tratar los sistemas de valores como estructuras coherentes y, por tanto, relacionar sistemáticamente el conjunto completo de valores con otras variables.

Hemos terminado con la constatación de que casi todas las personas experimentan los conflictos y las compatibilidades de valores esencialmente de la misma manera (su estructura de valores en general replica la representada en el círculo de valores de Schwartz), lo que –a la par de la posibilidad de identificar las jerarquías individuales de valores– permite, por ejemplo, que sistemas de gestión de personas enfocados a los valores sean construcciones que, sin cambiar en su estructura, se puedan aplicar de modo muy individualizado.

A continuación ([2.2.](#)), hemos visto como otras variables impactan en los valores, comenzando por dos variables sociodemográficas, el sexo y la edad. Después nos hemos centrado en la influencia del entorno en los valores personales: las personas ajustan sus valores para adaptarse a las oportunidades circundantes, pero el proceso varía de forma consonante con los tipos de valores; una mejor comprensión de estas dinámicas es útil para el diseño de incentivos, por ejemplo, porque ayuda a entender el poder motivacional decreciente de los valores de

‘autopromoción’ y ‘conservación’ (como la riqueza) y el poder motivacional creciente de los valores de ‘autotrascendencia’ y ‘apertura al cambio’ (como una misión al servicio de la sociedad o la creatividad).

La influencia del entorno en los valores también se verifica a nivel del desarrollo socioeconómico de los países: básicamente, la teoría de Schwartz ha permitido constatar que, cuanto más alto es el nivel de desarrollo de un país, mayor es el contraste entre la importancia atribuida a los valores de protección y de crecimiento; este aspecto es muy relevante en un mundo globalizado, por sus implicaciones en el impacto diferenciado de los sistemas de gestión de personas en empresas multinacionales o en las relaciones con proveedores de distintas áreas geográficas.

A su vez, las conclusiones relativas al impacto de eventos que cambian la vida en los valores personales dan luces, por ejemplo, para el diseño de procesos de reclutamiento de colaboradores, puesto que los estudios sobre cambio de valores, en general atribuyen mayor importancia a la autoselección (previa a la contratación) que a los procesos de socialización que se dan en el contexto laboral; o sea, que, en los casos en que sea clave que los colaboradores estén alineados con determinados valores de la organización, en principio es preferible elegir a alguien con más predisposición a dar importancia alta a esos valores.

Del impacto de otras variables en los valores, hemos pasado a los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento (2.3.). En primer lugar, hemos visto como el hecho de no considerar los valores que se oponen a determinados comportamientos, sino solamente los que más los promueven, puede llevar a subestimar la influencia de los valores en la actuación o a sobreestimar el potencial motivacional de un tipo de valor para la concreción de determinados comportamientos. Después de presentar la distinción entre comportamientos ‘value-expressive’ y ‘value-ambivalent’, nos hemos centrado en dos aspectos que atenúan la relación entre los valores de una persona y su actuación: la presión normativa y la importancia atribuida a los valores de ‘conformidad’.

Terminamos el apartado estudiando el proceso de ejemplificación de los valores, en el que hemos verificado que la naturaleza abstracta de los valores permite un acuerdo generalizado sobre una jerarquía de valores y, simultáneamente, un fuerte desacuerdo sobre los comportamientos representativos de cada valor. Considerando que en una organización podemos encontrar personas de muy variadas culturas y contextos vitales, estos aspectos son esenciales, por ejemplo, para una comunicación eficaz que, de algún modo, involucre a los valores.

Por último, hemos presentado algunos estudios con base en la teoría de Schwartz que investigan el influjo de los valores en actitudes y comportamientos específicos (2.4.). Hemos empezado por dos actitudes, la orientación política y la actitud hacia los inmigrantes. A continuación, hemos verificado la importancia de la teoría de Schwartz para el marketing, primero a través de una investigación sobre los determinantes de la compra de productos de ‘comercio justo’, y después con un estudio que tuvo por objetivo alinear el uso de valores en marketing con los fundamentos teóricos del concepto de valores, y así desarrollar un sistema de valores con relevancia para el comportamiento del consumidor. La última investigación, que llevó a la

identificación de un sistema de valores contextuales, tiene aspectos particularmente útiles para el estudio de la motivación por valores en el ámbito del trabajo.

En suma, los conocimientos adquiridos en este capítulo, además de presentar motivos que dan una particular consistencia a la opinión según la cual la teoría de Schwartz es ‘la teoría psicológica de los valores más influente en la actualidad’, nos van a permitir identificar sus fundamentos de orden filosófico (cf. [3](#)) y –como se ve por los ejemplos presentados– serán útiles para la aplicación de la misma teoría al contexto del trabajo (cf. [4](#) y [5](#)).

3. Fundamentos de la teoría de los valores humanos universales

En los capítulos anteriores, hemos visto cómo ha surgido y se ha desarrollado la teoría de los valores universales de Shalom H. Schwartz (1.) y cómo su trabajo abrió horizontes para un mejor conocimiento de los valores humanos y de su relación con las actitudes y comportamientos de las personas (2.).

Por otro lado, pudimos observar cómo los estudios empíricos no han sido acompañados por un análisis consistente de los fundamentos de la misma teoría. Aunque esta cuestión no es muy referida en la literatura, es sin duda relevante. Ronald Fischer, en “What is the practical utility of value research for organizational practitioners in a global context?” (2019), señala, entre las limitaciones importantes de la investigación actual, “el estado ontológico poco claro de los valores combinado con la falta de estudios que examinen la causalidad subyacente en las correlaciones valor-comportamiento”. Fischer expresa preocupación, pues esto tiene implicaciones para la investigación sobre cómo los valores pueden informar la práctica organizacional.

Con lo que ya conocemos de la teoría de Schwartz, es fácil entender por qué habla Fischer de un ‘estado ontológico poco claro de los valores’. Schwartz elaboró bastante lo que podemos llamar la ‘descripción’ de los valores humanos (tanto en lo que tienen de común como en lo que los distingue), pero no se detuvo mucho preguntando por su origen; más bien postuló (apelando a autores de corrientes evolucionistas) que resultan de ‘tres requisitos humanos universales a los que todos los individuos y sociedades deben responder’ (cf. 1.2.). En el primer apartado de este capítulo (3.1.), veremos cuáles son, según Schwartz, las fuentes de los valores (3.1.1.), qué proponen los autores que siguen su teoría, con matices distintos (3.1.2.), y terminaremos con una referencia del mismo Schwartz a la posibilidad de otros caminos para estudiar la naturaleza de los valores (3.1.3.).

A continuación, explicitaremos las bases filosóficas subyacentes a la fundamentación comúnmente aceptada para la teoría de Schwartz y también una visión alternativa, que propondremos posteriormente como ‘mejor opción’ para fundamentar esa teoría (3.2.). En ese apartado, Alasdair MacIntyre nos va a conducir con su *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative* (2016), donde sitúa frente a frente dos relatos rivales del razonamiento práctico: uno basado en la satisfacción de los deseos individuales (el expresivismo), y otro en el logro del florecimiento humano (el neoaristotelismo).

Después, habiendo comprobado la compatibilidad entre la visión neoaristotélica y la teoría de Schwartz (3.3.) y siguiendo el enfoque de la epistemología del riesgo, que será presentado en 3.4., estudiaremos si la fundamentación neoaristotélica de los valores humanos universales es un ‘mejor candidato’ que la de los ‘tres requisitos humanos universales’, asumida hasta este momento para la teoría de Schwartz (3.5.).

Sobre estas bases, podremos aplicar las conclusiones relativas a los valores humanos al contexto del trabajo, que trataremos en los capítulos siguientes ([4](#) y [5](#)).

3.1. La propuesta de Schwartz y de los autores que han aplicado su teoría

El 14 diciembre 2018 envié un email a Shalom H. Schwartz. Contestó el mismo día, tal como suele hacer:

Question: Why everyone takes for granted the theoretical foundations of your theory (on the three universal requirements of human existence, ...)? There are a lot of studies on how good the surveys are (SVS, PVQ), on the predictive power of the theory, etc., but I couldn't find anything on your premises about human nature and so on. Could you confirm it, or give me an indication of a work that deepens on that, or at least that questions it?

Answer: I thought that it was crucial to have a solid basis for assessing whether a goal could qualify as a value. Given my definition of values and their functions, I asked what the fundamental requirements of human social functioning might be. The set of 3 is based on my own reasoning, but apparently makes good sense to others, because I have never seen anyone who questioned it. One could conceivably come up with other fundamental requirements that could also serve as bases for values, but they have not been proposed in any literature I know.

Question: In fact, I think it's important for the other matter we spoke about some time ago: a causal connection from values to behaviors, for instance, would be contingent on the idea one has on that.

Answer: It may be relevant, but issues of causality have more to do with our concepts of how values are held, activated and the mechanisms through which they are linked to behavior.

Esto es, la propuesta de Schwartz para explicar por qué se atribuye a algo la categoría de valor no ha cambiado desde las publicaciones iniciales y, a lo largo de estas décadas, ha sido acogida sin contestación.

Sin embargo, como quedará claro a continuación ([3.1.1.](#)), aunque Schwartz no cuestione directamente su 'axioma de base' (el fundamento de los valores humanos está en los tres requisitos que las teorías evolucionistas presentan como necesarios para la supervivencia), sus estudios muestran cómo, a lo largo de los años, no ha dejado de intentar comprender mejor el origen de los valores humanos. En este capítulo conoceremos también los matices que otros autores que siguen a Schwartz han añadido a la cuestión ([3.1.2.](#)), y terminaremos con una referencia del mismo Schwartz a la posibilidad de otros caminos para estudiar la naturaleza de los valores ([3.1.3.](#)).

3.1.1. Las fuentes de los valores, según Shalom H. Schwartz

Como hemos visto³⁵, Schwartz siempre empezó sus estudios por la búsqueda teórica de los ‘candidatos’ a valor universal –para este autor, el rol de los datos empíricos es, en primer lugar, el de confirmar o no las hipótesis teóricas–, partiendo de lo que señala como los tres requisitos humanos universales a los que todos los individuos y sociedades deben responder: necesidades de los individuos como organismos biológicos, requisitos de interacción social coordinada, y necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos. Schwartz considera que cada valor debe fundamentarse en uno o más de estos tres requisitos universales de la existencia humana.

Para Schwartz, los valores son representaciones cognitivas comunicables de esos requisitos, en forma de objetivos conscientes. En “Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior” (2010) explica que los valores son “el vocabulario utilizado para expresar los objetivos en la interacción social”.

Así, los valores existen por una finalidad social o, al menos, por alguna finalidad sancionada por la sociedad. Ya en Schwartz y Bilsky (1987) –la publicación de la ‘proto-teoría’– se cita a Talcott Parsons, quien, en *The social system* (1951), sostiene que la función social básica de los valores es motivar y controlar el comportamiento de los miembros del grupo. Además, en “Values Hierarchies Across Cultures - Taking a Similarities Perspective” (2001), Schwartz y Bardi afirman que el enfoque más importante de la transmisión de valores es desarrollar relaciones positivas, la identificación con el grupo y la lealtad a sus miembros. Los autores presentan dos mecanismos para que la transmisión sea efectiva:

Primero, los actores sociales (por ejemplo, líderes, compañeros de interacción) invocan valores para definir comportamientos particulares como socialmente apropiados, para justificar sus demandas sobre otros y para provocar comportamientos deseados. En segundo lugar, e igualmente importante, los valores sirven como guías internalizadas para los individuos; alivian al grupo de la necesidad de un control social constante.

De esa manera, esos ‘actores sociales’, consciente o inconscientemente, buscan inculcar valores que promuevan la supervivencia y la prosperidad del grupo. De lo contrario, la vida en el grupo estaría llena de conflictos y la supervivencia del grupo estaría en riesgo.

No obstante, la influencia de los ‘actores sociales’ no se nos presenta como la única fuente para los valores humanos. En “A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations” (2003), Schwartz refiere las dos fuentes que considera importantes:

Una primera fuente son las necesidades o los temperamentos innatos (...). Esta fuente es importante para los científicos sociales porque establece límites en las prioridades de valor que un grupo o sociedad puede socializar o transmitir con éxito. Schwartz y Bardi

³⁵ Cf. [1.2.](#), [1.3.1.](#) y [1.4.3.](#)

(2001), por ejemplo, argumentan que los socializadores deben aceptar un énfasis no despreciable en los valores de hedonismo y estimulación, incluso si a veces estos son perjudiciales para el funcionamiento social sin problemas.

La otra fuente principal se refiere directamente a la experiencia social. Las experiencias comunes que tienen las personas debido a sus ubicaciones compartidas en la estructura social (su educación, edad, género, ocupación, etc.) influyen en sus prioridades de valor (...). Además, los individuos tienen experiencias únicas (trauma, relaciones con los padres, inmigración, etc.) que afectan a sus prioridades de valor (...).

Como queda explícito en esta cita, para Schwartz –un psicólogo social–, lo innato (necesidades o temperamentos) es un límite para su ámbito de estudio. Lo acepta, pero no lo estudia en sí mismo, no intenta entender su ‘cómo’ y su ‘por qué’.

En “Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications” (2006), Schwartz expuso su línea de pensamiento a través de una explicación más detallada de la fundamentación social de los distintos valores. Ya en 2001, Schwartz y Bardi habían propuesto que la jerarquía pan-cultural observada en los valores (cf. [2.1.1.](#)) podría entenderse tentativamente como un reflejo de las funciones adaptativas de los valores al cumplir tres requisitos básicos de un funcionamiento social exitoso. Los autores abogaban por que esta fuera una razón de la supremacía de la ‘benevolencia’: un grupo tendrá éxito si el objetivo de preservar y mejorar el bienestar de los miembros del grupo es altamente motivador. En Schwartz (2006) encontramos la afirmación de que la gran importancia de los valores de ‘benevolencia’ se deriva de la centralidad de las relaciones sociales positivas y cooperativas dentro de la familia, pues la benevolencia es la base internalizada de lo que motiva tales relaciones, y la familia es el lugar principal de adquisición y aprendizaje de los valores (cf. [2.2.2.](#)).

En esa línea, constatando que los valores de ‘poder’ están ubicados en la parte inferior de la jerarquía pan-cultural con un consenso muy alto con respecto a su importancia relativamente baja, Schwartz y Bardi (2001) habían atribuido la menor importancia de esos valores al requisito de relaciones positivas entre los miembros del grupo, pues los valores de ‘poder’ enfatizan el dominio sobre las personas y los recursos, y su búsqueda a menudo implica dañar o explotar a otros, interrumpiendo y perjudicando así las relaciones sociales. Como es habitual en él, Schwartz no afirmó una relación causal, sino que solamente presentó la hipótesis de que los valores de ‘poder’ tienen poca importancia ‘en orden a’ permitir un buen funcionamiento del grupo.

En la publicación de 2006, Schwartz seguía explicando que el ‘universalismo’, en segunda posición en la jerarquía pan-cultural,

también contribuye al establecimiento de relaciones sociales positivas. Es muy útil principalmente cuando los miembros del grupo tienen que ponerse en contacto con otras personas a quienes no se identifican fácilmente, en la escuela, en el trabajo, etc.

La elección del término ‘útil’ es interesante, pues, cuando en la misma publicación Schwartz hizo referencia a la ‘autodirección’, afirmó que “el comportamiento basado en este valor

encuentra su motivación en sí mismo”, y poco después añadió que “la importancia del hedonismo (6°) y la estimulación (9°) proviene de la necesidad de legitimar las necesidades innatas para alcanzar la emoción y el placer”.

En otras palabras, las necesidades innatas motivan espontáneamente al individuo y su satisfacción es deseada por sí misma, mientras que otras necesidades (las que son ‘útiles para algo’) requieren la ‘táctica’ de los ‘actores sociales’ de expresarlas como valores de modo a coordinar su búsqueda. Schwartz no presenta razones para la atribución (o no) de la calidad ‘innata’ a una necesidad, a la que corresponde un valor que ‘encuentra su motivación en sí mismo’: sencillamente lo declara.

Figura 16. Valores que expresan motivaciones intrínsecas y extrínsecas



Sin embargo, Schwartz no tiene una visión radicalmente individualista de la persona, como podríamos extrapolar apresuradamente de la observación de C. J. Doran en “The role of personal values in fair trade consumption” (2009): “Los valores de hedonismo y estimulación [que responden a ‘necesidades innatas’] comparten una falta común de interés en los demás (Schwartz et al., 2000)”. En “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), Schwartz incluye los valores de ‘autotrascendencia’ (entre los cuales, por otra parte, se encuentra el ‘universalismo’) en el conjunto de los intrínsecamente motivadores:

la estructura de valores también se relaciona con la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca (por ejemplo, Ryan y Deci 2000). Los valores en la parte inferior

de la Figura 1³⁶ traducen en gran parte la motivación extrínseca: el logro de estos valores depende de la obtención de la aprobación social y las recompensas materiales (poder y parte del logro), de cumplir con las expectativas de los demás y de evitar las sanciones que pueden imponer (conformidad, tradición) o de recibir protección y cuidado (seguridad). Los valores en la parte superior expresan en gran medida la motivación intrínseca: el comportamiento basado en estos valores es gratificante en sí mismo, proporcionando satisfacción o placer, al expresar la autonomía y la competencia (apertura) o la nutrición emocional y física y el cuidado dado a alguien y la relación (autotranscendencia).

Es de subrayar que Schwartz no pretende hacer una distinción estricta entre valores que expresan motivaciones extrínsecas o intrínsecas, como se puede ver en el lenguaje aplicado (unos valores “traducen en gran parte la motivación extrínseca”, otros “expresan en gran medida la motivación intrínseca”). Más adelante regresaremos a esta cuestión, en el contexto de los valores del trabajo (cf. 4.4.).

De todos modos, a lo largo de los años –a medida que se hacía más clara la constatación de la estructura casi universal de compatibilidad y conflicto de los valores (cf. 1.3.3.) y de un sustancial acuerdo pan-cultural para la jerarquía de valores humanos universales (cf. 2.1.1.)– Schwartz fue atribuyendo más peso al fundamento innato de los valores.

En 2006, Schwartz defendía que las oposiciones entre valores correspondían a las oposiciones entre los impulsos identificados por Lawrence y Nohria (2002)³⁷, añadiendo que “esta correspondencia entre valores e impulsos sugiere que una base innata puede ayudar a explicar la casi universalidad de la estructura de los valores”. Schwartz explicaba de este modo la relación entre los impulsos y los valores:

Estos impulsos, en el curso de la evolución, se han traducido en un conjunto de reglas para la decisión, y están en el corazón de la naturaleza humana. (...) Los valores transforman los impulsos en objetivos deseables de los cuales podemos estar conscientes y que, por lo tanto, pueden invocarse cuando tomamos una decisión o cuando planificamos una acción.

En “Does the Value Circle Exist Within Persons or Only Across Persons?” (2017), escrito con Ingwer Borg y Anat Bardi, Schwartz afirmó:

El hallazgo de que los valores se organizan de acuerdo con el círculo teórico de valores para casi todas las personas en cada una de nuestras diversas muestras es sorprendente. Es muy inusual en la psicología social/de la personalidad descubrir que existe un fenómeno para casi todos los participantes; los investigadores suelen estar contentos con explicar menos del 15% de la variación. La fuerza y la solidez de este fenómeno apuntan a la posibilidad de que los valores puedan basarse más en fundamentos biológicos de lo que comúnmente se cree. Nuestros hallazgos no proporcionan ninguna prueba de la existencia de bases biológicas de valores. Sin embargo, las explicaciones basadas en el

³⁶ Ver Figura 16.

³⁷ Los impulsos identificados eran adquirir, conectar, aprender y defender.

temperamento, la personalidad o la experiencia social implicarían una mayor variación en la estructura de valores entre los individuos. Tales explicaciones parecen más apropiadas para explicar las diferencias individuales en las prioridades de valor.

El párrafo denota el cuidado de presentar los datos sin extrapolar conclusiones. De todas formas, considero más exacto el modo de otras publicaciones de presentar esa ‘base común’, como en Schwartz (2006), cuando dice que “es probable que este consenso se derive de lo que es común a la naturaleza humana”. Sin embargo, la expresión es equivalente, caso de que se identifique la persona humana con su componente biológica (abierta a las relaciones), como parece ser el caso. Doran (2009) afirma de modo expreso: “Según Schwartz (1992) y Schwartz y Bilsky (1987, 1990), los humanos son organismos biológicos, pero también tienen requisitos como actores en contextos sociales y como miembros de grupos. Estos tres requisitos sirven como antecedentes para los valores humanos”.

En la última década, se nota en Schwartz una atención particular a la genética como camino para obtener más información que ayude a la comprensión del origen de los valores humanos universales. Por ejemplo, en Schwartz (2011) leemos que

estudios de gemelos que miden los valores con el PVQ y evalúan los efectos de la heredabilidad y del medio ambiente estimaron que la heredabilidad es mucho mayor para algunos valores que para otros. Por ejemplo, Schermer et al. (2008) reportan una heredabilidad estimada de .33 para los valores de universalismo, pero .00 para los valores de logro. La heredabilidad de los valores puede sorprender a quienes asumen que solo las fuentes sociales influyen en los valores. Estos hallazgos indican que el estudio de los efectos relativos de los genes, del ambiente y de sus interacciones en valores particulares es muy prometedor.

En “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), Schwartz presentó más resultados:

Knafo y Spinath (2011) examinaron las influencias genéticas en las prioridades de valor para dos dimensiones bipolares de valores en gemelos alemanes del mismo sexo de 7 a 11 años. Estimaron la heredabilidad de .49 para los valores de poder/logro vs. benevolencia y de .34 para los valores de conformidad/seguridad vs. autodirección/estimulación para ambos sexos. Estas estimaciones basadas en niños pueden subestimar la importancia de las influencias genéticas en las prioridades de valor porque la heredabilidad a menudo aumenta con la edad (Plomin et al. 2001). El establecimiento confiable de las influencias genéticas en los 10 valores básicos exige investigación adicional.

Dos publicaciones recientes han procurado ir más a fondo en la comprensión del origen de los valores personales. Son “Personal values in human life” (2017), de Lilach Sagiv, Sonia Roccas, Jan Cieciuch y Shalom H. Schwartz, y “Values and the human being” (2018), un capítulo de *The Oxford Handbook of Human Essence*, de Jan Cieciuch y Shalom H. Schwartz. Considerando las líneas de trabajo de los autores, pienso que en gran medida debemos este interés a Jan Cieciuch.

Cieciuch y Schwartz (2018) preguntan “¿Qué explica la similitud pan-cultural de las jerarquías de valor a nivel de país y qué explica la variación de las jerarquías de valor a nivel individual?”. Los autores consideran que ambas preguntas se relacionan directamente con el tema de la esencia humana y procuran contestarlas en clave filogenética (el estudio de la historia evolutiva y las relaciones entre individuos o grupos de organismos) y ontogenética (la historia del desarrollo de un organismo a lo largo de su propia vida).

En esta publicación, las conclusiones son idénticas a las presentadas por Sagiv et al. (2017): la perspectiva filogenética explica por qué existe una jerarquía pan-cultural de valores relativamente similar en todas las sociedades y sugiere que el papel crucial de los grupos para la supervivencia humana es el principal factor que impulsa el desarrollo de los valores, mientras que la perspectiva ontogenética busca explicar la diversidad interindividual de las preferencias de valores y examina los procesos a través de los cuales se forman las jerarquías de valores de los individuos.

En Sagiv et al. (2017) se nos dice que una pregunta intrigante para futuras investigaciones es saber cómo se fundan los valores en el sistema neuro-biológico. De forma coherente con ese modo de enfocar la cuestión, en Cieciuch y Schwartz (2018) se considera que la genética proporciona las tendencias disposicionales de la persona o las bases motivacionales para los valores de cada uno, pero los valores en sí mismos son producto de la interacción entre estas motivaciones y los valores promovidos por la cultura externa. Las bases motivacionales son “las orientaciones motivacionales subyacentes al sistema de valores, descritas por las dos bandas circulares más externas en la Figura 1³⁸ (crecimiento frente a autoprotección y enfoque personal frente a social)”. Así, la consideración de las tendencias motivacionales ayuda a comprender cómo las diferencias individuales en la intensidad de las necesidades dan lugar a diferencias en la importancia atribuida por cada individuo a valores particulares.

En conclusión, la investigación realizada por Schwartz en el contexto de la teoría de los valores humanos universales ha revelado muchos factores que afectan al desarrollo de valores, desde los factores genéticos hasta el entorno social inmediato, desde el impacto de las instituciones sociales –como la familia y la escuela– hasta el impacto de la cultura social. No obstante, como se reconoce en “Personal values in human life” (Sagiv et al. 2017), hasta la fecha no se ha propuesto ningún modelo unificador que integre estos factores e identifique su importancia relativa, y en contraste con los numerosos estudios que investigan las consecuencias de los valores, se sabe mucho menos sobre el origen de los valores.

3.1.2. Propuestas de autores que aportan otros matices

Habitualmente, las publicaciones que citan a los trabajos de Shalom H. Schwartz relativos a los valores no se detienen en el asunto del origen de los valores; como mucho, refieren que, de acuerdo con esa teoría, los valores resultan de los ‘tres requisitos humanos universales’

³⁸ Cf. Figura 3 (1.4.3.).

necesarios para la supervivencia de personas y grupos sociales. Como decía Schwartz en el mail citado al inicio de este capítulo, “The set of 3 is based on my own reasoning, but apparently makes good sense to others, because I have never seen anyone who questioned it”. No obstante, hay tres autores que dedican más atención a este tema: a continuación vamos a ver qué dicen sobre ello Maskim Rudnev, Erik Jan Kosteljik y Jeffrey S. Sinn.

i) Maskim Rudnev

En línea con sus estudios sobre el impacto en los valores de eventos que cambian la vida (cf. [2.2.5.](#)), en “Value Adaptation Among Intra-European Migrants: Role of Country of Birth and Country of Residence” (2014), Maskim Rudnev considera que

el proceso de formación de los valores puede dividirse en tres etapas muy generales. Primero hay un fondo genético que predispone a una persona a ciertos grupos de valores (...). La segunda es una socialización primaria, cuyo papel ha sido un poco exagerado en estudios anteriores, al menos con base en los resultados del análisis actual. Y tercero, una socialización de por vida que parece desempeñar el papel más importante para los migrantes u otras personas que experimentaron cambios extremos en sus condiciones socioculturales y económicas.

O sea, aunque Rudnev cuestione el impacto que se ha atribuido en otros estudios a los primeros años de vida en la cristalización de los valores, no plantea un fundamento esencialmente distinto para su formación; solamente propone un impacto más fuerte de la socialización a lo largo de la vida en la ‘formación continuada’ de los valores humanos.

ii) Erik Jan Kosteljik

En [2.4.3.](#) hicimos referencia a que Erik Jan Kosteljik, en su tesis doctoral, se aleja un poco de la visión de Schwartz al cuestionar el fundamento de los valores en los ‘tres requisitos humanos universales’, porque una concepción de los valores como meras pautas para la supervivencia le parece insuficiente: “aunque la supervivencia es ciertamente un requisito mínimo, el concepto de valores como pautas para la optimización de la elección supone que está en juego más que la supervivencia básica” (Kosteljik 2015).

El autor sigue explicando que, “en realidad, muchos puntos de vista relacionan los valores con el logro de lo óptimo, en lugar de sobrevivir con las necesidades de la vida. (...) Schwartz (1992, p. 8) observó que el valor felicidad se correlaciona positivamente con todos los demás valores y se puede lograr a través de la búsqueda exitosa de las prioridades de valor del individuo”.

No se trata de una crítica al fundamento presentado para la teoría de Schwartz: Kosteljik cuestiona solamente la suficiencia de ese fundamento. Por otra parte, en Cieciuch y Schwartz (2018) leemos que “otra función de la cultura es generar y comunicar una jerarquía prescriptiva de valores que pueda maximizar la satisfacción de las necesidades individuales y grupales

básicas”, o sea, que Schwartz está de acuerdo en que los valores no tienen como finalidad exclusiva responder al “imperativo básico del ser humano como entidad biológica [que] es vivir y sobrevivir”.

iii) Jeffrey S. Sinn

Con Jeffrey S. Sinn nos encontramos delante de otro tipo de matices, que aportan mucho a la comprensión de la relevancia de la cuestión de los fundamentos de los valores humanos. Este autor suscribe totalmente la fundamentación de los valores en teorías evolutivas, tal como Schwartz lo presenta, y con esto trae a la luz implicaciones de los presupuestos no contestados.

En “Replacing the Moral Foundations: An Evolutionary-Coalitional Theory of Liberal-Conservative Differences” (2017), Jeffrey S. Sinn y Matthew W. Hayes habían propuesto la ‘Evolutionary-Coalitional Theory’ (ECT). En esta teoría se asume que las dinámicas complejas dentro y entre grupos han configurado la psicología política y la moralidad, y se presenta una explicación evolutiva para las diferencias ideológicas entre liberales y conservadores, defendiendo que la dinámica competitiva en el entorno social ancestral podría producir las diferencias observadas.

En 2018 Sinn publicó “Mapping Ideology: Combining the Schwartz Value Circumplex with Evolutionary Theory to Explain Ideological Differences”. Sinn considera (acertadamente, como hemos visto) que la teoría de valores de Schwartz (‘Schwartz Value Theory’, o SVT) no articula la teoría evolutiva que afirma estar en el origen del círculo de valores. Sin embargo, dado que la naturaleza circular y el *trade-off* de los valores le sugiere “el mismo tipo de pluralismo estratégico que la evolución ha producido en una variedad de dominios socio funcionales”, Sinn se propuso combinar la SVT “con una variedad de teorías evolutivas para construir una red nomológica más rica para explicar las diferencias ideológicas”.

Partiendo de Caprara et al. (2006, 2017), Sinn (2018) recordó que, en general, el ‘universalismo’ y la ‘benevolencia’ predicen el apoyo de la izquierda, mientras que la ‘seguridad’ y el ‘poder’ predicen el apoyo de la derecha (cf. [2.4.1.](#)), y sugirió que la teoría de valores de Schwartz también podría “acomodar y aclarar los hallazgos de los investigadores de ideología en la tradición del Modelo de Proceso Dual (DPM)”³⁹. Sinn siguió este razonamiento defendiendo que “la red nomológica de SVT proporciona un perfil más rico de diferentes orientaciones políticas que el que puede ser capturado en un simple continuo de izquierda a derecha o incluso por los procesos gemelos de DPM”. Eventualmente teniendo en mente el perfil pan-cultural dominante para la jerarquía de valores (cf. [2.1.1.](#)), Sinn propuso que

la lógica evolutiva sugiere que los individuos que priorizan la benevolencia, el universalismo y los valores de autodirección (es decir, los liberales) probablemente

³⁹ El DPM reconoce el autoritarismo de derecha (RWA) y la orientación de dominación social (SDO) como los dos impulsores principales del conservadurismo y de los prejuicios. Sinn explica el RWA y la SDO diciendo que mientras que el primero proviene de creencias de un mundo peligroso, el segundo proviene de creencias de que el mundo social es una jungla competitiva.

están siguiendo una estrategia relacionada con la aptitud reproductiva con una agenda ideológica distinta. Es decir, el liberalismo es probablemente más que un estado neutral alcanzado en ausencia de la amenaza y la competencia que ayudan a promover el RWA y el SDO.

El autor siguió deduciendo conclusiones de la combinación de la SVT con otras teorías, como la de la coalición evolutiva (ECT), ya referida, que define las ideologías como “sistemas evolucionados de conceptos, valores e intuiciones para establecer coaliciones normativas con agendas morales compartidas para avanzar competitivamente en la aptitud reproductiva”. De modo coherente con la finalidad identificada en la ECT para las ideologías, en el inicio del artículo de 2018 Sinn presentó de este modo su objetivo: “argumentaré que las diferentes prioridades u orientaciones ideológicas reflejan estrategias socio funcionales distintas adoptadas por los individuos para mejorar su aptitud reproductiva”.

La argumentación de Sinn es extensa y no tiene relevancia directa para este estudio. Sin embargo, lo que se recogió parece suficiente como ilustración de los razonamientos que se pueden desarrollar cuando se asume que los valores se originan de acuerdo con los ‘tres requisitos humanos universales’. Si se presupone que las personas humanas son ‘ sencillamente ’ organismos biológicos condicionados por su contexto social (cf. Doran (2009), refiriéndose a su comprensión de la visión de Schwartz), es posible defender que el horizonte de los valores no va más lejos de ‘mejorar la aptitud reproductiva’.

3.1.3. Posibilidad de otra interpretación para el origen de los valores

En “Values and the human being” (2018), Jan Cieciuch y Shalom H. Schwartz afirman que, desde la perspectiva más general de las ciencias sociales y las humanidades, se abren otros caminos para estudiar la naturaleza de los valores, y lo ejemplifican del siguiente modo:

Como una ciencia empírica con procedencia filosófica, la psicología utiliza el lenguaje no solo de las ciencias sociales sino también de las humanidades. En el lenguaje de las ciencias sociales, la esfera de los valores puede ubicarse en la cultura latente y, especialmente, en el lenguaje y las instituciones que promueven los valores. La filosofía, sin embargo, también ofrece otras interpretaciones. Algunas son compatibles con las perspectivas que consideran que los valores individuales se basan en la biología y la experiencia personal o que son un producto de la socialización dentro de una cultura circundante, mientras que otras no lo son. Una interpretación metafísica de los valores, por ejemplo, es una alternativa que es incompatible con estas perspectivas. Ve el dominio de los valores no solo como interno o externo a lo humano sino como trascendente.

Esto es, los ‘otros caminos’ señalados son los de la filosofía, la cual ofrece distintas interpretaciones para el origen de los valores. Entre esas interpretaciones, unas son compatibles con el enfoque de las ciencias sociales habitual en las publicaciones sobre la teoría de Schwartz

(que, como sabemos, consiste en asumir que los ‘tres requisitos humanos universales’ están en el origen de los valores), y otras no lo son. En concreto, Cieciuch y Schwartz consideran que una interpretación metafísica de los valores es incompatible con ese enfoque. El ejemplo dado de un autor de esa tradición filosófica es Harry Frankfurt, de cuyos trabajos volveremos a hablar al presentar la fundamentación expresivista de la teoría de Schwartz (cf. [3.2.2.](#)).

Cieciuch y Schwartz (2018) sintetizan de este modo la ‘interpretación metafísica de los valores’:

El tema clave en esta interpretación es la diferenciación entre la motivación biológicamente arraigada y el marco axiológico en el que se puede colocar la motivación. Las personas pueden seleccionar preferencias de valor que entren en conflicto con sus motivaciones. En filosofía clásica, esto es análogo a la distinción que Kant propuso entre deberes e inclinaciones (...). Por lo tanto, las personas pueden reconocer la importancia de un valor como una obligación que va en contra de sus inclinaciones.

En esta tradición filosófica, Frankfurt (1982) distinguió entre dos tipos de deseos. El primero es el deseo *simple* de algo, que deriva de motivaciones biológicamente arraigadas. El segundo es un deseo que se refiere al deseo. Este segundo tipo de deseo puede incluir valores que se oponen a las motivaciones biológicamente arraigadas. Las personas pueden sentir un deseo o una motivación por algo que, al mismo tiempo, ven como indeseable o no importante, y que no desean cumplir. La decisión de considerar una motivación sentida indeseable o no importante debe provenir de algún lugar, por supuesto. Pero la fuente de tal motivación no es interna ni cultural. Está en la esfera axiológica. Metafísicamente, esta esfera es independiente y está más allá de los seres humanos y de su cultura. Los seres humanos pueden descubrirlo, pero no lo crean. La capacidad de descubrir esta realidad metafísica trascendente es únicamente humana y una característica humana definitoria.

Aunque se perciba el esfuerzo por transmitir fielmente qué es específico de la metafísica y cómo eso se aplica a la ‘fuente de las motivaciones’ que está en el origen de los valores, sus deficiencias son claras.

Por ejemplo, se podría discutir sobre si el tema clave de una interpretación kantiana de los valores es ‘la diferenciación entre la motivación biológicamente arraigada y el marco axiológico en el que se puede colocar la motivación’, y en ese caso, si la ‘esfera de los valores’ está ‘más allá de los seres humanos y de su cultura’; pero no tendría sentido proponerlo para una argumentación neorristotélica de los valores, la cual debe ser sin duda encuadrada entre las ‘interpretaciones metafísicas’.

En los próximos apartados estas deficiencias quedarán todavía más patentes, con la propuesta del neorristotelismo como fundamento para la teoría de los valores.

3.2. Dos fundamentaciones alternativas para la teoría de Schwartz

Tal como refiere Sinn (2018) y hemos comprobado en [3.1.](#), Schwartz no articula la teoría evolutiva que asume como fundamento de los valores. Por tanto, para que sea posible proponer una alternativa a sus presupuestos, es necesario primero explicitar los fundamentos filosóficos implícitos en su trabajo.

Es natural que nos preguntemos por qué nadie cuestionó la clave evolucionista encerrada en la biología que sirve de base a esta teoría de valores, a pesar de las más de 100.000 citas de las publicaciones de Shalom H. Schwartz (cf. [Apéndice 1](#)). Dan P. McAdams y Jennifer L. Pals, en “A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality” (2006), nos pueden ayudar a entender la aquiescencia generalizada, a la vez que dan luces sobre los fundamentos que buscamos. En “Values and the human being” (2018), Cieciuch y Schwartz citan este artículo por considerar que muestra la importancia de los valores para la ‘esencia humana’ y que presenta una forma útil de describirlos desde una perspectiva ontogenética (o sea, del desarrollo de un organismo a lo largo de su propia vida), pero aquí nos interesa por un motivo distinto.

McAdams y Pals (2006) presentan la siguiente argumentación:

La mayoría de las grandes teorías [de la personalidad desarrolladas en la primera mitad del siglo 20] son sistemas basados en la fe, cuyos primeros principios no se han probado ni se pueden probar (Mendelsohn, 1993). En contraste, sostenemos que una ciencia integradora de las personas debe construirse en torno a un primer principio que disfrute de la impronta de las ciencias biológicas. La psicología de la personalidad comienza con la naturaleza humana, y desde el punto de vista de las ciencias biológicas, la naturaleza humana se expresa mejor en términos de evolución humana. (...) Al contrario, por lo tanto, a las afirmaciones implícitas hechas por muchos libros de texto de personalidad, incluso en la actualidad, la personalidad evolutiva no debe considerarse simplemente como una teoría, perspectiva o tema alternativo entre muchos: para ser comparados y contrastados, por ejemplo, con el psicoanalítico, el humanista, rasgos y enfoques cognitivo-experienciales de la personalidad, como si todos fueran igualmente viables y uno solo necesita elegir su favorito. Más bien, la teoría evolutiva debe proporcionar los primeros principios para cualquier comprensión científica de las personas, ya que simplemente no tiene ningún sentido científico hablar de las características típicas de la especie que constituyen la naturaleza humana sin considerar cómo y por qué evolucionaron esas características (...). A lo largo de la evolución humana, los seres humanos han sido diseñados por selección natural para participar en comportamientos que, en última instancia, permiten la replicación de los genes que determinan su diseño.

Causa extrañeza que los autores no se den cuenta de que están proponiendo uno más de esos “sistemas basados en la fe, cuyos primeros principios no se han probado ni se pueden probar” y que un “primer principio que disfrute de la impronta de las ciencias biológicas” será siempre muy poco ‘primero’ para el conocimiento humano. Es que, con la inteligencia, pasa un poco

como con el olfato, que no percibe como olor el olor que siempre siente. El ‘olor intelectual constante’ para estos autores se puede condensar en una frase: “la teoría evolutiva debe proporcionar los primeros principios para cualquier comprensión científica de las personas”.

Por tanto, en primer lugar hay que salir de ese ‘ambiente’, ganar distancia respecto de ese ‘olor’. En *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative* (2016), Alasdair MacIntyre nos proporciona una ayuda valiosa, a través de la exposición de dos visiones alternativas del razonamiento práctico con implicaciones para la cuestión del origen de los valores humanos.

En este apartado presentaremos brevemente esa obra de MacIntyre (3.2.1.). A continuación, expondremos la primera visión (el expresivismo), mostrando que ahí se encuentran los fundamentos filosóficos implícitos en el enfoque habitual de la teoría de Schwartz (3.2.2.). Por último (3.2.3.), profundizaremos en la segunda visión presentada por MacIntyre (el neoaristotelismo), para proponerla en los apartados siguientes como mejor alternativa para fundamentar la teoría de Schwartz.

3.2.1. MacIntyre: dos planteamientos para los deseos y el razonamiento práctico

A los 87 años, Alasdair MacIntyre publicó *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative* (2016). Esta obra tiene muchos puntos de interés. Por una parte, cómo afirma Ron Beadle (2017), “este libro es tanto un resumen como una destilación del ‘proyecto maduro’ de MacIntyre que comenzó con *After Virtue* en 1981”. Por otra parte, *Ethics in the Conflicts of Modernity* es el primer libro, desde *After Virtue*, en el que MacIntyre discute el contexto de trabajo, aquél a cuya mejor comprensión se dirige de modo particular el presente estudio (cf. 4 y 5).

No obstante, aquí nos interesa sobre todo porque, aunque no trate el tema de los valores humanos universales –ni, por supuesto, la teoría desarrollada por Shalom H. Schwartz–, el autor presenta dos enfoques filosóficos rivales sobre la relación entre los deseos y el razonamiento práctico, los cuales son precisamente (i) aquel que mostraremos que es el fundamento implícito de la teoría de Schwartz (el expresivismo) y (ii) el que será propuesto a continuación como mejor alternativa para fundamentar la teoría de Schwartz (el neoaristotelismo).

La obra comienza con una frase que recuerda a Tolstói –“las vidas humanas pueden salir mal de variados modos” –, y MacIntyre sigue explicando que se va a centrar en vidas que ‘salen mal’ a causa de deseos mal dirigidos o frustrados.

El método seguido es la descripción de los razonamientos de un hipotético agente, el cual experimenta un conflicto interno en que debe decidir entre algo que desea y algo que considera tener buenas razones para desear. Sus razonamientos van respondiendo a los argumentos presentados tanto desde el enfoque expresivista cómo desde el enfoque neoaristotélico.

En este proceso, MacIntyre llega a que, en el fondo, los puntos de vista éticos se reducen a dos. Lo que los distingue son las preguntas centrales que las personas se hacen desde cada uno de ellos y los conceptos cuyo carácter no problemático presuponen al hacer esas preguntas. Para la ética de las virtudes la pregunta es ‘¿Cómo es mejor para mí vivir?’, mientras que para la ‘Modernidad’ –como MacIntyre denomina el punto de vista ético dominante en la sociedad occidental desde el siglo XVII– la pregunta es ‘¿Por qué no debería perseguir la satisfacción de mis deseos con un egoísmo desenfrenado, recurriendo a la fuerza o al fraude cuando sea necesario?’.

El autor considera que Hobbes, Locke, Hume, Smith, Bentham, Kant y Hegel han propuesto siete respuestas distintas para la última pregunta. Al contrario de lo que uno podría esperar, para MacIntyre la crítica mejor lograda de la ‘Modernidad’ no parte del razonamiento neoaristotélico, sino del expresivista (cf. p. 163). Por otra parte, esa misma crítica deja al descubierto las deficiencias del expresivismo, por ejemplo, cuestiones para las cuales esta doctrina no tiene respuesta.

Con esto –junto con otros elementos, tales como la crítica de Marx al capitalismo o el uso de la narrativa biográfica– se abre camino a que el neoaristotelismo pueda ser reconocido como relevante para los agentes contemporáneos en su vida cotidiana (cf. pp. 166-167). Esto es importante para el objetivo de la obra, pues ya en el *Prefacio* MacIntyre había resaltado la necesidad de “construir una política y ética contemporánea, que nos posibilite y nos exija actuar contra la modernidad desde dentro de la modernidad”.

De este modo, partiendo de la constatación inicial de que hay vidas que ‘salen mal’ a causa de deseos mal dirigidos o frustrados, MacIntyre desarrolla su raciocinio hasta llegar a “una única, aunque compleja, conclusión teórica”, esto es, que las vidas humanas ‘salen bien’

solo si y cuando los agentes actúan para satisfacer solo aquellos deseos cuyos objetos tienen buenas razones para desear, que solo los agentes que son razonadores prácticos sólidos y efectivos actúan de ese modo, que tales agentes deben estar preparados para actuar como lo requieren las virtudes, y que dichos agentes serán dirigidos en sus acciones hacia el logro de su fin último (p. 243).

Por tanto, esta conclusión nos dice que, para que las vidas humanas ‘salgan bien’, son indispensables elementos centrales de la ética neoaristotélica olvidados por la ‘Modernidad’: el fin último, las virtudes, el razonamiento práctico.

En los próximos apartados, presentaremos los dos planteamientos rivales expuestos por MacIntyre. Sin embargo, el enfoque aplicado en los dos casos será distinto. En la exposición del expresivismo haremos referencia a lo que se ha visto hasta ahora sobre la teoría de Schwartz, explicando por qué afirmamos que nos encontramos delante del fundamento implícito del enfoque habitual en esta teoría (cf. [3.2.2.](#)). Por otra parte, en la presentación del planteamiento neoaristotélico (cf. [3.2.3.](#)), nos centraremos en lo que lo caracteriza de acuerdo con la visión de MacIntyre, dejando para los apartados posteriores el análisis de su relación con la teoría de los valores humanos universales.

3.2.2. Planteamiento expresivista

El expresivismo es una doctrina metaética, o sea, una doctrina de segundo orden sobre el sentido y el uso de las expresiones evaluativas y normativas, que afirma que los juicios evaluativos y normativos simplemente expresan los deseos y las pasiones del sujeto. Estos juicios deben ser tales que puedan motivarnos a actuar de acuerdo con ellos, y solo pueden motivarnos en la medida en que nos permitan expresar nuestros sentimientos, emociones y actitudes (cf. MacIntyre, 2016, p. 140).

Como sabemos, Shalom H. Schwartz presenta los valores como ‘creencias que se refieren a objetivos deseables que motivan la acción’ (cf. [1.1.](#)). La centralidad de los deseos y la motivación proporciona una primera aproximación entre la teoría de Schwartz y el planteamiento expresivista. Por otra parte, la elección del término ‘creencias’ por parte de este autor también apunta a una ‘expresión subjetiva’ de los valores, afín al expresivismo.

Encontramos los antecedentes del expresivismo en el emotivismo, según el cual,

las frases siempre se pueden analizar para que su componente emotivo se distinga de su componente descriptivo de declaración de hechos. Las frases que afirman hechos son verdaderas o falsas. Las frases que expresan actitudes evaluativas hacia tales hechos no lo son. Los desacuerdos en lo que se cree, los desacuerdos, es decir, sobre lo que en realidad es el caso, pueden resolverse apelando a la experiencia sensorial. Los desacuerdos en las actitudes no pueden resolverse de este modo, pero solo pueden resolverse si una de las partes del desacuerdo es persuadida a cambiar su actitud. Y una de las funciones de las expresiones evaluativas es persuadir a otros para que alineen sus actitudes con las del hablante (MacIntyre, 2016, p. 17).

Aunque el expresivismo incorpora desarrollos filosóficamente más sofisticados, este enfoque mantiene la distinción neta entre ‘lo factual’ y ‘lo evaluativo y lo normativo’, y considera una verdad *a priori* que ningún juicio puede ser simultáneamente fáctico y evaluativo (cf. MacIntyre, 2016, p. 114). O sea, podemos encontrar frases declarativas que expresan sentimientos y otros estados psicológicos, y podemos encontrar frases declarativas que describen características del mundo externo, pero estas últimas son las únicas que pueden ser verdaderas o falsas. Así, el expresivismo es compatible con varias doctrinas éticas, aunque no con todas; en concreto, es incompatible con el neoristolismo (cf. [3.2.3.](#)), que se interroga sobre la verdad o falsedad de juicios evaluativos.

Si volvemos a lo que se ha expuesto sobre la teoría de los valores humanos universales, tanto en su desarrollo (cf. [1](#)) como en los descubrimientos que propició (cf. [2](#)), verificamos que ni en Schwartz ni en los demás investigadores se encuentra la cuestión de la verdad o falsedad de juicios evaluativos.

Por ejemplo, cuando vimos casos del influjo de los valores en actitudes (cf. [2.4.1.](#)) nos encontramos con un problema de gran actualidad en Europa. En “Explaining attitudes towards immigration policies in European countries: The role of human values” (2012), Davidov y Meuleman estudiaron el papel que podrían desempeñar las orientaciones de valor en la formación de actitudes antiinmigrantes. Los autores pusieron el acento en los valores de ‘conservación’ y de ‘autotrascendencia’, por considerar que la llegada de inmigrantes se acompaña de cambios sociales potenciales que son opuestos a las preferencias de los individuos conservadores, mientras que brinda oportunidades para que las personas que dan más importancia a los valores de ‘autotrascendencia’ los actualicen. Sin embargo, los investigadores presentan una total neutralidad cara a las dos alternativas. De hecho, nada en la teoría de los valores les permitiría afrontar la cuestión de si, en una situación de flujos inmigratorios, es mejor tener preferencias más fuertes por los valores de ‘conservación’ o de ‘autotrascendencia’. O sea, que en el contexto de esa teoría no tendría sentido estudiar qué afirmación es verdadera, si la que afirma que es mejor preferir los valores de ‘conservación’ o su contraria.

La teoría de los valores humanos universales procura saber cuáles son los valores compartidos por todas las personas o cómo jerarquizan las personas esos valores, y no se pregunta, por ejemplo, por criterios que lleven a concluir que una jerarquía sea mejor que otra. El enfoque es prevalentemente descriptivo, una característica importante que comparte con el expresivismo. En esta característica se evidencian los orígenes del expresivismo en la obra de David Hume, con su visión de la ética como explicación naturalista del comportamiento humano.

Para Hume, no tendría sentido buscar las razones de los comportamientos más allá de que responden a los deseos de esa persona, los cuales en la práctica son siempre deseos de placer:

Parece evidente que los fines últimos de las acciones humanas nunca, en ningún caso, pueden explicarse por la *razón*, sino que se recomiendan por completo a los sentimientos y afectos de la humanidad, sin ninguna dependencia de las facultades intelectuales. (...) Si preguntas *¿Por qué? Es el instrumento del placer*, dice él. Y más allá de esto, es absurdo pedir una razón. (David Hume, *Enquiries concerning the human understanding and concerning the principles of morals*, Ed. L. A. Selby-Bigge, Oxford: Clarendon Press, 1902, Appendix I, 244, p. 293) (MacIntyre, 2016, p. 79).

Esto es, Hume defendía que lo que consideramos bueno se identifica con lo que nos es placentero. El expresivismo exhibe la misma tendencia a aceptar las respuestas más básicas de los seres humanos individuales como dados incuestionables, aunque en lugar de ‘placer’ use expresiones más abstractas o generales, como ‘satisfacción de los deseos individuales’. Teniendo en cuenta sus antecedentes en lo ‘a-racional’, es interesante ver que significa, en lenguaje económico, ‘tomar decisiones racionales’:

Ser un agente racional es tomar decisiones racionales y tomar decisiones racionales es tener en cuenta las preferencias personales, lo que uno prefiere y por cuánto, y las consecuencias para la satisfacción de esas preferencias de elegir eso en lugar de la alternativa. Hay que tener en cuenta que nada se dice sobre cómo un agente en particular ha llegado a sus preferencias. Eso, como las preferencias de otros agentes que pueden

influir en la elección de uno, han de tomarse como un dato. Ser racional es ser un maximizador consistente de la satisfacción de preferencias (MacIntyre, 2016, p. 102).

De acuerdo con este planteamiento, el ámbito de lo ‘racional’ es únicamente el de la razón instrumental y se refiere al método para evaluar las consecuencias de las alternativas posibles e identificar cuál de esas permite que el agente se acerque más a lo que desea, representado a través de sus preferencias. Tal como ocurría en la visión humeana, aquí no tendría sentido una indagación racional sobre los fines de las acciones, preguntarse sobre para qué desear más ‘esto’ o ‘aquello’, o por qué es más fuerte ‘esta’ o ‘aquella’ motivación.

Efectivamente, si –como defiende el expresivismo– los juicios éticos son expresiones subjetivas de emociones, actitudes o compromisos, la atribución de la calificación de ‘bueno’ o ‘malo’ es resultado único e incuestionable de la decisión de cada sujeto. Los juicios sobre lo que es bueno o mejor para una persona –tanto en el ámbito del ser cómo del hacer o del tener– son expresivos de sus estados psicológicos. Los desacuerdos sobre el ‘bueno’ o lo ‘mejor’ no pueden resolverse apelando a ningún estándar que sea independiente de los estados psicológicos de los agentes. Por ejemplo, para un expresivista, decir que el asesinato ‘no es bueno’ es, en última instancia, decir que desaprueba o siente indignación por el asesinato.

Hemos referido que el enfoque de Schwartz es prevalentemente descriptivo, o sea, que tampoco se pregunta por los criterios que llevan a concluir que un valor sea ‘mejor’ que otro, o por qué una forma de jerarquizarlos es ‘mejor’ que otra. Eso es cierto en el sentido de que este autor no se detiene a estudiar si para una persona o para un grupo de personas es mejor una determinada jerarquía de valores u otra. Sin embargo, hay un aspecto –formal, no de contenido– en el que tanto Schwartz como el planteamiento expresivista coinciden en que se puede afirmar que una jerarquía de valores es ‘mejor’ que otra, con independencia de los estados psicológicos de los sujetos⁴⁰: es en la coherencia interna de la misma ordenación.

Los estudios sobre la estructura y jerarquía de las prioridades individuales de los valores indican que la estructura de valores de la generalidad de las personas está de acuerdo con lo previsto en la teoría de Schwartz, es decir, que si una persona prioriza valores particulares, también tiende a priorizar valores compatibles y a no priorizar valores opuestos en el círculo (cf. [2.1.3.](#)); esto es, las jerarquías individuales de valores en general tienen coherencia interna. En el apartado relativo a las diferencias entre los países en las estructuras y jerarquías de valores (cf. [2.2.4.](#)), referíamos que una estructura de valores con relaciones de compatibilidad y conflicto más claras es señal de un sistema de valores más articulado y congruente: es un ‘mejor’ sistema de valores. O sea, cuando analizamos los resultados obtenidos en los estudios realizados en el ámbito de la teoría de Schwartz, somos llevados a concluir que el ‘progreso’ en las jerarquías de valores es medido por su más fuerte coherencia interna.

En este aspecto, verificamos la sintonía de Schwartz con el expresivismo cuando MacIntyre dice que, de acuerdo con este planteamiento,

⁴⁰ De hecho, con independencia de cualquier característica de los sujetos.

depende de cada individuo decidir cómo es mejor vivir para él o ella, y no hay estándares por los cuales se pueda demostrar que la ordenación de bienes de un individuo es superior a la de otro, siempre que cada uno esté adecuadamente informado y haya evitado la incoherencia (p. 143).

MacIntyre muestra que la atribución de la calificación de ‘bueno’ o ‘malo’ como resultado único e incuestionable de la decisión de cada sujeto conduce a la postura de Harry Frankfurt, en “The importance of what we care about” (1982), de que lo que nos debe importar debe determinarse para cada uno de nosotros por lo que al final nos preocupa, sea lo que sea:

Toda afirmación sobre cómo deben concebirse los objetos de deseo, y más todavía el modo en que se han de ordenar, se trata como cuestionable. La imposibilidad de un acuerdo racional sobre si existe algo así como el bien humano, y mucho menos como lo que es, se da por sentado en la política y la ética de la modernidad (MacIntyre, 2016, p. 134).

En esto, podríamos discutir en qué medida Schwartz se aleja del expresivismo, pues una teoría de los ‘valores humanos universales’ apunta a que existe ‘algo’ a lo que nos podamos referir como ‘bien humano’, y que podamos entendernos mínimamente sobre el contenido de ese ‘algo’.

De todos modos, Frankfurt tiene que admitir que la vida en sociedad exige que se establezcan ciertos límites, debido a la posibilidad de

conflictos dañinos en situaciones donde la búsqueda de la satisfacción de sus deseos por parte de un individuo o grupo obstaculiza o frustra a otros individuos o grupos en la búsqueda de la satisfacción de sus deseos. Porque tal conflicto siempre es apto para generar desorden civil e incluso, en el peor de los casos, guerra civil (pp. 134-135).

¿Cómo ve el expresivismo esta situación? ¿Cómo se establecen esos límites? MacIntyre presenta la explicación de Alan Gibbard en *Wise Choices, Apt Feelings: A Theory of Normative Judgement* (1990). Este autor razona en clave de evolución biológica del ser humano y considera que la necesidad de asegurar la cooperación de los demás se traduce en una respuesta a las preferencias y normas de los demás, en una presión hacia el consenso; para Gibbard, esa orientación hacia el consenso es una actitud o estado mental pre-racional (cf. MacIntyre, 2016, pp. 20-21; 42).

Nos encontramos de nuevo con una sintonía clara con la teoría de Schwartz. La explicación propuesta por Gibbard, que apunta a la evolución y al consenso, está en la línea de los requisitos de interacción social coordinada y de las necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos a los que, según Schwartz, las sociedades deben responder.

En suma, la adherencia de los estudios desarrollados en el ámbito de la teoría de Schwartz al planteamiento expresivista nos permite considerarlos como el fundamento implícito del enfoque usual en esta teoría.

En consecuencia, dado que el expresivismo tiende a aceptar las respuestas más básicas de los seres humanos individuales como datos incuestionables, es coherente que nadie haya cuestionado los criterios empleados por Schwartz para identificar los ‘candidatos’ a valor universal. Para el planteamiento expresivista, la función de unos criterios utilizados para la identificación de los valores humanos sería solamente la de circunscribir el universo de las respuestas posibles a las encuestas; una vez recibidas las respuestas, estas asumirían la calidad de ‘datos incuestionables’. En esta óptica, la objeción que se podría poner sería que la circunscripción del universo de respuestas pudiera dejar fuera aspectos relevantes. Sin embargo, recordando a McAdams y Pals (2006), verificamos que en la cultura actual la afirmación de que “la teoría evolutiva debe proporcionar los primeros principios para cualquier comprensión científica de las personas” se acepta a modo de axioma. Así, como los criterios propuestos por Schwartz –los ‘tres requisitos humanos universales a los que todos individuos y sociedades deben responder’– remiten a la teoría evolutiva, no habría motivo para cuestionar sus fundamentos ni pretender más profundizaciones.

La sintonía que se observa entre el enfoque de las publicaciones relativas a la teoría de Schwartz y el expresivismo es tal que podría parecer que un intento de verificar la compatibilidad de sus descubrimientos con un fundamento radicalmente distinto estaba condenado al fracaso. No obstante, también verificamos que Schwartz se plantea cuestiones que una postura radicalmente expresivista consideraría sin sentido, lo que es una indicación de que su teoría no se ajusta totalmente al expresivismo, y queda abierta la posibilidad de encontrar otro planteamiento que concuerde mejor con esta teoría de los valores humanos.

3.2.3. Planteamiento neoaristotélico

En este apartado profundizaremos en el neoaristotelismo, la segunda visión presentada por Alasdair MacIntyre en *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative* (2016), para proponerlo en los apartados siguientes como mejor alternativa para fundamentar la teoría de Schwartz. O sea, que por el momento dejamos en suspenso la ‘inquietud’ con la que terminó el apartado anterior, para centrarnos en la exposición del planteamiento neoaristotélico tal como lo concibe MacIntyre.

A continuación, presentamos seis características básicas del planteamiento neoaristotélico, las cuales resultan de la lectura de *Ethics in the Conflicts of Modernity* y son fruto de mi comprensión de esta obra, buscando ser fiel al enfoque original:

- i) lo bueno es lo que cumple objetivamente nuestra naturaleza;
- ii) el bien de cada persona no se identifica necesariamente con lo que ella prefiere;
- iii) hay que aprender a identificar y a perseguir los fines que son objeto de los deseos;
- iv) las relaciones interpersonales son constitutivas del ‘ser esta persona’;

- v) los bienes individuales se obtienen a través de la obtención de los bienes comunes;
- vi) el dinero debe ser deseado sólo como medio.

Las cinco primeras características son más estructurantes, mientras la sexta puede ser vista como un corolario de las demás. No obstante, nos interesa especificarla, teniendo en cuenta su relación con la economía y el trabajo (cf. [4](#) y [5](#)).

Veremos ahora más detenidamente cada una de ellas:

- i) Lo bueno es lo que cumple objetivamente nuestra naturaleza

De acuerdo con esta perspectiva, lo bueno para la persona humana es lo que cumple objetivamente su naturaleza como animal racional.

Hay una cierta medida de los bienes humanos, bienes que contribuyen a [nuestro] florecimiento, que es independiente de nuestras preocupaciones, cuidados, actitudes y sentimientos particulares y, en efecto, es independiente de los intereses, cuidados, actitudes y sentimientos de cualquier agente en particular, incluso si no podemos decir lo que es (MacIntyre, 2016, p. 144).

Esto es, ese cumplimiento de la propia naturaleza se concreta en el ‘florecimiento’ de la persona. A su vez, el florecimiento humano es un proceso que apunta a una meta, el ‘fin último’ que da unidad a la vida personal; el neoristolismo es teleológico.

El bien que es nuestro fin último no compite con otros bienes. Valoramos otros bienes tanto por ellos mismos como por lo que contribuyen a nuestras vidas como un todo, como una unidad. El bien que es nuestro fin último constituye nuestras vidas como totalidades, como unidades. Por tanto, al actuar con el objetivo de lograr un bien particular también actuamos por alcanzar nuestro fin último, y es esto lo que, si actuamos correctamente, da a nuestras vidas una orientación hacia ese fin (p. 229).

Dado que la naturaleza humana trasciende lo simplemente biológico, las necesidades humanas no son solo necesidades biológicas. Los bienes humanos no se reducen a productos y servicios destinados a satisfacer los deseos del ‘consumidor’: el florecimiento humano tiene un alcance más amplio.

Ilustrándolo con el ejemplo ya referido en el contexto del expresivismo, para el neoristolismo decir que el asesinato es incorrecto no es expresar una emoción, sino afirmar que el asesinato es perjudicial para el florecimiento humano.

- ii) El bien de cada persona no se identifica necesariamente con lo que ella prefiere

Los deseos no son todos igualmente adecuados al logro del florecimiento humano. El hecho de que deseemos algo no significa necesariamente que eso sea lo mejor para nosotros, ‘aquí y ahora’. En consecuencia, nuestros comportamientos pueden ser errados: “Error es actuar con base en un deseo por algún objeto que el agente no tiene buenas razones para desear” (p. 221).

Cuando las vidas ‘salen mal’, algo anda mal en la relación entre la razón y el deseo en esas vidas. Las personas no alcanzan su pleno florecimiento porque desean lo que no tienen una buena razón para desear.

Para muchos, la satisfacción de sus deseos y el desarrollo de su humanidad se vuelven incompatibles. Lo que quieren es demasiado a menudo lo que no tienen una buena razón para querer. Así, los que tienen éxito en obtener lo que quieren, terminan muchas veces por llevar vidas empobrecidas, porque tantas veces no quieren lo que necesitan.

iii) Hay que aprender a identificar y a perseguir los fines que son objeto de los deseos

Las personas tienen que aprender a identificar correctamente, en el nivel de la práctica, los fines que les conviene perseguir como objeto de sus deseos. Esto exige aprender a formular las preguntas adecuadas.

¿Cuál es mi bien *qua* ser humano? ¿Qué cualidades de mente y carácter necesito para identificar y ordenar los bienes correctamente en mi práctica diaria para que pueda funcionar bien como ser humano? ¿Cómo se adquieren estas cualidades? (p. 86).

Exige también transformar los deseos para que sean dirigidos correctamente.

Si lo que quiero es que mis deseos sean diferentes de lo que son ahora, mis acciones se dirigirán, a menudo de manera compleja, a alterar mis hábitos, redirigir mi atención, tal vez a condicionarme para no responder a ciertos estímulos (p. 6).

La inteligencia práctica o capacidad de juzgar y actuar con atención a lo particular –*phronesis* en Aristóteles, *prudentia* en Tomás de Aquino– es, para una visión aristotélica, la virtud clave. En general, se desarrolla a través de la toma de decisiones, contando con el aprendizaje obtenido en situaciones anteriores y con el consejo de otras personas.

Sin embargo, esa virtud no es suficiente para lograr el florecimiento humano. Hay que desarrollar todo un conjunto de virtudes,

porque las virtudes son precisamente esas cualidades que permiten a los agentes identificar tanto qué bienes están en juego en una situación particular como su importancia relativa en esa situación, y cómo ese agente en particular debe actuar en aras al bien y al mejor (p. 190).

Los deseos de la persona virtuosa se dirigen a aquello que es mejor en las circunstancias en las que se encuentra: los deseos crecen con las virtudes.

Tener virtudes, incluso en grado limitado, significa que los deseos de esa persona han sido educados y transformados en ese grado. Tener virtudes no es imponer restricciones a los deseos de uno (o más bien, en la medida en que implica imponer tales restricciones, esto siempre es una señal de que los deseos de uno aún no se han educado adecuadamente, que todavía está actuando como uno ‘desea desear’ en lugar de como uno desea) (p. 216).

O sea, en el caso de una persona plenamente virtuosa, ocurre lo que el expresivismo supone para todas las personas: hay una identificación entre lo que se desea y el bien.

Lo que cada uno de nosotros nos complace o nos duele y lo que cada uno de nosotros preferimos depende en parte clave de nuestra formación moral previa, de hasta qué punto somos justos, valientes y templados y, por lo tanto, dispuestos a actuar correctamente (p. 77).

iv) Las relaciones interpersonales son constitutivas del ‘ser esta persona’

Las relaciones interpersonales, la vida con los demás, son constitutivas del ‘ser esta persona’. El ‘yo’ no se entiende sin el ‘nosotros’.

La historia de la nearistotélica es una historia tanto de ella como de aquellos grupos con los que comparte bienes comunes y dentro de los cuales persigue su bien individual. Es una historia de cómo el proyecto compartido de lograr esos bienes, cuyo logro constituye el florecimiento humano, llegó a informar cada una de sus vidas. Su historia como individuo es adecuadamente inteligible solo como parte de esa historia, por lo que comúnmente hablará más que de su historia como *nuestra* historia que como mi historia (p. 61).

Para la identificación del bien de la persona, es necesario tener en cuenta e incorporar los distintos aspectos de bien común de los grupos en los que se insiere.

v) Los bienes individuales se obtienen a través de la obtención de los bienes comunes

Las personas deben entender que pueden lograr sus propios bienes individuales solo a través de la obtención, en compañía de otros, de los bienes comunes (la paz, etc.) que comparten como miembros de una sociedad (por ejemplo, la familia, una organización laboral o deportiva, una ciudad o país).

Para un aristotélico, los individuos pueden lograr sus propios bienes individuales *solo* a través del logro de los bienes comunes que comparten con otros, como miembro de la familia, como colega en el lugar de trabajo, como conciudadano, como amigo; por lo que el cuidado de la familia, del *ethos* del lugar de trabajo, de la justicia de la sociedad política y de los amigos son, en general, marcas características de una buena vida humana (p. 118).

A esta visión corresponde, por ejemplo, una concepción de la actividad económica como capaz de ser dirigida hacia el logro del bien común. Por el contrario,

lo que falta en el relato de [Adam] Smith es cualquier concepción de la actividad económica como capaz de ser dirigida de manera cooperativa e intencional hacia el logro de los bienes comunes, entendidos como Aristóteles y Aquino los entendieron (...). Su ausencia era una cuestión de la cultura compartida por Hume, Smith y aquellos contemporáneos suyos educados en Escocia, Inglaterra, Francia y los Países Bajos que fueron sus lectores y que proporcionaron el liderazgo político, mercantil, comercial y

académico de sus sociedades. Todos compartieron una forma de vida que ya no tenía lugar para esa concepción (p. 92).

Si se elimina la noción de bien común, lo que queda es una concepción del individuo abstraído de sus relaciones sociales y muy limitado en su potencial de florecimiento humano.

vi) El dinero debe ser deseado sólo como medio

Teniendo como meta el florecimiento humano, la obtención de dinero no ha de ser deseada más que como un medio para la adquisición de bienes individuales y comunes. Sin embargo, ocurre que las personas en la práctica no son capaces de discernirlo.

Nuestros deseos tienen que ser ordenados al dinero sólo como un medio para lograr nuestros bienes individuales y comunes. Cada uno de nosotros necesita solo un tanto de dinero y no tenemos buenas razones para desear riquezas como tales y ninguna razón para estimar a los ricos como tales. (...) La vida dedicada a la adquisición de dinero es característicamente una vida de deseos desordenados (p. 91).

Estas seis características de la visión de la persona orientada al florecimiento humano se traducen en afirmaciones claramente incompatibles con el planteamiento expresivista y, en larga medida, con la cultura actual.

En este sentido, parecería poco probable que la cuestión a estudiar en el próximo apartado tuviera una respuesta positiva, pues se trata de ver si el planteamiento por ellas caracterizado es compatible con los resultados obtenidos en el ámbito de la teoría de Schwartz, una teoría que – como hemos visto en el apartado anterior – fue desarrollada en un registro de gran sintonía con el planteamiento expresivista y fue recibida sin contestación por parte del pensamiento contemporáneo.

3.3. Compatibilidad entre la visión neoaristotélica y la teoría de Schwartz

En el presente apartado vamos a verificar si hay compatibilidad entre la visión neoaristotélica y los resultados obtenidos por la teoría de los valores humanos universales.

En primer lugar, comprobaremos si los resultados de la teoría de valores pueden ser recibidos en el cuadro de comprensión de un planteamiento neoaristotélico. Es decir, veremos si la perspectiva de Shalom H. Schwartz en el estudio de los valores humanos universales tiene sentido en el ‘lenguaje de los *bienes*’ (3.3.1.).

A continuación, presentaremos una síntesis, en seis puntos, de los resultados de la investigación llevada a cabo por Schwartz y las personas que han seguido su línea de trabajo (3.3.2.).

Por último, indagaremos si los descubrimientos relativos a los valores humanos a los que se llegó a través de las encuestas de Schwartz son coherentes con una visión neoaristotélica de la

naturaleza humana, esto es, si el neoaristotelismo puede ser un fundamento para la teoría de Schwartz (3.3.3.).

3.3.1. Posibilidad de sentido del intento

¿Los descubrimientos relativos a los valores humanos realizados a través de las encuestas de Schwartz son compatibles con una visión neoaristotélica de la naturaleza humana? O sea, ¿puede haber armonía entre las características del planteamiento neoaristotélico y los resultados de la teoría de los valores humanos universales?

En *Quale impostazione per la filosofia morale?* (1996), Giuseppe Abbà nos alerta acerca del riesgo de la imposibilidad de sentido de este intento:

El discurso de los valores surgió –y tiene sentido– en contraste con el mundo visto por la ciencia, suponiendo que el mundo no es más que lo que ve la ciencia. Los valores se vuelven entonces irremediabilmente subjetivos, o al menos intersubjetivos, pero no reales. El inconveniente de la representación científica del mundo es que no es adecuada para describir la *situación práctica* en la que ocurre la acción humana. Para describirla es más apropiado el lenguaje de los *bienes* y, para lo que se refiere a las formas de regulación del deseo que persigue los bienes, el lenguaje de las *virtudes*. Las *normas* derivan su significado de los bienes y virtudes que protegen, o de los males y vicios que prohíben (p. 247).

En esta obra, Abbà llama la atención sobre la influencia que la separación entre hechos y valores propugnada por Max Weber tuvo –y sigue teniendo– en las ciencias sociales (cf. *idem*, pp. 207-208). El contraste mencionado entre el ‘discurso de los valores’ y el ‘mundo visto por la ciencia’ hace referencia a la afirmación de que ningún juicio puede ser simultáneamente fáctico y evaluativo, la cual –como hemos visto (cf. 3.2.2.)– es indispensable para el expresivismo.

De hecho, la recepción de la teoría de Schwartz se hizo en el cuadro de comprensión implícito del ‘discurso de los valores’ tal y como lo concibe Abbà. Sin embargo, ‘lo que’ se ha recibido son los resultados de unas encuestas, las cuales han evolucionado desde el SVS (cf. 1.3.1.) hasta el PVQ-RR (cf. 1.4.4.). Aquí nos centraremos en el PVQ-RR, que integra las correcciones realizadas por Schwartz a las encuestas precedentes, para verificar si su planteamiento incorpora o no el presupuesto de que ‘ningún juicio puede ser en simultáneo fáctico y evaluativo’.

Como se recoge en el Apéndice 7, el PVQ-RR empieza con la siguiente indicación: “A continuación, describimos brevemente a distintas personas. Por favor, lee cada descripción y piensa en qué medida esa persona se parece a ti o no. Marca con una X la casilla que refleje en qué medida la persona descrita se parece a ti”.

Las alternativas son seis:

No se parece en absoluto a mí	No se parece a mí	Un poco parecida a mí	Moderadamente parecida a mí	Parecida a mí	Muy parecida a mí
-------------------------------	-------------------	-----------------------	-----------------------------	---------------	-------------------

Siguen 57 frases, todas con la formulación “Es importante para él/ella (...)”. La segunda parte de la frase hace referencia a una acción (por ejemplo, “Es importante para él/ella desarrollar por sí mismo su forma de ver las cosas”) o a un estado (por ejemplo, “Es importante para él/ella que su país sea estable y seguro”).

En el [Apéndice 8](#), encontramos la clave de puntuación para tres escalas: de 19, 10 o 4 tipos de valores.

En las técnicas utilizadas para analizar las respuestas (tanto con los modelos de ‘multidimensional scaling’ como con los de ‘structural equation models’), no hay nada que presuponga que ‘ningún juicio puede ser en simultáneo fáctico y evaluativo’. Este nivel de análisis se limita a tratar estadísticamente las respuestas a las encuestas.

Los resultados de ese análisis, por tanto, se pueden traducir en frases como “es verdad que la mayoría de las personas atribuye más importancia a las acciones y estados que reflejan los valores de benevolencia y menos importancia a las acciones y estados que reflejan los valores de poder” (los primeros y últimos valores de la jerarquía pan-cultural), y no permiten concluir si “es mejor atribuir más importancia a las acciones y estados que reflejan los valores de benevolencia que a las acciones y estados que reflejan los valores de poder”, pero eso significa solamente que ‘no permiten concluirlo’, no que ‘no pueda concluirse’.

Por otra parte, Abbà nos proporciona la ocasión de explicitar que lo que estamos indagando es también si los resultados de la teoría de Schwartz pueden ser recibidos en un cuadro de comprensión distinto, precisamente un planteamiento neorristotélico, en el cual tiene sentido el ‘lenguaje de los bienes’.

O sea: para que se establezca un ‘diálogo’ auténtico entre lo que hemos visto sobre las características del planteamiento neorristotélico (cf. [3.2.3.](#)) y lo que veremos sobre los resultados (cf. [3.3.2.](#)), es necesario que podamos interpretar los resultados en el ‘lenguaje de los bienes’ que refiere Abbà.

Un modo de afrontar esta cuestión es preguntar si todo lo que en el PVQ-RR se pregunta si ‘es importante’, tal como ‘desarrollar por sí mismo su forma de ver las cosas’ o ‘que su país sea estable y seguro’, ¿un neorristotélico, lo considera bienes que las personas humanas puedan desear?

Para contestarlo, conviene empezar por recordar las características formales que Schwartz atribuye a los valores (cf. [1.1.](#)) y constatar que estas no entran en conflicto con el planteamiento neorristotélico que incide sobre los bienes humanos (cf. [3.2.3.](#)):

- (1) son conceptos o creencias, vinculados inextricablemente a los afectos;
- (2) hacen referencia a objetivos deseables, que motivan la acción;

- (3) trascienden situaciones específicas;
- (4) seleccionan o evalúan la conducta y eventos;
- (5) están ordenados por importancia relativa.

No obstante, el aspecto más relevante viene de la aportación fundamental de Schwartz a la teoría de los valores que, como hemos visto, ha sido la identificación del contenido sustantivo de los valores humanos universales y, en consecuencia, de la estructura de relaciones concretas que existen entre ellos. Schwartz mostró que lo que distingue un valor de otro –su contenido– es el tipo de objetivo o motivación que expresa, y sobre esa base propuso la teoría universal del contenido y estructura de los valores humanos (cf. [1.1.](#)).

La segunda característica formal de los valores es que ‘hacen referencia a objetivos deseables, que motivan la acción’. De acuerdo con la teoría de Schwartz, la identificación del contenido de los valores pasa por la identificación de los objetivos que los seres humanos consideran deseables (cf. [1.3.2.](#)); o sea, que a través de esos ‘objetivos deseables’ se descubre el ‘contenido’ de cada valor. Por tanto, los valores apuntan a ‘algo’ que la persona desea, ‘algo’ que la atrae, y con eso la motivan a actuar para obtener/realizar ese ‘algo’: en el lenguaje neorristotélico, ese ‘algo’ consiste en un ‘bien’.

En suma, no solamente los resultados obtenidos con la teoría de valores humanos universales de Schwartz se pueden ‘traducir’ al lenguaje neorristotélico, sino que los datos que aportan sus encuestas pueden ayudar a profundizar en el conocimiento del contenido de los ‘bienes’ que atraen a las personas.

3.3.2. Síntesis de los resultados obtenidos en las encuestas de Schwartz

Ahora nos vamos a centrar en las conclusiones que aporta la lectura de los datos empíricos resultantes de la aplicación de las encuestas creadas por Shalom H. Schwartz.

Con base en lo que se expuso en los capítulos [1.](#) y [2.](#), podemos sintetizar en seis puntos los resultados de la aplicación de esas encuestas. Tal como hicimos para las características del planteamiento neorristotélico, empezamos por presentar su elenco:

- a) las preferencias de valores se organizan de acuerdo con una estructura motivacional;
- b) esa estructura resulta de relaciones de compatibilidad y oposición entre los valores;
- c) hay un perfil pan-cultural de jerarquía de valores humanos universales;
- d) hay un patrón de perfiles regionales de valores, dependiente del nivel de desarrollo;
- e) resultados relativos a los perfiles de valores de distintos grupos sociales;
- f) resultados relativos al impacto de los valores en otras variables.

Veamos más detenidamente cada punto:

a) Las preferencias de valores se organizan de acuerdo con una estructura motivacional

Los valores humanos universales son objetivos deseados por personas de todas culturas; el surgimiento de una clara estructura motivacional de valores en el espacio bidimensional sugiere que el objetivo motivacional es el principio más poderoso que organiza las preferencias de valores (1.3.2.). Esto se verifica para los datos agregados (grupos sociales) y también para los de cada individuo (2.1.3.).

La disposición circular de valores como un continuo (como el continuo circular de colores) implica que el dominio de los valores se puede dividir en regiones más o menos amplias, dependiendo de cuán finamente se desee discriminar entre las motivaciones (1.3.4.). Actualmente, las encuestas existentes permiten trabajar las respuestas agrupando los valores humanos universales en 4, 10 o 19 regiones (1.4.4. y Apéndices 7 y 8).

b) Esa estructura resulta de relaciones de compatibilidad y oposición entre los valores

La ubicación de los tipos motivacionales en el espacio bidimensional resulta de las relaciones de compatibilidad y oposición entre los valores que los expresan (1.3.2.). Las oposiciones de los valores de ‘autotrascendencia’ a los de ‘autopromoción’, por una parte, y de los valores de ‘apertura al cambio’ a los de ‘conservación’, por otra, han sido identificadas en la generalidad de las encuestas realizadas (1.3.3.). Entre los valores se constatan otras dos relaciones de oposición: crecimiento *versus* protección, foco personal *versus* social (1.4.3.).

Esta estructura permite comprender mejor la dinámica de la importancia de los valores (2.1.2.). Cuando hay una variación en la importancia que una persona (o un grupo) atribuye a un valor (por ejemplo, la benevolencia), también se puede esperar una variación en la importancia atribuida a valores adyacentes (en este ejemplo, el universalismo) y opuestos (el poder) en el continuo circular.

c) Hay un perfil pan-cultural de jerarquía de valores humanos universales

Las personas difieren en sus jerarquías de valores personales, es decir, en la importancia relativa que atribuyen a los distintos valores. No obstante, en los resultados de los datos agregados de cada encuesta (incluidas las muestras nacionales representativas) se verifica que la gradación de importancia entre los diez tipos de valores humanos universales es bastante similar en todo el mundo.

En ese perfil pan-cultural de la jerarquía de valores (2.1.1.), la ‘benevolencia’ es el tipo de valor más importante, seguido por el ‘universalismo’, la ‘autodirección’ y la ‘seguridad’; a su vez, hay un consenso muy alto con respecto a la importancia relativamente baja de los valores de ‘poder’.

d) Hay un patrón de perfiles regionales de valores, dependiente del nivel de desarrollo

Los perfiles de valores en los distintos países siguen un patrón claro: cuanto más alto es el nivel de desarrollo social de la región, mayor es el contraste entre los valores de protección y de crecimiento ([2.2.4.](#)).

El contraste tiende a aumentar a medida que sube el nivel de desarrollo, porque los valores de protección y de crecimiento siguen dinámicas distintas ([2.2.3.](#)). Cuando uno vive en un contexto en el que se presentan con frecuencia situaciones en las que se identifican valores de crecimiento (por ejemplo, la ‘autodirección’), esa persona tiende a atribuir más fuerza motivacional a esos valores. Al revés, cuanto más garantizados están los valores de protección (por ejemplo, la ‘seguridad’), menos peso se les atribuye en la jerarquía de valores.

e) Resultados relativos a los perfiles de valores de distintos grupos sociales

La mayor parte de la variación en los valores básicos se da entre individuos dentro de sociedades y grupos. No obstante, las diferencias entre las prioridades de valores entre mujeres y hombres son consistentes y más fuertes en sociedades en las que hombres y mujeres tienen oportunidades más idénticas ([2.2.1.](#)). En general, los hombres atribuyen más importancia que las mujeres a los valores de ‘autopromoción’ y ‘apertura al cambio’, mientras que las mujeres atribuyen más importancia que los hombres a los valores de ‘autotrascendencia’. Aunque menos sistemáticamente, las mujeres tienden a atribuir más importancia a la ‘seguridad’. Las mujeres y los hombres no difieren en los valores de ‘tradicición’ y ‘conformidad’.

Las estructuras de valor, las diferencias de sexo en las prioridades de valor, y las jerarquías de valor pan-culturales típicas de los adultos ya han tomado forma en edades tempranas ([2.2.2.](#)).

Así, a lo largo de la vida, las jerarquías de valores individuales y el nivel de importancia atribuido a cada valor son bastante estables. No obstante, pueden pasar por modificaciones significativas y duraderas ([2.2.5.](#)).

f) Resultados relativos al impacto de los valores en otras variables

Dado que los valores están ordenados por importancia subjetiva formando una jerarquía de prioridades de valor, cuanto más alto un valor en la jerarquía, más probable es que afecte a la forma en que las personas perciben e interpretan el mundo, así como a sus actitudes y comportamientos ([2.3.](#)).

Además, si un valor particular es relevante para otra variable, es probable que tanto los valores que le son adyacentes como los que se le oponen en el círculo de los valores sean relevantes para esa variable. En consecuencia, considerar solamente los valores que más promueven determinados comportamientos, sin tener en cuenta los que se le oponen, puede llevar a subestimar la influencia de los valores en la actuación ([2.3.1.](#)).

Aunque hay todavía mucho por conocer en la identificación y previsión del impacto de los valores en otras variables, varios estudios han proporcionado evidencia del influjo de los valores humanos universales en determinadas actitudes ([2.4.1.](#)) y comportamientos ([2.4.2.](#)).

Por otra parte, hay aspectos que pueden llevar a un menor impacto de los valores personales en la actuación, tales como la presión normativa (2.3.3.) o una gran importancia dada a los valores de ‘conformidad’ (2.3.4.).

La naturaleza abstracta de los valores permite un acuerdo generalizado sobre los valores en sí mismos –cómo se puede comprobar en a) y c)–, al tiempo que admite un fuerte desacuerdo en la práctica real. Esto se explica en parte por el proceso de creación de ‘ejemplificaciones relevantes’, esto es, de los comportamientos que son vistos por una persona o grupo social como consistentes con ese valor (2.3.5.). Estas ejemplificaciones pueden asumir una extensa variedad de formas en distintas culturas y también en distintos contextos vitales. Por ejemplo, un grupo puede considerar ‘ahorrar’ como ejemplificación relevante de la ‘seguridad’, mientras que en otro contexto un comportamiento característico de ese valor será ‘fomentar relaciones de entreayuda con los vecinos’ y ‘ahorrar’ se ubicará en el ámbito del valor de ‘poder’.

Básicamente, estos puntos agrupan los resultados obtenidos a través de las encuestas de Schwartz en tres niveles: resultados estructurantes (*a* y *b*), resultados específicos de aplicación universal (*c* y *d*) y resultados de aplicación circunscrita, por grupos sociales o por relación con otras variables (*e* y *f*).

En el próximo apartado, veremos si cada uno de estos seis puntos es compatible con la visión neoaristotélica de la persona humana.

3.3.3. Verificación de la compatibilidad

A continuación, para cada uno de los resultados listados en 3.3.1. –de a) a f) –, indagaremos si alguna de las características básicas del planteamiento neoaristotélico identificadas en 3.2.3. –de i) a vi) – es incompatible con ese resultado o lo respalda.

El procedimiento que vamos a seguir es indicar, en una tabla, para cada resultado de las encuestas de Schwartz (*línea*), las características del planteamiento neoaristotélico (*columnas*) que presentan coherencia (*S*) o incompatibilidad (*N*). Como es natural, en bastantes de los pares ‘resultado/característica’ no se podrá identificar ni una relación de incompatibilidad, ni una relación de apoyo. Son los casos de los resultados que no se oponen a esa característica pero que tampoco encuentran en ella un soporte; por ejemplo, que la estructura motivacional resulte de relaciones de compatibilidad y oposición entre valores (b) no tiene nada que ver con que los bienes individuales se obtengan a través de la obtención de los bienes comunes (v). Para no sobrecargar la exposición, cuando en el análisis de un resultado no se haga referencia a una característica, significa que estamos delante de una de esas situaciones.

Lógicamente, será suficiente con encontrar una relación de incompatibilidad entre las 36 (6 x 6) potenciales para concluir que la filosofía neoaristotélica no es un fundamento apto para la teoría de los valores humanos universales.

Si no se verifica ninguna relación de incompatibilidad, la identificación de características del planteamiento nearistotélico consistentes con los resultados será indicación de que el nearistotelismo puede ser un fundamento para la teoría de Schwartz.

a) Las preferencias de valores se organizan de acuerdo con una estructura motivacional

El descubrimiento de que el objetivo motivacional es el principio más poderoso que organiza las preferencias de valores es fundamental para la teoría de los valores humanos universales. Recordando lo referido al presentar los inicios de esta teoría (cf. [1.3.2.](#)), al visualizar el orden de los puntos en el espacio bidimensional fue cuando Schwartz comprendió que “It’s there!”, o sea, que su teoría realmente explicaba un aspecto importante de los valores.

En otras palabras, este resultado significa que es el fin lo que proporciona orden a los valores. Y, como hemos visto en i), la concepción nearistotélica es teleológica, entiende la persona orientada a objetivos.

Además, la continuidad entre los valores (como la que se verifica entre los colores) es muy coherente con la identificación del florecimiento humano como el ‘fin unificado’ que es la clave del orden para la persona, el sujeto de los valores.

Este resultado de la teoría también está relacionado con el tema de las ‘fuentes’ de los valores (cf. [3.1.1.](#)):

El hallazgo de que los valores se organizan de acuerdo con el círculo teórico de valores para casi todas las personas en cada una de nuestras diversas muestras es sorprendente. (...) La fuerza y la solidez de este fenómeno apuntan a la posibilidad de que los valores puedan basarse más en fundamentos biológicos de lo que comúnmente se cree. (...) las explicaciones basadas en el temperamento, la personalidad o la experiencia social implicarían una mayor variación en la estructura de valores entre los individuos (Borg et al. 2017).

Schwartz (que es uno de los autores de este artículo) considera que la constatación de que casi todas las personas estructuran sus valores del mismo modo aboga por la existencia de un fundamento común a todas ellas. Como hemos señalado (cf. [3.1.](#)), la equiparación de lo ‘común’ a fundamentos biológicos es un reduccionismo biologicista. En la visión nearistotélica, tal como se expresa en i), lo ‘común’ existe y consiste en ‘nuestra naturaleza como animales racionales’.

b) La estructura resulta de relaciones de compatibilidad y oposición entre los valores

En una primera aproximación, ninguna de las características de la visión de la persona orientada al florecimiento humano apoya directamente o se opone a esta conclusión⁴¹. Esto es, la principal

⁴¹ La expresión ‘oposición entre los valores’ podría parecer afin a una visión dialéctica y apuntar a la incompatibilidad con un planteamiento nearistotélico. Sin embargo, estas relaciones no se han de entender como oposiciones entre ‘bienes’ y ‘males’, sino entre bienes menos compatibles de lograr a través de la misma elección (cf. [1.3.2.](#)). Las personas pueden perseguir valores en competencia, y de hecho lo hacen, pero no en un solo acto.

aportación de Shalom H. Schwartz a la comprensión de los valores humanos universales –la identificación del contenido sustantivo de los valores humanos universales y, en consecuencia, de la estructura de relaciones concretas que existen entre ellos– transmite algo nuevo, distinto, también para los versados en la antropología y ética neoaristotélica.

No obstante, este planteamiento filosófico defiende que las personas tienen que aprender a identificar y a perseguir los fines que son objeto de los deseos (iii) y que eso ocurre a través de la toma de decisiones, contando con el aprendizaje obtenido en situaciones anteriores. Esto está de acuerdo con lo presentado en [2.2.4.](#), donde se expone cómo Schwartz considera que las experiencias de elecciones reales en la vida cotidiana son el principal vehículo para desarrollar sistemas articulados con claras congruencias y conflictos entre los valores. En lenguaje aristotélico-tomista, se podría traducir esta idea diciendo que por la repetición de esos actos uno crece en la capacidad de juzgar y actuar con atención a lo particular.

O sea, que el proceso a través del cual se da el desarrollo de un sistema articulado de valores es muy coherente con la dinámica de desarrollo de las virtudes (o vicios), a través del cual la persona se direcciona (o no) al florecimiento humano. De modo particular, ese proceso se asemeja al desarrollo de la prudencia, la virtud que incide sobre la capacidad de juzgar, y que es precisamente la virtud clave para una visión aristotélica, como hemos señalado en iii).

c) Hay un perfil pan-cultural de jerarquía de valores humanos universales

Ya de entrada, el hecho de que se haya identificado un perfil pan-cultural de jerarquía de valores humanos universales –o sea, la constatación de que en casi todas las culturas se jerarquizan los valores del mismo modo– aboga por la existencia de un fundamento común, tal como habíamos visto en a) para la común estructuración de los valores humanos. La existencia del perfil pan-cultural, por tanto, es consistente con que exista ‘algo’ que cumple objetivamente nuestra naturaleza y que eso sea ‘lo bueno’ (i).

Analizando la ordenación de los valores en la jerarquía pan-cultural, vemos que de los puntos iv) (las relaciones interpersonales son constitutivas del ‘ser esta persona’) y v) (los bienes individuales se obtienen a través de la obtención de los bienes comunes), con su énfasis en el carácter comunitario de la historia personal y en la cooperación, se desprende que es totalmente coherente la ubicación de la ‘benevolencia’ en la cima de la jerarquía de valores humanos universales, en el perfil pan-cultural; lo mismo pasa con la fuerte importancia atribuida al ‘universalismo’.

A su vez, el punto iii), con la exigencia de que cada uno aprenda a formular las preguntas adecuadas y a transformar los deseos para que sean dirigidos correctamente, deja claro que ese carácter comunitario no implica una menor valoración de la ‘autodirección’, también muy preciada en el perfil pan-cultural. Al contrario: cada persona es responsable de su florecimiento personal, pues es ella quien tiene que aprender cómo identificar correctamente los fines que debe perseguir como objeto de sus deseos, aprendiendo también cómo transformar sus deseos para que sean dirigidos a esos fines.

Por último, en el planteamiento neoaristotélico, la importancia relativamente baja de los valores de ‘poder’ en el perfil pan-cultural de jerarquía de valores humanos universales es muy natural por dos motivos.

Por una parte, por la centralidad de los bienes comunes y de los proyectos compartidos a los que se refiere el punto v), de tal modo que los bienes individuales se obtienen a través de la obtención de los bienes comunes, lo que exige buenas relaciones sociales. Como afirma repetidas veces Schwartz, los valores de ‘poder’ enfatizan el dominio sobre las personas y los recursos, y su búsqueda a menudo implica dañar o explotar a otros, perjudicando así las relaciones sociales (cf. [3.1.1.](#)).

Por otra parte, la riqueza es un ítem importante de los valores de ‘poder’, y el neoaristotelismo defiende que el dinero debe ser deseado sólo como medio (vi), lo que posiciona la riqueza en la parte más baja de la jerarquía de lo que se ha de desear.

d) Hay un patrón de perfiles regionales de valores, dependiente del nivel de desarrollo

Las distintas dinámicas de los valores de protección y crecimiento, con su consecuencia en el mayor contraste entre estos valores en los países con un nivel de desarrollo social más alto, encuentran un apoyo en la característica del planteamiento neoaristotélico que indica que el dinero debe ser deseado sólo como medio (vi), pues cada uno de nosotros necesita solamente una cantidad limitada de dinero y no tenemos una buena razón para desear riquezas como tal.

Efectivamente, la teoría de Schwartz dice que la riqueza –en tanto que uno de los ítems del tipo motivacional ‘poder’– es un valor de protección y que su dinámica propia consiste en disminuir de importancia a medida que esté más disponible (cf. [2.2.3.](#)). Esto es totalmente coherente con el punto vi): el deseo de la riqueza deberá disminuir de intensidad a medida que las necesidades materiales estén satisfechas, ya que una vida dedicada a la adquisición de dinero no llevará al florecimiento personal.

MacIntyre (2016) nos muestra además que esta dinámica es opuesta a la que sería coherente con una visión economicista de la persona y de la sociedad:

Lo que los agentes aprenden tanto del éxito como del fracaso en las transacciones del mercado es la importancia de aumentar cualquier dinero que tengan. Más aún, es por su capacidad de aumentar su stock de dinero que otros miden su éxito o fracaso, los admiran o retienen su admiración. Así que el rasgo que los griegos llamaron 'pleonexia', la codicia, un rasgo que tanto Aristóteles como Tomás de Aquino consideraron un vicio, por primera vez es tratado como una virtud por un gran número de personas y el dinero se convierte en objeto de deseo no solo por lo que puede comprar, sino también por sí mismo (p. 109).

e) Resultados relativos a los perfiles de valores de distintos grupos sociales

Aunque no lo explicito (en tanto que no lo problematiza como lo hacemos en la actualidad), la visión aristotélico-tomista tampoco es contraria a que existan diferencias consistentes entre las

prioridades de valores entre mujeres y hombres, ya que le es ajena la noción de la diferencia de género como pura construcción social.

En cuanto al carácter precoz de surgimiento de las estructuras y jerarquías de valor típicas de los adultos, este es más coherente con el origen de los valores en la persona misma (por su naturaleza humana intrínsecamente orientada a un florecimiento específico), que con una transformación de necesidades innatas en imperativos sociales conducida por influencia externa. Como se decía en i), lo bueno es lo que cumple objetivamente nuestra naturaleza.

Además, la posibilidad de modificaciones en la jerarquía de valores se corresponde bien con el proceso presentado en iii). Las personas tienen el desafío de identificar la jerarquía de valores que mejor les ayudará a orientar sus acciones en dirección al florecimiento personal, y eso puede ocurrir a través de caminos de ‘tentativa y error’.

f) Resultados relativos al impacto de los valores en otras variables

Para gran parte de los hallazgos más concretos de la teoría de Schwartz en este ámbito, las características de la visión de la persona orientada al florecimiento humano ni los apoyan directamente ni se les oponen. O sea, también aquí hay descubrimientos que nos aportan algo nuevo, distinto de lo que podríamos concluir a través de razonamientos que sean fundamentalmente un desarrollo de conocimientos filosóficos recibidos.

No obstante, la compatibilidad entre estos resultados y las características del planteamiento neoaristotélico está presente en aspectos clave.

Al estudiar los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento (cf. [2.3.](#)) habíamos visto que, dado que los valores están ordenados por importancia subjetiva formando una jerarquía de prioridades de valor, cuanto más alto se encuentra un valor en la jerarquía más probable es que afecte a la forma en que las personas perciben e interpretan el mundo, así como a sus actitudes y comportamientos. Paralelamente, verificamos que los valores más próximos en el círculo suelen afectar a la persona en la misma dirección.

El impacto más fuerte, en la vida de las personas, de los valores que se encuentran en la cima de la jerarquía es muy coherente con la relación también jerárquica y de refuerzo que ocurre entre los bienes, tal como los caracteriza el planteamiento neoaristotélico, y que hemos visto al considerar que lo bueno es lo que cumple objetivamente nuestra naturaleza (i):

El bien que es nuestro fin último no compite con otros bienes. Valoramos otros bienes tanto por ellos mismos como por lo que contribuyen a nuestras vidas como un todo, como una unidad. El bien que es nuestro fin último constituye nuestras vidas como totalidades, como unidades. Por tanto, al actuar con el objetivo de lograr un bien particular también actuamos por alcanzar nuestro fin último, y es esto lo que, si actuamos correctamente, da a nuestras vidas una orientación hacia ese fin (MacIntyre, 2016, p. 229).

Además, varios de los aspectos referidos en el punto iii) –‘hay que aprender a identificar y a perseguir los fines que son objeto de los deseos’–, en concreto la centralidad de la inteligencia

práctica y el papel de las virtudes, presentan un gran potencial para ayudar a fortalecer las relaciones identificadas por la teoría de Schwartz entre los valores y el comportamiento de las personas, por ejemplo, en la gestión de los condicionantes que pueden llevar a un menor impacto de los valores personales en la actuación, tales como la presión normativa (cf. [2.3.3.](#)) o una gran importancia dada a los valores de conformidad (cf. [2.3.4.](#)).

Tabla 6. Compatibilidad entre la teoría de Schwartz y la perspectiva neoaristotélica

	<i>i)</i>	<i>ii)</i>	<i>iii)</i>	<i>iv)</i>	<i>v)</i>	<i>vi)</i>	
<i>a)</i>	S						S
<i>b)</i>			S				S
<i>c)</i>	S		S	S	S	S	S
<i>d)</i>						S	S
<i>e)</i>	S		S				S
<i>f)</i>	S		S				S

Leyenda:

a) – f): resultados de las encuestas de Schwartz

i) – vi): características del planteamiento neoaristotélico

S: se verifica la existencia de coherencia entre el resultado y la(s) característica(s)

(N: si en algún caso se verificara incompatibilidad entre el resultado y la característica)

En la Tabla 6 constatamos que no se encuentra incompatibilidad (*N*) entre cualquier de los resultados y cualquiera de las características. Por otra parte, verificamos que todos los resultados encuentran soporte en alguna de las características (entre 1 y 5).

Solamente una de las características del planteamiento neoaristotélico no tiene reflejo o confirmación en los resultados de las encuestas creadas por Schwartz para el estudio de los valores humanos universales. Es la *ii)*, que afirma que el bien de cada persona no se identifica necesariamente con aquello que ella prefiere, aquí y ahora, por lo que los deseos (y, por tanto, las jerarquías de valores) no son todos igualmente adecuados al logro del florecimiento humano.

Esa ausencia es coherente con el carácter expresivista que subyace a los estudios realizados en el ámbito de la teoría de Schwartz: como habíamos visto, en cualquier enfoque expresivista, el

‘mundo’ de los valores no se atraviesa con el de la verdad (cf. [3.2.2.](#)). No tendría sentido siquiera testar una hipótesis que lo contemplara.

Por el contrario, tanto la característica i) como la iii) respaldan cuatro de los seis resultados de la teoría de Schwartz. Eso es tanto más interesante cuanto que son características nucleares de la visión neoaristotélica: la identificación de lo bueno con lo que cumple objetivamente nuestra naturaleza (i) y la necesidad de aprender a identificar y a perseguir los fines que son objeto de los deseos (iii). En estas dos características encontramos aspectos clave, como el fin último, el bien, la naturaleza y las virtudes.

Mirando las líneas de la Tabla 6, vemos que cinco de los seis resultados de la teoría de Schwartz son respaldados por una o dos de las características del planteamiento neoaristotélico, mientras que el otro –el c), que afirma que hay un perfil pan-cultural de jerarquía de valores humanos universales– es respaldado por cinco características, o sea, todas excepto la ii).

Terminamos así este análisis, con la conclusión de que los resultados empíricos obtenidos en el ámbito de la teoría de los valores universales son compatibles con los requisitos fundamentales de una visión neoaristotélica de la persona orientada al florecimiento humano.

No obstante, esto nos permite concluir solamente que el neoaristotelismo puede ser un fundamento para la teoría de Schwartz. Todavía no podemos decir si la fundamentación neoaristotélica de los valores humanos universales es un ‘mejor candidato’ que la de los ‘tres requisitos humanos universales’, asumida hasta este momento para la teoría de Schwartz. El próximo apartado nos proporciona la herramienta adecuada para analizar esa cuestión.

3.4. Epistemologías del rigor y del riesgo

En este apartado nos va a orientar Juan Arana⁴², con su propuesta de un cambio epistemológico, expuesta en *Los sótanos del universo. La determinación natural y sus mecanismos ocultos* (2012). Como explica Miguel Acosta en “La epistemología del riesgo y la relación ciencia-filosofía” (2014), esa obra plantea la necesidad de cambiar la epistemología del conocimiento apodíctico científico-filosófico basado en la certidumbre, por la ‘epistemología del riesgo’, particularmente para superar la dicotomía Ciencia-Filosofía y trabajar en colaboración.

Según Arana, para fundamentar un conocimiento, podemos optar por tres tipos de epistemología. Este autor apellida a las dos primeras de ‘epistemologías del rigor’ y a la última de ‘epistemología del riesgo’:

- a) epistemología de la *certeza*: la certeza es suscitada en el sujeto como camino para llegar a la evidencia, y a través de ésta llegar a la verdad del conocimiento; además de

⁴² Este apartado tiene origen en la conferencia pronunciada por Juan Arana en la *International Conference As Entranhas da Natureza. Causalidades, Processos Causais e Conceções de Natureza* (2018). Agradezco la oportunidad de escucharla y la disponibilidad del Prof. Arana, que me envió su ponencia.

la necesidad ontológica (verdad), exige la necesidad objetiva (evidencia, propiedad intrínseca de ciertos contenidos mentales –conceptos, juicios o discursos– que genera con justicia la certeza en los sujetos que los entienden adecuadamente) y la necesidad subjetiva (certeza, conciencia que un sujeto particular o un conjunto de sujetos tiene de la validez de cierta convicción); un ejemplo obvio es Descartes con su duda metódica;

b) epistemología de la *evidencia*: además de la necesidad ontológica, exige la necesidad objetiva; Kant, que relativiza la certeza de los sujetos y coloca distancia entre las cosas y sus fenómenos, es un ejemplo de esta opción;

c) epistemología de la *verdad*: exige la necesidad ontológica; la referencia fundante para la verdad de un conocimiento es la verdad misma de las cosas y no las pobres versiones de ella, de las que conseguimos apropiarnos en cada momento histórico y circunstancia particular.

La necesidad ontológica no es prerrogativa de los sujetos, y tampoco lo es de sus representaciones mentales, sino una característica de las propias cosas, que las hace susceptibles de ser conocidas de un modo perfecto y adecuado en algún sentido. Se trata de la verdad en cuanto atributo de los entes en general, trascendental en el sentido de la metafísica clásica.

Arana considera que las experiencias históricas realizadas para obtener un conocimiento absoluto en que la verdad aparezca sin añadiduras ni deformaciones sólo sirvieron para abonar el terreno del escepticismo. Al pasar a las manos humanas, la Verdad se convierte indefectiblemente en una verdad, y cuando no se tiene clara conciencia de ello, se transforma en algo de menor valor todavía.

Descartes rechazaba por principio todo lo que pudiera ser incluso remotamente dudoso, aunque no pudiera descartar que pudiera ser verdadero. Kant seguía el mismo protocolo con los juicios y representaciones resultantes de la experiencia. Isaac Newton es el ejemplo que Arana presenta para la epistemología de la verdad.

Efectivamente, las capacidades del sujeto no afectan en nada a la verdad en sí misma considerada, sólo se refieren a la relación particular del sujeto epistémico con ella. Nunca se ha demostrado que haya incompatibilidad entre la duda o la falta de evidencia y la verdad. Si Newton aceptaba como verosímiles contenidos oscuros, si acogió en sus propuestas elementos que eran hasta cierto punto inseguros, obviamente no lo hizo por que fueran inciertos o poco evidentes, sino porque, a pesar de esos defectos, seguían siendo los ‘mejores candidatos disponibles’ para la verdad que estaba buscando. Por lo tanto, certezas y evidencias eran para él cualidades subsidiarias, servían como criterios auxiliares para discriminar entre contenidos que poseían otras cualidades para ser ‘candidatos’.

La epistemología de la verdad es la epistemología de los riesgos que el sujeto cognoscente asume para conjeturar estructuras que, objetivamente consideradas, deben ser mucho más seguras e incluso necesarias que lo que el sujeto es capaz de vislumbrar. En la epistemología del riesgo, la firmeza y la consistencia de la verdad no se construyen, se presuponen. La verdad descansa sobre sí misma y no sobre expedientes de validación externos a ella.

En las epistemologías del rigor (tanto en la epistemología de la certeza como en la de la evidencia), la necesidad ontológica de la verdad que se persigue no puede ser mayor que la necesidad objetiva e incluso subjetiva que constituyen la única vía de acceso. La verdad alcanzada no puede ser más segura que los procedimientos utilizados para alcanzarla.

Así, el epistemólogo del rigor tiene bastante dificultad para conseguir salir del ‘yo’ y termina inclinado hacia el idealismo: obsesionado por la seguridad, termina encerrado en el baluarte de sus propias certezas y evidencias. Arana (2012) es tajante:

Obtener un criterio epistemológico de demarcación infalible, crear un lenguaje sin sombra de imprecisión, o efectuar una reducción fenomenológica perfecta no es menos difícil que detectar los límites del universo o asegurar la primacía del ser sobre la nada. En definitiva, cuando uno se empecina en la vía del rigor lo que se obtiene no es ciencia ni tampoco filosofía, sino un fracaso a veces épico y otras penoso.

La epistemología del riesgo apuesta por encontrar una verdad más necesaria que la necesidad que ella misma encuentra; vive en la intemperie de la contingencia y de la demanda no garantizada *a priori*, porque confía en la consistencia y fecundidad del terreno que pisa.

Aquí está la clave: ¿qué motivos tiene para confiar? Los contrapesos teóricos de la epistemología del riesgo son dos: el realismo ontológico y la comunidad histórica de los investigadores como sujeto del saber.

El epistemólogo del riesgo está persuadido de que, más allá de la voluntad y de la aptitud crítica del investigador, hay una realidad: la verdad que busca no es una construcción, y menos aún una invención del sujeto cognoscente.

Además, esa realidad no es muda ni carece de transparencia, una transparencia con repercusiones en su fachada fenoménica, que sólo engaña a quien no sabe interpretarla. ¿Cómo aprender a descifrar esa supuesta ‘fachada’ de la realidad y, sobre todo, cómo seguir profundizando a partir de ella para alcanzar niveles de realidad más profundos? Newton respondió con criterios pragmáticos. La naturaleza –es decir, el Autor que existe detrás de ella– ama las simetrías, es parca en sus gastos, busca la belleza a través de la simplicidad.

Juan Arana constató que las epistemologías del rigor tienden a ser obras de un solo hombre (sistemas, ciencias cerradas, concepciones ‘adámicas’). A la inversa, la conciencia del conocimiento como empresa histórica permite al epistemólogo del riesgo ser un ‘enano sobre hombros de gigante’, una imagen que seguramente agrada a Shalom H. Schwartz, el cual afirma que “lo más gratificante que puedo obtener es simplemente observar lo que pueden hacer mis alumnos y ver cómo han continuado una atmósfera similar con sus propios alumnos, y están produciendo científicos de primera clase. Yo diría que eso es lo que más me enorgullece” (Sanderson y Schwartz 2018).

3.5. Opción por la fundamentación neoaristotélica de los valores humanos

La compatibilidad entre la fundamentación neoaristotélica y los descubrimientos de la teoría de Schwartz, a la que hemos llegado en [3.3.](#), era una conclusión editorialmente improbable, pero arriesgadamente previsible.

‘Editorialmente improbable’, porque comparte la apreciación de Shalom H. Schwartz en “Studying values: Personal adventure, future directions” (2011) relativa a la proto-teoría del contenido y estructura de los valores humanos. Como hemos recordado en [2](#) *in principio*, en 1987 Schwartz era consciente de que la publicación de su trabajo era una apuesta con pocas probabilidades, ya que la teoría y los métodos diferían mucho de lo que se encontraba en los artículos de revistas.

No obstante, era ‘arriesgadamente previsible’, en la línea de la epistemología del riesgo (cf. [3.4.](#)), por la ‘confianza razonada’ en el realismo ontológico y en la comunidad histórica de los investigadores como sujeto del saber. Si dos fuentes de saber llegan a conocimientos verdaderos, serán compatibles. En este caso, la primera fuente es la visión aristotélico-tomista de la persona humana, que la presente investigación acepta. No la cuestiono –por lo menos, no lo hice en este trabajo, aunque naturalmente una visión de ese calado necesita ser cuestionada para poder ser (¡vitalmente!) incorporada–, del mismo modo que no cuestiono las técnicas utilizadas para analizar las respuestas a las encuestas, desde los modelos de ‘multidimensional scaling’ a los de ‘structural equation models’, para lo que yo no sería competente. La segunda fuente es el trabajo desarrollado por Shalom H. Schwartz. Tenía buenos indicios que permitían suponerla compatible con la primera fuente, tales como el binomio rigor en la investigación/apertura a los resultados, que es una impronta de Schwartz.

De todos modos, no nos basta la compatibilidad, necesitamos un paso más para poder optar razonablemente por la fundamentación neoaristotélica, en contraposición a los ‘tres requisitos humanos universales’ asumidos hasta este momento por la teoría de Schwartz. Sabiendo qué han permitido esos requisitos conocer sobre los valores humanos universales, ¿podemos afirmar que la visión neoaristotélica de la persona, orientada al florecimiento humano, nos llevará a una mejor comprensión de las conclusiones a las que se llega a través de la teoría de Schwartz?

En este apartado, a través de la aplicación de criterios pragmáticos análogos a la ‘búsqueda de la belleza a través de la simplicidad’, recurriremos al enfoque de la epistemología del riesgo para verificar si la fundamentación neoaristotélica de los valores humanos universales es un ‘mejor candidato’ que la fundamentación actualmente considerada. Esto es, veremos cómo la fundamentación neoaristotélica de los valores humanos universales explica de un modo más simple y ‘orgánico’ temas clave para los valores humanos.

Empezaremos por dos descubrimientos de la teoría de Schwartz: la ‘benevolencia’ como valor cumbre en la jerarquía pan-cultural ([3.5.1.](#)) y la importancia de la ‘autodirección’ en la misma jerarquía ([3.5.2.](#)). El ámbito geográfico tan comprensivo de estos resultados es indicador de la relevancia de la identificación de su más fuerte coherencia con la fundamentación expresivista

o con la neoaristotélica. Además, esa identificación será muy significativa porque –como hemos referido al tratar el impacto en los valores de los eventos que cambian la vida (cf. [2.2.5.](#))– la jerarquía de valores es percibida por las personas como formando parte del núcleo de la propia identidad (cf. Roccas et al. 2014).

Seguiremos con el análisis del modo en el que cada fundamentación integra la felicidad, un valor humano con características particulares ([3.5.3.](#)). Por último, a través del concepto de virtud, veremos cómo el planteamiento neoaristotélico permite no sólo entender mejor el hiato que existe entre los valores y los comportamientos personales, sino también presentar un modo de disminuir ese hiato ([3.5.4.](#)).

3.5.1. La benevolencia, valor cumbre en la jerarquía pan-cultural

Como hemos visto (cf. [2.2.2.](#)), Schwartz considera razonable que la ‘benevolencia’ sea el valor cumbre en la jerarquía pan-cultural, dado que proporciona la base motivadora internalizada para las relaciones sociales cooperativas y de apoyo, y que las relaciones sociales positivas y cooperativas son el requisito básico para el buen funcionamiento de un grupo. Asimismo, la benevolencia es especialmente importante en el contexto de la familia, con su alta interdependencia y su intensa interacción; y la adquisición de valores ocurre primero en la familia (cf. Schwartz y Bardi 2001).

Para una teleología que mira a la persona humana integrada en una comunidad, los razonamientos presentados también tienen sentido. La pregunta, en este apartado, es si en la visión neoaristotélica esta conclusión de la teoría de Schwartz es todavía más razonable –más comprensible, más coherente– que en la visión expresivista.

De hecho, aunque Schwartz lo acepte sin problematizarlo, no parece muy coherente con la visión expresivista de la persona –un relato basado en la satisfacción de los deseos individuales (cf. [3.2.2.](#)) – que la benevolencia –el interés por el bienestar de las personas cercanas (cf. Tabla 1) – sea lo que más valoran las personas en casi todas las culturas.

La cuarta característica identificada en el planteamiento neoaristotélico nos dice que, de acuerdo con esta visión, las relaciones interpersonales son constitutivas del ‘ser esta persona’ (cf. [3.2.3.](#)), al revés de lo que ocurre en el expresivismo:

La historia de la expresivista es una historia de ella misma, de este individuo en particular que interactúa y aprende de otros individuos, pero lo más importante es cómo ella respondió en esas interacciones y qué aprendió ella o no aprendió. Lo que su contexto social proporciona es un escenario para sus acciones y reacciones. Lo que la historia de sus relaciones proporciona es una visión de los aspectos de su historia. Es una historia que comienza con su nacimiento y termina con su muerte. Ella, si lo cuenta, puede decir con justicia ‘Esta es *mi* historia’ (MacIntyre, 2016, p. 61).

Además, como hemos observado al presentar el planteamiento expresivista (cf. [3.2.2.](#)), para esta perspectiva, la benevolencia tiene la finalidad –pragmática, de medio, instrumental– de asegurar la cooperación de otros.

O sea, una fundamentación expresivista de los valores, aunque subraye la necesidad de las relaciones sociales, al final es siempre individualista. ¿Como se explica, entonces, que el primer valor humano en la jerarquía pan-cultural tenga un enfoque social?

En este contexto, es muy interesante que MacIntyre sugiera que el gran problema de la modernidad es el haber ubicado la cuestión moral fundamental en el ‘egoísmo *versus* altruismo’ (cf. MacIntyre, 2016, p. 98). Este autor constata, por ejemplo, que en la cultura actual sentimos con frecuencia las relaciones con los demás como restricciones inhibitorias y frustrantes, en lugar de notarlas como algo que permite nuestro florecimiento (cf. p. 169), y en otro momento refiere que las personas

se encuentran continuamente con representaciones de sí mismas como individuos (...) abiertos a ser movidos ya sea por la ambición competitiva que no respeta a los demás y por la codicia, o por un cuidado y respeto por los demás al menos restrictivo y, a veces, contrario a las propias necesidades (p. 167).

Esto es evidente, por ejemplo, en el caso del uso de bienes públicos, como una carretera: si no hay nadie sigo a la velocidad que elijo; si hay otros, ellos me pueden limitar la velocidad.

Aquí, es ilustrativo recordar el modo en que Erik Jan Kosteljik explica el ‘value compass’ (cf. [2.4.3.](#)):

La primera dimensión, que representa los valores que motivan la búsqueda del interés propio en lugar de los valores que motivan a cuidar y prestar atención a los demás, se asemeja a la dimensión de autopromoción frente a la autotrascendencia en el sistema de valores de Schwartz (Kosteljik 2015; el subrayado es nuestro).

Kosteljik explicita la disyuntiva entre el interés propio y el de los demás de un modo que Shalom H. Schwartz probablemente nunca hizo, pero que muestra cómo la teoría de Schwartz es leída en la clave cultural dominante.

Sin embargo, esta no es la única lectura posible de la relación entre los ‘dos intereses’. Aunque el contexto sea distinto, nos puede dar luz la consideración que Martijn Cremers expone en “What Corporate Governance Can Learn from Catholic Social Teaching” (2016), un texto al cual volveremos al tratar la cuestión de la motivación en el contexto del trabajo (cf. [4.](#)):

La noción práctica detrás de la solidaridad y la subsidiariedad no es ‘altruismo’, sino más bien lograr la *armonía* entre nuestros propios intereses privados y los intereses de los demás, de modo que las personas elijan libremente (en lugar de ser forzadas o manipuladas) cooperar con otros y contribuir al propósito compartido.

En esta línea, MacIntyre (2016) contrapone a la disyuntiva ‘egoísmo *versus* altruismo’ el ‘nosotros’ de la persona nearistotélica, la cual ve su historia como

una historia tanto de ella como de aquellos grupos con los que comparte bienes comunes y dentro de los cuales persigue su bien individual. Es una historia de cómo el proyecto compartido de lograr esos bienes, cuyo logro constituye el florecimiento humano, llegó a informar cada una de sus vidas (p. 61).

La noción de bien común (un bien del cual se disfruta en común, noción profundamente distinta de bien público, como son distintas la paz y una carretera), perdida de hecho en la radicalización de aquella disyuntiva, es lo que hace tan lógico para un neoaristotélico que la benevolencia sea ‘por derecho propio’, y no por ‘táctica’, el primer valor en la jerarquía pan-cultural.

3.5.2. La importancia de la autodirección en la jerarquía pan-cultural

El enfoque neoaristotélico, a pesar de lo que a primera vista podría suponerse por el carácter comunitario de esta visión que se ha hecho evidente en el apartado anterior, destaca más que el enfoque expresivista la función imprescindible de la ‘autodirección’ en el proceso mismo de la definición de la jerarquía de valores personales.

En el planteamiento expresivista, las fuentes de los valores están en las necesidades o los temperamentos innatos y en las experiencias sociales (cf. [3.1.1.](#)). En cuanto a los primeros, Schwartz (2006) sostiene que “los valores transforman los impulsos en objetivos deseables de los cuales podemos estar conscientes y que, por lo tanto, pueden invocarse cuando tomamos una decisión o cuando planificamos una acción”, o sea, que las acciones humanas deliberadas se pueden explicar cómo una función impulso/respuesta mediada por el discurso. En lo que se refiere a las experiencias sociales, Schwartz y Bardi (2011) explican que “los actores sociales (por ejemplo, líderes, compañeros de interacción) invocan valores para definir comportamientos particulares como socialmente apropiados, para justificar sus demandas sobre otros y para provocar comportamientos deseados” y que, además, “los valores sirven como guías internalizadas para los individuos; alivian al grupo de la necesidad de un control social constante”.

Por tanto, en este enfoque, la ‘autodirección’ no es relevante para la ‘fuente’ de las necesidades o los temperamentos innatos, con su automatismo impulso/respuesta, y sería contraproducente para la ‘fuente’ de las experiencias sociales, pues una persona que valora mucho la autodirección tendrá más resistencia a aceptar lo que es definido por otros.

Por el contrario, como hemos visto en [3.2.3.](#), una característica esencial de la visión neoaristotélica es que la propia persona tiene que aprender a identificar correctamente, en el nivel de la práctica, los fines que ha de perseguir como objeto de sus deseos, lo que le exige aprender a formular las preguntas adecuadas y a transformar sus deseos para que sean dirigidos correctamente.

Esto es, en el planteamiento neoaristotélico la jerarquía de valores personales no ‘viene dada’, sea por impulsos internos, sea por ‘definiciones sociales’, sino que tiene que ser conquistada

por cada uno; eso sí, teniendo como ‘clave de interpretación’ el florecimiento humano. Profundizaremos en este aspecto en el próximo apartado.

3.5.3. Un valor superior a todos los demás: la felicidad

Para optar entre dos enfoques como fundamento de la teoría de los valores humanos universales, es útil comprender mejor lo que los distingue en profundidad y no tanto en aspectos llamativos pero superficiales. En este caso, la divergencia entre el expresivismo y el neoaristotelismo queda patente si profundizamos en la concepción de felicidad propia de cada uno. Aristóteles nos da una indicación de que este puede ser un buen camino, pues en el libro I de la *Ética a Nicómaco* pregunta si hay algún valor superior a todos los demás para todas las personas y contesta afirmativamente: la felicidad.

Empezamos este punto recordando los inicios de la teoría de Schwartz. En la presentación de los diez tipos motivacionales considerados en la publicación de 1992, hemos visto que el ‘disfrute’, que se había utilizado en 1987, cambió de contenido, dando lugar al ‘hedonismo’ (cf. [1.3.2.](#)). En Schwartz (1992) se explicaba que, en los estudios iniciales, habían incluido dos valores de la lista de Rokeach –‘felicidad’ y ‘alegre’– que no podían ser convincentemente derivados de los ‘tres requisitos humanos universales’, por lo que Schwartz los excluyó y optó por una definición menos amplia de ese tipo motivacional, que quedó circunscrito a valores “derivados de las necesidades orgánicas y el placer asociado con satisfacerlas”. Así, los valores que servían de marcadores para el ‘hedonismo’ han pasado a ser solamente ‘placer’ y ‘disfrutar de la vida’⁴³.

Schwartz (1992) seguía razonando que

la felicidad es sin duda un valor importante para muchas personas. Sin embargo, su ubicación empírica en investigaciones pasadas, muy cerca del centro de la proyección multidimensional del espacio de valores en cada muestra, indicó que su significado es complejo y ambiguo. La felicidad aparentemente puede lograrse mediante la búsqueda exitosa de cualquiera de los diferentes tipos de valores y está positivamente correlacionada con todos ellos.

En “Basic individual values: Sources and consequences” (2015), Schwartz repitió ese argumento: “la felicidad no se incluye como un valor básico, a pesar de su importancia, porque su dirección motivacional no es clara. Las personas persiguen la felicidad buscando alcanzar cualesquiera objetivos distintos que valoren altamente”. La referencia a ‘cualesquiera objetivos distintos que valoren altamente’ trae a la memoria la idea de Harry Frankfurt, en “The

⁴³ En el PVQ-RR, la encuesta más actual, el hedonismo está representado por las siguientes frases: “Es importante para él pasarlo bien”; “Es importante para él disfrutar de los placeres de la vida”; “Es importante para él aprovechar toda oportunidad para divertirse” (cf. Apéndices [7](#) y [8](#)).

importance of what we care about” (1982), de que lo que nos debe importar debe determinarse para cada uno de nosotros por lo que al final nos preocupa, sea lo que sea (cf. 3.2.2.).

Por tanto, el ‘estado ontológico poco claro de los valores’ que acompaña a la opción por la fundamentación de tipo expresivista (cf. 3 *in principio*) es todavía menos ‘despejado’ en el caso de la felicidad, a pesar de la importancia indiscutida de este valor. De todos modos, MacIntyre (2016) aclara que, para este planteamiento, la felicidad consiste en un estado psicológico. Es un estado de satisfacción con algún aspecto de la vida o con la vida en su conjunto; es un estado de solo sentimientos positivos y de libertad de deseos insatisfechos, sin aprehensiones o miedos (cf. p. 196).

Por otra parte, al considerar que las personas van en busca de la felicidad a través de distintos objetivos a los que atribuyen mucho valor, Schwartz suscribe la idea de Aristóteles según la cual la felicidad es el valor superior a todos los demás para todas las personas. Sin embargo, sus encuestas y su teoría no le permiten fundamentar esa opinión, de la cual por otra parte no duda (nótese que, en 1992, Schwartz utilizó la palabra ‘aparentemente’, que no volvió a aplicar en 2015).

De tal forma que nos encontramos en una situación en que la fundamentación generalmente aceptada de la teoría de los valores humanos universales se muestra incapaz no solamente de derivar sino de integrar de modo consistente este valor. Como bien señaló Kosteljik (2015), “muchos puntos de vista relacionan los valores con el logro de lo óptimo”, pero las tesis evolucionistas son capaces de apuntar solamente a unos mínimos, la supervivencia personal o del grupo.

En cambio, según un planteamiento neoaristotélico, la felicidad tiene un puesto concreto y clave en una teoría de valores humanos universales⁴⁴. La felicidad es aquello a lo que se orienta la persona en su ‘ser’ y no solamente en su ‘sentirse’, aunque el estado psicológico de la persona también sea relevante, pues para Aristóteles “*felicidad* no es el nombre de un estado mental, pero los estados mentales no son irrelevantes para la felicidad” (MacIntyre, 2016, p. 201).

De acuerdo con el planteamiento neoaristotélico, para la persona humana la felicidad es el fin hacia el cual siempre será atraída. Por otra parte, cada persona nace con un temperamento, tiene una biografía, su existencia se desarrolla en un contexto vital complejo, siempre con aspectos diferentes de los demás, por lo que cada uno tendrá una distinta forma de captar el bien en la realidad que le rodea, de valorarlo. No obstante, los valores no son creencias o criterios que el sujeto pueda aplicar de modo tan acertado a un objeto como a cualquier otro, como por otra parte defiende el expresivismo de modo coherente con la concepción de la felicidad como el estado psicológico en el que se satisfacen los deseos del individuo. Los valores responden a cualidades inherentes a los objetos en su relación con el sujeto, y el sujeto puede equivocarse en la identificación o en la jerarquización de los valores, es decir, de aquello que en determinadas circunstancias conduce al florecimiento humano, a saber, el suyo y el ‘de los

⁴⁴ Naturalmente, esto no significa que en ese planteamiento se encuentre un conocimiento perfecto de ‘lo que es’ la felicidad.

suyos' (creciendo el alcance de 'los suyos' en la medida en que el sujeto sea capaz de identificar y querer el bien común que le une a 'esos').

La coherencia (no ya una mera compatibilidad) entre la fundamentación nearistotélica y los resultados de la teoría de Schwartz es manifiesta al considerar que la felicidad como florecimiento personal integrado en una(s) sociedad(es) y la busca de los bienes individuales a través de la obtención, en compañía de otros, de los bienes comunes, se traduce en la práctica en el fuerte interés por el bien de los próximos, o sea, en la 'benevolencia', que es el valor principal en la jerarquía pan-cultural.

Además de situarnos en 'qué es' la felicidad, el nearistotelismo nos dice algo también sobre 'cómo se orienta' la persona para ese 'valor superior a todos los demás'. En la cuestión sobre la compatibilidad entre el enfoque nearistotélico y la teoría de Schwartz (cf. [3.3.1.](#)), hemos visto que, según este planteamiento, los valores atraen por la bondad que la persona descubre en ellos. Estamos delante de uno de los aspectos fundamentales de la metafísica aristotélico-tomista: el fin está en el origen de la actuación, es la causa de las causas, es el primero en la intención y el último en la realización. El fin causa a modo de atracción y lo que atrae es el bien. El sujeto capta un aspecto de bien en un objeto y eso le atrae; el objeto puede ser un artefacto (por ejemplo, algo que comer, en el que estén más presentes valores de 'hedonismo'), pero también puede ser algo inmaterial (por ejemplo, el reconocimiento de parte de otros, donde el 'logro' es predominante).

El poder motivacional reside en la capacidad de atracción; el deseo del fin mueve a la acción. Paralelamente, MacIntyre (2016, p. 80) cita a Aristóteles, quién dice que "la inteligencia no mueve sin el deseo". De hecho, aquí encontramos los aspectos cognitivo y motivacional de la teoría de Schwartz, que combina dos tradiciones anteriores sobre los valores representadas – respectivamente – por los estudios de Rokeach y de Allport (cf. [1.1.](#)). Sin embargo, como hemos visto, en el aspecto cognitivo Schwartz no encuentra un fundamento que le permita considerar los valores como algo más que una 'creencia' del sujeto, y tampoco logra identificar lo específico de la felicidad, por lo que realmente no tiene más remedio que excluirla de sus estudios.

Así, a través de las publicaciones de Shalom H. Schwartz somos capaces de identificar tanto el momento de la exclusión de este valor del ámbito de la investigación (cuando Schwartz entendió que no podía ser convincentemente derivado de la axiomática evolucionista) como el proceso de aceptación de que él existe (todos somos motivados por la búsqueda de la felicidad), aunque la fundamentación de que dispone no le permita incorporar explícitamente ese valor a su teoría, al revés de lo que pasa con el planteamiento nearistotélico.

En suma, el tema de la felicidad, el 'valor superior a todos los demás', apunta para la opción nearistotélica en detrimento de la opción expresivista como fundamento de la teoría de los valores humanos universales.

3.5.4. Entre los valores y los comportamientos personales: el papel de las virtudes

Hemos visto que es coherente con el enfoque neoaristotélico que la benevolencia sea el valor cumbre en la jerarquía pan-cultural (cf. [3.5.1.](#)). No obstante, eso no significa que las actuaciones motivadas por la benevolencia prevalezcan en la generalidad de las situaciones. MacIntyre (2016) es consciente de ello:

en cada caso [familia, escuela, lugar de trabajo] lo que encontramos es la misma fractura, el mismo contraste entre dos tipos de experiencia social. Por un lado, hay quienes se encuentran en la familia, la escuela o el lugar de trabajo dirigidos a bienes comunes, como un miembro de la familia, un estudiante o un trabajador, deliberando con otros sobre cómo actuar en este conjunto particular de circunstancias aquí y ahora para alcanzar el bien común de esta institución en particular. Hay, por otro lado, aquellos para los que la familia, la escuela o el lugar de trabajo son medios en los cuales tienen que encontrar su propio camino hacia adelante como individuos bajo las limitaciones de sus relaciones sociales y de las rutinas impuestas por la institución de la familia, la escuela y el lugar de trabajo (p. 174).

Para un planteamiento expresivista, la última situación no presenta un problema: de acuerdo con una visión individualista, lo normal será ver a los demás como instrumentales y/o limitaciones para los propios deseos (cf. [3.5.1.](#)). Sin embargo, este planteamiento se ha mostrado incapaz de explicar no solamente el ‘por qué’ de la diferencia entre lo que las personas más valoran (la benevolencia) y lo que denotan sus comportamientos (individualistas), sino también sobre el ‘cómo’ se procesa en la persona el paso del ‘valorar’ al ‘actuar’.

De hecho, Cieciuch y Schwartz (2017) constatan que “los individuos difieren en la consistencia entre los valores que actualizan en sus comportamientos y los valores que consideran prioritarios”, pero no dicen nada sobre cómo se pasa de los valores a los comportamientos, o por qué hay más consistencia entre las preferencias y las acciones de unos individuos que de otros.

Schwartz ha apuntado en varias ocasiones distintos motivos por los cuales puede no existir concordancia entre los valores y los comportamientos personales, como por ejemplo en Cieciuch y Schwartz (2017):

las personas pueden no actuar de acuerdo con sus valores porque no saben qué acciones tomar para expresarlos, porque carecen de oportunidades para hacerlo, porque perciben que acciones ‘value-expressive’ tienen altos costos sociales o materiales, o porque tienen prioridades de valor conflictivas que compiten entre sí.

Como hemos visto, muchas investigaciones realizadas a lo largo de los años en el ámbito de la teoría de Schwartz se han dedicado a identificar condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento (cf. [2.3.](#),) o ejemplos del influjo de valores en actitudes y comportamientos (cf. [2.4.](#)). Sin embargo, las enumeraciones son meras constataciones, no son comprensión y explicación de las causas.

Recordemos el estudio de Kosteljik (2015), el cual tenía por objetivo “alinear el uso de valores en marketing con los fundamentos teóricos del concepto de valores” y así “desarrollar un sistema de valores con relevancia para el comportamiento del consumidor” (cf. [2.4.3.](#)). No obstante, con los ‘fundamentos teóricos del concepto de valores’ referidos en el contexto de la teoría de Schwartz, que Kosteljik exploró en profundidad, esta investigación logró solamente comprobar que la coincidencia entre los valores propuestos por una marca y la jerarquía de valores personal está correlacionada con un vínculo o apego emocional más fuerte de esa persona a la marca, o sea, con una actitud. De hecho, Kosteljik tampoco ha sido capaz de explicar el modo en que se procesa en la persona el paso del ‘valorar’ al ‘actuar’.

Por otra parte, en MacIntyre (2016) leemos que

la pretensión aristotélica es que el razonamiento puede traducirse en acción. El tipo de acción en que se traduce es determinado por el carácter del agente, al igual que por la naturaleza y la orientación del razonamiento en el que el agente se involucra (p. 189; subrayado nuestro).

Veamos, por tanto, lo que nos puede desvelar la visión neoaristotélica de la persona sobre por qué hay más consistencia entre las preferencias y las acciones de unos individuos que de otros, mirando a cómo se procesa en la persona el paso del ‘valorar’ (un razonamiento) al ‘actuar’. Lo haremos centrándonos en el concepto de fuerza del carácter o virtud, pues

las virtudes son precisamente esas cualidades que permiten a los agentes identificar qué bienes están en juego en una situación particular y su importancia relativa en esa situación y cómo ese agente en particular debe actuar por el bien y el mejor (p. 190).

En la identificación de las características esenciales de la visión de la persona orientada al florecimiento humano (cf. [3.2.3.](#)), hemos referido la importancia de la virtud de la *prudentia* (inteligencia práctica o capacidad de juzgar y actuar con atención a lo particular) para la correcta determinación de la propia jerarquía de valores. MacIntyre (2016) afirma que los agentes prácticos reflexivos “descubren que las realidades de sus vidas prácticas son capturadas por narrativas de fracaso y éxito como razonadores prácticos, de su éxito o fracaso en ejemplificar la virtud que Aristóteles llamó ‘phronesis’ y Aquino ‘prudentia’” (p. 74).

Así, el planteamiento neoaristotélico presenta una ‘herramienta’ capaz de corregir

el error hedonista de suponer que los agentes deben tomar sus apetitos y aversiones como datos y elegir sus bienes en consecuencia, en lugar de trabajar para transformar sus apetitos y aversiones de modo que puedan lograr bienes a los que de lo contrario tendrán que renunciar (p. 228).

En el estudio de la compatibilidad entre los resultados de la teoría de Schwartz y el planteamiento neoaristotélico (cf. [3.3.3.](#)), hemos encontrado que la dinámica específica de las relaciones de compatibilidad y oposición entre los valores es muy coherente con el proceso de desarrollo de las virtudes (o vicios) a través del cual la persona se direcciona (o no) al florecimiento humano. Efectivamente, Schwartz considera que las experiencias de elecciones reales en la vida cotidiana –con la toma de decisión en función de la propia evaluación de la

situación— son el principal vehículo para desarrollar sistemas articulados con claras congruencias y conflictos entre los valores (cf. [2.2.4.](#)). Aunque no utilice ese lenguaje, Schwartz se acerca a una descripción del crecimiento en el hábito de la *prudentia*, con lo que se aparta del planteamiento expresivista.

Por otra parte, el planteamiento neoaristotélico es también consciente de que, para que la persona sea capaz de realizar lo que identifica como bueno, necesita desarrollar otras virtudes. Esto es, presenta una explicación general (por contraposición a las explicaciones específicas, como los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento presentados en [2.3.](#)) sobre por qué hay más consistencia entre las preferencias y las acciones de unos individuos que de otros: el distinto grado de virtud de unos y otros. Entre esas virtudes tienen especial relevancia la fortaleza, la templanza y la justicia, que junto con la prudencia forman el conjunto de las virtudes cardinales.

Si una persona tiene la virtud de la fortaleza poco desarrollada, en situaciones arduas tendrá mucha dificultad en actuar de acuerdo con sus valores. Por ejemplo, aunque valore mucho el logro, será incapaz de llevar adelante un proyecto que le exija una buena dosis de persistencia. Otra persona que sea poco templada, si bien entienda la importancia y atribuya un valor grande al universalismo, muchas veces se dejará arrastrar por comportamientos para los que el hedonismo sea objetivamente el valor predominante. Por último, si una persona no es justa (o sea, si no tiene el hábito estable de dar a cada uno aquello a que tiene derecho), puede valorar mucho el perdón (en la Tabla 1 encontramos ‘perdonar’ entre los valores representativos de la benevolencia) pero presentará gran dificultad de perdonar a personas concretas.

En conclusión, la visión neoaristotélica nos explica que siempre vamos a encontrar un hiato en todas las personas entre sus valores y sus comportamientos, pero que ese hiato será menor a medida que la persona crezca en las virtudes. Esto es, los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento van más allá de cuestiones culturales, y el condicionante más difícil de incorporar a un modelo estadístico, pero en cierta forma el más determinante en las situaciones cotidianas, es probablemente el ‘grado’ de virtud de las personas.

En este capítulo hemos profundizado en los fundamentos de la teoría de Schwartz. En primer lugar, verificamos que la investigación hasta ahora realizada en el ámbito de esta teoría reveló muchos aspectos relacionados con el contenido y el desarrollo de los valores, pero que se conoce poco sobre su origen. Siguiendo un enfoque evolucionista, Schwartz simplemente postuló que los valores se fundamentan en tres requisitos necesarios para la supervivencia de los individuos y de los grupos. O sea, aunque se haya adelantado mucho en la ‘descripción’ de los valores y de sus dinámicas, no sabemos muy bien ‘qué son’: se trata del ‘estado ontológico poco claro de los valores’, un problema mencionado por Ronald Fischer.

A continuación, hemos identificado el planteamiento expresivista como el fundamento implícito del enfoque usual en esta teoría. Este planteamiento considera una verdad *a priori* que ningún juicio puede ser simultáneamente fáctico y evaluativo. Por otra parte, pese a la sintonía entre los estudios desarrollados en el ámbito de la teoría de Schwartz y el expresivismo, ni las encuestas diseñadas por Schwartz ni sus resultados suponen necesariamente que un juicio evaluativo no pueda ser verdadero o falso.

Por tanto, el paso siguiente ha sido estudiar si la teoría de Schwartz sería compatible con una fundamentación neoaristotélica (una visión de la persona orientada al florecimiento humano). Para eso, hemos identificado seis características esenciales del planteamiento neoaristotélico, tal como lo concibe MacIntyre, y hemos sintetizado en seis puntos los resultados obtenidos a través de las encuestas de Schwartz. Dado que no hemos encontrado incompatibilidad entre cualquier de los resultados y cualquiera de las características, y además hemos verificado que todos los resultados encuentran soporte en alguna de las características (entre 1 y 5), la conclusión fue que la teoría de Schwartz es compatible con una fundamentación neoaristotélica.

Por último, para identificar una mejor opción entre las dos fundamentaciones alternativas, hemos comparado la capacidad explicativa del expresivismo y del neoaristotelismo en cuestiones clave concernientes a los valores: la explicación de la benevolencia como valor cumbre en la jerarquía pan-cultural de los valores humanos universales y de la importancia de la autodirección en la misma jerarquía; la capacidad de incorporar a la teoría de Schwartz la felicidad, el ‘valor superior a todos los demás’; y la capacidad de explicar (y con eso presentar un modo de disminuir) el hiato que se verifica en todas las personas entre sus valores y sus comportamientos. De esta comparación, concluimos que la visión neoaristotélica de la persona está en posición de ser un mejor candidato para fundamentar la teoría de los valores humanos universales de Schwartz que aquella que ha sido propuesta desde los inicios de esa teoría.

Estamos ahora en condiciones de comprender mejor tanto las debilidades como el alcance de las investigaciones basadas en la teoría de los valores humanos universales de Schwartz con aplicación al contexto del trabajo y, por tanto, de hacer nuevas propuestas en ese ámbito. De eso nos ocuparemos en los próximos capítulos.

4. La teoría de Schwartz y la motivación en el trabajo

En los primeros capítulos, hemos visto cómo ha surgido y se ha desarrollado la teoría de los valores universales de Shalom H. Schwartz (1) y cómo su trabajo abrió horizontes para un mejor conocimiento de los valores humanos y de su relación con las actitudes y comportamientos de las personas (2). En el capítulo 3, hemos propuesto la visión neoaristotélica de la persona, orientada al florecimiento humano, como mejor fundamento para esa teoría; además, hemos verificado que, cuando adelantamos en la comprensión del fundamento, las conclusiones descritas en el segundo capítulo ganan en coherencia y alcance.

Todo esto nos ha llevado también a captar mejor la importancia de la aportación fundamental de Schwartz: la comprensión de que lo que distingue un valor de otro (su contenido) es el tipo de objetivo o motivación que expresa, lo que le permitió identificar el contenido sustantivo de los valores humanos universales y, en consecuencia, la estructura de relaciones concretas que existen entre ellos. De ahí nació la teoría universal del contenido y estructura de los valores humanos, que nos encontramos ahora en condiciones de aplicar al tema de la motivación en el contexto de trabajo.

En el ámbito de la investigación sobre los valores humanos en el contexto del trabajo, ocurre en gran medida lo que Schwartz contaba en la entrevista que le hizo Bec Sanderson:

Penina [su esposa] siempre dice que he construido una buena ratonera y la gente viene a usarla, eso es todo. Déjalos usarla como quieran. Mi sensación es que está ahí afuera, y si alguien puede sacar algo de eso, está bien. La palabra árabe ‘tfaldl’ captura mi sentimiento al respecto: ¡Por favor, sé mi invitado, haz lo que quieras! (Sanderson y Schwartz 2018)

En los últimos 20 años, bastantes autores han aceptado su invitación y se han servido de ideas presentes en las teorías de Schwartz para aplicarlas al contexto del trabajo. No obstante, con excepción de Álvaro Tamayo (en cuyo trabajo profundizaremos en el capítulo 5), han sido aplicaciones puntuales y que no han ‘creado escuela’. Los estudios que se fundamentan en la teoría de valores universales de Schwartz para aplicarla al contexto del trabajo lo hacen mayoritariamente intentando comprender la influencia de los valores personales en variables específicas relevantes en el entorno laboral. Dicho con la imagen usada por Schwartz, utilizan la ‘ratonera’ para ‘capturar’ mejor algún aspecto relativo a esas variables; la utilizan como una ‘técnica’ más, lo que les imposibilita para aprovechar todo el potencial de este enfoque. Otras investigaciones, por una deficiente comprensión de la teoría, proponen conclusiones más amplias pero que no están suficientemente respaldadas por los datos.

Empezaremos este capítulo exponiendo por qué la dependencia del enfoque expresivista en el que se encuentran las teorías económicas dominantes puede explicar en parte la dificultad que se observa de que la teoría de Schwartz ‘fecunde’ realmente la investigación en este ámbito, mientras que la visión neoaristotélica, unida a los descubrimientos realizados en el contexto de

la teoría de los valores humanos universales, puede servir para una mejor comprensión del ‘agente económico’ y sus motivaciones en el contexto del trabajo (4.1.).

Prosiguiendo con la aplicación de las teorías los valores de Schwartz al ámbito del trabajo, nos detendremos en “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work” (1999), de Maria Ros, Shalom H. Schwartz y Shoshana Surkiss. Esta publicación abrió el camino a la identificación de los tipos de valores de trabajo en función de su contenido motivacional y de las relaciones que se establecen entre ellos y con los valores humanos universales. Estudios recientes en el ámbito de la teoría de Schwartz nos permitirán proponer una explicación novedosa a una cuestión que, en el momento de esa publicación, llamó la atención de los autores, pero para la cual no tenían una justificación clara (4.2.).

A continuación, presentaremos la segunda línea de investigación sobre los valores seguida por Shalom H. Schwartz –la teoría de las orientaciones de valor cultural– y conoceremos la propuesta de este autor sobre la conexión entre los valores de trabajo y los valores culturales, publicada igualmente en 1999, en “A Theory of Cultural Values and some Implications for Work” (4.3.).

Después consideraremos de qué modo la identificación de los valores (o tipos motivacionales) por su contenido, característica de la teoría de Schwartz, ayuda a una más exacta comprensión de la distinción entre valores (o motivaciones) de tipo intrínseco y extrínseco (4.4.). La utilidad de este tema parte en gran medida del hecho de que “la distinción intrínseco-extrínseca es la distinción clásica, y aún la dominante, en la literatura de valores de trabajo” (Lechner et al. 2017).

Este capítulo termina con la exposición de dos casos ilustrativos de la aplicación de la teoría de Schwartz al contexto del trabajo (4.5.).

4.1. Alargando el espectro de las motivaciones humanas en el trabajo

En el estudio de los fundamentos de la teoría de los valores humanos universales (cf. 3), hemos verificado que las bases filosóficas subyacentes a la fundamentación comúnmente aceptada para la teoría de Schwartz se encuentran en el ‘expresivismo’, presentado por Alasdair MacIntyre en *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative* (2016) como un ‘relato del razonamiento práctico basado en la satisfacción de los deseos individuales’. Hemos visto, además, que ese ‘relato’ es fácilmente reconocible en el modo de representar a las personas en el ámbito de la economía como ‘agentes racionales’, y que esa visión del ser humano encuentra sus raíces en el enfoque de David Hume (cf. 3.2.2.). Por otra parte, en MacIntyre (2016) se presenta una visión alternativa de la persona, la ‘neor aristotélica’, y hemos concluido que esta visión proporciona una mejor fundamentación a la teoría de los valores humanos universales (cf. 3.5.).

Esta conclusión nos conduce a la siguiente cuestión: la visión neoaristotélica, unida a los descubrimientos realizados en el contexto de la teoría de los valores humanos universales, ¿qué nos puede aportar para una mejor comprensión del ‘agente económico’ y sus motivaciones en el contexto del trabajo? En este apartado nos dedicaremos a contestar a esa pregunta.

“Values and work environment: Mapping 32 occupations” (Knafo y Sagiv 2004) nos proporcionará el ejemplo de una publicación con enfoque expresivista que aplica la teoría de los valores de Schwartz al entorno laboral (4.1.1.).

Esto nos servirá de punto de partida para presentar una caracterización de la motivación consistente con las teorías económicas dominantes (4.1.2.).

Por último, veremos cómo la visión neoaristotélica, unida a los descubrimientos realizados en el contexto de la teoría de los valores humanos universales, permite alargar el espectro de las motivaciones humanas en el contexto del trabajo (4.1.3.).

4.1.1. Los valores de ‘poder’ y ‘logro’ el en entorno emprendedor

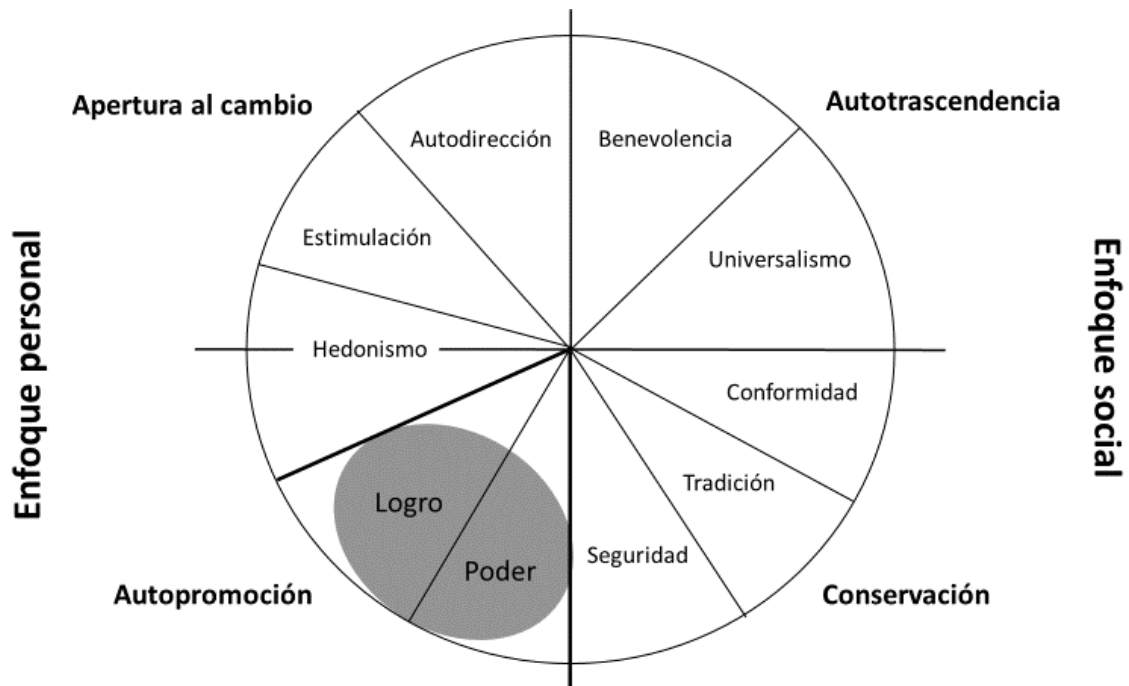
En “Values and work environment: Mapping 32 occupations” (2004), Ariel Knafo y Lilach Sagiv presentaron un estudio sobre la correlación entre seis entornos ocupacionales y los diez tipos motivacionales identificados en Schwartz (1992), representados en la Figura 17. Los entornos se clasificaron según la tipología de Holland (1985): convencional, emprendedor, social, artístico, investigador y realista.

Para el entorno emprendedor, la hipótesis testada por Knafo y Sagiv (2004) fue la siguiente: “los valores de poder y logro se correlacionarán positivamente, mientras que los valores de benevolencia y universalismo se correlacionarán negativamente con el entorno emprendedor”.

Los autores explicaban de este modo su hipótesis con relación a ‘poder’ y a ‘logro’ (los valores de ‘autopromoción’):

Las ocupaciones emprendedoras requieren actividades destinadas a convencer, liderar y manipular a las personas para que actúen de manera que permitan el logro de objetivos organizacionales o financieros (Holland, 1985, 1997). Las ocupaciones emprendedoras incluyen, por ejemplo, administración, banca, ventas y publicidad (Holland, 1985). Sugerimos que las ocupaciones emprendedoras son compatibles con los valores de poder y logro, y promueven el logro de los objetivos representados por estos valores. Los valores de poder reflejan la motivación para ganar poder y control sobre las personas y los recursos. Los valores de logro enfatizan la expresión de la competencia y el éxito de acuerdo con los estándares sociales. Las ocupaciones emprendedoras, como la gestión, son altamente compatibles con estos objetivos.

Figura 17. Valores positivamente correlacionados con el entorno emprendedor



Para los valores de ‘autotrascendencia’ (‘benevolencia’ y ‘universalismo; cf. Figura 17), el razonamiento fue el siguiente:

Por el contrario, no es probable que las ocupaciones emprendedoras brinden muchas oportunidades para expresar valores de benevolencia y universalismo, que reflejen la motivación para expresar cuidado y preocupación por los demás (personas cercanas, en el caso de la benevolencia, y todos los demás, en el caso del universalismo) y centrarse en los intereses de otras personas.

Antes de entrar en las conclusiones del estudio, conviene notar que este modo de presentar las hipótesis se posiciona en la línea del enfoque expresivista, sobre el que hemos profundizado en el capítulo anterior (cf. [3.1.](#) y [3.2.2.](#)), y cuya aplicación al contexto de la economía y la gestión concretaremos en el apartado siguiente (cf. [4.1.2.](#)). Probablemente, esta afirmación se comprende mejor a través de la exposición del enfoque contrario: la visión neoaristotélica de la persona, orientada al florecimiento humano (cf. [3.2.3.](#)), afirmar que ninguna ocupación honesta requiere actividades destinadas a ‘manipular a las personas’, mientras que todas las ocupaciones que implican un trabajo en equipo brindan oportunidades continuas para ‘expresar valores de benevolencia’. Esta segunda visión defendería, por tanto, que la actividad empresarial no es intrínsecamente deshonesto y es, en gran medida, un trabajo de equipo.

Por otra parte, esto no significa que la neoaristotélica sea una visión ‘idílica’ de las personas. Por ejemplo, el enfoque neoaristotélico no tiene inconveniente en aceptar que en Schwartz

(2015) se presenten los valores de ‘poder’ como indicadores de la probable realización de comportamientos manipuladores, como hemos visto antes (cf. [2.3.2.](#)):

los comportamientos ‘value-expressive’ son comportamientos principalmente compatibles con un valor e incompatibles con los valores opuestos en el círculo (Bardí y Schwartz 2003). Los valores los predicen bien. Los valores de poder predicen comportamientos manipuladores y los valores de estimulación predicen comportamientos arriesgados, por ejemplo.

Knafo y Sagiv han aplicado el PVQ-40 (cf. [1.4.1.](#)) a 652 trabajadores israelíes. Como se puede ver en la Tabla 7, la hipótesis concerniente al entorno emprendedor fue parcialmente confirmada: se encontró una correlación positiva entre ese entorno ocupacional y los tipos motivacionales de ‘logro’ y de ‘poder’, y una correlación negativa entre el mismo entorno y el tipo motivacional de ‘universalismo’. Sin embargo, no se identificó una correlación entre el entorno emprendedor y la ‘benevolencia’.

Tabla 7. Correlaciones entre entornos ocupacionales y tipos motivacionales

	Convencional	Emprendedor	Social	Artístico	Investigador	Realista
Hedonismo					* / -	* / +
Logro		* / +	* / -	* / +		
Poder	* / -	* / +				
Seguridad	* / +					
Tradición					* / -	** / +
Conformidad				* / -		
Benevolencia			** / +			** / -
Universalismo		* / -	* / +			
Autodirección					* / +	* / -
Estimulación						

Leyenda: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$.

Fuente: Adaptado de Knafo y Sagiv (2004).

La investigación de Knafo y Sagiv, al identificar correlaciones (positivas y negativas) entre tipos de valores y entornos ocupacionales, describió una ‘situación de hecho’, pero no aportó

nada sobre el origen de esas correlaciones: no era un estudio de causalidades, ni siquiera de dinámicas. No obstante, en la discusión de los resultados Knafo y Sagiv (2004) presentaron la correlación positiva verificada entre los valores de ‘autopromoción’ y el entorno emprendedor como base para afirmar que las ocupaciones emprendedoras implican manipular a otras personas (la *itálica* está en el texto original):

Las ocupaciones sociales y emprendedoras implican trabajar con otras personas y requieren habilidades sociales. (...) sin embargo, los dos tipos de ocupación representan motivaciones conflictivas según la teoría del valor. Las ocupaciones sociales implican trabajar *para* otras personas, como se refleja en el énfasis en los valores de autotranscendencia. Las ocupaciones emprendedoras implican *manipular* y liderar a otras personas, como se refleja en un énfasis algo más fuerte en los valores de autopromoción.

Knafo y Sagiv caen en el error de pensar que, si los resultados confirman una hipótesis, también confirman el fundamento del cual se había partido para formular la hipótesis. Eso es falso, pues la confirmación de la hipótesis solamente nos permite decir que no tenemos motivos para descartar el fundamento que estuvo en su origen.

Esquemáticamente, el razonamiento de Knafo y Sagiv (2004) se puede presentar de la siguiente forma:

- i) hipótesis: correlación positiva entre el entorno emprendedor y los valores de ‘autopromoción’ (o sea, ‘logro’ y ‘poder’)
- ii) fundamento: las ocupaciones emprendedoras requieren manipular a las personas y los valores de ‘poder’ predicen comportamientos manipuladores
- iii) los resultados confirman la hipótesis
- iv) entonces el fundamento del que se ha partido también está confirmado

En otros casos, es fácil identificar la falacia de este razonamiento. Por ejemplo, si hubieran presentado la hipótesis de que se encontraría una correlación negativa entre el entorno investigador y los valores de ‘tradición’ –correlación que de hecho se ha verificado– fundamentados en el conocimiento de investigadores nacidos en un país distinto del de sus padres y con menos contacto con los orígenes familiares, de la verificación de esa correlación negativa no podrían concluir que “las ocupaciones de investigación implican que las personas que se encuentran en ese entorno ocupacional hayan nacido en un país distinto del de sus padres, como se refleja en un énfasis algo menos fuerte en los valores de tradición”. Es evidente para todos que la relación de causalidad presente en esta afirmación no tiene fundamento.

De aquí surgen dos preguntas. Por una parte, ¿por qué no es evidente para todos que la relación de causalidad presentada por Knafo y Sagiv (2004) no encuentra fundamento en su investigación? En el próximo apartado (4.1.2.) se propondrá que eso se debe en alguna medida a un proceso de ‘colonización’ por parte de las teorías económicas dominantes. Por otra parte, si la mera identificación de correlaciones no nos dice nada sobre las causalidades subyacentes, ¿qué parte de la correlación entre el entorno emprendedor y la más fuerte valoración del ‘poder’ y del ‘logro’ es resultado de las características de esos tipos de trabajo, y qué parte podrá tener un origen distinto? O, de un modo más propositivo: ¿qué nos puede aportar la visión

neorristotélica, unida a los descubrimientos realizados en el contexto de la teoría de los valores humanos universales, para una mejor comprensión del ‘agente económico’ y de sus motivaciones en el contexto del trabajo? Más adelante (4.1.3.) haremos una propuesta para contestar también a esta pregunta.

4.1.2. Motivación consistente con las teorías económicas dominantes

Para contestar a las dos cuestiones con las que hemos terminado el apartado anterior nos ayudará conocer el pensamiento de Sumantra Ghoshal, que presenta una clara sintonía con la crítica de MacIntyre al ‘expresivismo’ y se sitúa en el ámbito de la teoría económica y de la gestión.

Puede afirmarse que “Bad management theories are destroying good management practices” (Ghoshal 2005) es el ‘testamento académico’ de este autor, que falleció después de redactar el manuscrito, cuando todavía no había sido publicado. Este texto defiende que, durante la segunda mitad del siglo XX, la versión del liberalismo de Milton Friedman, que encuentra sus raíces en “la filosofía del individualismo radical articulada, entre otros, por Hume, Bentham y Locke”, ha colonizado todas las disciplinas relacionadas con la gestión. Esas disciplinas están, por consiguiente, dominadas por “la suposición del Homo Economicus, un modelo de personas como maximizadores racionales del interés propio”.

Ghoshal (2005) alerta sobre un círculo vicioso que –en su opinión– afecta a la gestión hoy: la creencia en los presupuestos de las teorías dominantes conduce a resultados coherentes con esas teorías.

Como se podría de algún modo pronosticar por la referencia de Ghoshal a David Hume, la hipótesis de ‘individualismo radical’ y ‘maximización del interés propio’ tiene mucho en común con las ideas que encontramos en la exposición de la fundamentación expresivista de los valores humanos (cf. 3.2.2.).

Al mismo tiempo, esta hipótesis conduce a un énfasis en los valores de ‘autopromoción’ –que, como hemos visto en el apartado anterior, incluyen el ‘poder’ y el ‘logro’ (cf. también 1.3.3.)– como aquellos que pueden presentar mayor capacidad motivacional.

En ese sentido, las preguntas relativas a los valores de ‘logro’ y ‘poder’ incluidas en el PVQ-RR, el cuestionario más actual presentado por Schwartz para identificar el perfil de valores individuales (cf. Tabla 8 y Apéndice 7 y 8), son bastante ilustrativas. Alguien que contestara a estas cuestiones afirmando que esa persona es “Muy parecida a mí”, tendría un perfil bastante similar al del colaborador típicamente promocionado por muchas culturas corporativas –con el apoyo fáctico de las políticas de recursos humanos–, en las que las carreras se definen por su orientación al ‘logro’ y el éxito se expresa en el ‘poder’ (dominio y recursos).

Tabla 8. PVQ-RR: ítems relativos a los valores de logro y poder

<i>Valores</i>	<i>#</i>	<i>¿Cuánto se parece esta persona a mí?</i>
Logro	17	Es importante para él tener ambiciones en la vida
	32	Es importante para él tener mucho éxito
	48	Es importante para él que la gente reconozca lo que logra
Poder - dominio	6	Es importante para él que la gente haga lo que él dice que debería hacer
	29	Es importante para él tener el poder para hacer que la gente haga lo que él quiera
	41	Es importante para él ser el que dice a los demás qué hacer
Poder - recursos	12	Es importante para él tener el poder que el dinero puede dar
	20	Es importante para él ser rico
	44	Es importante para él poseer cosas caras que muestren su riqueza

Los valores de ‘logro’ buscan el prestigio o el estatus que otros confieren en respuesta al propio desempeño, mientras que los valores de ‘poder’ buscan el control de los recursos para ejercer influencia. Así, los valores de ‘logro’ (por ejemplo, la ambición) enfatizan la demostración del desempeño exitoso en una interacción concreta, y los valores de ‘poder’ (por ejemplo, la autoridad) enfatizan la conquista o la conservación de una posición dominante dentro del sistema social.

Paralelamente, entre las conclusiones con más interés práctico obtenidas a través de la teoría de los valores humanos universales, encontramos el tema de los cambios sistémicos (cf. [2.1.2.](#)). Dado que los valores están correlacionados, cuando hay una variación en la importancia atribuida a un valor, también se producen variaciones en la importancia atribuida a otros valores. En concreto, un aumento en la importancia de cualquier valor va habitualmente acompañado por un ligero aumento en la importancia de los valores compatibles (adyacentes) y por una disminución en la importancia de los valores en conflicto (opuestos en el continuo circular).

Estos resultados explican cómo –en las culturas empresariales con un fuerte acento en valores de ‘autopromoción’ (‘poder’ y ‘logro’)– las personas tienden a dar menos importancia a los valores de ‘autotranscendencia’ (la ‘benevolencia’ y el ‘universalismo’, ubicados en la zona opuesta a los primeros en el círculo de valores).

En cambio, aunque la importancia de algunos valores de ‘apertura al cambio’ y de ‘conservación’ pueda aumentar, lo más probable será que aumenten de importancia el ‘hedonismo’ y la ‘seguridad’, más próximos respectivamente al ‘logro’ y al ‘poder’; sin

embargo, la más alta valoración tanto del ‘hedonismo’ como de la ‘seguridad’ tendrá poco impacto en que se alcancen las metas de la empresa. Por el contrario, no es probable que se produzca un aumento de la importancia de valores un poco más apartados del ‘logro’ y del ‘poder’, que serían, en cambio, los que en principio podrían facilitar la obtención de metas empresariales; por ejemplo, la ‘autodirección’, que favorece la innovación, y la ‘conformidad’, que disminuye el peso de las medidas de control necesarias, dado que internaliza el deseo de actuar de acuerdo con las indicaciones recibidas.

Aplicando la óptica de los cambios sistémicos en los valores, en Machado (2020) se propone una explicación para el círculo vicioso identificado en Ghoshal (2005), describiendo un proceso que conduce de la creencia en los presupuestos de las teorías dominantes a los resultados coherentes con esas teorías:

- la teoría económica dominante dice que los agentes económicos son maximizadores racionales del interés propio;
- en línea con esto, las políticas de recursos humanos se basan en objetivos que activan los valores de ‘autopromoción’ (logro, poder);
- debido a la correlación negativa entre los valores opuestos, disminuye la importancia atribuida a los valores de ‘autotrascendencia’ en el contexto de trabajo⁴⁵;
- ese proceso es una ‘profecía autocumplida’, porque la aplicación de la teoría inicial refuerza los resultados coherentes con las previsiones de la misma teoría.

En conclusión, la teoría de Schwartz nos permite ver que las motivaciones enfatizadas por las teorías económicas dominantes corresponden a una parte restringida del círculo de valores humanos universales (esencialmente, los valores de ‘autopromoción’), y que la dinámica de los cambios sistémicos en los valores conduce a que, en esas circunstancias, los restantes valores serán cada vez menos motivadores, y esto tendrá un impacto fundamentalmente en los valores de ‘autotrascendencia’ (‘benevolencia’ y ‘universalismo’).

Con todo, esta explicación de la dinámica una vez iniciado el proceso no nos dice si el presupuesto inicial del *homo economicus* es correcto o no, o sea, si es cierto que en un contexto laboral los valores más motivadores son el ‘poder’ y el ‘logro’ por las características mismas de ese contexto. Sabiendo que la ‘benevolencia’ es el valor más ‘cotizado’ en el perfil pan-cultural dominante de la jerarquía de los valores humanos básicos, y que entre los valores de ‘benevolencia’ y los de ‘poder’ y ‘logro’ existe una relación de oposición, ¿será posible que entre los valores básicos (o generales) y los valores laborales (o actualizados en contexto económico) se verifique una relación de compensación? En “Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais” (Porto y Tamayo 2007) se explica que eso ocurre “si los valores laborales presentan una jerarquía en oposición a los valores generales de manera que

⁴⁵ Un resultado similar al identificado por Krishnan (2008) para estudiantes de MBA, para quienes los valores orientados a los demás se fueron haciendo menos importantes mientras lo cursaban (cf. [2.2.5.](#)).

compense en el trabajo aquello que no es valorado de manera general”. En ese caso, aunque la visión neoaristotélica explique mejor los resultados de la teoría de Schwartz ‘en general’, habrá que verificar si la visión expresivista es más adecuada para fundamentar una línea de investigación que aplique esa teoría al contexto del trabajo.

Para estudiar esa cuestión, es necesario identificar los valores de trabajo a semejanza de lo que hizo Erik Jan Kosteljik –quien identificó valores con relevancia para el comportamiento del consumidor (cf. [2.4.3.](#))– e investigar cómo se relacionan con los valores generales. Como veremos todavía en este capítulo (cf. [4.2.](#)), Shalom H. Schwartz participó en el primer estudio que enderezó ese tema. No obstante, será Álvaro Tamayo quien tratará más detenidamente la cuestión (cf. [5.2.1.](#)).

4.1.3. Motivaciones admisibles en el contexto del trabajo

De todos modos, ¿la crítica de Ghoshal no será excesiva? Por lo menos, no es el único autor que la presenta. Esa misma dinámica de ‘profecía autocumplida’ que parte de las teorías económicas dominantes es el blanco de las críticas de MacIntyre (2016):

esos libros de texto, ampliamente enseñados en las escuelas de negocios, así como en los departamentos de economía, inculcan en aquellos que los leen precisamente los modos de toma de decisiones que describen. Las partículas estudiadas por los físicos no están influenciadas por lo que está escrito en los libros de texto de física. Pero los agentes en las transacciones económicas a menudo han actuado teniendo en cuenta lo que aprendieron de sus libros de texto, algo muy poco comentado por los economistas académicos. ¿Por qué importa esto? En parte porque lo que ha sido y sigue siendo inculcado por los libros de texto, así como por el espíritu de la actividad económica moderna, es la concepción subyacente de lo que es ser un agente racional (p. 102).

Al mismo tiempo, este acento en la motivación consistente con las teorías económicas dominantes –aunque menos hegemónicas desde hace algún tiempo– no se restringe al contexto empresarial, o al entorno emprendedor. En “Leadership Run Amok. The destructive potential of overachievers” (2006), Scott W. Spreier, Mary H. Fontaine y Ruth L. Malloy lo hacían notar, al considerar que “el impulso para el logro es difícil de resistir. A la mayoría de la gente en las culturas occidentales se le enseña desde la primera infancia a valorar el logro”.

Esto conduce a una cultura muy competitiva, pues una característica de los valores de ‘autopromoción’ es que lo que una persona obtiene es, por norma, a costa de lo que otras pierden. De hecho, en “Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior” (2010), Schwartz refiere que los valores de ‘poder’ se relacionan más fuertemente con la no cooperación porque enfatizan la ventaja competitiva y legitiman la maximización de la ganancia propia, incluso a expensas de otros. Así, es comprensible que las políticas de recursos humanos dependan en gran medida de sistemas de control, para que las acciones de las personas,

enfocadas en metas mutuamente excluyentes, tengan también como resultado alcanzar los objetivos de la empresa.

Una consideración de Héctor Rocha en “Personal Virtues and Firm Goals: An Aristotelian–Thomistic Approach” (2017) ayuda a entender el problema:

La visión dominante del interés propio en las motivaciones humanas no permite una alineación intrínseca entre el interés propio y el interés de los demás, debido a la lógica de compensación inherente a la racionalidad instrumental que utiliza para maximizar la función de utilidad del propio individuo y, por tanto, trata los intereses de los demás como medios. Para que se produzca una alineación intrínseca, es necesario encontrar un enfoque que considere tanto el interés propio como el interés de otros como fines, sustituyendo así la lógica de compensación o instrumental de la visión del interés propio.

Esta observación es corroborada por los resultados obtenidos a través de la teoría de Schwartz. Por ejemplo, Schwartz (2010) cuenta que

a los participantes [en la primera ronda de EES⁴⁶, en 2002-2003] se les preguntó si “se puede confiar en la mayoría de las personas” *versus* “no se puede ser demasiado cuidadoso”; si “la mayoría de la gente trata de aprovecharse de usted” *versus* “la mayoría de la gente trata de ser justa”; y si “la gente es principalmente servicial” *versus* “la gente se cuida a sí misma”.

Los valores de universalismo y benevolencia se correlacionaron más positivamente con la creencia de que la mayoría de las personas son confiables, justas y serviciales; los valores de poder y seguridad se correlacionaron más negativamente. Además, los valores de apertura al cambio se correlacionaron positivamente y los valores restantes de autopromoción y conservación se correlacionaron negativamente con la visión de la naturaleza humana como positiva.

Es probable que estos diferentes puntos de vista sobre la naturaleza humana inherentes a las prioridades de valor influyan en el comportamiento prosocial.

Teniendo esto en mente, en “Work Values Hierarchies: What Motivates Workers”, publicado en *The New Ideal Worker: Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership* (2020), he defendido que las características atribuidas a un ‘trabajador ideal’ deben ser aspiracionales, pero para que este ‘ideal’ impulse políticas y organizaciones, las personas deben estar convencidas de que los trabajadores ‘reales’ son capaces de comportarse de acuerdo con esas características. Esto es, el ‘punto de vista sobre la naturaleza humana’ no puede estar encerrado en la ‘lógica de compensación o instrumental de la visión del interés propio’.

Aunque comparta las críticas de Ghoshal y MacIntyre, algunos estudios realizados con base en la teoría de Schwartz me llevan a pensar que, si la investigación se hace ‘en diálogo’ con los

⁴⁶ Ver [Apéndice 5](#).

desafíos reales que enfrentan los trabajadores reales, se torna menos vulnerable a la ‘colonización’ asociada a la noción de *homo economicus*.

Podemos encontrar ejemplos de eso en “Values and Behavior in Work Environment: Taking a multi-level perspective” (Arieli y Tenne-Gazit 2017). Se trata de una revisión de la literatura centrada en estudios que habían investigado variables relacionadas con el trabajo, utilizando la teoría de los valores de Schwartz como marco para categorizar actitudes y comportamientos que son particularmente relevantes para las organizaciones. En esta publicación, Sharon Arieli y Orly Tenne-Gazit presentaron estudios sobre variables relacionadas con alguna de las dos dimensiones de valor captadas por los cuatro valores humanos de orden superior (cf. [1.3.3](#)): ‘apertura al cambio *versus* conservación’ (Tabla 9) y ‘autopromoción *versus* autotranscendencia’ (Tabla 10). Este elenco arroja luz sobre el modo en que las motivaciones de cada uno de los cuatro valores de orden superior se traducen en actitudes y comportamientos en entornos organizacionales.

Tabla 9. Estudios que investigan las relaciones entre variables en contexto del trabajo y valores de ‘apertura al cambio’ *versus* ‘conservación’

	Apertura al cambio	Conservación
<i>Creatividad</i>		
Tendencia general a actuar con creatividad (Kasof et al. 2007; Dollinger et al. 2007)	Relación positiva	Relación negativa
Creencias de los empleados sobre su desempeño creativo en el trabajo (Rice, 2006)	Asociación positiva con valores de autodirección	Asociación negativa con valores de conformidad
Generación de ideas en el lugar de trabajo (Lipponen et al., 2008)	Los empleados que enfatizaron valores de apertura al cambio (vs. conservación) sugirieron más iniciativas	
<i>Cambio organizacional</i>		
Apoyo al cambio organizacional (Sverdlik & Oreg, 2009)	Apoyo al cambio organizacional voluntario	Apoyo al cambio organizacional impuesto

Fuente: Arieli y Tenne-Gazit (2017).

Tabla 10. Estudios que investigan las asociaciones entre variables en contexto del trabajo y valores de autopromoción *versus* autotrascendencia

Preferencias por sistemas de asignación de recompensas (Fischer & Smith, 2006)	Los empleados que valoraron más la autopromoción consideraron los sistemas de recompensa basados en el rendimiento y la antigüedad como más justos que los empleados que valoraron la autotrascendencia
<i>Estatuto</i> organizacional (Roccas, 2003; Gandal et al., 2005)	Valorar la autopromoción versus la autotrascendencia modera la asociación entre el estatuto organizacional y la identificación con la organización
Comportamientos altruistas de los directivos (Sosik, Jung, & Dinger, 2009)	Los directivos que enfatizan los valores de autotrascendencia fueron evaluados por sus empleados como más altruistas que los directivos que enfatizan los valores de autopromoción
Servicio (Grant, 2008)	Los empleados que valoran la autotrascendencia (frente a la autopromoción) estaban influidos por una intervención organizacional que enfatiza las virtudes de la amabilidad y del servicio

Fuente: Arieli y Tenne-Gazit (2017).

Así, en respuesta a la cuestión presentada en el inicio de este apartado –¿qué nos puede aportar la visión neoaristotélica, unida a los descubrimientos realizados en el contexto de la teoría de los valores humanos universales, para una mejor comprensión del ‘agente económico’ y sus motivaciones en el contexto del trabajo?–, podemos decir que los hallazgos que la teoría de los valores de Schwartz ha logrado en las últimas décadas permiten alargar el espectro de las motivaciones humanas en el trabajo, pues abren una perspectiva mucho más amplia que incluye –además de los valores de ‘autopromoción’– valores de ‘autotrascendencia’, ‘apertura al cambio’ y ‘conservación’.

4.2. Identificación de los valores de trabajo por su contenido motivacional

En el estudio de las motivaciones consistentes con las teorías económicas dominantes (cf. [4.1.2.](#)) hemos aludido a la importancia de identificar los valores de trabajo y de investigar cómo se relacionan con los valores generales. Hemos mencionado que Shalom H. Schwartz participó en el primer estudio que afrontó ese tema.

Aunque la conocemos desde que presentamos la investigación de Erik Jan Kosteljik sobre el sistema de valores con relevancia para el comportamiento del consumidor (cf. [2.4.3.](#)), interesa

recordar una observación que Schwartz hizo en “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries” (1992), en los inicios de la teoría de los valores universales:

Hemos operacionalizado los valores en el nivel contextual más amplio posible (“principios rectores en MI vida”). Esto siguió lógicamente de nuestra definición de valor como trans-situacional, y permitió el estudio de todos los tipos de valores juntos. Sin embargo, dado que los valores se expresan en contextos específicos, se obtendrá mucho de métodos alternativos que incorporan valores en situaciones cotidianas concretas y variadas (por ejemplo, escuela, familia, trabajo). Tales operaciones tienen menos probabilidades de revelar universales básicos. No obstante, son importantes para aclarar las diferencias individuales y culturales que surgen cuando los valores se expresan en juicios y comportamientos específicos. Los estudios que combinan nuestro nivel abstracto de medición con medidas contextualmente específicas aumentarán nuestra comprensión de cómo los valores entran en la toma de decisiones concretas.

El primer intento de hallar los valores que ‘se expresan en juicios y comportamientos específicos’ en las ‘situaciones cotidianas concretas’ del trabajo surgió al final de esa misma década. En 1999, junto con Shalom H. Schwartz y Shoshana Surkiss, Maria Ros publicó “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work”. A continuación, conoceremos ese estudio pionero ([4.2.1.](#)); después, con base en los desarrollos mientras tanto verificados en la teoría de Schwartz, propondremos una explicación para una cuestión que desde el inicio llamó la atención de los autores pero para la cual no tenían una respuesta definida ([4.2.2.](#)).

4.2.1. La identificación de los valores del trabajo a través de la teoría de Schwartz

En 1999, Dov Elizur y Abraham Sagie publicaron “Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values”, donde afirmaban que los ‘valores de la vida en general’ y los ‘valores del trabajo’ se habían investigado tradicionalmente de forma independiente, y que una limitación importante del enfoque estructural tradicional para el estudio de los valores de trabajo había sido su aislamiento de las investigaciones sobre los valores de la vida en general. La sintonía con “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work” (Ros et al. 1999) no podía ser más completa, pues en este artículo se encuentra la afirmación de que, hasta ese momento, no se había realizado ningún intento de aclarar cómo los valores del trabajo y otros aspectos del trabajo se relacionan con los valores individuales básicos. Además, en Ros et al. (1999) se explicaba que los tipos de valores de trabajo propuestos hasta entonces se habían derivado

de los análisis empíricos, de los intentos de operacionalizar las intuiciones teóricas aisladas o de las aplicaciones de distinciones clásicas (cognitivas, afectivas, instrumentales) que no tienen relevancia para el contenido motivacional de los valores: la esencia de los valores como metas.

Ros et al. (1999) explicaban también que los valores de trabajo son expresiones de los valores generales en el contexto de trabajo –por lo que son más específicos que los valores individuales básicos– pero son todavía bastante amplios: se refieren a lo que una persona quiere del trabajo en general y no a los resultados estrechamente definidos de trabajos particulares. Esto es, tal como los valores básicos, los valores de trabajo son creencias relacionadas con estados finales deseables (por ejemplo, alta remuneración) o comportamientos (por ejemplo, trabajar con personas). En consecuencia, los diferentes valores de trabajo están ordenados por su importancia como principios rectores para evaluar los resultados y la configuración del trabajo, y para elegir entre diferentes alternativas de trabajo.

La comprensión de los valores de trabajo como expresiones de los valores generales hacía prever la existencia de una estructura de relaciones dinámicas de compatibilidad y oposición entre los diferentes tipos de valores de trabajo, no solo una tipología de valores que los distinguiera por su contenido. Así, para estudiar la relación de los valores básicos con los valores de trabajo, en Ros et al. (1999) se partió de los resultados ya conocidos sobre los valores humanos universales, específicamente la existencia y dinámica de los cuatro tipos de valores de orden superior o FHOV: ‘apertura al cambio’, ‘autotrascendencia’, ‘conservación’ y ‘autopromoción’ (cf. [1.3.3.](#)).

Tabla 11. Correspondencia entre la teoría de Schwartz y los valores de trabajo

FHOV	Tipos motivacionales	Motivación	Valores de trabajo
apertura al cambio	hedonismo, estimulación y autodirección	explorar, descubrir, acercarse a la novedad	intrínsecos
conservación	conformidad, tradición y seguridad	preservar y proteger el <i>statu quo</i>	extrínsecos
autotrascendencia	universalismo y benevolencia	preservar y promocionar el bien de los demás	sociales
autopromoción	poder, logro y hedonismo	promocionar el interés individual	prestigio

Los autores consideraban que en la literatura existían tres tipos ‘tradicionales’ de valores de trabajo (los valores ‘intrínsecos’, ‘extrínsecos’ y ‘sociales’), e identificaron una relación bastante directa entre esos tipos y tres de los FHOV; los valores de trabajo ‘intrínsecos’, ‘extrínsecos’ y ‘sociales’ equivaldrían, en la teoría de los valores humanos universales, respectivamente a los valores de ‘apertura al cambio’, ‘conservación’ y ‘autotrascendencia’. Pero la teoría de Schwartz sugería que debía haber un cuarto tipo distintivo de valores de trabajo, uno que fuera paralelo al tipo básico de valores de orden superior de ‘autopromoción’.

Este tipo de valores de trabajo, como la ‘autopromoción’, debería traducirse en los tipos motivacionales de ‘logro’ y ‘poder’, y los autores optaron por denominarlo ‘prestigio’.

Los datos utilizados en Ros et al. (1999) tuvieron origen en una encuesta hecha a una muestra nacional representativa israelí (N=999), dividida en tres grupos ocupacionales (trabajadores calificados de cuello azul, directivos y profesionales). Los participantes respondieron al ‘Schwartz Values Survey’ (cf. [1.3.1](#) y [Apéndice 3](#)) y a un ‘Work Value Survey’ en el cual se incluyeron diez ítems, elegidos con base en elementos ampliamente utilizados en la literatura de los valores de trabajo. Los encuestados calificaron cada ítem en una escala de 1 (muy importante) a 4 (no del todo importante) en respuesta a la pregunta: ‘¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes puntos para elegir una ocupación?’.

Tabla 12. ‘Work Values Survey’ (Ros et al. 1999)

#	Ítem	Tipo motivacional
1	Contribuir a las personas y a la sociedad	Social
2	Trabajar con personas	
3	Contacto social con compañeros de trabajo	
4	Buen salario y condiciones de trabajo	Extrínseco
5	Seguridad laboral (empleo permanente, pensión)	
6	Autoridad para tomar decisiones sobre las personas	Prestigio
7	Trabajo prestigioso y altamente valorado	
8	<i>Trabajo en el que eres tu propio jefe</i>	Intrínseco
9	Trabajo interesante y variado	
10	<i>Oportunidades de avance ocupacional</i>	Mixto

Cada ítem se seleccionó para representar uno de los cuatro tipos de valores de trabajo postulados (‘intrínsecos’, ‘sociales’, ‘extrínsecos’ y de ‘prestigio’). De acuerdo con la correspondencia prevista, los resultados de la encuesta confirmaron que tres de los ítems se incluían en el tipo de valores ‘sociales’, dos en el ‘extrínseco’, dos en el ‘prestigio’ y uno en el ‘intrínseco’. Sin embargo, en dos de los tres grupos profesionales considerados el otro ítem que representaba el tipo ‘intrínseco’ (‘trabajo en el que eres tu propio jefe’, n. 8 en la Tabla 12) tuvo una correlación más fuerte con los valores de ‘autopromoción’, lo que de acuerdo con la teoría lo podría ubicar entre los valores de ‘prestigio’. Además, el último ítem (‘oportunidades de avance ocupacional’, n. 10 en la Tabla 12) se correlacionó con diferentes tipos de valores en diferentes grupos

ocupacionales. Los autores consideraron que eso sugería “una variación considerable en el significado de ‘avance’: mayor independencia (intrínseco) para los profesionales; mayor independencia y poder sobre los demás (intrínseco y prestigio) para los directivos; mayores ingresos y seguridad (extrínseco) para trabajadores calificados de cuello azul”.

La elección de los 10 ítems era una primera aproximación a lo que podrían ser unos ‘valores humanos universales en el contexto del trabajo’. Sin embargo, los resultados indicaron que todavía no se verificaban las condiciones indicadas por Schwartz para que pudieran ser considerados como tal (cf. 1.3.), a saber, que el contenido de los valores estuviera bien descrito; que se hubiera identificado un conjunto completo de valores, así como la estructura de las relaciones entre ellos; y que en cada caso hubiera equivalencia de significado para distintos grupos de personas.

No obstante esas limitaciones, la investigación presentada en Ros et al. (1999) ha permitido entender mejor la relación que existe entre los valores generales y los valores laborales. Sus resultados apuntaron a la existencia de una relación de difusión –esto es, que lo que es valorado en general también se valora en el trabajo–, pues la correlación entre cada uno de los cuatro valores generales de orden superior o FHOV (‘conservación’, ‘apertura al cambio’, ‘autotrascendencia’ y ‘autopromoción’) y los tipos de valores de trabajo que los autores habían postulado como coincidentes en el círculo de los valores humanos universales (respectivamente ‘extrínseco’, ‘intrínseco’, ‘social’ y ‘prestigio’) ha sido positiva (entre 0,23 y 0,29; en negrita en la Tabla 13) y significativa, mientras que ha sido negativa (entre -0,23 y -0,32; en itálica en la Tabla 13) y también significativa con los tipos de valores opuestos.

Tabla 13. Correlaciones entre los FHOV y cuatro tipos de valores de trabajo

FHOV	Tipos de valores de trabajo			
	Extrínseco	Intrínseco	Social	Prestigio
Conservación	0.24*	<i>-0.23*</i>	0.17*	-0.19*
Apertura al cambio	<i>-0.28*</i>	0.23*	-0.16*	0.22*
Autotrascendencia	-0.01	0.04	0.25*	<i>-0.23*</i>
Autopromoción	0.06	-0.05	<i>-0.32*</i>	0.29*

Leyenda: * $p < 0.001$

Fuente: Adaptado de Ros et al. (1999).

Veinte años después, es indudable que la publicación de Ros et al. (1999) representó un apoyo significativo a la visión de los valores de trabajo como expresiones de los valores generales en

el contexto de trabajo y a la existencia de una estructura de relaciones entre los valores de trabajo idéntica a la que la teoría de Schwartz había encontrado para los valores generales. Un indicador del impacto de esta publicación es el número de citas: en las dos décadas transcurridas, el artículo fue citado más de 1.100 veces (cf. [Apéndice 1](#)).

Un ejemplo reciente, entre muchos, es “Job satisfaction and work values: Investigating sources of job satisfaction with respect to information professionals” (2015), de Valentini Moniarou-Papaconstantinou y Kalliopi Triantafyllou, que utilizaron la categorización de los valores de trabajo introducida por Ros et al. (1999) porque la consideraron particularmente apropiada para comprender las fuentes de satisfacción laboral de los profesionales de la información empleados en diferentes tipos de organizaciones de información.

4.2.2. Valores del trabajo: división entre enfoque personal y enfoque social

Como hemos visto, parte de los resultados presentados en “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work” (Ros et al. 1999) tenía una lectura bastante clara en el contexto de la teoría de Schwartz. Esto es, la correlación positiva y significativa entre cada uno de los cuatro valores generales de orden superior y los tipos de valores de trabajo que los autores habían postulado como coincidentes en el círculo de los valores humanos universales, unida a la correlación negativa y también significativa con los tipos de valores opuestos, apuntaba a la existencia de una relación de difusión entre los valores generales y los valores del trabajo.

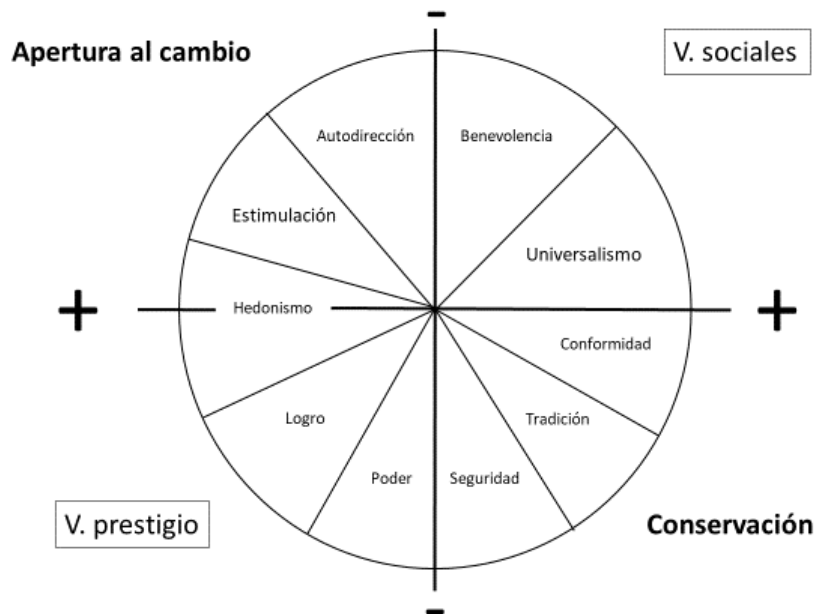
Menos predecible era la relación significativa de los valores ‘sociales’ y de ‘prestigio’ con los de ‘conservación’ y de ‘apertura al cambio’ que se verificó, igualmente registrada en la Tabla 13 (en el ‘cuadrante’ superior derecho).

En esta encuesta, los valores ‘sociales’ se relacionaron positivamente con los de ‘conservación’ y negativamente con los de ‘apertura al cambio’ (aunque con menos intensidad que con los valores de ‘autotrascendencia’ y ‘autopromoción’, como sería de esperar), y se encontraron relaciones de señal inversa entre los valores de ‘prestigio’ y los mismos FHOV.

Tal como se retrata en la Figura 18, esto significa que se encontró una relación significativa entre dos de los tipos de valores de trabajo (‘sociales’ y ‘prestigio’) y los FHOV que les eran adyacentes (‘conservación’ y ‘apertura al cambio’).

Esto era algo a lo que los resultados encontrados hasta ese momento en el contexto de la teoría de Schwartz no habían todavía apuntado, pues solamente se había profundizado en las dinámicas entre tipos de valores cuya ubicación en el círculo fuera opuesta.

Figura 18. Correlaciones entre valores sociales y de prestigio y los FHOV adyacentes



Los autores no supieron indicar un motivo concreto para las relaciones significativas encontradas, aunque propusieron algunas ideas en ese sentido. Por ejemplo, sugirieron que la relación positiva entre los valores de ‘conservación’ y los ‘sociales’ podría indicar que, en el entorno laboral, la ‘autolimitación’ propia de los valores de ‘conservación’ también podría encontrar expresión en los valores del trabajo de tipo ‘social’.

Dos décadas más tarde, a la luz de los descubrimientos que Maksim Rudnev, Vladimir Magun y Shalom H. Schwartz presentaron en “Relations Among Higher Order Values Around the World” (2018), estas correlaciones entre valores ‘sociales’ y de ‘prestigio’ y los FHOV adyacentes ganan nuevo interés.

Como sabemos, entre 1999 y 2018 la teoría de los valores humanos universales tuvo desarrollos importantes. En concreto, interesa ahora recordar que Schwartz identificó dos nuevas divisiones que rigen la estructura de los valores, o sea, su disposición en el círculo. Estas se añadían a la dinámica de oposición presentada en la teoría inicial –esto es, ‘autotrascendencia’ *versus* ‘autopromoción’ y ‘conservación’ *versus* ‘apertura al cambio’ (cf. 1.3.3.)–, proporcionando una explicación más completa de la estructura de las relaciones que se verifican entre los valores (cf. 1.4.3.).

Hemos representado esas relaciones en las tres primeras columnas de la Tabla 4 (C1 a C3), que reproducimos ahora en la Tabla 14.

Tabla 14. Divisiones que rigen la disposición de los valores humanos

C3	C2	C1
Crecimiento	Enfoque social	Autotrascendencia
Protección		Conservación
Crecimiento	Enfoque personal	Autopromoción
		Apertura al cambio

En “Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications” (2006), Schwartz explicaba estas relaciones diciendo que, además de las oposiciones que se habían comprobado entre los FHOV (‘autotrascendencia’ *versus* ‘autopromoción’ y ‘conservación’ *versus* ‘apertura al cambio’; columna C1), se verifica una división entre valores relacionados con resultados personales y valores relacionados con resultados para otros o para instituciones establecidas (columna C2), y se distingue también entre los valores que se refieren a formas de hacer frente a la ansiedad y los valores que se refieren a formas relativamente libres de ansiedad, en las que las personas crecen y se expanden (la distinción entre valores de ‘crecimiento’ y de ‘protección’ que se encuentra en la columna C3).

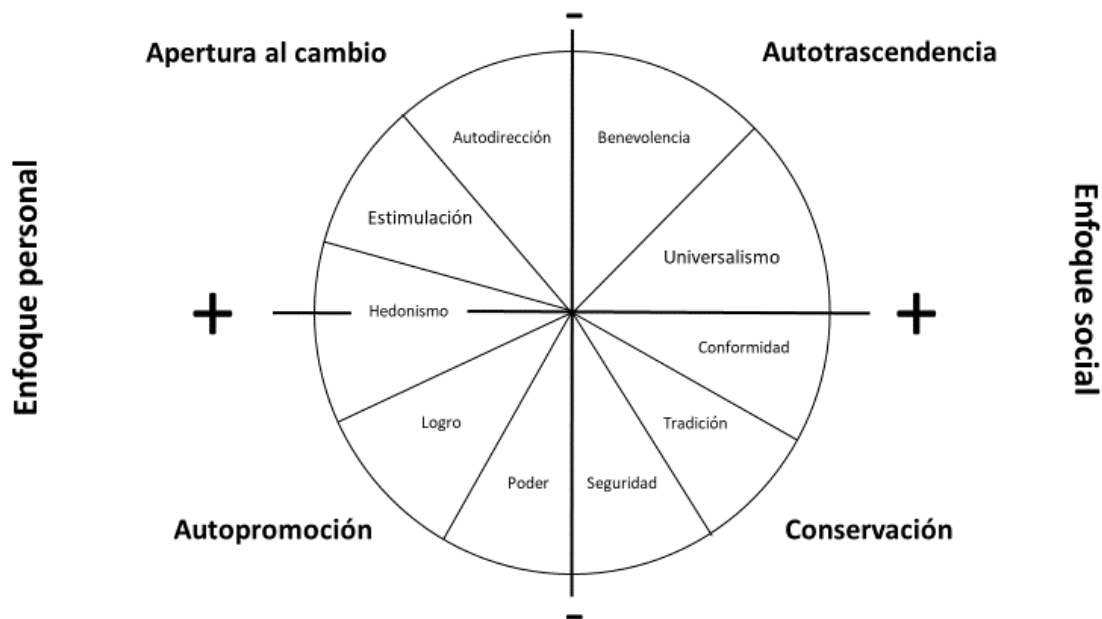
¿Cómo se relaciona este desarrollo de la teoría con los hallazgos de Ros et al. (1999) y de Rudnev et al. (2018)? En la publicación más reciente se identificaron relaciones equiparables a las del artículo de dos décadas antes:

los valores de apertura al cambio y de autotrascendencia se relacionan negativamente entre sí, al igual que la conservación y la autopromoción. Los valores de apertura al cambio y autopromoción se relacionan de manera predominantemente positiva, al igual que los valores de conservación y autotrascendencia (Rudnev et al. 2018).

Como hemos referido al estudiar las diferencias en las estructuras y jerarquías de valores entre los países (cf. 2.2.4.) e ilustrado con la Figura 11 –en la que se representan las correlaciones entre los FHOV adyacentes y que replicamos a continuación–, en Rudnev et al. (2018) la relación positiva entre los valores de ‘apertura al cambio’ y de ‘autopromoción’ se conectó con el enfoque personal que esos valores comparten, mientras que la relación positiva entre los valores de ‘autotrascendencia’ y ‘conservación’ se conectó con su más fuerte enfoque social. Así, esos autores explicaban estas correlaciones diciendo que “en la mayoría de los países [esa

investigación contó con datos de 104 países], los valores tienden a organizarse predominantemente en línea con la oposición de enfoque social *versus* personal”, esto es, en línea con la división representada en la columna C2 de la Tabla 14.

Figura 11. Correlaciones entre los FHOV adyacentes

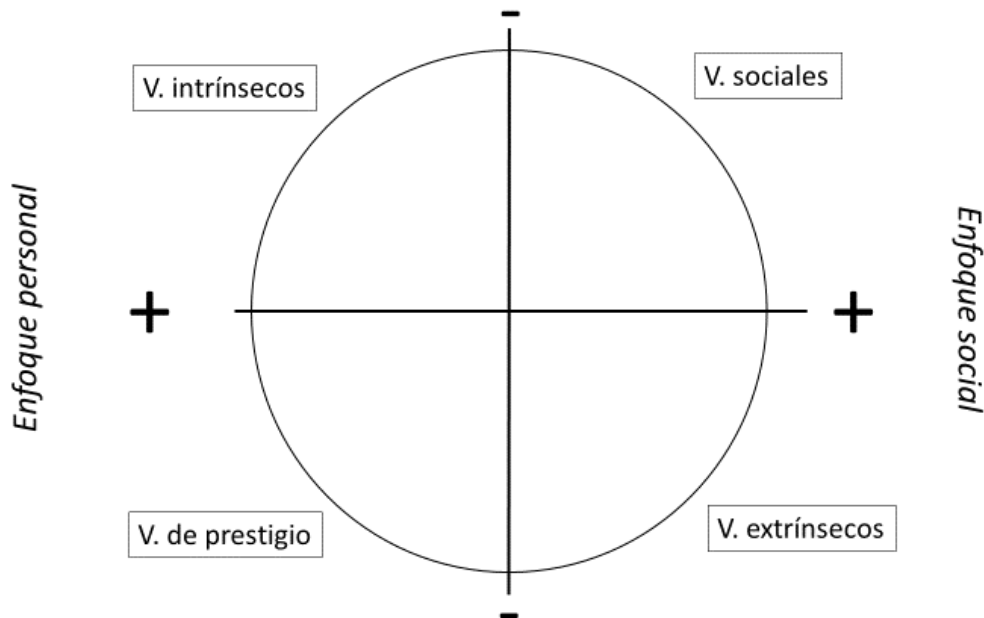


Aunque los datos de Ros et al. (1999) fueron mucho más restringidos (tenían como base solamente la muestra nacional representativa israelí), la coincidencia en la valencia de las relaciones (positivas o negativas) lleva a proponer una hipótesis idéntica a la de Rudnev et al. (2018): en el contexto de trabajo, los valores tenderán a organizarse predominantemente en línea con la oposición de ‘enfoque social’ *versus* ‘enfoque personal’.

Si se verifica la hipótesis de que los valores del trabajo tienden a organizarse predominantemente en línea con la oposición de ‘enfoque social’ *versus* ‘enfoque personal’ (esto es, en línea con la división representada en la columna C2 de la Tabla 14), entonces podrá concluirse que:

- i) será más asequible sostener culturas organizacionales enfocadas en valores ‘intrínsecos’ y de ‘prestigio’ –en los cuales es dominante el enfoque personal– o en valores ‘extrínsecos’ y ‘sociales’ –en los cuales es dominante el enfoque social–, porque esos pares tienden a potenciarse mutuamente;
- ii) y al revés, será menos asequible sostener culturas organizacionales enfocadas en valores ‘intrínsecos’ y ‘sociales’ o en valores ‘extrínsecos’ y de ‘prestigio’, porque esos pares tienden a seguir dinámicas opuestas.

Figura 19. Hipótesis para correlaciones entre los tipos de valores de trabajo adyacentes



Retomaremos esta idea en el próximo capítulo (cf. [5.2.1.](#)), cuando presentemos estudios que han seguido el camino abierto por Ros et al. (1999).

4.3. Los tipos de valor a nivel cultural y los valores de trabajo

En su ‘autobiografía’ –la entrada sobre él mismo que escribió para la *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (2018), Shalom H. Schwartz explica cómo surgió y se desarrolló la teoría de los valores humanos universales y termina con una breve referencia a su segunda línea de investigación:

En una línea de investigación relacionada, [Schwartz] ha desarrollado y validado una teoría de las orientaciones de valor cultural útiles para comparar sociedades. Ha investigado los orígenes de estas orientaciones y sus consecuencias para el funcionamiento y la política de la sociedad.

La primera publicación en que encontramos estas ‘orientaciones de valor cultural’ es un capítulo de *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications*, llamado “Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values” (Schwartz 1994b). Siguiendo un razonamiento idéntico al aplicado para los valores personales, Schwartz postuló que las dimensiones culturales de los valores expresan los problemas o dilemas básicos

encontrados por las sociedades para regular la actividad humana. En ese capítulo explicaba el sentido de la nueva línea de investigación:

He propuesto y validado tipos de valores a nivel cultural aquí, y tipos de valores a nivel individual anteriormente (Schwartz, 1992). Existe el peligro de confusión con respecto a cuándo usar qué tipos. Los tipos de nivel cultural son apropiados cuando se busca comprender cómo las diferencias entre culturas –en sus sistemas de símbolos, instituciones, frecuencias y estilos de comportamiento, etc.–, están relacionadas con los énfasis en los valores culturales. Si nuestro interés está en cómo el contexto de los valores culturales se relaciona con las diferencias entre las culturas, por ejemplo en temas de medios populares, estructuras políticas o prevalencia de estilos de atribución, debemos usar los tipos de valores a nivel cultural.

El interés de esta línea de investigación para la motivación en el trabajo, tema del presente capítulo, surge de “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” (1999). Entre todas las publicaciones de las que Shalom H. Schwartz es el primer autor, es la única que tiene por objeto valores de trabajo. Además, parte de la investigación sobre valores organizacionales que aplica la teoría de Schwartz al ámbito del trabajo se desarrolló con base en esta publicación (cf. [5.3.](#)).

De acuerdo con Schwartz (1999), las ‘orientaciones de valor cultural’ representan las ideas abstractas compartidas implícita o explícitamente sobre lo que es bueno, correcto y deseable en una sociedad. Su propuesta comprende tres dimensiones bipolares que, a su modo de ver, constituyen los ejes de la cultura de la sociedad y expresan las soluciones dadas a los problemas relativos a la naturaleza de la relación entre el individuo y el grupo, a la forma de garantizar el comportamiento responsable necesario para sostener la estructura de la sociedad, y a la relación de la humanidad con el medio físico y social.

Esas tres dimensiones son

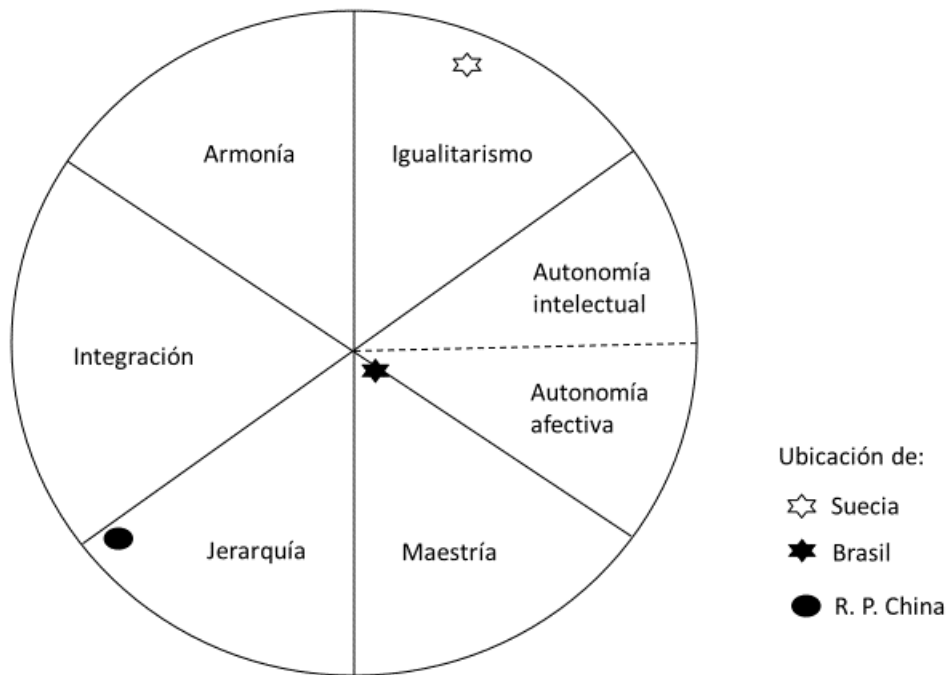
- ‘autonomía’ (intelectual y afectiva) *versus* ‘conservadurismo’, a la que más tarde llamó ‘*embeddedness*’ y que traducimos por ‘integración’;
- ‘jerarquía’ *versus* ‘igualitarismo’;
- ‘maestría’ *versus* ‘armonía’.

Los polos de esas dimensiones constituyen los tipos motivacionales de los valores culturales.

En la Figura 20, vemos la estructura circular resultante de estudios empíricos con datos de más de 35.000 encuestados de 122 muestras en 49 países, reunidos entre 1988 y 1993. Como ejemplo, señalamos la ubicación aproximada de tres países⁴⁷ con jerarquías de valores culturales muy distintas: Suecia, Brasil y República Popular de China.

⁴⁷ La lógica es idéntica a la de la Figura 7 (‘unfolding’), en la que a cada persona le correspondía un punto representativo de su jerarquía de preferencias, ubicado en el plano del círculo de valores.

Figura 20. Estructura de los tipos motivacionales de los valores culturales



Fuente: Adaptado de Schwartz (1999).

En “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” (1999), Schwartz presentó su propuesta sobre la conexión entre los valores de trabajo y los valores culturales:

mi argumento básico es que los tipos de objetivos de trabajo cuya búsqueda se fomenta y se recompensa, en oposición a los que se obstaculizan y se sancionan, dependen en parte del énfasis en los valores culturales prevalecientes en una sociedad. Además, en igualdad de condiciones, los objetivos elegidos por los dirigentes para motivar a los trabajadores serán más efectivos si son compatibles con los énfasis culturales prevalecientes. Es decir, ningún tipo de meta de trabajo es probable que sea el más efectivo en todas las culturas.

Esta publicación no presenta una tesis sobre las relaciones entre valores de trabajo y culturales con apoyo en datos empíricos: únicamente propone hipótesis de compatibilidad y conflicto de los valores de trabajo con los tipos motivacionales de valores culturales, dependiendo del énfasis que cada país da a los distintos valores culturales. Schwartz (1999) explica que su objetivo

es ilustrar la aplicación de mi teoría y de los datos empíricos sobre los valores culturales al estudio del trabajo. Espero, por tanto, estimular la investigación que utilice valores culturales. Para este propósito, presento hipótesis comprobables en varias áreas

diferentes de la investigación del trabajo e ilustro cómo estas hipótesis pueden ser investigadas y apoyadas o rechazadas, pero no ofrezco afirmaciones definitivas.

Tabla 15. Hipótesis de compatibilidad y conflicto de valores del trabajo dependiendo del énfasis en los valores culturales

<i>Valores de trabajo</i> (cf. Ros et al. 1999)	<i>Énfasis en el valor cultural</i>	
	<i>Compatible</i>	<i>Contradictorio</i>
Prestigio	Jerarquía Maestría	Igualitarismo Armonía
Intrínseco	Autonomía intelectual Autonomía afectiva	Integración
Extrínseco	Integración Jerarquía	Autonomía intelectual
Social	Igualitarismo Armonía	Jerarquía Maestría

Fuente: Adaptado de Schwartz (1999).

De acuerdo con estas hipótesis, será previsible que la búsqueda de valores de ‘prestigio’ sea más aceptable en las culturas en las que se enfatizan los valores de ‘jerarquía’ y ‘maestría’ (por ejemplo, China, cuya ubicación está representada en la Figura 20), y que en esas culturas los valores de ‘prestigio’ tengan una fuerte capacidad motivacional. Por el contrario, será más probable que la búsqueda de estos valores y su uso como motivadores suscite una oposición individual u organizada allá donde los valores de ‘armonía’ e ‘igualitarismo’ sean importantes (por ejemplo, Suecia).

No he logrado encontrar ningún estudio que siguiera la línea de investigación propuesta en Schwartz (1999). No obstante, como veremos más adelante (cf. [5.3.3.](#)), las conclusiones de “Do Work Values Predict Preference for Organizational Values?” (Sousa y Porto 2016) confirman la mayor parte de las relaciones de compatibilidad previstas en la Tabla 15.

Otra potencial línea de aplicación de la teoría de valores culturales al contexto del trabajo está relacionada con el tema de las jerarquías de valores. Es cierto que el análisis empírico permitió identificar la estructura de los valores culturales compartida por la generalidad de las sociedades, que resulta de los tres pares de oposiciones entre los valores culturales (‘autonomía’

versus ‘integración’; ‘jerarquía’ versus ‘igualitarismo’; ‘maestría’ versus ‘armonía’) y que configura el círculo de valores que encontramos en la Figura 20. Sin embargo, Schwartz (1999) señala que, de acuerdo con sus resultados –y al revés de lo que pasa con los valores personales (cf. 2.1.1.)–, no existe un perfil pan-cultural dominante para la jerarquía de los valores culturales prevalecientes en la sociedad. Esto es, no hay un tipo de valor cultural que sea máspreciado en la generalidad de los países; por el contrario, un tipo de valor cultural puede ser el máspreciado en un país (el ‘igualitarismo’ en Suecia) y el menospreciado en otra cultura (en este caso, China). Una buena comprensión de este aspecto facilitará una gestión más eficaz de la complejidad –por otra parte, imposible de anular– de los sistemas de motivación en el trabajo de las multinacionales, sobre todo aquellas que se proponen consolidar una cultura organizacional compartida en toda la geografía.

4.4. Los valores de trabajo y la motivación intrínseca y extrínseca

En este apartado nos centraremos en las implicaciones que el tipo de clasificación utilizado en “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work” (Ros et. al 1999) –valores ‘intrínsecos’, ‘extrínsecos’, ‘sociales’ y de ‘prestigio’– tiene para una teoría enfocada al contenido de los valores. En primer lugar, analizaremos el problema de las clasificaciones que añaden grupos de valores de contenido diverso a la distinción entre valores ‘intrínsecos’ y ‘extrínsecos’. Con esa base, se comprenderá mejor que –aunque la distinción entre ‘intrínseco’ y ‘extrínseco’ no se refiera específicamente al contenido motivacional– haya valores que, por su contenido, son más propicios a motivar intrínsecamente, y otros que son más propicios a motivar extrínsecamente.

En el inicio de esta investigación (cf. 1.1.) veíamos que Shalom H. Schwartz define los valores como creencias que difieren en su contenido motivacional; en otras palabras, lo que distingue un valor de otro (su contenido) es el tipo de objetivo o motivación que expresa. La teoría de Schwartz ha permitido identificar el contenido sustantivo de los valores humanos universales y, en consecuencia, la estructura de relaciones concretas que existen entre ellos. Esa organización estructural refleja las compatibilidades y conflictos que ocurren entre los distintos valores; esto es, dado que los valores hacen referencia a objetivos deseables, que motivan la acción, dar alta prioridad simultáneamente a diferentes valores es factible solo para algunos pares de valores, mientras que, para otros, es contradictorio (cf. 1.3.2.). De hecho, la teoría de Schwartz ha permitido concluir que el objetivo motivacional, con sus compatibilidades y oposiciones, es el principio más poderoso que organiza las preferencias de valores. A su vez, las oposiciones son no solamente conceptuales, pues se traducen en influjos de cambio de unos valores a otros; la identificación de las dos dimensiones básicas, de ‘apertura al cambio’ *versus* ‘conservación’ y de ‘autopromoción’ *versus* ‘autotrascendencia’, ha traído a la luz el aspecto dinámico de la estructura de los valores (cf. 1.3.3.).

Por otra parte, hemos empezado este capítulo citando “The development of work values during the transition to adulthood: A two-country study” (Lechner et al. 2017), donde leemos que “la

distinción intrínseco-extrínseca es la distinción clásica, y aún la dominante, en la literatura de valores de trabajo”. Efectivamente, también en Ros et al. (1999) se consideraba que los valores ‘intrínsecos’ y ‘extrínsecos’ eran dos de los tres tipos de valores de trabajo tradicionales en la literatura, que en la teoría de los valores humanos universales equivaldrían respectivamente a los valores de ‘apertura al cambio’ y ‘conservación’. El tercer tipo sería el de los valores ‘sociales’, correspondiente a la ‘autotrascendencia’. Además, la teoría de Schwartz sugería que debía haber un cuarto tipo distintivo de valores de trabajo, paralelo al tipo básico de valores de orden superior de ‘autopromoción’, y los autores optaron por denominarlo ‘prestigio’ (cf. [4.2.1.](#)).

Nos interesa ahora reparar que, cuando en Ros et al. (1999) se afirmaba que “el reexamen de muchos estudios anteriores revela que existe evidencia empírica para un cuarto tipo de prestigio, incluso en datos que los investigadores interpretaron como reveladores de uno de tres tipos”, los autores explicaban que esos valores generalmente se habían clasificado como ‘extrínsecos’ o ‘intrínsecos’. Esto significa que en la literatura se aplicaban (y, en realidad, se siguen aplicando) criterios para distinguir lo ‘intrínseco’ de lo ‘extrínseco’ de tal modo diversos que los mismos ítems podrían ser razonablemente considerados de uno o de otro tipo. Así se entiende mejor que, como refieren Lechner et al. (2017), la investigación sobre valores de trabajo haya empleado una gran cantidad de modelos de valor de trabajo y diversos instrumentos para evaluarlos, pero que no exista un consenso claro sobre la cantidad y el contenido de las dimensiones de los valores del trabajo.

Aunque Shalom H. Schwartz sea uno de los autores de la publicación de 1999, y por tanto en esa época suscribiera una clasificación de los valores de trabajo –entendidos como expresiones de los valores generales en el contexto de trabajo– que incluía las categorías ‘intrínseco’ y ‘extrínseco’, en sus publicaciones posteriores vemos que ya no le parece que esas categorías sean aptas para ser usadas como criterio de identificación de los valores por su contenido motivacional. De todos modos, de 2000 en adelante Schwartz no se ha pronunciado específicamente sobre clasificaciones de valores del trabajo que incluyan los tipos ‘intrínseco’ y ‘extrínseco’ –ni para apoyarlas ni para criticarlas–, por lo que el análisis que proponemos a continuación cuenta solamente con afirmaciones que hizo en el contexto de los valores humanos universales.

Al estudiar las fuentes de los valores consideradas por Schwartz (cf. [3.1.1.](#)), hemos visto que en “Basic individual values: Sources and consequences” (2015) este autor sugería que la estructura de valores se relaciona con la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca; sin embargo, no se servía de esa clasificación para hacer una taxonomía de los valores que los distinguiera por su contenido motivacional.

Schwartz (2015) citaba a “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions” (2000), de Richard Ryan y Edward Deci, quienes habían afirmado en ese artículo que la distinción más básica entre diferentes tipos de motivación en función de las diferentes razones u objetivos que dan lugar a una acción es “entre la motivación intrínseca, que se refiere a hacer algo porque es intrínsecamente interesante o agradable, y la motivación extrínseca, que se refiere a hacer algo porque conduce a un resultado separable”.

En 2015, Schwartz entendía más claramente que en 1999 –cuando publicó “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work”– las implicaciones de que los valores identificados en su teoría se distinguiesen por su contenido. En concreto, que en algunas circunstancias o para algunas personas (u organizaciones) un valor, como por ejemplo ‘proteger el ambiente’ (valor representativo del tipo motivacional ‘universalismo’, cf. 1.3.2.), puede motivar de modo intrínseco (a aquellos que consideran la protección del ambiente como ‘intrínsecamente interesante’, en palabras de Ryan y Deci), y en otras circunstancias, o para otras personas, el mismo valor puede motivar de modo extrínseco (a aquellos que actúan de un modo que protege el ambiente para evitar un ‘resultado separable’ negativo, por ejemplo, pagar una multa).

Así, en Schwartz (2015) leemos que unos valores “traducen en gran parte la motivación extrínseca” y otros “expresan en gran medida la motivación intrínseca”, pero Schwartz no dice que unos valores son de tipo intrínseco y otros de tipo extrínseco. Esto es, la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca es útil para la diferenciación del ‘modo de motivar’, pues indica si una persona está motivada por la realización de la acción misma o por algo externo a la acción⁴⁸. Sin embargo, no ayuda tanto a distinguir ‘qué es’ lo que motiva, o, en otras palabras, el contenido de los valores que motivan a una persona, y tampoco permite identificar una estructura y una dinámica entre los diversos factores motivacionales, como por otra parte ocurre con la teoría de Schwartz.

Una comprensión semejante de la cuestión se encuentra en Kelvin Seifert y Rosemary Sutton, quienes en *Educational psychology* (2009) explicaban que el carácter intrínseco o extrínseco de la motivación es una cuestión de grado: “la ‘intrinsicidad’ de la motivación es realmente una cuestión de grado, que se extiende desde altamente extrínseco, a través de diversas mezclas de intrínseco y extrínseco, hasta altamente intrínseco”. Su trabajo se centraba en el ámbito de la educación, por lo que ejemplificaban diciendo que en el extremo extrínseco de la escala está el aprendizaje, que está regulado principalmente por recompensas y restricciones externas, mientras que en el extremo intrínseco el aprendizaje se regula principalmente por el interés de los propios alumnos en la acción que realizan. Así, una misma actividad será realizada por cada alumno con un grado distinto de motivación intrínseca (o extrínseca, dependiendo de cómo se quiera mirarlo).

El hecho de que la gradación entre intrínseco y extrínseco cubra todo el espectro motivacional ayuda a entender el carácter por lo menos potencialmente equivoco de las taxonomías de valores de trabajo que siguen la línea de añadir grupos de valores de contenido distinto a listas de valores calificados como ‘intrínsecos’ o ‘extrínsecos’, como pasaba con Ros et al. (1999), que, como hemos visto, dividía los valores de trabajo en ‘intrínsecos’, ‘extrínsecos’, ‘sociales’ y de ‘prestigio’.

Una comparación ayudará a ilustrar mejor los problemas que la confusión de diferentes planos que se sobreponen puede acarrear. Pensemos en las clasificaciones existentes de ‘tipos de

⁴⁸ No obstante, la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca que aquí estamos viendo no es tan lineal como se podría considerar. Pienso que la relación entre el *finis operis* y el *finis operantis* puede ayudar a fundamentar con más exactitud esta distinción, o sea, que cuanto más estrecha es esa relación, más intrínseca es la motivación.

empresas'; puede haber muchos criterios de clasificación distintos, igualmente válidos pero cada uno con particular interés para una finalidad diversa. Un criterio puede ser, por ejemplo, la dimensión: una clasificación muy sencilla es la que distingue entre pequeñas y grandes empresas; si una persona considera que le conviene aplicar una discriminación más fina, puede distinguir entre empresas pequeñas, medianas y grandes; y no hay problema en que determinada empresa en una taxonomía sea clasificada como grande, en otra como mediana y en otra como pequeña, siempre que los criterios estén claros y sean bien aplicados.

Pero sería problemático pretender distinguir entre empresas pequeñas, regionales y grandes, porque el tipo 'regional' responde a un criterio distinto. Naturalmente, el hecho de que en muestras concretas la mayoría de las empresas 'regionales' coincida con las 'medianas' (esto es, que 'empresa regional' sea como un *proxy* de 'empresa mediana') puede llevar a que se logren sacar conclusiones de alguna utilidad en estudios que apliquen la tipología de empresas 'pequeñas, regionales y grandes'. Sin embargo, permanece la incongruencia real entre los criterios aplicados (criterio de dimensión 'cuantitativa', 'pequeñas' y 'grandes', y criterio de dimensión geográfica, 'regional') y tarde o temprano ese equívoco limitará el alcance de la investigación que se realice sobre la base de esa clasificación. Por ejemplo, si se pretende replicar el estudio en un contexto en que la mayoría de las empresas 'regionales' no coincide con las 'medianas' (o sea, con las que serían 'medianas' aplicando el criterio usado para las 'pequeñas' y 'grandes', por ejemplo la facturación anual, en que la cantidad se mide por unidades monetarias), será lógico buscar un 'tipo intermedio' distinto, y así se multiplicarán las taxonomías.

Volviendo a los valores del trabajo verificamos que, aunque en Lechner et al. (2017) se considere negativa la 'gran cantidad de modelos' sin un consenso claro sobre la cantidad y el contenido de las dimensiones de los valores del trabajo, ese estudio añadió otra clasificación que en la práctica perpetúa el equívoco, pues considera que un valor de trabajo puede asumir una de las tres modalidades: "extrínseco (importancia de la seguridad laboral y las recompensas materiales), intrínseco (importancia de tener un trabajo interesante, variado y valioso) y autonomía (trabajar de forma independiente; tomar las propias decisiones)".

Siguiendo el paralelismo anterior, las modalidades 'intrínseco' y 'extrínseco' corresponderían a las empresas 'pequeñas' y 'grandes' (haciendo un paralelo entre las clasificaciones por 'cantidad' y por lo que he llamado 'modo de motivar'), mientras que la 'autonomía' correspondería a las empresas 'regionales' (haciendo un paralelo entre lo 'geográfico' y el 'contenido motivacional'). La semejanza entre los valores de 'autodirección' –identificados por la teoría de los valores humanos universales– y la 'autonomía' –la tercera modalidad de los valores de trabajo propuesta en Lechner et al. (2017)– es un indicador de que en este estudio probablemente se pretendería seguir un criterio de 'contenido' en la distinción entre las tres modalidades de valores de trabajo, aunque eso no está totalmente claro (y tal vez no lo estuviera para los mismos autores).

En resumen, la gradación entre la motivación totalmente intrínseca y la totalmente extrínseca cubre todo el espectro motivacional. La distinción entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas se hace a través del 'modo de motivar' de las acciones, esto es, identificando si para esa persona

es más preponderante el interés por esa acción (motivación intrínseca) o por recompensas y restricciones externas (motivación extrínseca).

O sea, que para aplicar el criterio de la motivación intrínseca *versus* extrínseca, hemos de centrarnos directamente en una ‘vivencia subjetiva’, hemos de mirar al modo en que el sujeto está motivado. Por el contrario, un criterio que incida sobre el ‘contenido motivacional’ se centra en un aspecto del objeto que motiva. Naturalmente, toda reacción a un objeto (‘ser motivado por algo’) implica al sujeto, es un acto del sujeto; pretendemos simplemente resaltar que en el primer caso hemos de centrarnos en una pregunta que el sujeto se hace sobre sí mismo (‘¿cómo me impacta esto? ¿el mismo hecho de realizar esta acción atrae mi interés, o lo veo como un medio para algo distinto?’), mientras que en el segundo caso la pregunta incidirá sobre las características del objeto (¿qué es lo que me impacta en esto? ¿el ‘poder’ que proporciona, la ‘seguridad’, ...?).

Aquí habría que considerar si realmente la comprensión que Shalom H. Schwartz tiene de los valores es tan distinta de la de Max Scheler –para quien los valores ‘son reales solo en objetos concretos’– cómo parecía cuando empezó a desarrollar la teoría de los valores humanos universales (cf. [1.3.4.](#)). En “Toward a universal psychological structure of human values” (1987), Schwartz y Bilsky afirmaban que “nuestro interés en este estudio se centra en esta visión de los valores humanos como criterios, en lugar de la visión alternativa de los valores como cualidades inherentes a los objetos”. No obstante, partiendo de ese ‘interés inicial’, su investigación en la práctica ha conducido a Schwartz a tratar los valores como ‘cualidades de los objetos’, de modo coherente con su foco en el ‘contenido’. De todos modos, las ‘vivencias subjetivas’ están muy presentes en los hallazgos de la teoría de Schwartz, por ejemplo, en todo el ámbito de la jerarquía de valores personal, o sea, de la intensidad con la que el sujeto es motivado por los distintos valores humanos universales.

Así, habrá que aplicar con precaución las taxonomías que –a semejanza del planteamiento que hemos encontrado en Ros et al. (1999) para la identificación de los valores del trabajo por su contenido motivacional– añaden tipos de motivaciones de contenido distinto a las motivaciones identificadas como ‘intrínsecas’ o ‘extrínsecas’. En esas clasificaciones se mezclan criterios enfocados al sujeto y al objeto que, por tanto, se sobreponen o dejan ‘ámbitos sin clasificar’, como se nota en la proliferación de taxonomías de motivaciones que van añadiendo o precisando tipologías que consideran que todavía no están bien captadas por las clasificaciones anteriores.

En el próximo capítulo (cf. [5.2.1.](#)) veremos cómo Álvaro Tamayo –profundizando en la teoría de Schwartz– se apartó decididamente de la ‘distinción clásica’ que aplica los conceptos de ‘intrínseco’ y ‘extrínseco’ en la identificación de los tipos de valores en el contexto del trabajo. Conoceremos también la investigación desarrollada en México por Luis Arciniega, que sigue una línea semejante pero más directamente enfocada a la vida empresarial.

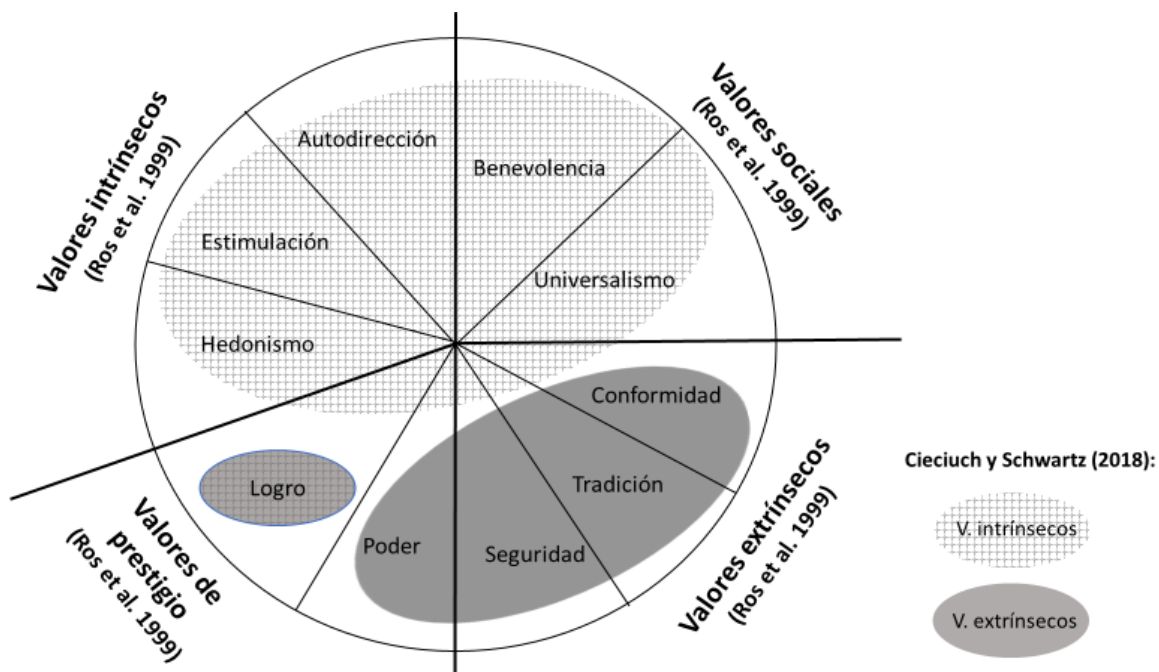
Ahora veremos brevemente que, aunque la clasificación de las motivaciones como intrínsecas o extrínsecas no siga un criterio fundado en el ‘contenido’ de las motivaciones, la teoría de Schwartz permite afirmar que la distinción entre ‘estar más intrínsecamente motivado’ o ‘estar

más extrínsecamente motivado’ tiene una relación indirecta con el ‘contenido’ de las motivaciones.

En “Values and the human being” (2018), escrito con Jan Cieciuch, Shalom H. Schwartz. siguió en la misma línea de su publicación de 2015 –“Basic individual values: Sources and consequences”– y dio un nuevo paso adelante, afirmando que “los valores relacionados con la autoprotección se relacionan con la motivación extrínseca y la evitación del castigo; los valores que expresan una motivación de crecimiento se relacionan con la motivación intrínseca y la búsqueda de recompensas”. En otras palabras, Schwartz considera que unos valores –los valores de protección– son más propensos a motivar extrínsecamente, y otros –los valores de crecimiento– son más propensos a motivar intrínsecamente⁴⁹.

Como en un movimiento en espiral, que regresa al mismo punto pero a una mayor profundidad, esta relación entre la motivación intrínseca y las dinámicas de crecimiento por una parte, y la motivación extrínseca y las actitudes de particular cautela por otro, surge precisamente 50 años después de una publicación importante en este ámbito. En 1968, después de años dedicados al estudio de la motivación en el contexto del trabajo, Frederick Herzberg publicó en *Harvard Business Review* el artículo “One more time: How do you motivate employees?”, en el que distinguía entre “los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo” y “los factores de evitación de la insatisfacción o higiénicos que son extrínsecos al trabajo”.

Figura 21. Distinción entre valores intrínsecos y extrínsecos; criterios de 1999 vs 2018



⁴⁹ Sobre la distinción entre valores de ‘crecimiento’ y de ‘protección’ y su dinámica, cf. [1.4.3.](#) y [2.2.3.](#)

En la Figura 21 encontramos un desarrollo de la Figura 10 (cf. [2.2.3.](#)), que ilustra la diferencia entre los enfoques de Shalom H. Schwartz en 1999 y en 2018.

O sea, que actualmente, Schwartz sigue incluyendo el ‘hedonismo’, la ‘estimulación’ y la ‘autodirección’ en el grupo de valores con más propensión a motivar intrínsecamente, y la ‘seguridad’, la ‘tradición’ y la ‘conformidad’ en el grupo de valores con más propensión a motivar extrínsecamente.

Sin embargo, en Cieciuch y Schwartz (2018) se une la ‘benevolencia’ y el ‘universalismo’ (apellidados en 1999 de valores ‘sociales’) a la motivación intrínseca, y el ‘poder’ a la motivación extrínseca.

Además, ahí se propone que para el ‘logro’ no se encuentra una propensión claramente dominante –en ocasiones motiva intrínsecamente, y en otras ocasiones extrínsecamente–, lo que está relacionado con la ambivalencia de su dinámica⁵⁰: en ocasiones el ‘logro’ sigue la dinámica propia de los valores de crecimiento, y en otras ocasiones sigue la dinámica propia de los valores de protección.

Así, la teoría de Schwartz permite comprender que los valores de crecimiento (que coinciden fundamentalmente con los de ‘apertura al cambio’ y ‘autotrascendencia’) son más propensos a motivar intrínsecamente, mientras que los valores de protección (básicamente, los de ‘conservación’ y ‘autopromoción’) son más propensos a motivar extrínsecamente. Esto es, es cierto que hay contenidos que son más propicios a motivar intrínsecamente y otros que son más propicios a motivar extrínsecamente.

4.5. Aplicaciones de la teoría de Schwartz al contexto de trabajo

Shalom H. Schwartz apenas se ha dedicado a la investigación sobre los valores en el contexto del trabajo. Como hemos visto (cf. [4.3.](#)), “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” (1999) es la única de las publicaciones de la cual Schwartz es el primer autor y que tiene por objeto los valores de trabajo, aunque, de hecho, en ese artículo esos valores se utilizan simplemente como un modo de ilustrar la aplicación de la teoría sobre los valores culturales y para estimular la investigación en el ámbito de esa teoría.

No obstante, a continuación veremos una publicación que ilustra la capacidad que la teoría de Schwartz tiene para potenciar estudios que se han desarrollado de modo totalmente independiente y que tienen un claro impacto en la investigación en el contexto del trabajo. En “Embedding the organizational culture profile into Schwartz’s theory of universals in values” (Borg et al. 2011) –de la que Schwartz es coautor– se estudia la integración del ‘Perfil de

⁵⁰ Ver Tabla 4, en [1.4.3.](#) Como se puede ver en esa tabla, esta ambivalencia es compartida por la ‘humildad’, valor introducido con la teoría refinada y situado entre dos FHOV, la ‘conservación’ y la ‘autotrascendencia’.

Cultura Organizacional’ (un instrumento muy utilizado en los estudios de ‘P-O fit’) en la teoría de valores de Schwartz (4.5.1.).

Después presentaremos “¿Influye la personalidad de los directivos de PyMEs en los resultados exportadores?” (Rondan-Cataluña et al. 2016), una investigación que tuvo por objetivo comprobar si los valores personales de los directivos influyen en los resultados de las empresas exportadoras, a través de la aplicación de uno de los instrumentos de medida de los valores construidos en el contexto de la teoría de Schwartz (4.5.2.). Ese apartado servirá para destacar la importancia del rigor en la investigación, que no se restringe al ‘rigor en los cálculos’ sino que depende positivamente de las bases teóricas con las que el investigador puede contar.

4.5.1. La teoría de Schwartz y el ajuste persona – organización (‘P-O fit’)

En las últimas décadas, se ha mirado con particular atención la forma en que las personas se integran en las empresas o en los equipos y el modo en que sus características las hacen más o menos adecuadas para una función o una tarea. En este ámbito, los estudios del ajuste entre la persona y la organización (‘P-O fit’) se han revelado bastante prometedores. Por ejemplo, se ha mostrado que un nivel alto de ‘P-O fit’ se correlaciona con variables importantes en contexto laboral, tales como la intención de dejar un empleo y la rotación laboral (cf. McCulloch y Turban, 2007).

Por otra parte, el énfasis en los valores es normal en los instrumentos de medida de ‘P-O fit’ pues, cómo señalaban Amy Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson en “Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit” (2005),

la teoría seminal de Chatman (1989) sobre ‘P-O fit’ centraba la atención principalmente en los valores. Con la posterior validación del ‘Perfil de Cultura Organizacional’ (O’Reilly, Chatman y Caldwell, 1991), un instrumento basado en valores, la congruencia de valores se hizo ampliamente aceptada como la operacionalización definitoria del ‘P-O fit’.

De hecho, a la par del ‘Perfil de Cultura Organizacional’ (o OCP, sigla por la que es más conocido), hay una serie de otros instrumentos de medida de ‘P-O fit’ basados en los valores. Por ejemplo, en “Person - Organization fit, job choice decisions, and organizational entry” (1996), Daniel Cable y Timothy Judge han aplicado una escala reflexiva de ítems de ajuste general netamente enfocada en los valores. Esa escala estaba compuesta por tres preguntas; los candidatos a trabajar en una organización contestaban a la primera cuestión y, después de algunos meses insertos en esa organización, contestaban a las restantes cuestiones:

- i) ¿Hasta qué punto crees que tus valores coinciden o se ajustan a esta organización y a los empleados actuales de esta organización?
- ii) Mis valores coinciden con los de los empleados actuales de esta organización.

iii) ¿Crees que los valores y la ‘personalidad’ de esta organización reflejan tus propios valores y personalidad?

A su vez, en “Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit” (2013), Pablo Ruiz-Palomino, Ricardo Martínez-Cañas y Joan Fontrodona adaptaron la escala de Cable y Judge (1996) y demostraron, por primera vez, que el ‘P-O fit’ medía parcialmente la relación entre la cultura ética y la respuesta de los empleados. En Ruiz-Palomino et al. (2013) se verifica una particular atención en el análisis de la literatura, lo que confiere especial peso a su observación de que es necesario comprender los mecanismos que subyacen al ‘P-O fit’. En esto, la teoría de los valores humanos universales de Shalom H. Schwartz puede ser un óptimo aliado, como veremos a continuación.

En 2011, Ingwer Borg, Patrick Groenen, Karen Jehn, Wolfgang Bilsky y Shalom Schwartz publicaron “Embedding the organizational culture profile into Schwartz’s theory of universals in values”. Considerando que el ‘P-O fit’ a menudo se mide por la congruencia de los valores de una persona y los valores que él o ella atribuyen a la organización, los autores investigaron hasta qué punto el OCP podría integrarse en la teoría de valores de Schwartz (a la que llamaron TUV, ‘theory of universals in values’).

Su análisis mostró que la TUV puede usarse para estructurar los ítems del OCP. Paralelamente, los autores señalaron que, teniendo en cuenta que los ítems del OCP se construyeron sin ninguna referencia a la teoría de Schwartz, el hecho de que esta teoría sea capaz de explicar en gran medida la estructura de esos ítems muestra la generalización de la teoría de Schwartz y, por lo tanto, fortalece la afirmación de que se puede identificar una estructura universal de valores humanos.

Desde un punto de vista práctico, Borg et al. (2011) concluyeron que el uso del OCP es “innecesariamente dispendioso”, ya que el ‘P-O fit’ se puede evaluar de manera más simple por la congruencia de las posiciones de la persona y la organización en las dos dimensiones de valor expuestas por los FHOV (cf. 1.3.3): ‘apertura al cambio *versus* conservación’ y ‘autopromoción *versus* autotranscendencia’, a las que en este artículo se llamó ‘riesgos *versus* reglas’ y ‘resultados *versus* relaciones’. Los autores explican el cambio de nomenclatura propuesto:

Habiendo demostrado que la TUV es útil para comprender la estructura de los datos del OCP, sin embargo, es conveniente reconsiderar los nombres que utiliza. Al menos para la psicología organizacional, la autotranscendencia *versus* autopromoción y la apertura *versus* conservación necesitan alguna explicación. Por lo tanto, estos nombres son menos que óptimos en este ámbito. En el contexto de la cultura organizacional es deseable relacionar estas nociones con una terminología más cautivadora. Sugerimos denominarlos *resultados versus relaciones* y *riesgos versus reglas* como una terminología que será más accesible para los profesionales de recursos humanos. Así, el ‘P-O fit’ se presenta, en pocas palabras, como una dicotomía doble: ¿la organización enfatiza los resultados o las relaciones, y enfatiza los riesgos o las reglas? Y luego, ¿cuáles son las preferencias personales del individuo a este respecto?

Teniendo en cuenta que “los análisis estadísticos de los ítems de OCP se basan en el análisis factorial exploratorio y las interpretaciones siguen sin estar relacionadas con teorías más generales en la investigación de valores”, Borg et al. (2011) defienden que la aplicación de instrumentos desarrollados con base en la teoría de valores de Schwartz “no solo es mucho más agradable en teoría; también promete ser más robusta para las repeticiones porque se relaciona con una ley estable de formación en lugar de ajustar (o sobreajustar) los datos en un sentido puramente formal (es decir, minimizar el estrés)”.

Hasta el momento, la propuesta de Borg et al. (2011) de aplicar instrumentos desarrollados con base en la teoría de valores de Schwartz para evaluar el ‘P-O fit’ ha tenido poca resonancia. Sin embargo, en el próximo capítulo volveremos a este tema, una vez que tanto Álvaro Tamayo como sus seguidores han captado el potencial que la teoría de Schwartz tiene en el contexto del ‘P-O fit’ (cf. [5.3.2.](#) y [5.5.](#)).

4.5.2. Influencia de los valores de los directivos en los resultados de las empresas

Veremos ahora un estudio publicado en 2016 por Rondan-Cataluña et al. centrado en los valores representativos de cada uno de los 10 tipos motivacionales (cf. [1.3.2.](#)), en el que se procuró explicar resultados empresariales con referencia a la teoría de Schwartz. Esta investigación ilustra un aspecto que está implícito en “Embedding the organizational culture profile into Schwartz’s theory of universals in values” (Borg et al. 2011), esto es, que aplicar las conclusiones de la teoría de Schwartz de un modo ‘mecánico’ puede llevar a que se saquen conclusiones falaces, pero que no son fácilmente comprendidas como tales si no se presta suficiente atención al contenido de la misma teoría⁵¹.

La pregunta de investigación de “¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores?” (Rondan-Cataluña et al. 2016) era comprobar si las empresas con mayor éxito exportador tienen unos directivos con valores personales diferentes de aquellos que gestionan las exportaciones de empresas con un éxito exportador limitado.

Los autores explicaron que su trabajo se fundamentaba en una teoría ampliamente comprobada:

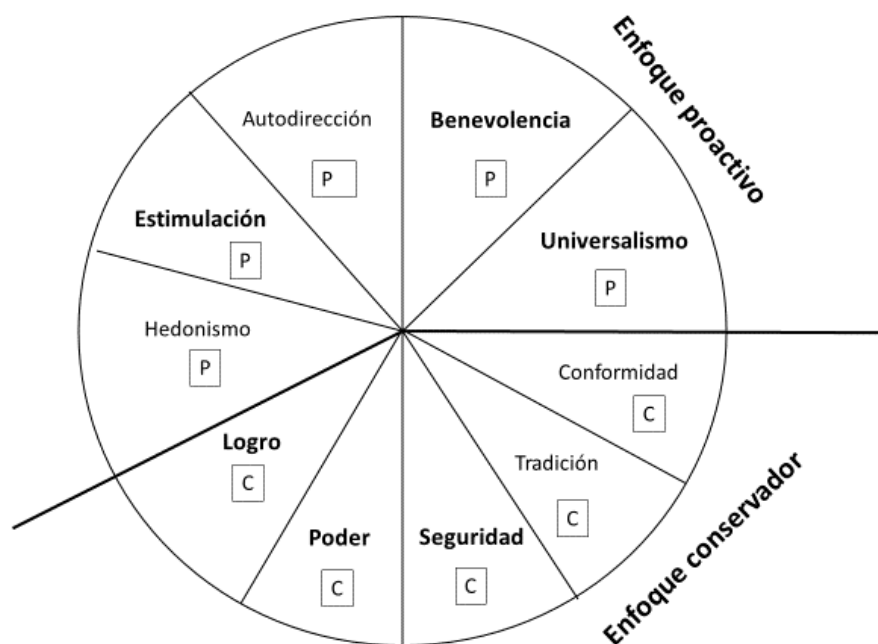
La teoría de valores básicos humanos de Schwartz (Schwartz, 1992) se ha utilizado con gran profusión durante más de 20 años en estudios de diversas áreas de conocimiento, países y con objetivos muy diversos (Schwartz et al., 2012). Hay varios factores que diferencian la escala de valores de Schwartz de otras anteriores, destacando la universalidad de la estructura y del contenido de esos valores. Así, los 10 tipos de valores propuestos por su teoría son valores reconocidos en todas las culturas.

⁵¹ En este apartado, una parte considerable del texto cita el artículo en análisis, para evitar el riesgo de distorsionarlo.

El estudio contó con las respuestas de los responsables de exportación de 183 pymes españolas exportadoras. Partiendo de los ‘10 tipos de valores’, en esta publicación se consideró que los directivos podrían corresponder a dos perfiles, presentados del siguiente modo⁵²:

Desde el punto del continuo que supone el inventario de valores humanos (Schwartz, 1992), dos posturas cabe destacar desde la óptica directiva: (a) enfoque conservador, caracterizado por un predominio de la visión individualista, de mantenimiento del *status quo* y que se muestra reacia a realizar cambios, en la cual predominan los valores de seguridad, conformidad, tradición, poder y logro (...); (b) enfoque proactivo, caracterizado por un predominio de la visión colectiva, de apertura al cambio y predisposición para realizar adaptaciones y orientarse al mercado, donde predominan los valores de estimulación, independencia de pensamiento o auto-dirección, hedonismo, benevolencia y universalismo.

Figura 22. Dos posturas que destacan desde la óptica directiva



Los autores utilizaron el ‘Schwartz Values Survey’, el primer cuestionario diseñado por Shalom H. Schwartz (cf. [1.3.1.](#) y [Apéndice 3](#)), e hicieron la siguiente interpretación inicial de los resultados obtenidos:

⁵² En esta cita, cómo en las demás, los subrayados son añadidos míos para facilitar el seguimiento del razonamiento.

los ítems de la escala SVS que muestran diferencias significativas entre los directivos encargados de las exportaciones en PYMES entre los clústeres 1 (éxito exportador) y 2 (poco éxito exportador) son: orden social, una vida excitante, autoridad, justicia social, lealtad, ambición, influencias, honestidad. Por tanto, encontramos diferencias significativas en 6 de las 10 dimensiones de la escala: seguridad, estimulación, poder, universalismo, benevolencia y logro.

Siguiendo esa interpretación, los resultados indicaron que la ‘seguridad’ es una dimensión que predomina en los directivos de empresas exportadoras con mejores resultados en los mercados extranjeros (cluster 1). Los autores concluyeron que los directivos de pymes exportadoras de mayor éxito tenderán a buscar mercados más estables, con menores posibilidades de problemas sociales, revueltas o desorden público.

Simultáneamente, los directivos de pymes exportadoras de mayor éxito

dan mayor importancia a tener una vida excitante y llena de experiencias estimulantes, aflorando la dimensión de estimulación. La internacionalización en una pyme siempre es un reto estimulante para sus directivos, cuyas empresas en muchas ocasiones no se han enfrentado anteriormente a esta actividad y, por tanto, suponen retos profesionales y personales importantes. Como consecuencia, estos valores personales de preferencia de una vida estimulante y excitante les llevan a tener una visión más proactiva respecto a la internacionalización.

Además, estos directivos

tienden a confiar más en su autoridad y dirigir o capitanear equipos de personas, reflejando una capacidad de poder. Esto implica que ese afán de liderazgo, de ejercer poder y autoridad, les lleva a ser personas con más confianza en sí mismos y, quizás por ello, con menor aversión al riesgo y más proclives a aventuras internacionales de éxito. (...) Otro valor a destacar por los directivos de pymes internacionalizadas con éxito es ser ambiciosos y trabajar duro para aspirar a más logros y a ser más influyentes teniendo más impacto en las personas y acontecimientos, que son aspectos asociados al logro.

En la explicación de los resultados de la ‘benevolencia’ se nos dice que

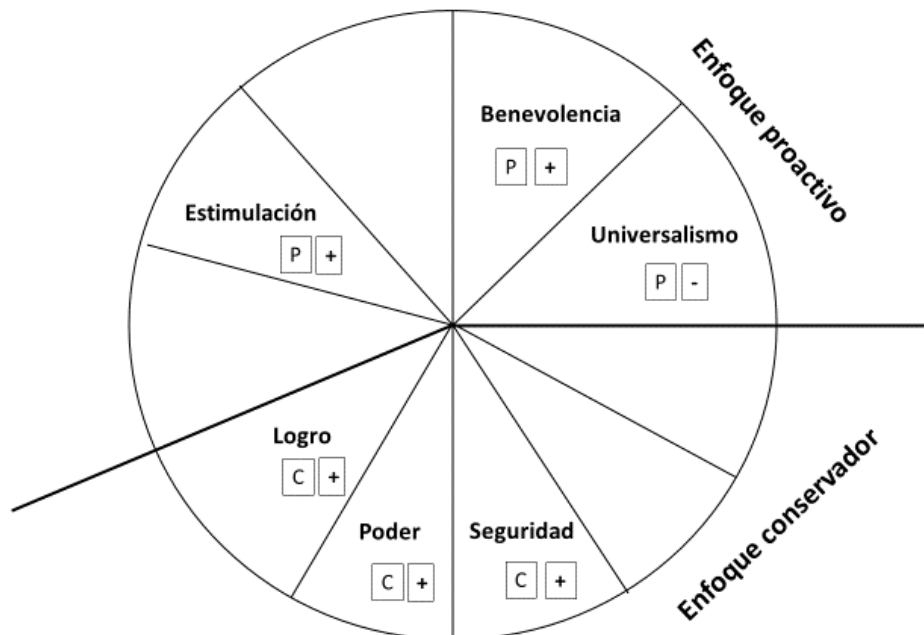
los directivos de pymes exportadoras de éxito suelen ser más leales a las personas y a los grupos, a ser más sinceros y honestos, aspectos estos relacionados con la benevolencia.

Esto es, en esta muestra, los directivos de pymes exportadoras de éxito valoraban estos cinco tipos de valores más que los restantes directivos: ‘seguridad’, ‘estimulación’, ‘poder’, ‘logro’ y ‘benevolencia’.

Por otra parte, los autores concluyeron que los directivos de pymes con menos éxito exportador (cluster 2) valoran más el ‘universalismo’ (el cual, según el párrafo que se transcribe a continuación, indica un enfoque conservador, al contrario de lo que los autores habían definido):

para los directivos de pymes con éxito exportador es menos importante corregir las injusticias o cuidar del débil que para los directivos del grupo de pymes con menos éxito exportador, este aspecto está relacionado con el universalismo, mostrándose éstos últimos más proteccionistas o conservadores. Este aspecto nos indica que en los negocios internacionales esos valores más altruistas, más empáticos, que se centran más en ayudar al prójimo, están más vinculados con directivos de empresas con un éxito exportador limitado. Es decir, en la jungla de los negocios el pensar en los débiles puede ser contraproducente en términos de resultados empresariales.

Figura 23. Tipos motivacionales más valorados por cada grupo de directivos



Leyenda:

+ : tipo motivacional más valorado por los directivos del cluster 1 (más exitosos)

- : tipo motivacional más valorado por los directivos del cluster 2 (menos exitosos)

O sea, cómo se puede ver en la Figura 23, todos los tipos motivacionales típicos del enfoque conservador serían más valorados por los directivos de pymes exportadoras de éxito (cluster 1), mientras que uno de los tipos motivacionales típicos del enfoque proactivo sería más valorado por los directivos de pymes exportadoras de menos éxito (cluster 2).

Sin embargo, en esta publicación se considera que

este trabajo tiene como principal contribución demostrar que, efectivamente, los directivos de pymes exportadoras con mejores resultados poseen un sistema de valores más proactivo frente a directivos de pymes exportadoras cuyo sistema de valores es más conservador.

Como es evidente, esta afirmación es contradictoria con los datos que comenta. Además, los autores señalan que

Este hecho que puede parecer obvio no estaba justificado de manera científica y puede ser muy importante a la hora de reclutar personal que se encargue de las labores de internacionalización de las pymes.

Lamentablemente, hemos de concluir que esta publicación tampoco ha logrado justificar esa conclusión. Por otra parte, este punto es como la ‘sombra’ que hace resaltar más la calidad de la investigación con la cual Álvaro Tamayo llevó la teoría de los valores al escenario organizacional, que veremos en el próximo capítulo y nos conducirá a las conclusiones finales de este estudio.

En este capítulo, entramos en un ámbito prometedor pero todavía poco explorado de la aplicación de las teorías de valores de Shalom H. Schwartz: el contexto del trabajo.

Hemos empezado por mostrar cómo la teoría de los valores humanos universales aporta una nueva perspectiva a la visión dominante del espectro de motivaciones activas en contexto laboral, centradas en el poder y el logro (valores de ‘autopromoción’). La teoría de Schwartz señala un camino para salir del círculo vicioso que genera una concepción de la persona como ‘maximizadora racional del propio interés’. Lo hace con sus hallazgos sobre los principales tipos motivacionales –además de la ‘autopromoción’, las personas son motivadas por valores de ‘autotrascendencia’, ‘apertura al cambio’ y ‘conservación’– y sobre las relaciones dinámicas que se establecen entre ellos.

A continuación, hemos presentado “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work” (Ros et al. 1999), la primera aproximación a lo que podrían ser unos ‘valores humanos universales en el contexto del trabajo’. Los autores, entre los cuales está Shalom H. Schwartz, estudiaron las correlaciones entre los cuatro tipos de valores generales de orden superior (‘conservación’, ‘apertura al cambio’, ‘autotrascendencia’ y ‘autopromoción’) y cuatro tipos de valores de trabajo que habían postulado que serían coincidentes en el círculo de valores humanos, a los cuales denominaron ‘extrínsecos’, ‘intrínsecos’, ‘sociales’ y de ‘prestigio’, verificando que eran positivas y significativas, mientras que eran negativas y también significativas entre los valores opuestos en el mismo círculo.

Las conclusiones de Ros et al. (1999) indican que los valores de trabajo son expresiones de los valores generales en el contexto de trabajo, lo que lleva a suponer que muchos de los caminos recorridos con éxito por la investigación en los valores humanos universales serán también de interés para el ámbito laboral. Por ejemplo, partiendo de unos resultados de esa publicación que hasta el momento no habían recibido una explicación, en este capítulo hemos sugerido que, a imagen de lo verificado con los valores humanos universales, es posible que los valores del trabajo tiendan a organizarse predominantemente en línea con la oposición de ‘enfoque social’ versus ‘enfoque personal’. En el caso de que esa tendencia se verifique, será más asequible sostener culturas organizacionales enfocadas en valores ‘intrínsecos’ y de ‘prestigio’ –en los cuales es dominante el enfoque personal– o bien en valores ‘extrínsecos’ y ‘sociales’ –en los cuales es dominante el enfoque social–, porque esos pares tienden a potenciarse mutuamente; al revés, será menos asequible sostener culturas organizacionales enfocadas en valores ‘intrínsecos’ y ‘sociales’ o en valores ‘extrínsecos’ y de ‘prestigio’, porque esos pares tienden a seguir dinámicas opuestas.

Paralelamente, Shalom H. Schwartz ha desarrollado una teoría de los valores culturales, y en “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” (1999) se centró en la conexión entre los valores de trabajo y los valores culturales. Al contrario de lo que ocurre con los valores humanos universales, no existe un perfil dominante en la generalidad de los países para la jerarquía de los valores culturales; así, Schwartz propuso que los tipos de valores de trabajo cuya búsqueda se fomenta y se recompensa, en oposición a los que se obstaculizan y se sancionan, dependen en parte del énfasis en los valores culturales prevalecientes en una sociedad. Esto nos lleva a sugerir que una mejor comprensión de la conexión entre los valores de trabajo y los valores culturales tiene potencial para facilitar una gestión más eficaz de los sistemas de motivación en el trabajo, sobre todo en empresas que pretendan consolidar una cultura organizacional compartida por personas de áreas geográficas muy diversas.

Una de las principales aportaciones de la teoría de Schwartz ha sido la noción de que los valores se distinguen por su contenido motivacional y la consecuente identificación de los valores humanos universales. Esto facilita –por contraste– una mejor comprensión de aquello en que reside la diferencia entre motivación ‘intrínseca’ y ‘extrínseca’, que es la distinción más aplicada en los estudios sobre la motivación en el trabajo, pero que cada autor interpreta de modo diverso. En este capítulo hemos defendido que la distinción entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas se hace a través del ‘modo de motivar’ de las acciones, esto es, identificando si para esa persona es más preponderante el interés por esa acción (motivación intrínseca) o por recompensas y restricciones externas (motivación extrínseca); de esta forma, la gradación entre la motivación totalmente intrínseca y la totalmente extrínseca cubre todo el espectro motivacional. O sea, que al aplicar el criterio de la motivación intrínseca *versus* extrínseca hemos de mirar el modo en que el sujeto está motivado; por el contrario, un criterio que incida sobre el ‘contenido motivacional’ se centra en un aspecto del objeto que motiva.

Por otra parte, las investigaciones realizadas en el ámbito de la teoría de Schwartz permiten concluir que la distinción entre ‘estar más intrínsecamente motivado’ o ‘estar más extrínsecamente motivado’ tiene una relación indirecta con el ‘contenido’ de las motivaciones, pues los valores de crecimiento (que coinciden fundamentalmente con los de ‘apertura al

cambio' y 'autotrascendencia') son más propensos a motivar intrínsecamente, mientras que los valores de protección (básicamente, los de 'conservación' y 'autopromoción') son más propensos a motivar extrínsecamente.

Después hemos visto una publicación en la que se investigó hasta qué punto el 'Perfil de Cultura Organizacional' (o OCP, sigla por la que es más conocido) podría integrarse en la teoría de valores de Schwartz. En "Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values" (Borg et al. 2011), se concluyó que el uso del OCP es innecesariamente dispendioso, ya que el 'P-O fit' se puede evaluar de manera más simple por la congruencia de las posiciones de la persona y la organización en las dos dimensiones de valor identificadas por la teoría de Schwartz, a las que en este artículo se llamó 'riesgos *versus* reglas' y 'resultados *versus* relaciones'.

Por último, el caso de una publicación en la cual se pretendía comprobar si las diferencias entre los valores personales de los directivos explicaban el mayor o menor éxito exportador de un grupo de empresas permitió ilustrar cómo la aplicación de las conclusiones de la teoría de Schwartz de un modo 'mecánico' puede llevar a que se saquen conclusiones falaces, pero que no son fácilmente comprendidas como tales si no se presta suficiente atención al contenido de la misma teoría.

5. Tamayo y la teoría de los valores en el escenario organizacional

Llegados aquí, hemos visto cómo nació y se consolidó la teoría de Schwartz (cf. [1](#)), los principales descubrimientos que propició (cf. [2](#)), y la visión de la persona humana que es más compatible con lo que nos revela sobre nuestros valores (cf. [3](#)). Además, hemos delineado los horizontes que esta teoría abre a la comprensión del potencial de motivación que existe en el contexto de trabajo (cf. [4](#)).

Ahora, veremos cómo se procesa el ‘trasplante’ de la teoría de Schwartz al escenario organizacional, qué cuidados hay que tener, qué frutos se pueden esperar. Esta línea de investigación ha sido desarrollada de modo particular por Álvaro Tamayo, que no solamente aplicó la teoría de los valores, sino que la hizo progresar dentro del espíritu de Shalom H. Schwartz. O sea, que los dos autores comparten la siguiente ‘mente’:

- i. construir hipótesis con base en una teoría concreta y probarlas empíricamente;
- ii. tener una visión amplia e integrada de las cuestiones;
- iii. favorecer el trabajo conjunto de los investigadores.

Tamayo trabajó con Shalom H. Schwartz desde los primeros años de la construcción de la teoría de los valores humanos universales. Ya hicimos referencia a una de sus publicaciones, pues Schwartz et al. (2017) cita a Tamayo et al. (1995) como uno de los estudios que han demostrado asociaciones de los valores con determinados comportamientos, en ese caso, el consumo de drogas (cf. [2.4.](#)).

La relación entre los dos investigadores fue muy fructífera. Con ocasión de la recepción del título de profesor emérito de la Universidad de Brasilia, ocurrido en 2006, Álvaro Tamayo recordaba:

En 1987, Shalom Schwartz, profesor de la Universidad Hebrea de Jerusalén, acababa de lanzar un proyecto para estudiar los valores y, particularmente, para intentar identificar una posible estructura universal de los valores. De esta forma, comenzó a formar un equipo de investigadores en todos los continentes para participar en su proyecto. A finales de 1989 recibí invitación para formar parte de su equipo. Junto con la invitación recibí copia de la publicación de 1987, una síntesis de su teoría, copia del instrumento provisional y estrategias para el perfeccionamiento del mismo, y las líneas metodológicas generales para la verificación de su teoría. Al leer la documentación por él encaminada, encontré respuesta a mis cuestionamientos relativos a la medición [de los valores] y a la falta de estructura y me entusiasmé con la teoría propuesta. He aceptado con gusto participar del equipo de investigación transcultural y desde entonces el estudio de los valores se ha convertido en mi línea de investigación principal (Tamayo 2007).

En las temáticas relacionadas con situaciones humanas específicas, Tamayo se detuvo de modo particular en los valores relativos al ámbito del trabajo, tanto los valores de las personas en el contexto organizacional, como aquellos que son promocionados por las culturas organizacionales. En este campo se sitúa la aportación más original de Álvaro Tamayo a la investigación en los valores, pues, cómo se dice en la propuesta de otorgamiento de título de Profesor Emérito⁵³,

no existen evidencias disponibles de la realización de tarea semejante por cualquier otro investigador. Esto es: Alvaro Tamayo es el único investigador que acepta el desafío de transferir la teoría de valores de Schwartz al escenario organizacional. La importancia de esto está en el hecho de favorecer la mejor comprensión de las razones subyacentes al comportamiento humano en las organizaciones y en el trabajo.

Estas investigaciones son simultáneamente fundamentadas e innovadoras, pero son poco conocidas y sus propuestas no han sido testadas de modo sistemático en otros países, ya que gran parte ha sido publicada en portugués y, por tanto, no es fácilmente accesible a la comunidad científica en general.

En este capítulo, conoceremos cuatro enfoques que han incorporado la teoría de Schwartz al escenario organizacional, desarrollados por Tamayo y sus seguidores. En primer lugar, veremos la adaptación del SVS para la lengua portuguesa y dos estudios pioneros sobre el impacto de los valores personales en variables organizacionales (5.1.). A continuación, presentaremos las investigaciones que se han centrado en los valores personales específicos del contexto del trabajo (5.2.) y en los valores culturales percibidos o deseados en las organizaciones (5.3.). Terminaremos con el instrumento que es, probablemente, la mejor aplicación de la teoría de los valores al escenario organizacional (5.4.) y con la justificación de sus fundamentos (5.5.). De hecho, Tamayo consideró oportuno aclarar estos fundamentos con un detalle que no hallamos en ningún otro estudio realizado con base en la teoría de Schwartz, lo que no será ajeno al acercamiento a la visión neoaristotélica que hemos propuesto en este trabajo (cf. 3.).

5.1. Valores personales, ciudadanía organizacional y compromiso organizacional

En 1993, Schwartz y Tamayo publicaron “Estrutura motivacional dos valores humanos”, en *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Ahí adaptaron el ‘Schwartz Value Survey’ (SVS)⁵⁴ a la lengua portuguesa. La nueva encuesta se llamó ‘Inventario de Valores de Schwartz’ (IVS).

Como hemos visto al presentar la construcción del SVS (cf. 1.3.1.), Schwartz había alentado a sus colaboradores a agregar valores de sus culturas que les parecieran relevantes. La adaptación del SVS al Brasil incluyó la propuesta de cuatro valores característicos de este país. En 1994,

⁵³ Ver [Apéndice 9](#).

⁵⁴ Ver [Apéndice 3](#).

Tamayo publicó “Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros”, en que confirmaba los cuatro valores peculiares a los brasileños:

- 1) listo: esquivar obstáculos para conseguir lo que quieren;
- 2) soñador: siempre tienen una visión optimista del futuro;
- 3) vanidoso: cuidado y preocupación con la propia apariencia;
- 4) trabajo: modo digno de ganar la vida.

En los apartados siguientes presentaremos dos estudios liderados por Álvaro Tamayo en los que aplicó el IVS e investigó por primera vez la relación de los valores humanos universales con dos variables importantes en el contexto del trabajo, a saber, la ciudadanía organizacional (5.1.1.) y el compromiso organizacional (5.1.2.).

5.1.1. Los valores personales y la ciudadanía organizacional

En 1998, juntamente con otros seis autores, Tamayo publicó “Prioridades Axiológicas, Tempo de Serviço e Cidadania Organizacional”, donde afirmaba no tener conocimiento de que los valores o prioridades axiológicas de los individuos hubieran ya sido estudiados como antecedentes de la ciudadanía organizacional. De hecho, tres años antes, Dennis W. Organ (uno de los grandes promotores de los estudios de ciudadanía organizacional) había publicado juntamente con Katherine Ryan “A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior” (1995), en el que no se encuentra ninguna referencia a esa línea de investigación.

Tamayo et al. (1998) estudiaron la influencia de los valores en la ciudadanía organizacional a través de dos encuestas, contestadas por una muestra de 300 empleados. Para la identificación de los valores personales utilizaron el IVS, con los resultados agrupados de acuerdo con la división de los FHOV (‘apertura al cambio’, ‘autotranscendencia’, ‘conservación’ y ‘autopromoción’; cf. 1.3.3.), mientras que para la ciudadanía organizacional aplicaron una escala creada y validada por Mirlene Siqueira en “Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo” (1995), con los cinco factores de ciudadanía organizacional propuestos por Daniel Katz y Robert L. Kahn en *The Social Psychology of Organizations* (1966): ‘sugerencias creativas’, ‘auto entrenamiento’, ‘cooperación con los colegas’, ‘protección del sistema’ y ‘clima externo favorable a la organización’.

Los resultados presentados señalaban una clara influencia de los valores en la ciudadanía organizacional, si bien en esa investigación se estudiaron las intenciones y no el comportamiento cívico en las organizaciones, que es a lo que específicamente se refiere el OCB o ‘organizational citizenship behavior’.

Como vemos en la Tabla 16, esta investigación manifestaba, además, que la influencia era modulada tanto por los FHOV como por los cinco factores de ciudadanía organizacional considerados. La ‘autotrascendencia’ aparecía como el tipo de valor con influencia en un número más elevado de factores (4 en 5), pero todos los FHOV influían en algún factor de ciudadanía organizacional, y todos esos factores estaban influidos por alguno de los FHOV. Por ejemplo, aunque no se identificó una influencia de la ‘autotrascendencia’ en el factor de ‘auto entrenamiento’, este aparecía como dependiente tanto de la ‘apertura al cambio’ como de la ‘autopromoción’. O sea, que esta investigación permite concluir que el fundamento motivacional de los factores de ciudadanía organizacional existe y es heterogéneo.

Tabla 16. Influencia de los FHOV en la ciudadanía organizacional

		FHOV			
		apertura al cambio	autotrascendencia	conservación	autopromoción
Factores de ciudadanía organizacional	sugerencias creativas	x	x		x
	auto entrenamiento	x			x
	cooperación con los colegas		x	x	
	protección del sistema		x	x	
	clima externo favorable a la organización		x	x	x

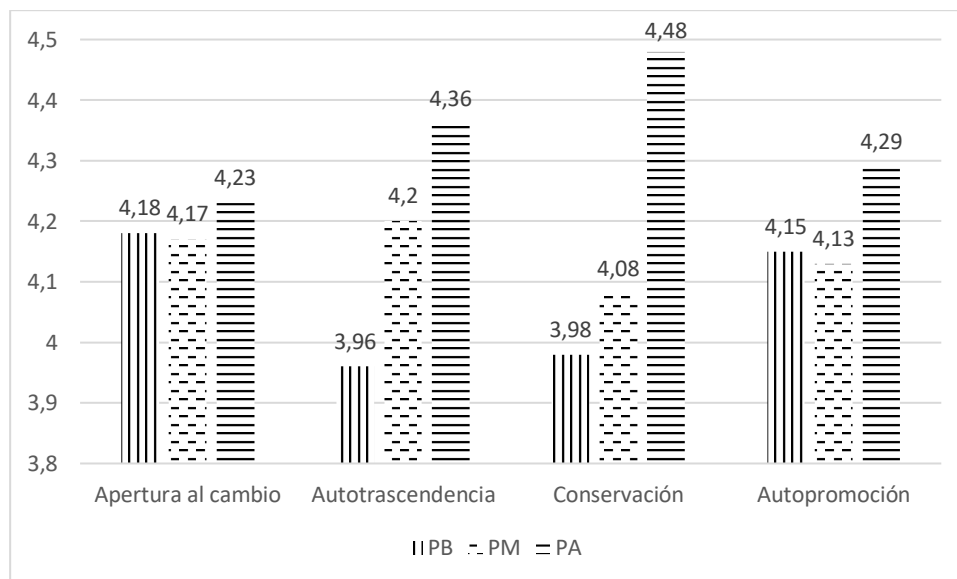
5.1.2. Los valores personales y el compromiso organizacional

El tema de “Prioridades axiológicas e compromiso organizacional” (2001) –una publicación conjunta de Álvaro Tamayo con otros cinco autores– es la relación entre los FHOV y el compromiso organizacional. Los autores señalan que no tienen conocimiento de ninguna investigación realizada para estudiar el impacto de los valores personales sobre el compromiso y afirman que es el primer estudio que intenta determinar directamente la naturaleza motivacional del compromiso organizacional.

Esta investigación siguió la óptica del compromiso afectivo y aplicó la ‘Escala de Mowday de compromiso afectivo organizacional’ (cf. Mowday, Steers y Porter 1979), traducida y adaptada al contexto brasileño por Borges-Andrade, Afanasieff y Silva (1989). Este tipo de compromiso comprende tres dimensiones: 1) la aceptación de los valores, normas y objetivos de la organización, 2) la disposición a invertir esfuerzos en favor de la organización y 3) el deseo y la voluntad de mantenerse miembro de la organización. A la óptica del compromiso afectivo, definido a partir de la identificación y la implicación del empleado con su organización, se contraponen la óptica del compromiso instrumental, relacionado con la necesidad que el empleado tiene de la organización.

Para este estudio, se administró el IVS a 200 empleados de dos empresas públicas en el sector de energía eléctrica. Para estudiar las diferencias provocadas por las prioridades de valores en el nivel de compromiso, para cada uno de los FHOV la muestra se dividió en tres subgrupos, representados en la Figura 24: puntuación alta (0,5 desviación estándar por encima de la media) [PA], media (-0,5 DE a 0,5 DE) [PM] y baja (0,5 DE por debajo de la media) [PB].

Figura 24. Nivel de compromiso en función de la puntuación en cada uno de los FHOV



En esta investigación se verificó que el nivel de compromiso afectivo más elevado corresponde a los empleados con mayor motivación (PA) para la conservación del *statu quo* (4,48). Además de la ‘conservación’, también se identificó un impacto de los valores de ‘autotrascendencia’ sobre el compromiso organizacional. Como podemos ver en la Figura 24, tanto para la ‘autotrascendencia’ como para la ‘conservación’ se verifica una relación positiva entre la importancia dada a esos valores y el nivel de compromiso afectivo, lo cual está de acuerdo con las dinámicas de compatibilidad y oposición identificadas por la teoría de Schwartz. Por el contrario, para los valores de ‘apertura al cambio’ y de ‘autopromoción’ no se encuentra una

tendencia definida, esto es, no se identifica una correlación significativa entre la importancia dada a estos tipos de valores y el nivel de compromiso organizacional.

En síntesis, los resultados de este estudio revelaron dos motivaciones subyacentes al compromiso organizacional afectivo: una motivación conservadora (deseo de mantener el *statu quo*), y la otra autotrascendente (interés por el bien de los demás). Eso indica que este tipo de compromiso se encuadra en las actitudes ‘value-ambivalent’, en la línea de lo que hemos visto al estudiar los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento (cf. [2.3.2.](#))

De esta forma, por una parte, de la observación del compromiso organizacional afectivo no es posible concluir si la motivación subyacente dominante es de índole autotrascendente o conservadora.

Visto de otra forma, en principio será posible motivar a un más fuerte compromiso organizacional afectivo tanto por la vía de la ‘autotrascendencia’ (a través de valores que se incluyan en los tipos motivacionales de la ‘benevolencia’ o del ‘universalismo’) como por la vía de la ‘conservación’ (a través de valores que se incluyan en los tipos motivacionales de la ‘conformidad’, de la ‘tradición’ o de la ‘seguridad’).

5.2. Valores personales específicos del contexto del trabajo

Álvaro Tamayo cuenta que, cuando analizaba la literatura en el ámbito de los valores específicos del contexto del trabajo, se encontraba con dos problemas críticos: la escasez de instrumentos de medida y, en particular, la ausencia de modelos teóricos en el estudio de estos valores (cf. Tamayo 2007).

Así que, en 1989, después de conocer la investigación de Shalom H. Schwartz, asumió el objetivo de promocionar la construcción de escalas apropiadas para la evaluación de los valores relativos al trabajo fundamentadas en la teoría de Schwartz. De ahí surgieron dos instrumentos de medida desarrollados en el contexto de tesis de doctorado dirigidas por Tamayo: el IST, ‘Inventario de Significado del Trabajo’ (Borges 1996, 1999), aplicable a personas analfabetas, y la EVT, ‘Escala de Valores relativos al Trabajo’ (Porto y Tamayo 2003a).

A continuación, nos detendremos en el proceso de creación de la EVT y presentaremos también la EVAT, ‘Escala de Valores hacia el Trabajo’ (cf. Arciniega y González 2000), igualmente desarrollada en el ámbito de una tesis de doctorado y fundamentada en la teoría de valores humanos universales de Schwartz ([5.2.1.](#)).

Después conoceremos la EVT-R, ‘Escala Revisada de Valores Relativos al Trabajo’ (cf. Porto y Pilati 2010), y veremos su aplicación en dos investigaciones recientes ([5.2.2.](#)).

5.2.1. La EVT y la EVAT: división de los valores del trabajo en cuatro tipos

En la publicación de 2003, “Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT”, Juliana Porto y Álvaro Tamayo especifican que los valores laborales son principios o creencias sobre metas o recompensas deseables, jerárquicamente organizadas, que las personas buscan a través del trabajo y que guían sus evaluaciones sobre los resultados y el contexto del trabajo, así como su comportamiento en el trabajo y la elección de alternativas de trabajo. Es notoria la sintonía entre su concepción de los valores laborales y la teoría desarrollada por Schwartz.

Juliana Porto siguió trabajando en la EVT. En 2010 publicó “Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho – EVT-R”, juntamente con Ronaldo Pilati, donde describía de este modo el trabajo inicial:

Porto y Tamayo (2003) desarrollaron en Brasil la EVT que tiene como base teórica el modelo de valores humanos de Schwartz (1992). A partir de una amplia revisión bibliográfica y entrevistas con trabajadores, los autores construyeron una escala con 71 ítems y los resultados del análisis factorial exploratorio apuntaron a cuatro factores, conforme a los previstos teóricamente. Los factores extraídos fueron así denominados: (a) Realización Profesional: se refiere a la búsqueda de placer y realización personal y profesional, así como de independencia de pensamiento y acción en el trabajo por medio de la autonomía intelectual y la creatividad; (b) Estabilidad: se refiere a la búsqueda de seguridad y orden en la vida por medio del trabajo, posibilitando suplir materialmente las necesidades personales; (c) Relaciones Sociales: se refiere a la búsqueda de relaciones sociales positivas en el trabajo y de contribución positiva a la sociedad a través del trabajo; y (d) Prestigio: se refiere a la búsqueda de autoridad, éxito profesional y poder de influencia en el trabajo.

En este texto, vemos como Porto y Tamayo, para la construcción de la EVT, han seguido un procedimiento análogo al utilizado por Kostelíjk en su búsqueda de valores ‘con relevancia para el comportamiento del consumidor’ (cf. [2.4.3.](#)). La escala final quedó con 45 ítems (de los 71 inicialmente identificados) que describen los valores de forma contextualizada, esto es, ubicada en un contexto laboral. Para contestar a la EVT, el participante debe evaluar el grado de importancia de cada ítem como un principio orientador en su vida en el trabajo, en una escala de 5 puntos que varía de 1 (nada importante) a 5 (extremadamente importante). Así, la EVT mantiene el ‘formato’ del SVS y del IVS, aunque en la fecha de publicación de esta investigación (2003) Schwartz ya estuviera aplicando el PVQ-40, que sigue un enfoque distinto (cf. [1.4.1.](#)).

Porto y Tamayo (2003a) presenta un desarrollo armónico de la teoría de los valores humanos universales de Schwartz:

El factor Realización en el trabajo está asociado positivamente a la apertura al cambio, pues favorece el cambio por medio del trabajo autónomo y creativo. El factor Relaciones sociales se asocia positivamente a la autotrascendencia, ya que el trabajo proporciona el

alcance de la relación social positiva favoreciendo el bienestar de las personas cercanas y de la sociedad. El factor Prestigio posee una relación con Autopromoción, ya que proporciona el alcance de las metas de éxito personal e influencia sobre los demás. Y, por último, el factor Estabilidad está asociado a la búsqueda de seguridad y mantenimiento del *statu quo* por medio del trabajo, como presenta el contenido del factor Conservación. Esas relaciones necesitarían ser probadas empíricamente en investigaciones futuras para solidificar la teoría de los valores y validar teóricamente el instrumento. Sin embargo, los resultados de la presente investigación apuntan a la correspondencia entre los cuatro factores de los valores relativos al trabajo y los cuatro factores de orden superior de los valores personales de la teoría de Schwartz. Estos resultados también confirman los hallazgos de Ros et al. (1999).

En “Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais” (2007), Juliana Porto y Álvaro Tamayo presentaron resultados empíricos que relacionan la estructura de valores laborales con la estructura de valores humanos universales propuesta por Schwartz (a saber, los cuatro tipos de valores de orden superior o FHOV: ‘conservación’, ‘apertura al cambio’, ‘autotrascendencia’ y ‘autopromoción’). Esta investigación contó con las respuestas de 995 estudiantes universitarios de Brasil al IVS y a la EVT. El análisis factorial de esa muestra confirmó los cuatro tipos de valores laborales de la EVT (‘estabilidad’, ‘realización profesional’, relaciones sociales’ y ‘prestigio’), pero eliminó 13 de los ítems considerados en 2003, quedando una escala con 32 elementos.

Las hipótesis que preveían relaciones positivas entre los FHOV y los valores de trabajo equivalentes fueron apoyadas por los datos, que presentaron covariancias altas entre esos factores (en negrita en la Tabla 17): 1) ‘estabilidad’ y ‘conservación’ (0,53); 2) ‘realización profesional’ y ‘apertura al cambio’ (0,31); 3) ‘relaciones sociales’ y ‘autotrascendencia’ (0,58); y 4) ‘prestigio’ y ‘autopromoción’ (0,82, la más elevada).

Tabla 17. Covarianza entre los FHOV y los tipos de valores laborales de la EVT

FHOV	Tipos de valores laborales			
	Estabilidad	Realización profesional	Relaciones sociales	Prestigio
Conservación	0,53	0,09	-	-
Apertura al cambio	0,17	0,31	-	-
Autotrascendencia	-	-	0,58	-0,12
Autopromoción	-	-	-0,15	0,82

Con estos resultados se confirmó la hipótesis de Porto y Tamayo (2007) según la cual “los valores generales del individuo presentan relación positiva con los valores laborales”. Los autores expusieron de este modo esa conclusión:

Estudios han discutido si la relación entre valores laborales y valores generales es de compensación o de difusión. Es decir, si los valores laborales presentan una jerarquía en oposición a los valores generales de manera que compense en el trabajo aquello que no es valorado de manera general o si, por el contrario, los valores generales contaminan los valores laborales de tal forma que lo que es valorado en general también se valora en el trabajo. La investigación de Elizur y Sagie (1999) apunta a que hay una relación de difusión.

De hecho, y como también se refiere en Porto y Tamayo (2007), los resultados de Ros et al. (1999), que hemos visto en la Tabla 11 (cf. [4.2.1.](#)), apuntaban igualmente a que la relación entre los valores generales y los de trabajo era de difusión. Esto es, los valores generales guían los valores personales específicos relacionados con el mundo del trabajo; en principio, cuanto más importantes son los valores generales para la persona, más se buscarán esos valores en el contexto del trabajo.

Considerando que la ‘benevolencia’ es el valor más ‘cotizado’ en el perfil pan-cultural dominante de la jerarquía los valores humanos básicos, esto implica que el ‘poder’ y el ‘logro’ no son ‘por naturaleza’ los valores más motivadores en el contexto del trabajo. Por tanto, los estudios de los valores humanos en el trabajo son coincidentes en rechazar la hipótesis del *homo economicus* que habíamos dejado en abierto al presentar la motivación consistente con las teorías económicas dominantes (cf. [4.1.2.](#)).

Estos resultados fortalecen la teoría de valores humanos universales, que prevé estructuras interrelacionadas. Es decir, los individuos presentan una estructura general de valores y, a partir de ella, se forman estructuras específicas para contextos específicos y significativos de la vida de la persona como, por ejemplo, el trabajo.

Paralelamente, Porto y Tamayo (2007) buscaron la confirmación de las relaciones de oposición previstas entre los cuatro tipos de valores generales de orden superior (FHOV) y los tipos de valores laborales que traducen una motivación que, de acuerdo con la teoría, les sería contraria, pero sus resultados no han sido concluyentes.

Recordemos que en Ros et al. (1999) se habían encontrado relaciones significativas y negativas entre los valores de 1) ‘apertura al cambio’ y ‘extrínsecos’; 2) ‘conservación’ y ‘intrínsecos’; 3) ‘autopromoción’ y ‘social’; y 4) ‘autotrascendencia’ y ‘prestigio’ (cf. [4.2.1.](#), Tabla 11). De modo análogo, en Porto y Tamayo (2007) se preveían relaciones negativas entre: 1) ‘apertura al cambio’ y ‘estabilidad’; 2) ‘conservación’ y ‘realización profesional’; 3) ‘autopromoción’ y ‘relaciones sociales’; y 4) ‘autotrascendencia’ y ‘prestigio’. Sin embargo, en la Tabla 17 vemos que no solamente las relaciones entre estas variables no fueron significativas, sino que incluso las relaciones 1) y 2) fueron positivas.

Los autores interpretaron este último resultado considerando que era posible que, dado el contexto social en que se insertaba la muestra, las relaciones de conflicto no hubieran sido percibidas. Además, en el par 1), verificaron que los ítems relativos al factor ‘estabilidad’ reflejaban solamente el tipo motivacional de la ‘seguridad’, pero no se encontraban representados los tipos motivacionales de la ‘conformidad’ ni de la ‘tradición’, los cuales podrían ser incompatibles con objetivos de ‘apertura al cambio’ de modo más plausible.

Aunque los cuatro tipos de valores laborales de la EVT fueran paralelos a los que se habían identificado en Ros et al. (1999), Porto y Tamayo mantuvieron solamente uno de los nombres aplicados en el estudio anterior –el de los valores de ‘prestigio’– y modificaron ligeramente otro, ya que en la EVT los valores ‘sociales’ pasaron a llamarse ‘relaciones sociales’. Los tipos de valores identificados como ‘extrínsecos’ e ‘intrínsecos’ por Ros et al. (1999), en Porto y Tamayo (2003a) se denominaron ‘estabilidad’ y ‘realización profesional’. En esta publicación se refiere que “los resultados de este trabajo indican, una vez más, que la dicotomía intrínseca-extrínseca es inadecuada para representar todos los valores asignados por las personas al trabajo”. Sin embargo, los autores no desarrollaron esta cuestión, por lo que no sabemos hasta qué punto su opción está relacionada con los motivos que hemos expuesto para esa ‘inadecuación’ (cf. [4.4.](#)).

Encontramos una actitud semejante en Luis Arciniega, que, mientras tanto, desarrollaba otra escala de valores hacia el trabajo, la EVAT, la cual también partía de los FHOV y tenía a Ros et al. (1999) como punto de referencia importante. En “Development and validation of the work values scale EVAT 30” (Arciniega y González 2000) leemos que la EVAT “se aparta de la tan criticada estructura que clasifica a los valores hacia el trabajo en intrínsecos y extrínsecos”, sin detallar las críticas que esa estructura ha recibido. Este rechazo puede ayudar a entender por qué motivo su escala de valores hacia el trabajo mantiene la tipología aplicada en la teoría de los valores humanos universales –la EVAT divide los valores en ‘apertura al cambio’, ‘autotrascendencia’, ‘conservación’ y ‘autopromoción’–, en vez de seguir la nomenclatura usada en Ros et al. (1999) –valores de ‘prestigio’, ‘sociales’, ‘extrínsecos’ e ‘intrínsecos’ –, pensada específicamente para los valores del trabajo.

La EVAT tiene un enfoque particularmente dirigido a la vida empresarial, por lo que la presentaremos brevemente, aunque no sea una investigación realizada por Álvaro Tamayo o sus seguidores.

Después de haber trabajado como profesional en recursos humanos durante más de diez años en Televisa Group (México), Luis Arciniega se doctoró en psicología organizacional (1998 a 2001)⁵⁵. De su investigación –con la orientación de Luis González y partiendo de datos de México y España– resultó la ‘Escala de Valores hacia el Trabajo’ (EVAT). Su validación internacional –con datos de Italia y Portugal– fue publicada en “Cross-cultural validation of the Work Values Scale EVAT using multi-group confirmatory factor analysis and confirmatory multidimensional scaling” (Arciniega et al. 2009). Desde 2002, Arciniega es profesor en una escuela de negocios en México y ha seguido una línea de investigación centrada en la influencia

⁵⁵ Datos recogidos en <https://www.linkedin.com/in/luis-arciniega-b78b6a13/>, el 2020/03/30.

de los valores personales y hacia el trabajo. En este período, la EVAT ha sido contestada por más de 4.600 trabajadores de 62 compañías diferentes ubicadas en 22 ciudades de ese país⁵⁶.

Arciniega et al. (2009) especificaban que los ítems de la EVAT están basados en el ‘Portrait Values Questionnaire’ (cf. Apéndice 4), que, como sabemos, apareció por primera vez en una publicación en Schwartz et al. (2001), pero que incluso antes Shalom H. Schwartz había puesto a disposición de otros investigadores. A su vez, Arciniega y González (2000) afirmaban que la EVAT permite “identificar con una fiabilidad aceptable los cuatro valores de orden superior contenidos en la teoría universal de valores de Schwartz” a través de tan sólo dieciséis ítems focalizados en escenarios laborales (cf. [Apéndice 10](#)). Estos autores explicaban que “este instrumento está compuesto por un número reducido de ítems de cara a facilitar su uso en las organizaciones y su empleo conjunto con otros instrumentos”, y añadían que, “a pesar de existir una plétora de clasificaciones, tanto a escala cultural como a escala individual”, habían optado por desarrollar la EVAT con base en la teoría de los valores humanos universales porque “la única [clasificación] que ofrece una visión dinámica entre las dimensiones [de los valores del trabajo] es la desarrollada por Schwartz (1992). Otra razón que nos inclina a su elección es su validación multicultural”.

De hecho, en Arciniega et al. (2009) se vuelve a este último aspecto, refiriendo que “muchas corporaciones multinacionales tienden a mostrar estudios comparativos sobre valores, actitudes y percepciones de sus empleados entre los países donde tienen sucursales y / u operaciones, sin estar seguros de que realmente están midiendo las mismas construcciones en todas las culturas”, entendiéndose que la fundamentación en la teoría de Schwartz es importante para evitar ese problema. Un problema que, por otra parte, es bien conocido; por ejemplo en Lechner et al. (2007) –donde se refiere que la investigación sobre los valores del trabajo ha empleado una gran cantidad de modelos y diversos instrumentos para evaluarlos (cf. [4.4.](#))– leemos que pocos estudios han probado la validez y la replicabilidad de los instrumentos entre varios países.

Arciniega siguió trabajando con la EVAT y recientemente ha publicado “The Relationship Between Individual Work Values and Unethical Decision-Making and Behavior at Work” (Arciniega et al. 2019), que muestra el potencial de su enfoque. Por ejemplo, una de las hipótesis confirmadas por este estudio ha sido que, cuanto más se valora la ‘autopromoción’, más probable es la toma de decisiones poco éticas.

Por otro lado, aunque los autores refieran que su investigación “proporciona soporte para el uso de valores de trabajo como un sistema de cuatro valores competitivos y complementarios en lugar de variables aisladas”, en esta publicación todavía se adelanta poco por ese camino. Recordando algunos de los resultados proporcionados por el estudio de los valores humanos universales, sería importante incorporar aspectos relativos a los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento, de modo particular la consideración expresa de los valores opuestos (cf. [2.3.1.](#)). Por ejemplo, volviendo a la conclusión de Arciniega et al. (2019) sobre el “papel relevante” de la ‘autopromoción’ en la toma de decisiones poco éticas, es posible que un estudio que considere expresamente el *trade-off* entre valores en competencia para guiar el

⁵⁶ Datos recogidos en <https://www.luisarciniega.org/evat-scale.html>, el 2020/03/30.

comportamiento ético llegue a conclusiones con más capacidad explicativa, en línea con las del estudio de Schwartz (2010), sobre el papel de los valores en la promoción y oposición a la cooperación:

En el grupo que valoró altamente la benevolencia y dio poca importancia a los valores de poder, el 87% cooperó. Esto fue el doble de la tasa en cualquier otro grupo. Por lo tanto, para obtener un alto nivel de cooperación se requiere tanto una alta prioridad para los valores que promueven la cooperación (benevolencia) como una baja prioridad para los valores que se oponen (poder).

En la investigación de Arciniega et al. (2019), una hipótesis similar que se podría testar era si la toma de decisiones poco éticas está positivamente relacionada con la alta valoración de la ‘autopromoción’ cuando esta va acompañada de una baja valoración de la ‘autotrascendencia’.

En conclusión, pensando en la aplicación al entorno empresarial, sería muy útil disponer de una encuesta sobre los valores del trabajo fundamentada en la teoría de Schwartz que incorporara los adelantos subyacentes al PVQ-RR, el instrumento más actual para medir los valores humanos universales (cf. [1.4.4.](#), [Apéndice 7](#) y [8](#)). Esa encuesta debería captar la dinámica subyacente a las dos dimensiones bipolares de valores incompatibles motivacionalmente, a las que, siguiendo a Borg et al. (2011), podríamos llamar ‘resultados’ *versus* ‘relaciones’ y ‘riesgos *versus* ‘reglas’ (cf. [4.5.1.](#)).

Con ese nuevo instrumento, y teniendo en cuenta los descubrimientos realizados en el contexto de los valores humanos universales (cf. [2](#)), los investigadores tendrán más fácil el camino para identificar qué preguntas se deben hacer a los datos recopilados, cuyas respuestas puedan iluminar decisiones a tomar en el ámbito organizacional.

5.2.2. La revisión de la escala de valores relativos al trabajo (EVT-R)

Ajena a las cuestiones de las dinámicas de conflicto o compatibilidad entre los valores, pero interesada en identificar mejor los ámbitos de motivación presentes en contexto laboral, Juliana Porto consideró que los factores de la EVT no evaluaban todo el contenido teórico de los tipos motivacionales de la teoría de Schwartz. Así, en 2010 publicó con Ronaldo Pilati el artículo ya mencionado, “Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho – EVT-R”, con el objetivo de presentar el análisis factorial confirmatorio de la EVT y proponer una revisión de esta medida, así como una revisión teórica de su modelo original.

Porto y Pilati (2010) descendieron al detalle de los diez tipos motivacionales (cf. [1.3.2.](#)) y concluyeron que, en la EVT,

al analizar el contenido de los ítems del factor Realización Profesional se puede inferir que éste representa mejor el tipo motivacional Hedonismo, pero no contempla Estimulación y Autodirección. Por su parte, el factor Prestigio no contempla Logro. El

factor Estabilidad contempla Seguridad, pero no Conformidad y Tradición. Sólo el factor Relaciones Sociales parece adecuado.

Con la finalidad de adecuar los contenidos al modelo de Schwartz, los autores propusieron la ‘Escala de Valores del Trabajo Revisada’ (EVT-R). La EVT-R identifica seis tipos motivacionales para el trabajo, con contenido equivalente a ocho de los diez tipos motivacionales encontrados por Schwartz en los inicios de la teoría de los valores humanos universales (cf. [1.3.2.](#), Tabla 1; los dos tipos no identificados son ‘tradición’ y ‘hedonismo’).

Aunque –como se ve en la Tabla 18– exista una correspondencia entre los FHOV y los seis tipos motivacionales del trabajo de la EVT-R, la nueva escala no identifica ‘cuatro tipos de valores de trabajo de orden superior’.

Tabla 18. Tipos motivacionales de valores en el contexto del trabajo (EVT-R)

<i>FHOV</i>	<i>Tipos motivacionales</i>		<i>Descripción</i>
Autotrascendencia	Universalismo y benevolencia	1	búsqueda de relaciones sociales positivas y contribución positiva a la sociedad a través del trabajo
Conservación	Conformidad	2	restricción de acciones, inclinaciones o impulsos que tienden a alterar o dañar a otros y que violan las expectativas o normas sociales
	Seguridad	3	estabilidad y orden en la vida para satisfacer las necesidades personales
Autopromoción	Logro	4	éxito personal a través de la competencia demostrada de acuerdo con los estándares sociales
	Poder	5	búsqueda de autoridad, éxito profesional y poder de influencia en el trabajo
Apertura al cambio	Autodirección y estimulación	6	pensamiento y acción independientes, búsqueda de entusiasmo, novedad y desafío en la vida

En lo que respecta a la orden entre los valores, Porto y Pilati explicaron que

se ha producido una inversión entre los tipos Logro y Poder, pero estos son factores adyacentes, lo que no perjudica la validez teórica y puede indicar que, al aplicar los valores al trabajo, el Logro adopte un significado más próximo a la Seguridad, pues es

la demostración de que las competencias aceptadas socialmente garantizan la estabilidad en el empleo.

La EVT-R quedó compuesta por 38 ítems. No obstante, los autores no la consideraron un trabajo terminado, porque los tipos ‘tradición’ y ‘benevolencia’ todavía estaban subrepresentados y deberían ser revisados en estudios posteriores (además, como hemos verificado, la EVT-R tampoco había identificado el ‘hedonismo’).

En 2010, Porto y Pilati presentaban una meta ambiciosa para este instrumento:

Es importante que también se desarrollen estudios transculturales con esta escala para verificar cómo la estructura empírica de los valores laborales se organiza en diversas culturas. De esta forma será posible la construcción de un modelo universal de valores del trabajo, a ejemplo de lo que fue realizado con valores generales, permitiendo entonces la comparación de la organización jerárquica de los valores laborales con los valores generales en un nivel de análisis cultural.

Es indudable que la realización de estudios transculturales y la validación internacional del contenido y estructura de los valores de trabajo es un objetivo fundamental en este ámbito de estudio. No obstante, conviene recordar que la EVT-R, al igual que la EVT, sigue el modelo del SVS, el primer instrumento aplicado en el contexto de la teoría de los valores humanos universales de Schwartz (cf. 5.2.1.). Como hemos referido (cf. 5.2.1. *in fine*), para facilitar la comparación con los valores generales e incorporar los adelantos realizados a través de esta teoría será más interesante partir de instrumentos más semejantes al PVQ-RR.

De todos modos, la EVT-R sigue siendo usada y proporciona indicaciones valiosas en el contexto organizacional, en Brasil y también en Argentina, donde ha sido revisada y traducida al castellano por José Eduardo Moreno y Antonela Marcaccio⁵⁷. A continuación veremos un estudio, publicado en 2017, sobre el impacto de los valores de trabajo en la ciudadanía organizacional, y después presentaremos una investigación que es ilustrativa de la colaboración directa de la academia en la vida de una empresa y que ha sido publicada en 2018.

a) Los valores de trabajo y la ciudadanía organizacional

En “Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho” (2017), Tais de Andrade, Vívian Costa, Vânia Estivalet e Leticia Lengler testaron las hipótesis de que cada uno de los seis tipos motivacionales en el contexto de trabajo identificados en la EVT-R (cf. Tabla 18) influenciaba la ciudadanía organizacional.

Los autores retomaron el tema del impacto de los valores en la ciudadanía organizacional, en el que Tamayo había sido pionero (cf. 5.1.1.), pero ahora –con las posibilidades proporcionadas por la existencia de la EVT-R– estudiaron el impacto concreto de los valores de trabajo.

⁵⁷ Moreno, J. E. y Marcaccio, A. (2012). Escala de valores relativos al trabajo. Propiedades psicométricas de una versión en castellano revisada. *Praxis. Revista de Psicología*, 14(22), 65-78.

En esta publicación se afirma que es la primera vez en que se investiga el impacto en la ciudadanía organizacional de los valores de trabajo “identificados a través de su contenido motivacional” (lo que podríamos traducir por ‘siguiendo a la teoría de Schwartz’, una vez que lo propio de esta teoría es identificar los valores a través de su contenido), aunque ya existían tres estudios que habían evaluado la influencia de los valores del trabajo en la ciudadanía organizacional.

Para la medición de la ciudadanía organizacional, Andrade et al. (2017) también disponían de una nueva herramienta. En Tamayo et al. (1998) se había utilizado la escala de Siqueira (1995), pero al final Tamayo consideró que algunas dimensiones de esa escala no presentaban confiabilidad satisfactoria. Así, Juliana Porto y Álvaro Tamayo desarrollaron una escala diferente, con los mismos cinco factores originarios de Katz y Kahn (1966) de los que había partido Siqueira (cf. 5.1.1.). La nueva escala, publicada en “Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações” (Porto y Tamayo 2003b), se llamó ‘escala de ciudadanía organizacional’ (ECO).

Tabla 19. Descripción de los factores de la ECO

<i>Factores</i>	<i>Ítems incluyen comportamientos relativos a ...</i>
sugerencias creativas	sugerencias a los jefes de nuevas ideas para aportar beneficios a la organización
auto entrenamiento	búsqueda de cursos y eventos para mejorar su desempeño laboral
cooperación con los colegas	ayuda a los compañeros de trabajo, para beneficiar a la organización
protección del sistema	garantizar los activos de la organización
clima externo favorable a la organización	difusión de ventajas y méritos de la organización, fuera del lugar de trabajo

Fuente: Adaptado de Andrade et al. (2017).

Las dos encuestas utilizadas en Andrade et al. (2017) –la EVT-R y la ECO– fueron contestadas por 244 empleados de una empresa educativa. Los autores testaron seis hipótesis, en las que pretendían verificar si cada uno de los tipos motivacionales de valores en el contexto del trabajo identificados por la EVT-R tendría influencia en los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Otro objetivo de esta investigación era seguir el perfeccionamiento de la EVT-R, cuya necesidad estaba prevista ya en Porto y Pilati (2010). Sin embargo, los autores no tuvieron en cuenta el problema que había sido detectado en la subrepresentación en la EVT-R de algunos tipos motivacionales identificados por la teoría de los valores humanos universales, por lo que no propusieron nuevos ítems que pudieran sanar esa insuficiencia.

La validación de la EVT-R llevó a que de los 38 ítems previos se aplicaran solamente 28, y que cuatro de los que en el modelo original se contaban en el factor ‘Autodirección y estimulación’ pasaran uno al factor ‘Universalismo y benevolencia’ (Tener desafíos constantes), dos al factor ‘Poder’ (Tener un trabajo que me permita conocer nuevos lugares y Tener un trabajo que me permita conocer personas distintas) y el último al factor ‘Conformidad’ (Desarrollar nuevas habilidades)⁵⁸. Intuitivamente, uno podría pensar que la ubicación original tiene más sentido, por lo que es admisible que la correspondencia encontrada en este estudio esté relacionada con el contexto específico de la muestra (profesionales del sector educativo).

Tabla 20. Influencia de tipos motivacionales (EVT-R) en la ciudadanía organizacional

		Tipos motivacionales de la EVT-R (cf. Tabla 18)					
		1	2	3	4	5	6
Factores de ciudadanía organizacional (ECO)	sugerencias creativas	S					
	auto entrenamiento	S	S	S			S
	cooperación con los colegas	S		S	S		S
	protección del sistema		S				
	clima externo favorable a la organización		S		S		

En Andrade et al. (2017) se concluyó que los valores de ‘universalismo y benevolencia’ (n. 1 en la Tabla 18) y ‘conformidad’ (n. 2) fueron las variables que más influyeron en los factores de ciudadanía organizacional (más que cualquiera de los factores de satisfacción en el trabajo, igualmente estudiados en esa investigación).

También es destacable la influencia positiva de los valores de ‘seguridad’ (n. 3) y ‘autodeterminación y estimulación’ (n. 6) en la dimensión de ‘auto entrenamiento’, y un poco

⁵⁸ Ver [Apéndice 11](#).

menos fuerte la influencia de los mismos valores en la dimensión de ‘cooperación con los colegas’. Los valores de ‘logro’ (n. 4) influyeron en el ‘clima externo favorable a la organización’ y un poco en la ‘cooperación con los colegas’.

Únicamente los valores de ‘poder’ (n. 5) no tuvieron impacto en los factores de ciudadanía organizacional.

Los resultados de este estudio presentan alguna semejanza con los de “Prioridades Axiológicas, Tempo de Serviço e Cidadania Organizacional” (Tamayo et al. 1998), que se han recogido en la Tabla 16 (cf. [5.1.1.](#)), aunque claramente no son idénticos.

b) Aplicación de la EVT-R al diagnóstico de los valores de trabajo en una empresa

En el año siguiente, Vívian Costa, una de las autoras de Andrade et al. (2017), publicó con Aline Machado “Satisfação e valores relativos ao trabalho: estudo realizado com os colaboradores Beltrame Comércio de Materiais de Construção” (2018). Ahí aplicaron la EVT-R en un estudio realizado para una empresa de comercio de materiales de construcción.

Beltrame Comércio de Materiais de Construção es una empresa familiar que inició sus actividades en 1981 como una pequeña tienda de materiales de construcción. En el momento de esta investigación, tenía 172 colaboradores y más de 20.000 clientes, y comercializaba más de 22.000 artículos.

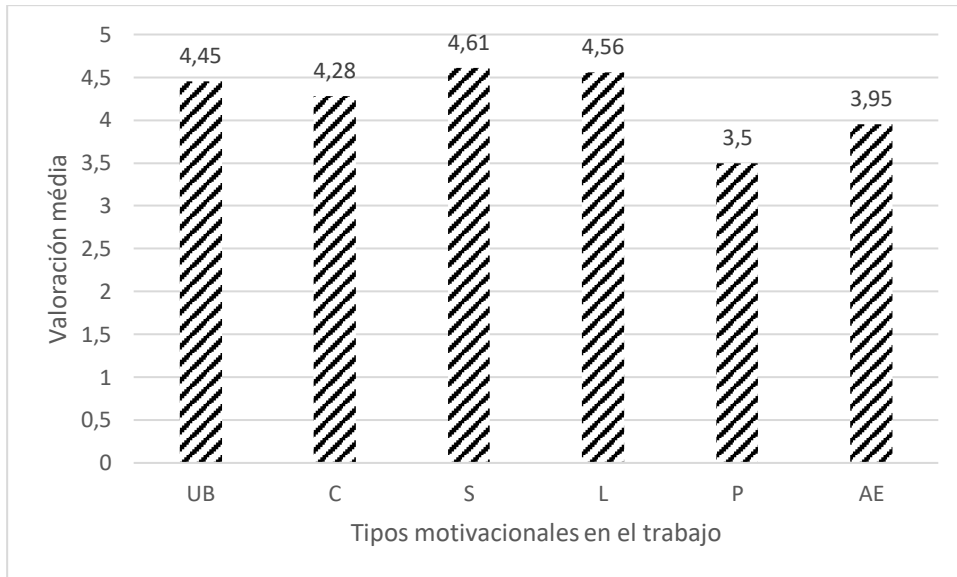
La situación descrita es la de una empresa que “creció mucho en los últimos años, tanto en número de ventas, cartera de productos, espacio físico y número total de colaboradores”, por lo que la gerencia sintió la necesidad de conocer mejor a sus colaboradores, específicamente en lo referente a sus valores relativos al trabajo.

Los ítems y las dimensiones abordadas en la EVT-R atendían a las necesidades de la empresa y, por lo tanto, no se realizaron cambios (o sea, se mantuvieron incluso los diez ítems que en Andrade et al. (2017) no habían sido validados). Las autoras explican que

el proceso de abordaje y aplicación de los cuestionarios se realizó en el siguiente orden: El primer paso fue la sensibilización de la fuerza de trabajo, en la que el Gerente Administrativo informó a los colaboradores sobre la realización de la investigación. Después, se realizó una pre-aplicación con 4 colaboradores para verificar si el cuestionario estaba claro. Como no generó dudas se realizó la recolección de los datos con cada colaborador, en horario previamente acordado con la empresa, en las diferentes unidades de la empresa, durante casi cuatro semanas, entre los meses de marzo y abril de 2016.

Los ítems de la EVT-R presentan los valores de forma contextualizada y son evaluados por una escala de cinco puntos que varía de extremadamente importante (5) a nada importante (1). En la Figura 25 encontramos los resultados de la aplicación del cuestionario.

Figura 25. Resultados de la aplicación de la EVT-R en ‘Beltrame’



Leyenda: UB=Universalidad y benevolencia; C=Conformidad; S=Seguridad; L=Logro; P=Poder; AE=Autodirección y estimulación

En este estudio, los tipos motivacionales más salientes han sido la ‘seguridad’ (con valoración media de 4,61 en una escala de 1 a 5) y el ‘logro’ (4,56); además, sus clasificaciones han sido las más cercanas entre los seis tipos considerados. Estos resultados replican un aspecto que hemos señalado en la presentación de la EVT-R (cf. Tabla 18, [5.2.1.](#)): en la estructura de los valores del trabajo, el ‘poder’ se ubica junto a los valores de ‘apertura al cambio’ y el ‘logro’ se encuentra junto a los valores de ‘conservación’, o sea, contiguo a la ‘seguridad’, invirtiendo el orden de los valores de ‘autopromoción’ (‘poder’ y ‘logro’) que se verifica en los valores humanos básicos. Esto apoya la hipótesis de Porto y Pilati (2010) de que, “al aplicar los valores al trabajo, el Logro adopte un significado más próximo a la Seguridad, pues es la demostración de competencias aceptadas socialmente que garantizan la estabilidad en el empleo”; por el contrario, en el contexto de los valores humanos básicos, el ‘logro’ tiene un significado más próximo a los valores de ‘apertura al cambio’, y adquiere una connotación más unida al riesgo que a la precaución.

En esa línea va también la proximidad entre la clasificación atribuida al ‘logro’ (4,56) y a la ‘universalidad y benevolencia’ (4,45). Es decir, cuando se les pidió que indicasen la importancia de cada valor en el contexto del trabajo, los colaboradores no consideraron la motivación al ‘logro’ opuesta a la motivación a la ‘universalidad y benevolencia’, que es lo que se encuentra en el círculo de los valores humanos universales (cf. [1.3.3.](#), Figura 2).

La diferencia entre la importancia atribuida al ‘logro’ (4,56) y al ‘poder’ (el tipo motivacional menos importante, con valoración media de 3,5) también señala una percepción del ‘logro’ como un valor poco identificado con el ‘prestigio’ y más direccionado a los objetivos típicos

de la ‘estabilidad’, y, por tanto, con una relación más fuerte con los valores humanos básicos de ‘conservación’ que con los de ‘autopromoción’ (cf. Tabla 17).

Por otra parte, la baja valoración del ‘poder’ está en oposición a lo que habíamos visto en el análisis de la motivación consistente con las teorías económicas dominantes, según la cual las culturas empresariales acentúan especialmente los valores de ‘logro’ y de ‘poder’ (cf. 4.1.). Sin embargo, es posible que esto se deba a la presencia de un porcentaje alto de trabajadores con sueldos próximos a un nivel de subsistencia (una hipótesis razonable teniendo en cuenta que solamente el 11% de los colaboradores habían terminado los estudios superiores y el local de trabajo del 44% era el almacén). Recordando las diferentes dinámicas de los valores de protección y de crecimiento –en concreto, que cuanto menos garantizados están los valores de protección, más peso se les atribuye en la jerarquía de valores (cf. 2.2.3.)–, los datos sociodemográficos apuntan a que, en este contexto, tanto la ‘seguridad’ como el ‘logro’ sean percibidos como valores de protección, mientras que el ‘poder’ representa un valor de crecimiento (algo solamente accesible a personas con categorías profesionales más altas).

En “Satisfação e valores relativos ao trabalho: estudo realizado com os colaboradores Beltrame Comércio de Materiais de Construção” (2018), las autoras no proponen este tipo de hipótesis relativas a las dinámicas entre los valores y a las posibles explicaciones de los resultados. Su enfoque es más expositivo, como podemos verificar por su conclusión: “en resumen, entendemos que los factores seguridad, logro y universalismo y benevolencia presentaron los más altos niveles de prioridad y, en consecuencia, ocupan los primeros lugares de la jerarquía de valores en el trabajo de los empleados de la empresa que es el foco de este estudio”. Aquí, presentamos estas ideas como ejemplo del potencial explicativo de unos datos estadísticos bastante rudimentarios cuando se contextualizan con una comprensión más profunda de la realidad que está siendo objeto de estudio.

5.3. Valores culturales percibidos o deseados en las organizaciones

En “Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais” (2007), Álvaro Tamayo mostraba una cierta pena porque “la teoría de Schwartz, a pesar de su enorme poder heurístico, prácticamente no se utilizó para el estudio de los valores de las organizaciones”, tanto más cuanto que Tamayo no juzgaba adecuados los dos enfoques tradicionalmente utilizados para identificar y evaluar los valores organizacionales.

El primer enfoque utiliza el promedio de los valores individuales de los miembros de la organización como modo de identificar los valores organizacionales. Sin embargo, el promedio es una medida con una capacidad informativa limitada, y sus deficiencias son más problemáticas en contextos en los que se verifique, por ejemplo, una dispersión significativa, como puede ocurrir en el caso de los valores de los miembros de una organización.

El segundo enfoque consiste en estudiar los valores a partir de documentos oficiales de la empresa. Esta opción genera alguna desconfianza, pues a menudo se verifica una incongruencia

entre los valores establecidos en el papel y aquellos a los que realmente se ‘valora’ en la organización. Además, este enfoque no incorpora fácilmente una característica esencial de los valores, que consiste en que están ordenados por importancia relativa (cf. [1.1.](#)), indicando el grado de preferencia por determinados comportamientos, metas o estrategias. En otras palabras, las organizaciones no se distinguen tanto por tener valores diferentes, como por el grado de importancia atribuido a cada uno; esto ayuda a entender por qué no basta con saber cuáles son los valores ‘afirmados’ por las organizaciones, ya que en la práctica todas terminan hablando de los mismos. O sea, que el tema de los valores de las organizaciones es, fundamentalmente, una cuestión de la intensidad con que se viven: cuáles se asumen de modo más superficial, y cuáles en profundidad.

A continuación, veremos dos instrumentos creados con el objetivo de medir los valores en las organizaciones a partir de la teoría de los tipos de valor a nivel cultural (cf. [4.4.](#)), y conoceremos algo de su aplicación.

Empezaremos por el ‘Inventario de valores organizacionales’ (IVO), presentado por primera vez en 2000 ([5.3.1.](#)), y seguiremos con la ‘Encuesta de valores organizacionales’ (EVO), de 2016 ([5.3.2.](#)), a través de la cual retomaremos el tema de la aplicación de la teoría de Schwartz a estudios de ‘P-O fit’ (cf. [4.5.1.](#)).

Por último, veremos cómo los resultados de la EVO dan apoyo a unas hipótesis que Shalom H. Schwartz había propuesto en 1999 con la intención de estimular la investigación que aplicara la teoría de los valores culturales ([5.3.3.](#)).

5.3.1. El inventario de valores organizacionales (IVO)

En “Inventário de valores organizacionais” (2000), escrito juntamente con Ana Magnólia Mendes y Maria das Graças Torres da Paz, Álvaro Tamayo se propuso estudiar los valores organizacionales a partir de la percepción que los empleados tienen de los valores existentes y practicados en su empresa, considerando que el comportamiento de los empleados en la organización, las explicaciones que dan de la rutina organizativa y, posiblemente, el compromiso de los empleados con la empresa, se determinan por la percepción que tienen de los valores organizacionales.

En Tamayo et al. (2000) se presentó por primera vez el ‘Inventario de Valores Organizacionales’ (IVO). Los autores definieron los valores organizacionales como principios o creencias, organizados jerárquicamente, relativos a estados de existencia o a modelos de comportamiento deseables que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

El IVO, que reproducimos en el [Apéndice 12](#), está compuesto por una lista de 30 ítems que expresan valores de las organizaciones y a los cuales los encuestados deben atribuir una puntuación entre 0 (menos importante) y 6 (más importante).

El hecho de estudiar los valores organizacionales a partir de la percepción de los empleados ofrece la posibilidad de realizar la evaluación en dos niveles diferentes: el de los valores reales y el de los valores deseados. La expresión ‘valores reales’ se refiere a los valores que, en la percepción de los empleados, son realmente practicados en la empresa y la fuerza que ellos tienen en la vida cotidiana de la organización. La expresión ‘valores deseados’ designa la prioridad o grado de importancia que los empleados quisieran que se diera a cada uno de los ítems presentados en el IVO. Esta doble evaluación permite establecer los índices de satisfacción / insatisfacción de los empleados con los valores de la empresa.

Pensando que cada organización puede ser considerada como una cultura específica, pues está compuesta por un grupo de personas con normas y objetivos propios, en esta investigación Tamayo siguió el modelo de los valores culturales propuesto por Schwartz (cf. 4.4.). Así, las tres dimensiones de los valores culturales constituyeron la base teórica inmediata para la construcción del IVO: ‘armonía’ *versus* ‘maestría’⁵⁹, ‘igualitarismo’ *versus* ‘jerarquía’ y ‘autonomía’ (intelectual y afectiva) *versus* ‘integración’⁶⁰.

Sin embargo, en Tamayo et al. (2000) el antagonismo entre los polos de las dimensiones no se confirmó totalmente. Sólo en la dimensión ‘igualitarismo’ *versus* ‘jerarquía’ los polos aparecieron como antagonicos, es decir, solamente en esta dimensión los valores se ubicaron en regiones opuestas del círculo de valores culturales, lo que traduce el conflicto práctico que las encuestas han identificado entre esas metas. Los polos de las dimensiones ‘armonía’ *versus* ‘maestría’ y ‘autonomía’ *versus* ‘integración’ fueron respectivamente adyacentes, manifestando que esos tipos de valores no habían sido percibidos como conflictivos en el ámbito organizacional.

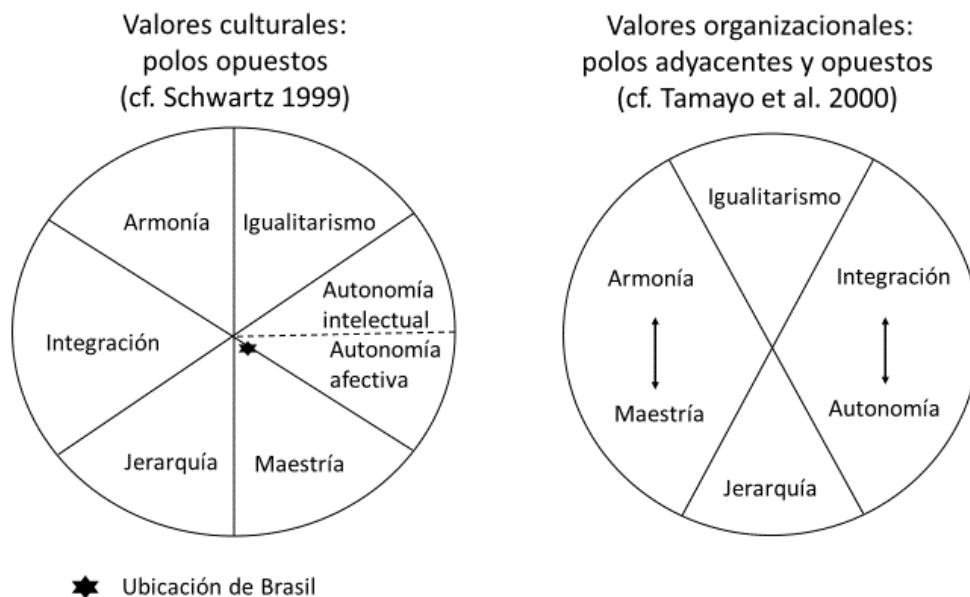
En la Figura 26 representamos esquemáticamente esas relaciones de oposición y adyacencia de los valores organizacionales en Brasil, comparándolos con los resultados obtenidos por Schwartz (1999) para las dimensiones de valores culturales.

Los autores consideraron que la ausencia de antagonismo en dos de las dimensiones posiblemente constituía una especificidad de la cultura brasileña, pues el análisis de los resultados de “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” (Schwartz 1999), relativos a Brasil y contextualizados en los datos de los 49 países de ese estudio, sugería que la oposición existente entre los polos de las tres dimensiones –‘armonía’ *versus* ‘maestría’, ‘igualitarismo’ *versus* ‘jerarquía’ y ‘autonomía’ *versus* ‘integración’– quedaba prácticamente anulada, permitiendo la convivencia o coexistencia pacífica en la cultura brasileña de elementos percibidos como antagonicos por otras culturas. Efectivamente, al contrario de lo que ocurre con países como Suecia o China (cf. Figura 21, 4.4.), la ubicación de Brasil es muy céntrica.

⁵⁹ Tamayo aplica el término ‘dominio’, pero para facilitar la relación con los estudios de otros autores, optamos por una traducción más directa de la terminología adoptada por Shalom H. Schwartz.

⁶⁰ Tamayo aplica el término ‘conservadurismo’, pero para facilitar la relación con los demás estudios, utilizamos la terminología más reciente de Schwartz.

Figura 26. Valores culturales y organizacionales: polos opuestos y adyacentes



Para facilitar una mejor comprensión de la especificidad del IVO en el contexto de la teoría de los valores desarrollada por Shalom H. Schwartz, a continuación presentaremos una investigación en la que Tamayo utilizó este instrumento.

En los apartados anteriores hemos visto dos estudios sobre la influencia de los valores en la ciudadanía organizacional: el primero, realizado por Álvaro Tamayo, partió de los valores humanos básicos identificados a través del IVS y fue publicado en 1998 (cf. [5.1.1.](#)), y el segundo, “Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho”, partió de los valores de trabajo identificados a través de la EVT-R y fue publicado en 2017 (cf. [5.2.2.](#)).

Ahora conoceremos un estudio de Juliana Porto y Alvaro Tamayo, “Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações” (2005), en el que se investigó la influencia de los valores organizacionales en la ciudadanía organizacional. El enfoque de la ‘ciudadanía organizacional’ como un conjunto de comportamientos concretos y verificables es el que encontramos en “Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações” (2003), donde Porto y Tamayo habían identificado los seis factores de ciudadanía organizacional presentes en la ECO (cf. [5.2.2.](#), Tabla 19). Así, este estudio partió de las respuestas de 458 empleados de cuatro organizaciones (dos empresas públicas, una privada y una cooperativa) al IVO y a la ECO.

De acuerdo con esta investigación, los tipos de valores organizacionales de ‘maestría’, ‘jerarquía’ y ‘armonía’ son predictores de un factor de ciudadanía organizacional (todos distintos), mientras que la ‘autonomía’ predice todos los factores. Los factores ‘igualitarismo’ e ‘integración’ no se constituyeron como predictores de la ciudadanía organizacional. Estos resultados hacen suponer que en una cultura organizacional en la que se valore mucho la

‘autonomía’ (en oposición a la ‘integración’) es más elevada la probabilidad de que se verifiquen comportamientos de ciudadanía organizacional.

Tabla 21. Influencia de los valores organizacionales en la ciudadanía organizacional

		Valores organizacionales					
		Igualitarismo	Autonomía	Maestría	Jerarquía	Integración	Armonía
Factores de ciudadanía organizacional (ECO)	sugerencias creativas		**				
	auto entrenamiento		*				*
	cooperación con los colegas		**				
	protección del sistema		*		**		
	clima externo favorable a la organización		**	**			

Leyenda: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$.

Aunque Juliana Porto y Álvaro Tamayo consideren esta investigación relevante para la comprensión de la cultura organizacional como una variable importante para el estudio de los comportamientos cívicos –pues los valores organizacionales demostraron ser predictores de todos los factores de ciudadanía organizacional–, los autores sugirieron que, en el futuro, se podría investigar la hipótesis de que el ajuste (‘fit’) de los valores individuales a los valores organizacionales⁶¹ fuera un mejor predictor de la ciudadanía organizacional que los valores organizacionales, que, como hemos visto, había sido el enfoque seguido con el IVO.

5.3.2. La escala de valores organizacionales y el ‘P-O fit’

De hecho, años más tarde Juliana Porto siguió la línea de la investigación en los valores aplicando un enfoque en la línea del ajuste entre la persona y la organización, o ‘P-O fit’.

⁶¹ Como veremos en [5.4.](#), en esa época Tamayo estaba ya trabajando también en esa línea.

Veremos ahora tres publicaciones de esta autora que convergen en ese sentido: en la primera presentó un nuevo instrumento para medir los valores organizacionales (EVO); en la segunda mostró que los valores personales de trabajo medidos por la EVT-R y los valores organizacionales medidos por la EVO tienen una adecuada conmensurabilidad nominal para llevar a cabo estudios de ‘P-O fit’; y en la tercera evaluó el efecto de ajuste (‘fit’) entre los valores del trabajo (medidos por la EVT-R) y los valores organizacionales (medidos por la EVO) sobre la ‘felicidad en el trabajo’.

a) Una nueva escala de valores organizacionales (EVO)

Para medir los valores personales de trabajo, Juliana Porto contaba con la EVT-R, la escala revisada que había publicado en 2010 junto con Roberto Pilati (cf. [5.2.1.](#)). La autora consideró que, para la medición de los valores organizacionales, era necesario perfeccionar también el IVO. Reconociendo el esfuerzo de Tamayo et al. (2000) para desarrollar el IVO partiendo de la teoría de valores culturales de Schwartz, pero recordando que este instrumento solo había corroborado parcialmente la teoría, Juliana Porto –junto con Maria Cristina Ferreira– se propuso desarrollar y probar empíricamente la estructura interna de una escala de valores organizacionales, utilizando de nuevo como referencia la teoría de los valores culturales de Schwartz (1999).

Así que, en 2016, Porto y Ferreira publicaron “Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz”, en la que propusieron una ‘Escala de valores organizacionales’ a la que llamaremos EVO⁶². En ese artículo, las autoras constataban que en la literatura no había consenso sobre las dimensiones de los valores a utilizar para comparar organizaciones, y que

la mayoría de las escalas se desarrollaron empíricamente, es decir, sin el apoyo de modelos teóricos que permitan evaluar la derivación de dimensiones relevantes. En este sentido, miden diferentes elementos de la cultura organizacional (valores, creencias, prácticas), así como diferentes dimensiones de estos elementos, sin una definición clara de los conceptos en general, lo que dificulta la comparación de resultados entre estudios.

Por el contrario, en el [Apéndice 13](#) encontramos los ítems de la EVO agrupados en los seis factores de la teoría de los valores culturales de Schwartz (‘igualitarismo’, ‘autonomía’, ‘maestría’, ‘jerarquía’, ‘integración’ y ‘armonía’; cf. [4.4.](#)), a los que Porto y Ferreira (2016) denominan ‘tipos motivacionales’, en línea con la nomenclatura de Schwartz para los valores humanos universales. La EVO había sido ideada con 24 ítems, de modo que a cada uno de esos seis factores correspondieran cuatro ítems. Porto y Ferreira (2016) consideraban que “la escala con cuatro elementos por factor representa bien la estructura, está más equilibrada y genera menos fatiga” que el IVO, que contaba con 30 ítems. Sin embargo, en el análisis semántico los empleados rechazaron que el ítem ‘eliminación de competidores’ fuera un valor, por lo que se eliminó este ítem y el factor ‘maestría’ quedó solamente con tres ítems. En las conclusiones,

⁶² Las autoras no utilizan ninguna sigla.

las autoras señalaron que ese factor todavía necesitaba ser ajustado; de hecho, el factor al que Shalom H. Schwartz denomina ‘mastery’, y que hemos traducido por ‘maestría’, en las publicaciones en portugués aparece con el nombre ‘domínio’. De modo coherente con esa nomenclatura, los ítems considerados en el EVO apuntan a valores relacionados con el ‘poder’, pero no tanto con el ‘logro’, lo que puede justificar en parte sus deficiencias.

Aunque naturalmente necesitara más elaboración, las autoras consideraron que la escala obtenida era satisfactoria y podía ser utilizada con provecho.

b) Similitud conceptual entre los valores organizacionales y los valores de trabajo

Mientras tanto, Juliana Porto investigaba con Juliana Sousa la cuestión de si los valores de trabajo (medidos por la EVT-R) y los valores organizacionales (medidos por la EVO) tienen una adecuada comensurabilidad nominal para llevar a cabo estudios de ajuste persona-organización (‘P-O fit’).

En su publicación, Porto y Sousa remitirán a los lectores a “Embedding the organizational culture profile into Schwartz’s theory of universals in values” (Borg et al. 2011), presentado en [4.5.1.](#), pero el razonamiento sigue cauces distintos. Las autoras proponen que, al identificar la similitud conceptual entre los valores organizacionales y los valores de trabajo, se encuentra apoyo para usar ambas construcciones en estos estudios, en lugar de simplemente una preferencia por los valores organizacionales (como lo previsto en el IVO, con la comparación entre los valores ‘reales’ y ‘deseados’ –cf. [Apéndice 12](#)), el enfoque generalmente empleado en estudios de ‘P-O fit’ (cf. Kristof-Brown et al., 2005). O sea, que en lugar de verificar solamente si la organización da a los valores organizacionales la importancia que los colaboradores consideran adecuada, la similitud conceptual entre los valores organizacionales y los valores de trabajo permite comprobar la adecuación (‘fit’) entre los valores de la persona (sus valores personales en el contexto de trabajo) y los valores de la organización (los valores organizacionales percibidos y / o deseados por esa persona para esa organización).

Los resultados de esa investigación se publicaron en “Do Work Values Predict Preference for Organizational Values?” (2016). Ahí, Sousa y Porto consideran que el punto de partida para la correspondencia entre los valores personales y los valores organizacionales se encuentra en una correspondencia entre las relaciones de oposición verificadas, por una parte, entre los cuatro tipos de valores humanos de orden superior, los FHOV (o sea, las dimensiones básicas de ‘apertura al cambio’ *versus* ‘conservación’ y de ‘autopromoción’ *versus* ‘autotrascendencia’; cf. [1.3.3.](#)), y, por otra, entre los polos de los tres pares de valores culturales (‘autonomía’ *versus* ‘integración’; ‘jerarquía’ *versus* ‘igualitarismo’; ‘maestría’ *versus* ‘armonía’; cf. [4.4.](#)):

Es de destacar que hay evidencia de que los mismos principios básicos y amplios, representados por las dimensiones de segundo orden que se encuentran principalmente a nivel individual, gobiernan los valores culturales y personales (Schwartz, 1994b). En consecuencia, la dimensión cultural de la autonomía afectiva e intelectual *versus* la integración se puede asociar con el eje de segundo orden a nivel individual, apertura al

cambio *versus* conservación, mientras que la dimensión de la jerarquía *versus* el igualitarismo y la dimensión maestría *versus* armonía tienen un paralelo en relación con el eje de segundo orden, autopromoción *versus* autotranscendencia⁶³.

Aunque en el punto de partida encontremos una correspondencia entre valores generales de las personas (los FHOV) y valores organizacionales, el paso de los valores generales a los valores de trabajo se hace a través de la equivalencia que se verifica en la EVT-R entre cada tipo motivacional de valores en el contexto del trabajo y uno de los FHOV.

La EVT-R divide los valores personales de trabajo (a que Sousa y Porto llaman WV, o ‘work values’) en seis tipos motivacionales: ‘universalismo y benevolencia’, ‘conformidad’, ‘seguridad’, ‘logro’, ‘poder’ y ‘autodirección y estimulación’ (cf. [5.2.1.](#), Tabla 18). La EVO divide igualmente los valores organizacionales (OV, o ‘organizational values’) en seis tipos motivacionales, los mismos que Schwartz había identificado en la teoría de los valores culturales: ‘igualitarismo’, ‘autonomía’, ‘maestría’, ‘jerarquía’, ‘integración’ y ‘armonía’ (cf. [Apéndice 13](#)).

Tabla 22. Correspondencias (‘fit’) entre los valores organizacionales y de trabajo

Organizational Value (OV)	Work Value (WV)
Maestría	Poder
Armonía	Universalismo / Benevolencia
Igualitarismo	Universalismo / Benevolencia
Autonomía	Autodirección / Estimulación
Integración / Jerarquía	Seguridad

Como podemos ver en la Tabla 22, Sousa y Porto (2016) identificaron cinco modelos de ajuste (‘fit’) entre los tipos motivacionales de la EVO (los OV) y de la EVT-R (los WV). Aunque no haya sido posible identificar modelos de ajuste individuales para los valores organizacionales de ‘integración’ y de ‘jerarquía’, a través de esos cinco modelos se logra encontrar correspondencias con valores de trabajo para todos los tipos motivacionales de valores organizacionales, los seis, por lo que las autoras concluyeron que la similitud conceptual verificada entre los valores organizacionales y los valores de trabajo posibilita su utilización en estudios de ‘P-O fit’.

⁶³ Una traducción literal de esta citación diría ‘conservación’ y ‘dominio’ en lugar de ‘integración’ y ‘maestría’ (cf. notas 57 y 58).

c) El impacto en la felicidad del ajuste entre los valores de trabajo y los organizacionales

Paralelamente, las mismas autoras –Juliana Sousa y Juliana Porto– evaluaban el efecto de ajuste (‘fit’) entre los valores organizacionales y los valores del trabajo individuales sobre la felicidad en el trabajo. Este estudio se publicó como “Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact” (Sousa y Porto 2015), y posteriormente encontraría apoyo en las conclusiones de las dos publicaciones ya referidas, Porto y Ferreira (2016) y Sousa y Porto (2016).

Aunque se trataba de un estudio exploratorio, con base en una muestra muy específica (145 cuestionarios recogidos en una organización militar), Sousa y Porto (2015) consideraron que

como contribución práctica, este estudio indica que las organizaciones que tienen empleados con valores más importantes similares a los valores más importantes de la organización tienden a obtener niveles más altos de felicidad en el trabajo. Por lo tanto, se recomienda que las organizaciones elaboren estrategias para promover el ajuste de valores con el fin de lograr mayores niveles de felicidad en el trabajo, tales como procesos de socialización y divulgación de los valores organizacionales para promover la atracción organizacional.

Sin embargo, más que lo que se puede deducir de los resultados obtenidos a través de las encuestas, probablemente las principales contribuciones de este estudio residen en los aspectos poco comunes de su enfoque.

Por una parte, las autoras proponían –y, como hemos visto, lo han concluido en Sousa y Porto (2016)– que el uso de un modelo axiológico integrado (la teoría de los valores de Schwartz, aplicada tanto a los valores personales de trabajo como a los valores organizacionales) permitía una evaluación del ajuste entre los valores organizacionales (OV, definidos como principios rectores de la existencia de la empresa y medidos a través de la EVO) y los de trabajo (WV, principios que guían la vida del individuo en el trabajo, medidos a través de la EVT-R) más confiable que la que se usa típicamente en los estudios de ‘P-O fit’.

Por otra parte, el concepto de ‘felicidad en el trabajo’ adoptado en esta investigación ha sido más amplio que lo que es habitual en estudios de ‘P-O fit’. Las autoras explicaron que esos estudios típicamente buscan los indicadores de la ‘felicidad en el trabajo’ en la satisfacción laboral (componente hedónico) o en síndromes y patologías laborales (estrés, agotamiento), mientras aquí se incorporaron componentes eudemónicos (además de hedónicos). Sousa y Porto (2015) fundamentaron su enfoque diciendo que

la literatura académica condensa las definiciones de felicidad en torno a dos corrientes principales: hedónica, que enfatiza experiencias internas y subjetivas, como la satisfacción laboral, y eudemónica, que enfatiza que la expresión y la autorrealización son inherentes al bienestar (Warr y Clapperton, 2010). Si bien el componente hedónico de la felicidad se ha vuelto más central en el área (van Horn, Taris, Schaufeli y Schreurs,

2004), hay evidencia de la superioridad de la eudemonia en la definición de felicidad en el trabajo (Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012).

De manera que aquí encontramos una investigación que utiliza la teoría de Schwartz y tiene un enfoque de la ‘felicidad’ que se aparta claramente del planteamiento expresivista (cf. [3.2.2.](#)) y se acerca al neoaristotélico (cf. [3.2.3.](#) y [3.5.3.](#)).

5.3.3. Compatibilidad entre diversos valores culturales y de trabajo

A pesar del carácter de ‘tanteo’ que se percibe en los resultados de “Do Work Values Predict Preference for Organizational Values?” (Sousa y Porto 2016), estos muestran la comprensión profunda que Shalom H. Schwartz tiene de los valores y de sus dinámicas, pues en esta publicación se confirmaron hipótesis propuestas por Schwartz en “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” (1999).

Conviene señalar que en Sousa y Porto (2016) no hay referencias a Schwartz (1999). De hecho, no parece que las autoras tuvieran conocimiento de esa publicación –si lo tuvieron, lo natural sería que por lo menos la citaran, ya que, al igual que ellas, pone en relación los valores de trabajo con la teoría de los valores culturales–, lo que por otra parte garantiza que el enfoque y, por consiguiente, los resultados de Sousa y Porto (2016) no estén ‘sesgados’ por las hipótesis de Schwartz (1999).

Como hemos visto en la presentación de la teoría de los valores culturales de Schwartz (cf. [4.3.](#)), en “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” (1999) este autor propuso varias hipótesis de compatibilidad y conflicto entre los valores de trabajo y los tipos motivacionales de valores culturales. Los datos recogidos en las encuestas indicaban que en cada país se da un énfasis distinto a los diversos valores culturales, lo que llevó a Schwartz a considerar probable que “en igualdad de condiciones, los objetivos elegidos por los dirigentes para motivar a los trabajadores sean más efectivos si son compatibles con los énfasis culturales prevalecientes”.

En la Tabla 15 –‘Hipótesis de compatibilidad y conflicto de valores del trabajo dependiendo del énfasis en los valores culturales’ (cf. [4.3.](#))– hemos sistematizado las previsiones que Schwartz hacía para las relaciones entre cuatro tipos de valores de trabajo (‘prestigio’, ‘intrínseco’, ‘extrínseco’ y ‘social’) y los seis tipos de valor cultural (‘igualitarismo’, ‘autonomía’, ‘maestría’, ‘jerarquía’, ‘integración’ y ‘armonía’). Por ejemplo, Schwartz consideraba previsible que los valores de ‘prestigio’ fueran compatibles con un énfasis en los valores culturales de ‘jerarquía’ y de ‘maestría’ y contradictorios con un énfasis en los valores culturales de ‘igualitarismo’ y de ‘armonía’.

Los tipos de valores organizacionales utilizados en Sousa y Porto (2016) para la EVO coinciden con los tipos de valores culturales de Schwartz (1999). Por otra parte, las clasificaciones de los valores de trabajo usadas en Schwartz (1999) –presentada en Ros et al. (1999)– y en Sousa y

Porto (2016) –la clasificación de la EVT-R– son distintas, pero las dos se pueden reconducir a los diez valores básicos universales (‘autodirección’, ‘estimulación’, ‘hedonismo’, ‘logro’, ‘poder’, ‘seguridad’, ‘tradición’, ‘conformidad’, ‘universalismo’ y ‘benevolencia’). Así, es posible identificar las previsiones de compatibilidad entre valores de trabajo y valores culturales hechas por Schwartz en 1999 que han sido confirmadas en el estudio publicado en 2016 por Sousa y Porto a través de las correspondencias (‘fit’) entre los valores organizacionales y los valores de trabajo⁶⁴.

Tabla 23. Compatibilidad entre los valores organizacionales y de trabajo

OV / valor cultural	Previsión de compatibilidad (Schwartz 1999)	Confirmación de compatibilidad (Sousa y Porto 2016)
Maestría	Poder y logro	Poder
Armonía	Universalismo y benevolencia	Universalismo y benevolencia
Igualitarismo	Universalismo y benevolencia	Universalismo y benevolencia
Autonomía	Autodirección y estimulación	Autodirección y estimulación

En la Tabla 23 sintetizamos las confirmaciones obtenidas en Sousa y Porto (2016) acerca de las hipótesis de compatibilidad entre valores de trabajo y énfasis en valores culturales propuestas en Schwartz (1999): todas las hipótesis propuestas por Schwartz para cuatro de los seis valores culturales han recibido confirmación, excepto su propuesta de que un énfasis en el valor cultural de ‘maestría’ fuera especialmente compatible con el ‘logro’.

5.4. El inventario de perfiles de valores organizacionales

En 2000, Álvaro Tamayo había publicado “Inventário de Valores Organizacionais”, en el que –partiendo de la teoría de valores culturales de Shalom H. Schwartz– proponía el IVO como instrumento para medir los valores organizacionales (cf. 5.3.1.). Tamayo siguió profundizando en estos temas y, en 2004, junto con Áurea Oliveira, publicó “Inventário de Perfis de Valores Organizacionais”, en el que proponía un instrumento de medida de la percepción de los valores

⁶⁴ Nos atenemos a los modelos de ‘fit’ obtenidos para valores organizacionales individuales; o sea, no consideramos el último modelo propuesto por Sousa y Porto (2016), en el que el ajuste se da entre dos valores organizacionales (‘integración’ y ‘jerarquía’) y el valor de trabajo de ‘seguridad’ (cf. Tabla 22).

organizacionales por parte de los empleados, el IPVO, que desarrolló con base en la teoría de los valores humanos universales de Schwartz.

A continuación veremos el proceso de construcción del IPVO ([5.4.1.](#)) y una investigación realizada por Tamayo que ejemplifica la aplicación de este instrumento ([5.4.2.](#)). Después, presentaremos algunos estudios más recientes que han utilizado el IPVO ([5.4.3.](#)).

5.4.1. La construcción del IPVO

El punto de partida para la construcción del IPVO es muy sencillo⁶⁵, conforme explican Oliveira y Tamayo (2004):

La hipótesis de base fue que existe similitud entre las metas de estas dos categorías de valores [personales y organizacionales]. Los valores personales son considerados como indicadores de las motivaciones de la persona, motivaciones que tanto los gestores como los trabajadores llevan consigo al ingresar en la organización. Parece lógico, por lo tanto, que las metas organizacionales presenten algún tipo de correspondencia con los valores personales.

O, con otras palabras:

Se nota que los valores organizacionales y los valores del individuo tienen una interfaz en la medida en que ambos comparten metas universales que expresan la satisfacción de las exigencias básicas del ser humano. De este modo, se considera que el estudio de esos valores [organizacionales] puede adoptar como referencia los valores humanos, pues ellos también poseen sus raíces en motivaciones personales.

Los autores se lanzaron al proyecto. Construyeron los ítems y los entregaron a un grupo de expertos para que los clasificaran. Procedieron a la validación semántica, con dos grupos de empleados, para verificar la claridad de las instrucciones y la comprensión de los ítems que no habían sido eliminados. Sobre esta base, nació el ‘Inventario de perfiles de valores organizacionales’ (IPVO), compuesto por 48 ítems (cf. [Apéndice 14](#)), en cuya validación, realizada por medio de análisis factorial, participaron 833 empleados.

El cuestionario aplicado en el IPVO sigue el enfoque del PVQ-40 (cf. [1.4.1.](#) y [Apéndice 4](#)), publicado tres años antes en “Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement” (Schwartz et al., 2001). Para cada ítem, el encuestado debía responder a la pregunta: “¿Cuánto se parece esta organización aquí descrita a aquella en la que usted trabaja?”, y le presentan seis alternativas:

⁶⁵ Aunque conceptualmente exigente, como veremos en [5.5.](#)

No se parece en nada	No se parece	Es poco parecida	Es más o menos parecida	Es parecida	Es muy parecida
----------------------	--------------	------------------	-------------------------	-------------	-----------------

Como hemos visto en otros instrumentos, la utilización de una escala de respuesta verbal reduce el esfuerzo cognitivo y simplifica la tarea del encuestado, ya que no requiere que transforme su juicio en un número. Posteriormente las respuestas son codificadas por el investigador, que les asigna valores que, en este caso, varían de cero a cinco, correspondiendo respectivamente al primer y al último punto de la escala.

Oliveira y Tamayo (2004) explican que

cada ítem fue formulado como una breve descripción del perfil de una organización hipotética. Cada perfil describe metas, aspiraciones o deseos que implícitamente apuntan a la importancia de un valor organizacional. Por ejemplo, el ítem “Esta organización alienta al empleado a ser creativo. Estimula la creación de productos y servicios originales”⁶⁶ describe una organización para la cual los valores de autonomía son importantes.

Tabla 24. Tipos de valores organizacionales identificados con el IPVO

<i>Tipos de valores</i>	<i>Objetivos</i>
Autonomía	Ofrecer desafíos y variedad en el trabajo, estimular la curiosidad, la creatividad y la innovación
Bienestar	Promover la satisfacción, el bienestar y la calidad de vida en el trabajo
Logro	Valorar la competencia y el éxito de los trabajadores
Dominio	Obtener ganancias, ser competitiva y dominar el mercado
Prestigio	Tener prestigio, ser conocida y admirada por todos, ofrecer productos y servicios satisfactorios para los clientes
Tradicición	Mantener la tradición y respetar las costumbres de la organización
Conformidad	Promover la corrección, la cortesía y las buenas maneras en el trabajo y el respeto a las normas de la organización
Preocupación por la colectividad	Promover la justicia y la igualdad en la organización, así como la tolerancia, la sinceridad y la honestidad

Fuente: Adaptado de Oliveira y Tamayo (2004).

⁶⁶ En el [Apéndice 14](#) presentamos los ítems del IPVO tal como han sido publicados en Oliveira y Tamayo (2004), esto es, solamente con la primera frase de cada ítem.

El análisis estadístico de los resultados permitió identificar ocho factores o tipos de valores organizacionales (cf. Tabla 24), los cuales representan nueve de los diez tipos de valores personales identificados por la teoría de Schwartz (cf. Tabla 25).

Tabla 25. Equivalencias entre los tipos de valores personales y organizacionales

<i>Tipos de valores personales (ej. PVQ-40)</i>	<i>Tipos de valores organizacionales (IPVO)</i>
Autodirección	Autonomía
Estimulación	
Hedonismo	Bienestar
Logro	Logro
Poder	Dominio
	Prestigio
Seguridad	-
Tradición	Tradición
Conformidad	Conformidad
Universalismo	Preocupación por la colectividad
Benevolencia	

El valor personal ‘seguridad’ no ha configurado ningún valor organizacional. Los autores consideraron que esa ausencia podría ser explicada por deficiencia en la formulación de los ítems o por el hecho de que, en la concepción de los sujetos, el propio atributo puede incluir cierta ambigüedad, pues la seguridad en el trabajo puede ser entendida como seguridad de empleo o seguridad en la ejecución de las tareas.

Por otra parte, los tipos motivacionales personales ‘universalismo’ y ‘benevolencia’ corresponden solamente a un tipo motivacional organizacional, la ‘preocupación por la colectividad’. Lo mismo ha ocurrido con los tipos motivacionales personales ‘autodirección’ y ‘estimulación’, que corresponden al tipo motivacional organizacional ‘autonomía’. Como sabemos (cf. [1.3.4.](#)), la ubicación de las ‘líneas divisorias’ entre los tipos motivacionales tiene siempre un grado de arbitrariedad (tal como el de las ‘líneas divisorias’ entre los distintos

colores), dado que los valores humanos representan un continuo de motivaciones, por lo que no es muy problemático que un modelo unifique dos tipos motivacionales, siempre que se trate de tipos adyacentes en el círculo motivacional, como se verifica en estos casos (cf. [1.3.3.](#), Figura 2).

Por el contrario, el tipo motivacional personal ‘poder’ corresponde a dos tipos motivacionales organizacionales: ‘dominio’ y ‘prestigio’. Recordemos que, en la versión refinada de la teoría de valores humanos universales, el tipo motivacional ‘poder’ también se divide en dos: ‘dominio’ y ‘recursos’ (cf. [1.4.3.](#)). Lo más llamativo no es la coincidencia, sino que esta división apareció por primera vez en Schwartz et al. (2012), o sea, ocho años después de la publicación de Oliveira y Tamayo.

Oliveira y Tamayo (2004) se habían propuesto “crear y validar un instrumento para evaluar los valores organizacionales basados en la estructura y el contenido motivacional de los valores personales”. Las equivalencias encontradas entre los tipos de valores personales y organizacionales confirmaron la ‘hipótesis de base’ de este estudio, esto es, que existe similitud entre las metas de las dos categorías de valores. En consecuencia, los autores recomendaron el uso del IPVO en la identificación del perfil de los valores organizacionales, en la realización de diagnósticos y en la planificación de procesos de cambio.

5.4.2. Los valores organizacionales y el compromiso organizacional

En “Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo” (2005), Álvaro Tamayo presentó una aplicación del IPVO que mostró el camino a las investigaciones posteriores. El objetivo de ese estudio era verificar la posible influencia de los valores organizacionales sobre el compromiso organizacional. El contexto era una organización pública y la muestra fue constituida por 200 trabajadores. Para la evaluación del compromiso organizacional, a semejanza de lo que hizo en “Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional” (2001), Tamayo utilizó la escala de compromiso afectivo de Mowday traducida y adaptada para el contexto brasileño (cf. [5.1.2.](#)).

Tamayo explicó que realizaron una regresión múltiple⁶⁷ en la cual el compromiso afectivo fue considerado como variable criterio y los ocho factores de los valores organizacionales como variables predictoras.

En la primera columna de la Tabla 26 tenemos los ocho factores o tipos de valores organizacionales identificados en el IPVO. En la segunda columna, se encuentra la media de la clasificación atribuida a cada uno de ellos por los encuestados, en orden descendente, y en la tercera la desviación estándar. Tamayo refiere que las desviaciones estándar indican que la percepción de los valores de esta organización es compartida por los miembros

⁶⁷ La regresión múltiple es una técnica estadística que permite establecer la mejor predicción de una variable criterio a partir de varias variables predictoras.

organizacionales pues, con excepción de dos ('prestigio organizacional' y 'tradición'), son todas inferiores a '1'.

En la última columna se registran los ' β ' de los ocho factores, los cuales expresan la magnitud y la dirección de la relación entre cada una de las variables predictoras y la variable criterio. Los resultados de la regresión múltiple mostraron que cinco de los valores organizacionales explican el compromiso organizacional; la relación con el compromiso organizacional es positiva para tres de estos valores y negativa para los otros dos.

Tabla 26. Relación entre los valores organizacionales y el compromiso organizacional

<i>Valores organizacionales</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>β</i>
conformidad	4,11	0,89	-
prestigio organizacional	3,75	1,18	0,44
dominio	3,47	0,92	-0,27
logro	3,25	0,94	-
preocupación por la colectividad	3,22	0,99	-
tradición	3,17	1,18	-0,26
autonomía	3,00	0,95	0,27
bienestar	2,13	0,93	0,37

Fuente: adaptado de Tamayo (2005).

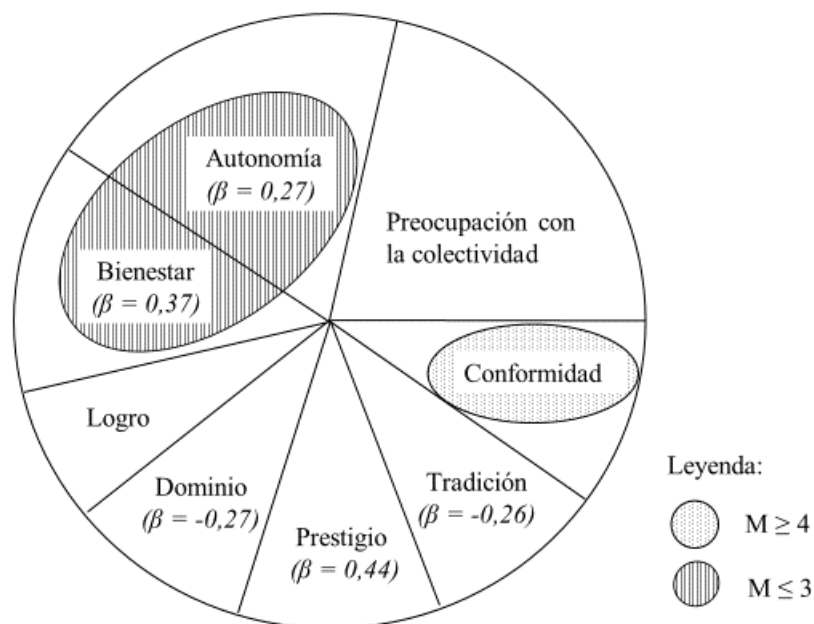
Para estos trabajadores, el valor organizacional que más fomenta el compromiso afectivo con la organización es el 'prestigio organizacional' ($\beta = 0,44$). Como buen brasileño (aunque nacido en Colombia), Tamayo lo explicó a través del fútbol:

El primer predictor, Prestigio, se refiere a la demanda de prestigio por parte de la organización, a sus esfuerzos por ser conocida y admirada por todos en el mercado y para ofrecer productos y servicios satisfactorios a los clientes. Esta preocupación de la organización en construir y mantener, a través de la calidad de sus productos / servicios, una imagen social positiva tiene un impacto importante en el desarrollo del compromiso afectivo por parte de los trabajadores, a pesar de que éstos no son objeto directo de las metas de este conjunto los valores. Este fenómeno puede ser explicado por la necesidad de todo ser humano de identificarse con la sociedad, grupos o instituciones de los cuales forma parte. El prestigio de estos grupos facilita la identificación del individuo con ellos.

La victoria de la selección brasileña en la *Copa do Mundo*, por ejemplo, es una victoria y una proeza de todos los brasileños. De la misma forma, en la vida organizacional, el éxito de la empresa, socialmente reconocida y admirada, es fuente de identificación del trabajador con la organización. Esta se presenta como un objeto maravilloso, admirado y deseado por todos, que solicita del trabajador amor, identificación y compromiso.

Por otra parte, para los ítems de ‘bienestar’ y ‘autonomía’ (respectivamente, con $M = 2,13$ y $M = 3,00$), la ‘respuesta tipo’ a la pregunta ‘¿Cuánto se parece esta organización aquí descrita a aquella en la que usted trabaja?’ se encontraba entre ‘Es poco parecida’ (respuesta a la que se atribuye el valor 2) y ‘Es más o menos parecida’ (respuesta a la que se atribuye el valor 3). La baja valoración de estos ítems constituye una dificultad para esa organización, pues indica que los trabajadores consideran que en ella se valoran poco los aspectos relacionados con el ‘bienestar’ y la ‘autonomía’, y esos son precisamente los otros dos factores que podrían impulsar el compromiso organizacional, visto que están positivamente relacionados con él (o sea, como vemos en la Tabla 26, en ambos casos se verifica que $\beta > 0$, lo que significa que la dirección de la relación entre cada una de estas dos variables predictoras y el compromiso organizacional es positiva).

Figura 27. Círculo de los valores organizacionales, aplicando el IPVO



El ‘dominio’ presenta la relación más negativa con el compromiso ($\beta = -0,27$), lo que a primera vista puede parecer poco lógico, considerando que el ‘prestigio’ tuvo la relación más positiva y ambos corresponden al tipo motivacional personal ‘poder’ (cf. 5.4.1., Tabla 25). Tamayo propone la siguiente explicación:

Mientras que el Prestigio de la organización, basado en la calidad de sus productos y en su imagen de respeto y admiración en el mercado, lleva al trabajador a una relación afectiva con la organización por sentirse participante del éxito social de la misma, el Dominio inhibe el compromiso afectivo y la identificación con la organización, tal vez porque en este caso el trabajador no se percibe como participante de los resultados obtenidos por la organización (ganancias, conquista de nuevos mercados, eliminación de competidores menos poderosos). Es posible que esta dimensión cultural de la organización active en el trabajador su conciencia de contribuir con su trabajo al desarrollo del capital de la empresa y de participar en una lucha agresiva de competencia contra otras empresas.

La comprensión de la relación negativa de la ‘tradicición’ con el compromiso ($\beta = -0,26$) es más difícil. Si la tradición es uno de los elementos fundamentales de la estabilidad organizacional, y desempeña una función importantísima en la vida organizacional como es la de contribuir a la estabilidad de la organización, sin la cual ésta sería incapaz de funcionar, ¿por qué los esfuerzos de la empresa para mantener la tradición y respetar las costumbres de la organización se traducen en un menor compromiso de sus trabajadores? A propósito de esta cuestión, Tamayo ayuda a entender que el impacto de los valores organizacionales en otras variables es a veces muy dependiente de las circunstancias concretas de la institución:

La reducción exagerada de la incertidumbre interna, sin embargo, es intolerable para el trabajador por diversos motivos. En primer lugar, porque la tradición (normas, rituales, etc.) es resultado de soluciones dadas en el pasado a situaciones diferentes de las actuales. Así, la tradición intenta estabilizar el presente y el futuro. En segundo lugar, la tradición limita el margen de acción del trabajador, descalificando a menudo su juicio y su habilidad para innovar. En tercer lugar, los elementos de la tradición (normas, rituales y rutinas) (...) presentan soluciones a problemas sin tener en cuenta los valores y las motivaciones del trabajador actual.

Por último, es importante referir los resultados relativos a la ‘conformidad’, aunque este valor no tenga en esta organización capacidad para explicar el compromiso organizacional. Recordemos que, en el IPVO, para cada ítem el sujeto debe responder a la pregunta ‘¿Cuánto se parece esta organización aquí descrita a aquella en la que usted trabaja?’. Pues bien, en respuesta a esta pregunta, el factor de ‘conformidad’ presenta la mayor media y la menor desviación estándar, lo cual da a entender que la percepción predominante es que esta organización enfatiza la adecuación a modelos de comportamiento y al respeto a las normas.

No sabemos si, por algún motivo, la alta valoración de la ‘conformidad’ es importante para la estrategia de la organización. De todos modos, los datos del IPVO nos permiten ver que el perfil de valores organizacional no es el más propicio a un fuerte compromiso organizacional, ya que el valor organizacional que los trabajadores más identifican en esta organización (‘conformidad’) no impacta en el compromiso, al contrario de los dos valores organizacionales que menos identifican (‘autonomía’ y ‘bienestar’), que tienen un impacto positivo en el compromiso organizacional.

5.4.3. Algunos estudios que han aplicado el IPVO

Con “Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo” (2005), Álvaro Tamayo dejó el camino abierto para que otros investigadores pudieran entender cómo se aplica el IPVO y cómo se pueden interpretar sus resultados. Vamos a ver ahora algunas de las aplicaciones posteriores.

a) Canova y Porto (2010)

“O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio” (2010), de Karla Canova y Juliana Porto, tenía por objetivo identificar en qué medida la percepción que docentes de enseñanza media tienen del perfil de valores organizacionales de la institución educativa ayuda a predecir dos tipos de estrés ocupacional. El primer tipo de estrés se deriva de los factores específicos de la escuela en la que cada uno trabaja, mientras que el segundo tipo de estrés es relativo a aspectos de contexto más amplios (políticas generales de progresión en la carrera, etc.). Las autoras explicaban su enfoque argumentando que “entre los factores culturales existentes, los valores organizacionales constituyen el núcleo de la cultura organizacional y, por lo tanto, forman un indicador central para comprender cómo la cultura organizacional se configura como antecedente de comportamientos en las organizaciones”.

Canova y Porto (2010) utilizaron una escala de estrés ocupacional y el IPVO, al que añadieron otros tres ítems a fin de contemplar algunas especificidades del contexto de la educación. En este estudio, no todos los ítems se agruparon conforme a los ocho factores del IPVO obtenidos por el análisis factorial de Oliveira y Tamayo (2004). No obstante, dado que la teoría de Schwartz prevé la posibilidad de que los valores de tipos motivacionales adyacentes se mezclen en lugar de presentarse en regiones claramente especificadas, los resultados de este estudio eran coherentes con los presupuestos del modelo que sirvió de base para el estudio de Oliveira y Tamayo (2004).

Así, Canova y Porto estudiaron los resultados considerando un nivel de agregación más amplio –correspondiente a los FHOV– y concluyeron que los valores de ‘Autotrascendencia’ (en la vertiente organizacional, ‘Preocupación con la colectividad’) son predictores del primer tipo de estrés –esto es, cuando el docente percibe más la presencia de esos valores en la organización, él siente menos estrés derivado de factores específicos de la escuela en la que trabaja–, mientras que, para el segundo tipo de estrés (relativo a aspectos de contexto más amplios tales como políticas de progresión en la carrera), los mejores predictores son los valores de ‘Apertura al cambio’ (que corresponderían a ‘Autonomía’ y ‘Bienestar’, en la Figura 27), aunque la capacidad predictiva de los valores de ‘Autotrascendencia’ también es significativa.

Su conclusión fue que el perfil de valores percibido en la organización tiene una influencia significativa en el estrés ocupacional de los docentes de la enseñanza media, por lo que la gestión de la cultura organizacional puede disminuir el nivel de estrés.

Recordando la distinción entre valores de crecimiento y de protección (cf. [1.4.3.](#), Tabla 4), es interesante notar que los valores de crecimiento o ‘libres de ansiedad’ son precisamente los de ‘Autotrascendencia’ y de ‘Apertura al cambio’, que coinciden con los valores organizacionales que en este estudio son los mejores predictores para el menor nivel de estrés de los docentes.

b) Oliveira y Souza (2014) y Dias y Oliveira (2016)

Áurea Oliveira, que con Álvaro Tamayo había diseñado el IPVO (cf. Oliveira y Tamayo 2004), siguió trabajando con este instrumento. A continuación, presentamos brevemente dos de sus publicaciones.

En 2014, esta autora publicó “Confiança do Empregado na Organização: O Impacto dos Valores Pessoais e Organizacionais” junto con Marcos de Souza. Los resultados indicaron que el poder predictivo de los valores personales y de las variables demográficas era reducido en comparación con el de los valores organizacionales, lo que sugería que la confianza de los empleados está mayoritariamente basada en su evaluación del sistema organizacional. Esto es, lo más determinante para que los empleados confíen en una organización sería el modo en que la perciben, no tanto cómo son ellos mismos (su perfil personal de valores o sus características de tipo demográfico).

De todos modos, llama la atención el instrumento utilizado para la medición de los valores personales, cuyo carácter en cierto modo ‘experimental’ puede haber influido en la menor capacidad predictiva revelada por esos valores. Oliveira y Souza (2014) han aplicado el IVS, la adaptación al portugués del ‘Schwartz Value Survey’ (1992) que había sido presentada en Tamayo y Schwartz (1993), pero en 2009 ya se había publicado “Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil”, de autoría de Álvaro Tamayo y Juliana Porto, en el cual se encuentra la traducción para portugués y la validación del PVQ-40, el cual, además, parece haber estado en el origen del diseño del IPVO⁶⁸.

Dos años después, junto con Fabiana Dias, Áurea Oliveira publicó “Organizational Values and Trust: Determining Factors in Organizational Civism Behaviors” (2016). En esta investigación, las variables dependientes fueron los factores de ciudadanía organizacional presentes en la ECO –la escala desarrollada por Porto y Tamayo (cf. [5.2.2.](#), Tabla 19)– mientras que las variables independientes fueron los valores organizacionales (conforme al IPVO) y los factores de confianza.

Los resultados indicaron que tanto los valores organizacionales como los factores de confianza tienen capacidad predictiva de los factores de ciudadanía organizacional. En lo que respecta a la relación entre los valores organizacionales y los factores de ciudadanía organizacional, este estudio concluyó que la ‘autonomía’ tenía capacidad predictiva con relación a los factores

⁶⁸ Digo ‘parece’ porque, aunque en Oliveira y Tamayo (2004) no se cite a Schwartz et al. (2001), los instrumentos presentan una estructura idéntica entre ellos y distinta de los instrumentos anteriores realizados en el ámbito de la teoría de Schwartz (cf. [5.4.1.](#)). Una hipótesis es que Álvaro Tamayo orientara a Áurea Oliveira en esa dirección, pero esta no retuviera de dónde provenía la idea para la nueva estructura del cuestionario.

‘clima externo favorable a la organización’ y ‘auto entrenamiento’, y que la ‘conformidad’ tenía capacidad predictiva con relación a los factores ‘protección del sistema’ y ‘cooperación con los colegas’.

c) *Costa et al. (2017)*

En “Comportamento de ciudadanía organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho” (Costa et al. 2017), encontramos de nuevo la aplicación del ECO y del IPVO para estudiar la relación entre la ciudadanía organizacional y los valores organizacionales. El universo era muy específico: 302 empleados de una empresa fabricante de electrodomésticos. En este estudio, la correlación más fuerte surgió entre el tipo de valores de ‘prestigio y logro’ y el factor de ciudadanía organizacional ‘clima externo favorable a la organización’. Con este fundamento, los autores concluyeron que, cuanto mayor fuera la prioridad dada por esta empresa a los valores de prestigio y de logro, más favorable sería la actuación de los empleados al desarrollo de un clima externo favorable a la organización.

De hecho, en el IPVO no se encuentra el tipo de valores ‘prestigio y logro’, pero el análisis factorial realizado por Costa et al. –además de no lograr identificar el factor ‘tradición’– validó la opción de agrupar dos pares de factores, ‘prestigio’ y ‘logro’, por un lado, y ‘dominio’ y ‘conformidad’, por otro. Esta opción llama la atención, dado que en la Tabla 24 verificamos que no serían tipos de valores organizacionales adyacentes. No obstante, los autores no lo cuestionaron, no miraron a la congruencia entre los resultados estadísticos y las hipótesis teóricas.

En este estudio hallamos, por tanto, una aplicación puramente ‘técnica’ de la teoría desarrollada por Shalom H. Schwartz y Álvaro Tamayo, exactamente el opuesto de lo que se preconiza en “Embedding the organizational culture profile into Schwartz’s theory of universals in values” (Borg et al. 2011), en el análisis sobre las ventajas de la aplicación de la teoría de Schwartz cuando se compara con otras metodologías menos fundamentadas utilizadas para la evaluación del ‘P-O fit’ (cf. [4.5.1](#)).

Esta situación ilustra la diferencia entre el modo de extraer conclusiones de un estudio con una base teórica bien estructurada y de otro sin esa base (en este ejemplo, un estudio que se limite a una lectura acrítica de resultados estadísticos). En el segundo caso, es mucho menos seguro prever que la correspondencia encontrada entre las variables se mantenga cuando se altere alguna circunstancia, y más aventurado todavía afirmar la existencia de una relación causal.

En el fondo, lo que pasa es que los análisis estadísticos aportan una contribución muy válida para explicar ‘cómo’ ocurren los fenómenos, pero para entender un ‘por qué’ se necesita estudiar el problema desde un nivel de profundidad distinto⁶⁹. Así, si los autores presentan su comprensión de la naturaleza de su objeto de estudio (en este caso, ‘quién es’ la persona humana, ‘qué es’ una organización y ‘qué son’ sus valores), explicitando cómo eso se traduce

⁶⁹ En efecto, este es el *quid* del capítulo relativo a los fundamentos de la teoría de los valores humanos universales (cf. [3](#)).

en sus conclusiones, están diciendo los ‘por qué’ en que se fundamentan. Sin embargo, si solamente remiten las explicaciones a ‘los resultados’ y no hacen un análisis crítico de los mismos a la luz de ‘lo que’ están estudiando, en realidad están aplicando sus concepciones *a priori* sobre ese tema, como verificamos en “Comportamiento de ciudadanía organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho” y también en “¿Influye la personalidad de los directivos de PyMEs en los resultados exportadores?” (cf. [4.5.2.](#)).

5.5. Un acercamiento nearistotélico a la teoría de los valores

Si es cierto que, cómo hemos visto en el inicio de este capítulo, la investigación realizada por Álvaro Tamayo ganó un nuevo rumbo cuando recibió la invitación para formar parte del equipo de Shalom H. Schwartz, no lo es menos que, con Tamayo, la teoría de Schwartz ganó nuevos horizontes. Por un lado, está el aspecto que hemos mencionado al recordar la propuesta para otorgar a Tamayo el título de Profesor emérito; se señalaba que había sido ‘la única persona en el mundo en aceptar el desafío de transferir la teoría de valores de Schwartz al escenario organizacional’. Por otro lado, probablemente debido a su inquietud por la ausencia de modelos teóricos en la literatura en el ámbito de los valores laborales –antes incluso de conocer la investigación realizada por Schwartz (cf. Tamayo 2007)–, con Álvaro Tamayo el desarrollo de nuevos instrumentos de medida de los valores se hizo profundizando también en los fundamentos teóricos.

Dado que en la exposición que se sigue usaremos de modo bastante intercambiable los ámbitos conceptuales de ‘valor’ y ‘motivación’, conviene precisar que Álvaro Tamayo consideraba sencillamente que “los valores expresan los objetivos motivacionales del individuo” (Tamayo et al. 1998).

La profundización en los fundamentos emprendida por Tamayo, aclarando los presupuestos y explicitando sus implicaciones, es particularmente notoria en la creación del IPVO. Al presentar este instrumento (cf. [5.4.1.](#)) decíamos que el punto de partida para su construcción era muy sencillo, aunque conceptualmente exigente. Ahora podemos añadir que la ‘exigencia’ se debía en gran medida a su carácter ‘contra corriente’, tal como el planteamiento nearistotélico va ‘contra la corriente’ del planteamiento expresivista.

En “Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais” (2007) Tamayo recordaba que la novedad del enfoque del IPVO consistía en

postular un paralelismo entre los valores personales y los valores de la organización. Este es un problema que no parece haber sido estudiado empíricamente. No he encontrado ninguna publicación sobre esta temática. Sin embargo, para la comprensión de la adaptación del trabajador a su ambiente de trabajo, es fundamental investigar la posibilidad de un paralelismo entre los valores personales y los valores organizacionales. El paralelismo axiológico postulado para la construcción del IPVO consiste en la correspondencia biunívoca de los tipos motivacionales de valores del

trabajador y de los valores organizacionales, es decir, la relación entre cada tipo motivacional de valores del trabajador solamente con un factor de valores de la organización. Esto implica la correspondencia de metas entre el trabajador y la organización.

En 2004, con el desarrollo del IPVO, Álvaro Tamayo de cierta forma anticipó la visión de Borg et al. en “Embedding the organizational culture profile into Schwartz’s theory of universals in values” (2011), que presenta las ventajas de los instrumentos desarrollados con base en la teoría de Schwartz en relación con otras metodologías para medir el ajuste entre las personas y la organización (cf. [4.5.1.](#)).

Tamayo era consciente de que su propuesta ayudaría a solucionar un problema presente en estudios de ‘P-O fit’. Lo podemos constatar cuando Oliveira y Tamayo (2004) citan a “The hospitality industry culture profile: a measure of individuals values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions” (2002), de Mustafa Tepeci y A. L. ‘Bart’ Bartlett:

Estudios realizados en el extranjero muestran que los autores están interesados en verificar el grado de ajuste o congruencia entre los valores personales y organizacionales. Para esto, es común usar un solo instrumento respondido dos veces por el individuo. En la primera etapa, se le pide que evalúe sus valores personales y, en la segunda, los valores organizacionales (Tepeci y Bartlett, 2002). (...) Esta forma de medir los valores es criticada debido al uso de un solo instrumento, en el que no se tiene en cuenta la diferenciación entre valores personales y organizacionales. Según Tamayo, Mendes y Paz (2000), los valores organizacionales no deben confundirse con los valores personales, ya que el sistema de valores de una organización no necesariamente coincide con los valores de sus empleados. Además, el individuo, cuando usa el mismo instrumento, puede tener dificultades para discriminar los valores personales de los organizacionales de acuerdo con el sesgo cognitivo, afectando al grado de congruencia entre los valores.

Oliveira y Tamayo (2004) consideran que la similitud que propugnan entre un instrumento de medida aplicable a los valores personales de los empleados y otro que mide la percepción que los mismos empleados tienen de los valores organizacionales lleva a que

una expectativa de las organizaciones podrá ser concretada: la identificación de relaciones de conflicto o de armonía entre sus valores y los de sus empleados. El impacto de la congruencia o no de estos valores en relación con un gran número de variables puede ser probado. Por ejemplo, ¿de qué forma la congruencia de valores impacta en el compromiso del empleado? Las tesis de que, si hay congruencia de valores el estrés experimentado por el empleado será menor y su adaptación más fácil, también podrán ser verificadas.

Efectivamente, con instrumentos distintos para evaluar los valores personales y los organizacionales, pero presentando una simetría desde el punto de vista del contenido y de las metas tanto del trabajador como de la organización, se abren perspectivas para estudiar más

adecuadamente la integración del individuo en la organización –el ajuste entre la persona y la organización, o ‘P-O fit’ (cf. [4.5.1.](#))– y para la definición de estrategias de gestión centradas en la convergencia de metas individuales y organizativas.

Como hemos visto, Juliana Sousa y Juliana Porto, en “Do Work Values Predict Preference for Organizational Values?” (2016), también evaluaron el ajuste entre los valores del trabajo y los valores organizacionales aplicando dos instrumentos distintos que parten de teorías de Shalom H. Schwartz, la EVT-R y la EVO (cf. [5.3.2.](#)). Sin embargo, los datos a los cuales se aplican esos dos instrumentos tienen origen en dos teorías independientes, aunque respondan a enfoques similares; la EVT-R parte de valores del trabajo identificados con base en la teoría de los valores humanos universales, mientras que la EVO parte de valores organizacionales identificados a través de la teoría de los valores culturales. Sousa y Porto (2016) compararon las respuestas dadas a las dos encuestas (EVT-R y EVO) y concluyeron que los resultados eran coherentes con la existencia de una similitud conceptual entre los valores personales de trabajo y los valores organizacionales, porque los modelos matemáticos habían mostrado que el ajuste (‘fit’) entre los valores organizacionales y los valores de trabajo era aceptable⁷⁰.

Esto es, las autoras han seguido un método de verificación *a posteriori* de la relación unívoca entre los valores personales y los organizacionales. El ajuste de los resultados no informa sobre ‘qué son’ unos y otros valores, solamente informa sobre la relación que se verifica entre el ‘comportamiento’ de unos y otros. Este enfoque de Sousa y Porto (2016) –normal por otra parte en la investigación– ayuda a percibir mejor cuán distinto es al enfoque de Álvaro Tamayo, que no se contentó con ‘medir’ los valores (o estudiar su ‘comportamiento’), sino que procuró fundamentar la comparabilidad entre los valores personales y los organizacionales en la semejanza de naturaleza o *a priori* entre los dos tipos de valores.

Como veremos a continuación, aunque su objetivo fuera comprender ‘que son’ los valores organizacionales –esto es, su objetivo directo no era profundizar en la comprensión de lo que son los valores personales–, de hecho Tamayo cuestionó que el fundamento de los valores personales esté en ‘los tres requisitos que las teorías evolucionistas presentan como necesarios para la supervivencia’, el ‘axioma de base’ sobre el cual se asientan todas las aplicaciones de la teoría de Schwartz (cf. [3.1.](#)). Recordemos que Álvaro Tamayo no solamente aplicaba la teoría de los valores, sino que la desarrollaba con una ‘mente’ idéntica a la de Shalom H. Schwartz, lo que implicaba construir hipótesis con base en una teoría concreta (cf. [5. in principio](#)). Siempre que se propuso ‘expandir’ la teoría de los valores⁷¹, Schwartz ‘volvió a empezar’ desde los fundamentos teóricos –no olvidemos que para este autor el rol de los datos empíricos es, en primer lugar, el de confirmar o no las hipótesis teóricas–, por lo que es muy coherente que Tamayo también buscara un fundamento para los valores organizacionales cuando se lanzó al desafío de transferir la teoría de valores de Schwartz al escenario organizacional.

⁷⁰ Como se recoge en la Tabla 22 (cf. [5.3.2.](#)), en un caso se aceptó el ‘fit’ entre un valor de trabajo y un valor organizacional, y en los restantes se verificó que era aceptable el nivel de ajuste entre un valor de un ámbito y la unión de dos valores del otro.

⁷¹ Cf. [1.2.](#), [1.3.1.](#) y [1.4.3.](#)

La exposición de este fundamento se encuentra sobre todo en “Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo” (Tamayo 2005), que presenta una investigación realizada con recurso al IPVO (cf. [5.4.2.](#)). La argumentación se centra en que la base de la similitud entre la estructura de los valores humanos universales –o valores personales, básicos o generales– y la de los valores organizacionales está constituida por tres elementos: origen, desarrollo y función de los dos tipos de valores.

En primer lugar, Tamayo (2005) afirmaba que el origen de los valores de una organización se encuentra en las personas que la componen, por lo que los valores organizacionales expresan sus intereses y motivaciones. Lo razonaba diciendo que, cuando una persona intenta establecer lo que es bueno para una organización, utiliza principios, intereses y metas que privilegia en su vida; así, las motivaciones que sostienen los valores, tanto de las organizaciones como de las personas, pueden ser altamente semejantes. De esta forma, la estructura de los valores organizacionales puede ser bastante similar a la de los valores personales.

Por otra parte, los valores organizacionales se desarrollan en estrecha interacción con las exigencias internas y externas de la organización; las primeras son múltiples y variadas pero, en gran parte, derivadas de las necesidades y motivaciones de sus miembros. Tamayo (2005) consideraba que “difícilmente una empresa puede ignorar las motivaciones y los intereses de sus miembros”, por lo que “defender una oposición maniquea entre las motivaciones personales y las exigencias organizacionales sería caer en una visión simplista de las organizaciones”. El autor no presentó ejemplos de defensores de esa ‘oposición maniquea’, pero en la práctica su crítica tiende al mismo blanco que la de Sumantra Ghoshal en el artículo publicado en el mismo año, “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices” (cf. [4.1.](#)), o sea, aquellos que adoptan “la suposición del Homo Economicus, un modelo de personas como maximizadores racionales del interés propio” (Ghoshal 2005).

Por último, de acuerdo con Tamayo (2005), “la función de los valores organizacionales es crear condiciones favorables para la emergencia y el desarrollo del bienestar de la organización y del trabajador”. Según este autor, “los valores sirven para crear y mantener la identidad de la organización, guiar la vida organizacional, motivar a los miembros de la organización y, en particular, definir un contexto favorable para el trabajo productivo y para la vida en la organización, tanto individual como colectiva”. Esta comprensión de tipo ‘comunitario’ de la finalidad de los valores en las organizaciones se aparta claramente del ‘relato basado en la satisfacción de los deseos individuales’ (el planteamiento expresivista; cf. [3.2.2.](#)) y se acerca a la visión del florecimiento humano mediado por la participación en la sociedad, propia del planteamiento neoaristotélico (cf. [3.2.3.](#)).

En la identificación de las características básicas del planteamiento neoaristotélico, tal como lo concibe Alasdair MacIntyre en *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative* (2016), hemos visto que, si se elimina la noción de bien común, lo que queda es una concepción del individuo abstraído de sus relaciones sociales y de las normas de justicia que deben informar esas relaciones para que el individuo pueda florecer (cf. [3.2.3.](#)). En lo que concierne a la teoría de Schwartz, nos estamos encontrando con el camino

inverso: Tamayo revela, aunque sea de un modo implícito, lo que se gana cuando se introduce la noción de bien común.

En “A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador” (2003), de Álvaro Tamayo y Tatiane Paschoal, se afirma que el problema de la motivación en el trabajo reside inevitablemente en el contexto de la interacción de los intereses de la organización con los intereses del empleado. El ‘problema del problema’ reside, entonces, en cómo se enfoca esa interacción y, como estamos viendo, Tamayo no duda en considerar esa interacción como una simbiosis; más todavía, presenta “el desarrollo del bienestar de la organización y del trabajador” (Tamayo 2005) como una realidad unitaria.

Pero, en la práctica, ¿no será utópica esa visión? Habiendo presentado las bases de la similitud entre la estructura de los valores humanos universales y de los valores organizacionales, Tamayo (2005) pasa a considerar la cuestión de la relación entre los dos sistemas:

Los valores personales y los valores organizacionales constituyen dos sistemas bien consolidados. Las características generales de los valores son comunes a los dos sistemas. Así, desde el punto de vista conceptual, ambos presentan componentes motivacionales, cognitivos, jerárquicos y sociales. Sin embargo, en la base de toda organización se encuentra el inevitable conflicto entre los intereses del individuo y del grupo. Frecuentemente estos intereses han sido presentados como irreconciliables. Las teorías elaboradas para explicar la integración del individuo a su ambiente de trabajo hablan de adaptación (*adjustment*), acomodación (*accomodation*), adecuación (*fit*), encaje (*match*) y correspondencia (*correspondence*), dando a entender que los valores y los intereses de las partes que entran en contacto, el trabajador y la empresa, son muy diferentes, y que, en consecuencia, el individuo tiene que ajustarse a los valores e intereses de la organización.

Como hemos visto en el análisis de la motivación consistente con las teorías económicas dominantes (cf. 4.1.), el ‘inevitable conflicto entre los intereses del individuo y del grupo’ que conduce a ‘presentarlos como irreconciliables’ es un *a priori* muy fuerte en este ámbito de investigación. Tamayo (2005), que había expuesto la perspectiva teórica contraria al referir la función de los valores organizacionales, presenta a continuación la perspectiva empírica:

Desde el punto de vista empírico, Tamayo (2000)⁷² realizó una investigación comparando los valores del individuo con los valores de la organización, tal como son percibidos por el empleado. Los resultados revelaron correlaciones positivas y significativas ($p < 0,001$) al nivel de varios tipos de motivación de valores, correlaciones positivas no significativas (hedonismo) y ninguna correlación negativa. Este último resultado fue interpretado como indicador de la ausencia de conflicto entre los valores del trabajador y los valores de la organización. La adaptación [del individuo a su ambiente de trabajo] preconizada por las teorías no sería, por lo tanto, a un ambiente regido por valores e intereses completamente opuestos a los del trabajador, sino a la

⁷² Tamayo, A. (2000). “Valores de la organización versus valores del empleado: ¿una relación conflictiva?”, en: *Congreso de psicología social*. Oviedo (España).

prioridad diferencial dada a determinados tipos de valores por la organización y por el trabajador.

Estos datos empíricos, que revelaron correlaciones positivas y significativas entre los valores de la persona y los de la organización, van al encuentro de la visión enfocada a la armonización de los valores de las personas y organizaciones presentada por Martijn Cremers en “What Corporate Governance Can Learn from Catholic Social Teaching” (2016), que hemos mencionado al tratar de la benevolencia, valor cumbre en la jerarquía pan-cultural en la perspectiva de la visión neoaristotélica de la persona (cf. [3.5.1.](#)):

La noción práctica detrás de la solidaridad y la subsidiariedad no es 'altruismo', sino más bien lograr la *armonía* entre nuestros propios intereses privados y los intereses de los demás, de modo que las personas elijan libremente (en lugar de ser forzadas o manipuladas) cooperar con otros y contribuir al propósito compartido.

Una idea idéntica, aunque expresada desde otro punto de vista, nos viene de Héctor Rocha, en “Personal Virtues and Firm Goals: An Aristotelian–Thomistic Approach” (2017):

El enfoque aristotélico-tomista permite una alineación intrínseca dado que el desarrollo de las excelencias es beneficioso tanto para los individuos que lo poseen como para aquellos que se relacionan con ellos. La alineación es intrínseca tanto por la naturaleza social de los seres humanos como por la naturaleza de la excelencia, que considera el interés propio y el de los demás como fines y, por lo tanto, como valiosos en sí mismos. (...) Para que se produzca esta alineación intrínseca, los seres humanos están dotados de racionalidad práctica, que se enfoca en diferentes fines para integrarlos en base a una relación parte-todo más que medios-fines. La naturaleza intrínseca de las alineaciones entre los motivos personales y los intereses de otros basados en la excelencia y la racionalidad práctica, junto con la noción de las empresas como comunidades humanas con un propósito compartido, implica que los motivos personales y los objetivos de las empresas podrían alinearse de manera intrínseca.

Este modo de percibir las empresas ha sido particularmente bien expuesto por Domènec Melé en “The Firm as a «Community of Persons»: A Pillar of Humanistic Business «Ethos»” (2012). Este autor considera que la capacidad de un administrador para construir comunidades está significativamente limitada por las suposiciones prevalecientes de un espíritu de gestión basado en el economicismo, y –tal como hace Rocha, partiendo de Aristóteles– propone una visión diferente: el orden social no se basa en contratos sociales, como la visión individualista de la sociedad sugiere, sino sobre la existencia de comunidades humanas cuyas raíces están en la sociabilidad humana. Además, siguiendo a Edith Stein, sostiene que la condición humana no es la individualidad, sino la sociabilidad interhumana; y, con Spaemann, declara que ‘persona’ lleva consigo un significado individual y relacional. Naturalmente, Melé (2012) reconoce que, aunque existan “empresas con un fuerte sentido de comunidad que se basan no sólo en la unidad otorgada por los contratos e intereses, sino también en el compromiso, la lealtad y el sentido de pertenencia, las creencias y valores compartidos y la cooperación hacia objetivos comunes”, también hay empresas en las que la presencia de tales elementos es muy débil.

Álvaro Tamayo no explora el tema de la ‘condición humana’; esto es, su exposición de los fundamentos no entra en las cuestiones de ámbito específicamente filosófico, como encontramos en Rocha y Melé. De hecho, aunque entienda que su enfoque es novedoso, no parece que tenga conciencia de la contradicción entre sus razonamientos y los presupuestos implícitos en la generalidad de los estudios que aplican la teoría de Schwartz (cf. 3.1.). Sin embargo, cuando presenta la función de los valores organizacionales, está clara su percepción de las empresas como ‘comunidades humanas con un propósito compartido’.

Tamayo (2005) termina su exposición de la fundamentación del IPVO afirmando que “se puede concluir que la similitud motivacional de los valores personales y organizacionales tiene soporte teórico y empírico”, y añade que “la importancia de este nuevo enfoque de los valores organizacionales no se limita exclusivamente al ámbito de esta investigación, pues abre nuevas perspectivas de investigación y, posiblemente, de gestión”. Esperamos que la investigación que nos ha conducido hasta aquí sea un paso en esa dirección.

En este capítulo nos hemos ocupado del ‘trasplante’ de la teoría de los valores al escenario organizacional. Álvaro Tamayo se preocupó por que en ese delicado proceso se mantuviera vivo el espíritu impreso por Shalom H. Schwartz. Lamentablemente no ha logrado que sus estudios se divulgaran de modo significativo más allá de Brasil.

Las primeras investigaciones trataron de la influencia de los valores en variables relevantes en el ámbito organizacional. A finales del siglo XX, Tamayo ha sido el primero en estudiar el impacto de los valores humanos en la ciudadanía organizacional y ha mostrado que éste existe y es multifacético, esto es, que los tipos de valores humanos universales de orden superior (‘apertura al cambio’, ‘autotrascendencia’, ‘conservación’ y ‘autopromoción’) tienen influencia en distintos factores de ciudadanía organizacional.

A comienzos del nuevo siglo, Tamayo ha sido también el primero en determinar directamente la naturaleza motivacional del compromiso organizacional. Sus investigaciones han permitido concluir que el compromiso organizacional afectivo es una actitud ‘value ambivalent’, o sea, que puede responder a una motivación subyacente dominante de índole autotrascendente o conservadora. Así, será posible motivar a un más fuerte compromiso organizacional afectivo tanto por vía de la ‘autotrascendencia’ (a través de valores que se incluyan en los tipos motivacionales de la ‘benevolencia’ o del ‘universalismo’) como por vía de la ‘conservación’ (a través de valores que se incluyan en los tipos motivacionales de la ‘conformidad’, de la ‘tradicción’ o de la ‘seguridad’).

A continuación, estudios sobre valores personales específicos del contexto del trabajo confirmaron que entre los valores generales (o valores humanos básicos) y los valores laborales se da una relación de difusión. O sea, que los valores generales guían los valores personales específicos relacionados con el mundo del trabajo; en principio, cuanto más importantes son

los valores generales para la persona, más se buscarán esos valores en el contexto del trabajo. La hipótesis contraria sería la de una relación de compensación, esto es, que los valores laborales presentaran una jerarquía en oposición a los valores generales, para compensar en el trabajo aquello que no es valorado de manera general. Esa hipótesis justificaría una inversión de valores como la propugnada por las teorías económicas dominantes (o sea, que en el trabajo el ‘poder’ fuera lo más valorado y la ‘benevolencia’ lo menos valorado), pero los estudios lo descartan para la generalidad de las personas.

De todos modos, los valores laborales presentan características propias, no son una mera réplica de los valores generales. Por ejemplo, la aplicación de una encuesta de valores de trabajo a una empresa familiar de menos de 200 empleados reveló aspectos muy concretos sobre la dinámica motivacional que los valores de ‘seguridad’, ‘logro’ y ‘poder’ pueden adquirir en este ámbito.

Aquí, junto con una encuesta desarrollada por Álvaro Tamayo y Juliana Porto (la EVT), hemos presentado otro instrumento de medida de los valores hacia el trabajo (la EVAT, de Luis Arciniega y Luis González), cuyo enfoque particularmente dirigido a la vida empresarial ayuda a entender mejor la importancia de que se pudiera disponer de un instrumento de medida para los valores del trabajo que incorporara los adelantos logrados hasta ahora en las encuestas de los valores humanos universales fundamentadas en la teoría de Schwartz.

Ese instrumento debería captar la dinámica subyacente a las dos dimensiones bipolares de valores incompatibles motivacionalmente, a las que, siguiendo a Borg et al. (2011), podríamos llamar ‘resultados’ *versus* ‘relaciones’ y ‘riesgos’ *versus* ‘reglas’. Con eso, y teniendo en cuenta los descubrimientos realizados en el contexto de los valores humanos universales –como, por ejemplo, los aspectos relativos a los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento–, se facilitaría el camino para la identificación de hipótesis cuya verificación (o no) pueda iluminar decisiones a tomar en ámbito organizacional.

La aplicación de la teoría de los valores culturales –el modo siguiente de incorporar la teoría de Schwartz al escenario organizacional– desplazó el centro de atención de las personas a la organización considerada en sí misma. Esta visión complementa a las demás que encontramos en este capítulo, y con ella se torna particularmente evidente que las organizaciones no se distinguen tanto por tener valores diferentes como por el grado de importancia atribuido a cada uno, que se traduce en una jerarquía de valores. Esto ayuda a entender por qué no basta con saber cuáles son los valores ‘afirmados’ por las organizaciones, ya que naturalmente todas terminan refiriéndose a los mismos.

En 2004, Álvaro Tamayo presentó un instrumento de medida de los valores organizacionales basados en la estructura y el contenido motivacional de los valores personales (el IPVO), y el año siguiente publicó un artículo en el que explicitaba sus fundamentos. Su fallecimiento, ocurrido en 2007, impidió que desarrollara su visión, y las investigaciones en las que, en la última década, se ha seguido aplicando el IPVO no exploran su potencial, como un coche de carreras que se pasara por las calles de un pueblo.

No obstante, con base en la investigación realizada sobre los fundamentos de la teoría de los valores humanos universales, pudimos verificar cómo el enfoque que preside a la construcción

de este instrumento se acerca a la visión neorristotélica de la persona y de la sociedad. El IPVO es, por tanto, la ‘clave del arco’ que consolida la opción por la fundamentación neorristotélica de la teoría de los valores humanos universales de Shalom H. Schwartz, directamente apoyado tanto en la teoría como en la aplicación empírica.

Conclusión

Hemos llegado a nuestro destino, que es, al mismo tiempo, punto de partida para nuevas investigaciones.

El objetivo de *TEORIA DE LOS VALORES DE SCHWARTZ: FUNDAMENTACIÓN Y APLICACIÓN AL CONTEXTO DEL TRABAJO* era la identificación, por una parte, del fundamento antropológico –comprensión de la persona humana– que mejor explica los hallazgos logrados a través de la teoría de Schwartz y, por otra, del modo en que esta teoría –ya con sus bases bien asentadas– puede ser aplicada al contexto del trabajo, presentando una panorámica de lo que se ha hecho hasta el momento y del potencial concreto que se percibe.

Pero el estudio que ahora terminamos tenía un objetivo paralelo que, de hecho, ha sido mi principal motivación. La teoría de Schwartz puede entenderse como un caso que ilustra la importancia de explicitar y analizar los presupuestos de una teoría, en realidad de cualquier trabajo de investigación. Cuando sabemos mejor ‘qué es’ nuestro objeto de estudio –podríamos decir, cuando no nos quedamos en el nivel fenoménico y nos adentramos en su naturaleza–, podemos formular hipótesis de investigación más certeras y propuestas de actuación más consistentes.

En el capítulo uno hemos visto cómo ha surgido y se ha desarrollado la teoría de los valores humanos universales. Esta teoría, cuyo autor es Shalom H. Schwartz, apareció en la última década del siglo XX y se considera la teoría psicológica de los valores más influyente en la actualidad. A sus 84 años, Schwartz es profesor emérito de la Universidad Hebrea de Jerusalén y sigue investigando, haciendo crecer de año para año el impresionante número de sus publicaciones. En tiempos más recientes también ha aumentado la aplicación de su teoría al ámbito de la economía y gestión, de lo que es sintomático la publicación de “The Relationship Between Individual Work Values and Unethical Decision-Making and Behavior at Work” (Arciniega et al. 2019) en el *Journal of Business Ethics*, donde leemos que “durante los últimos 20 años, el modelo de Schwartz ha sido el más utilizado en la investigación en psicología para medir y analizar valores”.

El concepto de ‘valor’ presente en la teoría de Schwartz combina dos tradiciones que le anteceden. Por una parte, Gordon Allport (1897-1967) definía los valores en términos motivacionales, como intereses o fuerzas dominantes en la vida. Por otra, Milton Rokeach (1918-1988) los definía en términos cognitivos, como concepciones explícitas o implícitas de lo ‘deseable’. Schwartz define los valores como creencias (el elemento cognitivo) que difieren en su contenido motivacional (el elemento motivacional). Esto es, los valores son creencias que se refieren a objetivos deseables que motivan la acción.

Así las personas, cuando actúan de acuerdo con sus valores (más o menos compartidos con quienes les rodean), no se sienten obligadas como cuando actúan bajo presión normativa. Los valores sirven como guías para la autorregulación, mientras que las normas deben ir acompañadas de un elemento de control. Si miramos al contexto del trabajo, una consecuencia

es que optar por una organización más enfocada a los valores que a las normas es apostar por la libertad, con los riesgos que comporta y también con los horizontes que abre.

La novedad de la teoría de Schwartz está en la identificación del contenido sustantivo de los valores humanos universales, permitiendo así comprender qué distingue los valores entre sí y, en consecuencia, la estructura de relaciones concretas que existen entre ellos. En esta teoría, el punto de partida para identificar los valores humanos radica en que respondan, por lo menos, a uno de los ‘tres requisitos humanos universales’, a saber, necesidades de los individuos como organismos biológicos, requisitos de interacción social coordinada, y necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos. Por otra parte, los datos empíricos son determinantes para concluir si un valor es universal y a qué motivación corresponde. A lo largo de las décadas, Schwartz ha ido perfeccionando los instrumentos de medida de los valores, siendo el PVQ-RR la versión más actual de su cuestionario.

Con base en encuestas realizadas en los cinco continentes –incluyendo decenas de muestras representativas nacionales–, Schwartz concluyó que el objetivo motivacional, con sus compatibilidades y oposiciones, es el principio más poderoso que organiza las preferencias de valores. Su teoría representa los valores humanos universales en un continuo circular, como el continuo circular de colores, lo que implica que el dominio de los valores se puede dividir en regiones más o menos amplias, dependiendo de cuán finamente se desee discriminar entre las motivaciones. Los datos recogidos por Schwartz y sus colaboradores confirmaron la existencia de 19 valores humanos básicos que capturan diferencias motivacionales significativas.

Esa investigación permitió identificar también cuatro tipos de valores de orden superior que forman dos dimensiones básicas, bipolares y conceptuales: ‘apertura al cambio’ versus ‘conservación’, y ‘autopromoción’ versus ‘autotrascendencia’. Esta ‘oposición’ entre los valores no se ha de entender como oposición entre ‘bienes’ y ‘males’, sino entre bienes menos compatibles de lograr a través de la misma elección. Las motivaciones conflictivas a menudo conducen a comportamientos o juicios opuestos; las personas pueden perseguir valores en competencia, y de hecho lo hacen, pero no en un solo acto.

La teoría de Schwartz posibilitó un gran adelanto en la investigación sobre los valores. En el capítulo 2 hemos mostrado cómo su trabajo abrió horizontes para un mejor conocimiento de los valores humanos y de su relación con las actitudes y comportamientos de las personas. Hemos dividido este capítulo en cuatro apartados.

En el primero, hemos visto lo referente a las relaciones entre los distintos valores. Schwartz mostró que existe un perfil pan-cultural dominante para la jerarquía de valores, en el que la benevolencia es el tipo de valor más importante, mientras que los valores de poder están ubicados en la parte inferior de esa jerarquía. El primado de los valores de benevolencia llama la atención, si pensamos en las actitudes y comportamientos cotidianos que no solamente no los apoyan, sino que los contrarían, de un modo particular en las interacciones sociales que estamos habituados a considerar como predominantemente competitivas. Volveremos a este tema al estudiar los fundamentos de la teoría de Schwartz (capítulo 3) y también al tratar la motivación en el trabajo (capítulo 4).

Además, la teoría de Schwartz ha permitido confirmar el aspecto dinámico de la estructura de los valores humanos universales a través de la identificación de la existencia de cambios sistémicos entre los valores, en línea con las dimensiones de ‘apertura al cambio’ *versus* ‘conservación’, y ‘autopromoción’ *versus* ‘autotrascendencia’. Esto significa que la teoría de los valores humanos universales permite tratar los sistemas de valores como estructuras coherentes y, por tanto, relacionar sistemáticamente el conjunto completo de valores con otras variables, mientras que la mayoría de las investigaciones anteriores sobre antecedentes y consecuencias de los valores examinaron las relaciones empíricas entre unos pocos valores objetivos y una variable de fondo concreta (actitud o comportamiento).

Hemos terminado el estudio de las relaciones entre los distintos valores con la constatación de que casi todas las personas experimentan los conflictos y las compatibilidades de valores esencialmente de la misma manera (su estructura de valores en general replica la representada en el círculo de valores de Schwartz), lo que –a la par que abre la posibilidad de identificar las jerarquías individuales de valores– permite, por ejemplo, que sistemas de gestión de personas enfocados a los valores sean construcciones que, sin cambiar en su estructura, se puedan aplicar de modo muy individualizado.

En el segundo apartado hemos visto cómo otras variables impactan en los valores, comenzando por dos variables sociodemográficas, el sexo y la edad. Mujeres y hombres comparten la misma configuración de valores (la estructura retratada en el círculo de valores de Schwartz), pero las diferencias por sexo en los valores humanos básicos son consistentes: los hombres atribuyen más importancia que las mujeres a los valores de ‘autopromoción’ y ‘apertura al cambio’, mientras que las mujeres atribuyen más importancia que los hombres a los valores de ‘autotrascendencia’. Por otra parte, una mayor igualdad de género permite que ambos sexos busquen más libremente los valores a los que inherentemente dan más importancia: en sociedades en las que hombres y mujeres tienen oportunidades más idénticas, sus jerarquías de valores tienden a ser más distintas. Estos resultados pueden servir de orientación para políticas que potencien la aportación de todos en las organizaciones.

Después nos hemos centrado en la influencia del entorno en los valores personales: las personas ajustan sus valores para adaptarse a las oportunidades circundantes, pero el proceso varía de forma consonante con los tipos de valores. Una mejor comprensión de estas dinámicas es útil para el diseño de incentivos, por ejemplo, porque ayuda a entender el poder motivacional decreciente de los valores de protección –que incluyen los valores de ‘autopromoción’ y ‘conservación’, como, por ejemplo, la riqueza–, y el poder motivacional creciente de los valores de crecimiento –que coinciden en gran medida con los valores de ‘autotrascendencia’ y ‘apertura al cambio’, como, por ejemplo, el servicio a la sociedad o la creatividad.

La influencia del entorno en los valores también se verifica a nivel del desarrollo socioeconómico de los países: básicamente, la teoría de Schwartz permitió constatar que, cuanto más alto es el nivel de desarrollo de un país, mayor es el contraste entre la importancia atribuida a los valores de protección y de crecimiento. Este aspecto es muy relevante en un mundo globalizado, por sus implicaciones en el impacto diferenciado de los sistemas de gestión

de personas en empresas multinacionales o en las relaciones con proveedores de distintas áreas geográficas.

A su vez, las conclusiones relativas al impacto de eventos que cambian la vida en los valores personales dan luces, por ejemplo, para el diseño de procesos de reclutamiento de colaboradores. En general, los estudios sobre cambio de valores atribuyen mayor importancia a la autoselección (previa a la contratación) que a los procesos de socialización que se dan en el contexto laboral. Por tanto, en los casos en que sea clave que los colaboradores estén alineados con determinados valores de la organización, en principio es preferible elegir a alguien con más predisposición a dar importancia alta a esos valores.

Del impacto de otras variables en los valores, en el tercer apartado hemos pasado a los condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento. En primer lugar, hemos visto cómo el hecho de no considerar los valores que se oponen a determinados comportamientos, sino solamente los que más los promueven, puede llevar a subestimar la influencia de los valores en la actuación, o, por el contrario, a sobreestimar el potencial motivacional de un tipo de valor para la concreción de determinados comportamientos. Después de presentar la distinción entre comportamientos ‘value-expressive’ y ‘value-ambivalent’, nos hemos centrado en dos aspectos que atenúan la relación entre los valores de una persona y su actuación: la presión normativa y la importancia atribuida a los valores de ‘conformidad’. Terminamos ese apartado estudiando el proceso de ejemplificación de los valores, en el que hemos verificado que la naturaleza abstracta de los valores permite un acuerdo generalizado sobre una jerarquía de valores y, simultáneamente, un fuerte desacuerdo sobre los comportamientos representativos de cada valor. Considerando que en una organización podemos encontrar personas de muy variadas culturas y contextos vitales, estos aspectos son esenciales, por ejemplo, para una comunicación eficaz que, de algún modo, involucre a los valores.

El recorrido por los descubrimientos proporcionados por la teoría de Schwartz, realizado en el capítulo 2, finalizó con un apartado en el que hemos presentado algunos estudios que investigan el influjo de los valores en actitudes y comportamientos específicos. Hemos empezado por dos actitudes: la orientación política y la actitud hacia los inmigrantes. A continuación, hemos verificado la importancia de la teoría de Schwartz para el marketing, primero a través de una investigación sobre los determinantes de la compra de productos de ‘comercio justo’, y después con un estudio que tuvo por objetivo alinear el uso de valores en marketing con los fundamentos teóricos del concepto de valores, y así desarrollar un sistema de valores con relevancia para el comportamiento del consumidor. La última investigación, que llevó a la identificación de un sistema de valores contextuales, tiene aspectos particularmente útiles para el estudio de la motivación por valores en el ámbito del trabajo.

En suma, los estudios realizados en las tres últimas décadas, además de presentar motivos que dan una particular consistencia a la opinión según la cual la teoría de Schwartz es ‘la teoría psicológica de los valores más influyente en la actualidad’, nos han aportado datos para investigar sus fundamentos de orden filosófico. Así nos hemos encontrado en condiciones de pasar al capítulo 3, el núcleo de la presente investigación.

Hemos empezado ese capítulo mostrando que los estudios hasta ahora realizados en el ámbito de esta teoría han revelado muchos aspectos relacionados con el contenido y el desarrollo de los valores, pero dicen poco sobre el origen de los mismos valores. Siguiendo un enfoque evolucionista, Schwartz postuló que estos resultan de tres requisitos necesarios para la supervivencia de los individuos y de los grupos, y sus postulados han sido aceptados sin que nadie los haya cuestionado o profundizado, a pesar de que hay las publicaciones de Shalom H. Schwartz cuentan con más de cien mil citaciones. O sea, que aunque se haya adelantado mucho en la ‘descripción’ de los valores y de sus dinámicas, no sabemos muy bien ‘qué son’.

Dado que Schwartz no articuló la teoría evolutiva que asume como fundamento de los valores, para que fuera posible proponer una alternativa a sus presupuestos, el segundo apartado del capítulo 3 se ha dedicado a explicitar los fundamentos filosóficos implícitos en los estudios que han desarrollado y aplicado la teoría de los valores humanos universales. Partiendo de la exposición de Alasdair MacIntyre en *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative* (2016), hemos identificado el planteamiento expresivista como el fundamento implícito del enfoque habitual de esta teoría. De acuerdo con este planteamiento, los juicios evaluativos y normativos simplemente expresan los deseos y las pasiones del sujeto (por tanto, no tiene sentido preguntar por su veracidad); estos juicios deben ser tales que puedan motivarnos a actuar de acuerdo con ellos, y sólo pueden motivarnos en la medida en que nos permitan expresar nuestros sentimientos, emociones y actitudes.

Sin embargo, aunque el expresivismo considere una verdad *a priori* que ningún juicio puede ser simultáneamente fáctico y evaluativo, ni las encuestas diseñadas por Schwartz ni sus resultados suponen necesariamente que un juicio evaluativo no pueda ser verdadero o falso, tal como hemos verificado a través del análisis del PVQ-RR, que integra las correcciones realizadas por ese autor a las encuestas precedentes. Por tanto, el paso siguiente en esta investigación ha sido estudiar si la teoría de Schwartz sería compatible con una fundamentación alternativa al expresivismo.

MacIntyre nos siguió conduciendo en la identificación de esa alternativa: el neoaristotelismo, una visión de la persona orientada al florecimiento humano. Partiendo de la lectura de *Ethics in the Conflicts of Modernity*, hemos identificado seis características esenciales de este planteamiento neoaristotélico:

- i) lo bueno es lo que cumple objetivamente nuestra naturaleza;
- ii) el bien de cada persona no se identifica necesariamente con lo que ella prefiere;
- iii) hay que aprender a identificar y a perseguir los fines que son objeto de los deseos;
- iv) las relaciones interpersonales son constitutivas del ‘ser esta persona’;
- v) los bienes individuales se obtienen a través de la obtención de los bienes comunes;
- vi) el dinero debe ser deseado sólo como medio.

Por otra parte, hemos sintetizado en seis puntos los resultados obtenidos a través de las encuestas de Schwartz. Estos puntos agrupan los resultados en tres niveles; hay resultados estructurantes (*a* y *b*), resultados específicos de aplicación universal (*c* y *d*) y resultados de aplicación circunscrita, por grupos sociales o por relación con otras variables (*e* y *f*):

- a) las preferencias de valores se organizan de acuerdo con una estructura motivacional;
- b) esa estructura resulta de relaciones de compatibilidad y oposición entre los valores;
- c) hay un perfil pan-cultural de jerarquía de valores humanos universales;
- d) hay un patrón de perfiles regionales de valores, dependiente del nivel de desarrollo;
- e) resultados relativos a los perfiles de valores de distintos grupos sociales;
- f) resultados relativos al impacto de los valores en otras variables.

El análisis cruzado de los resultados –de a) a f)– y de las características –de i) a vi)– no ha revelado ninguna incompatibilidad, sino que, por el contrario, ha permitido verificar que todos los resultados encuentran apoyo en, por lo menos, una de las características. Así, hemos concluido que la teoría de Schwartz es compatible con una fundamentación neoaristotélica.

Además, dos de las características del planteamiento neoaristotélico respaldan cuatro de los seis resultados de la teoría de Schwartz. Eso es tanto más interesante cuanto que son características nucleares de la visión neoaristotélica: la identificación de lo bueno con lo que cumple objetivamente nuestra naturaleza (i) y la necesidad de aprender a identificar y a perseguir los fines que son objeto de los deseos (iii). En estas dos características encontramos aspectos clave, como pueden ser el fin último, el bien, la naturaleza y las virtudes.

El estudio comparado de los resultados de la teoría de Schwartz y de las características del planteamiento neoaristotélico muestra también que esta teoría aporta algo nuevo (o sea, algo que va más allá de comprobar lo ya conocido sobre las personas humanas y su actuación), a saber, la identificación del contenido sustantivo de los valores humanos universales y, en consecuencia, de la estructura de relaciones concretas que existen entre ellos; precisamente la principal contribución de Shalom H. Schwartz a la comprensión de los valores.

En el último apartado del capítulo 3, para identificar una mejor opción entre las dos fundamentaciones alternativas –el expresivismo y el neoaristotelismo–, hemos comparado su capacidad explicativa en cuatro cuestiones clave concernientes a los valores humanos universales.

1) La benevolencia como valor cumbre en la jerarquía pan-cultural de los valores humanos universales. Por la disyuntiva radical entre el interés propio y el de los demás, en el expresivismo es difícil entender que la benevolencia –o interés por el bienestar de las personas cercanas– sea el valor superior a todos los demás. Por el contrario, la centralidad del ‘bien común’ en el enfoque neoaristotélico es coherente con la identificación de la benevolencia como el primer valor en la jerarquía pan-cultural.

2) La importancia de la autodirección en la misma jerarquía. El enfoque expresivista admite dos fuentes para los valores: por una parte, las necesidades y los temperamentos innatos, y por otra, las experiencias sociales, a través de las cuales los dirigentes buscan inculcar valores útiles a la supervivencia del grupo. La ‘autodirección’ no es relevante para la primera fuente (que se caracteriza por un automatismo impulso/respuesta), y sería contraproducente para la segunda fuente (pues una persona que valora mucho la autodirección tendrá más resistencia a aceptar lo que es definido por otros). Por el contrario, en el planteamiento neoaristotélico la jerarquía de valores personales no ‘viene dada’ –sea por impulsos internos, sea por definiciones sociales–, sino que tiene que ser ‘conquistada’ por cada uno, ya que es la propia persona la que tiene que aprender a identificar correctamente, en el nivel de la práctica, los fines que ha de perseguir como objeto de sus deseos.

3) La posibilidad de incorporar a la teoría de Schwartz la felicidad. El mismo Aristóteles, a la pregunta sobre si hay algún valor superior a todos los demás para todas las personas, contestó que existe y es la felicidad. Aunque los autores que le siguen diverjan sobre ‘qué es’ la felicidad, para un enfoque neoaristotélico este valor es central y es de algún modo responsable del ‘orden’ en los valores. Por el contrario, la coherencia con el postulado de los ‘tres requisitos humanos universales a los que todos los individuos y sociedades deben responder’ ha llevado a Schwartz a retirar la ‘felicidad’ del elenco de los valores humanos, pues, aunque reconozca su universalidad, no ve cómo encuadrarla en su teoría.

4) La capacidad de ‘explicar’ el hiato que se verifica en todas las personas entre sus valores y sus comportamientos y de presentar un modo de ‘disminuirlo’. Los estudios existentes sobre la teoría de Schwartz comprueban que los individuos difieren en la consistencia entre los valores que actualizan en sus comportamientos y los valores que consideran prioritarios, e identifican condicionantes del impacto de los valores en el comportamiento. Pero esas constataciones son fragmentarias y no han dado lugar a una propuesta integrada para disminuir ese hiato. Por el contrario, el planteamiento neoaristotélico es muy consciente de que, para que una persona sea capaz de realizar (‘comportamiento’) lo que identifica como bueno (‘valor’), el camino pasa por desarrollar las fuerzas del carácter (‘virtudes’).

De la comparación de la capacidad explicativa de las dos alternativas a los aspectos clave identificados, concluimos que la visión neoaristotélica de la persona está en posición de ser un mejor candidato para fundamentar la teoría de los valores humanos universales de Schwartz que aquella que ha sido propuesta desde los inicios de esa teoría.

Esta conclusión nos permite comprender mejor tanto las debilidades como el alcance de las investigaciones basadas en la teoría de los valores humanos universales con aplicación al contexto del trabajo y, por tanto, posibilita hacer nuevas propuestas en ese ámbito de aplicación de la teoría de Schwartz, prometedor pero todavía poco explorado.

Hemos empezado la tercera parte de nuestra investigación (que se encuentra en los dos últimos capítulos) mostrando cómo la teoría de los valores humanos universales aporta una nueva perspectiva a la visión dominante del espectro de motivaciones activas en un contexto laboral, centradas en el poder y el logro (valores de ‘autopromoción’). La teoría de Schwartz señala un camino para salir del círculo vicioso que genera una concepción de la persona como

‘maximizadora racional del propio interés’. Lo hace con sus hallazgos sobre los principales tipos motivacionales –además de la ‘autopromoción’, las personas son motivadas por valores de ‘autotrascendencia’, ‘apertura al cambio’ y ‘conservación’– y sobre las relaciones dinámicas que se establecen entre ellos.

En el segundo apartado del capítulo 4 hemos presentado “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work” (Ros et al. 1999), la primera aproximación a lo que podrían ser unos ‘valores humanos universales en el contexto del trabajo’. Los autores, entre los cuales está el propio Schwartz, propusieron la división de los valores de trabajo en cuatro tipos, a los cuales denominaron ‘extrínsecos’, ‘intrínsecos’, ‘sociales’ y de ‘prestigio’. Las conclusiones de Ros et al. (1999) indican que los valores de trabajo son expresiones de los valores generales en el contexto de trabajo, lo que lleva a suponer que muchos de los caminos recorridos con éxito por la investigación en los valores humanos universales serán también de interés para el ámbito laboral.

Partiendo de unos resultados de esa publicación que hasta el momento no habían recibido una explicación, hemos sugerido que –a imagen de lo verificado con los valores humanos universales– es posible que los valores del trabajo tiendan a organizarse predominantemente en línea con la oposición de ‘enfoque social’ *versus* ‘enfoque personal’. En el caso de que esa tendencia se verifique, será más asequible sostener culturas organizacionales enfocadas en valores ‘intrínsecos’ y de ‘prestigio’ –en los cuales es dominante el enfoque personal– o bien en valores ‘extrínsecos’ y ‘sociales’ –en los cuales es dominante el enfoque social–, porque esos pares tienden a potenciarse mutuamente; al revés, será menos asequible sostener culturas organizacionales enfocadas en valores ‘intrínsecos’ y ‘sociales’, o en valores ‘extrínsecos’ y de ‘prestigio’, porque esos pares tienden a seguir dinámicas opuestas.

Paralelamente, Shalom H. Schwartz desarrolló una teoría de los valores culturales, de la que nos hemos ocupado en el apartado siguiente. En esa línea de investigación, Schwartz comprobó que –al contrario de lo que ocurre con los valores humanos universales– no existe un perfil dominante en la generalidad de los países para la jerarquía de los valores culturales. Así, este autor propuso que los tipos de valores de trabajo cuya búsqueda se fomenta y recompensa, en oposición a los que se obstaculizan y sancionan, dependen en parte del énfasis en los valores culturales prevalecientes en una sociedad. Esto nos lleva a sugerir que una mejor comprensión de la conexión entre los valores de trabajo y los valores culturales tiene potencial para facilitar una gestión más eficaz de los sistemas de motivación en el trabajo, sobre todo en empresas que pretendan consolidar una cultura organizacional compartida por personas de áreas geográficas muy diversas.

Como hemos visto, un aspecto central de la teoría de Schwartz es la noción de que los valores se distinguen por su contenido motivacional y la consecuente identificación de los valores humanos universales. Esto facilita –por contraste– una mejor comprensión de aquello en lo que reside la diferencia entre motivación ‘intrínseca’ y ‘extrínseca’, que es la distinción más aplicada en los estudios sobre la motivación en el trabajo, pero que cada autor interpreta de modo diverso. En este contexto, en el cuarto apartado del capítulo 4 hemos defendido que la distinción entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas se hace a través del ‘modo de motivar’

de las acciones, esto es, identificando si para esa persona es más preponderante el interés por esa acción (motivación intrínseca) o por recompensas y restricciones externas (motivación extrínseca); de esta forma, la gradación entre la motivación totalmente intrínseca y la totalmente extrínseca cubre todo el espectro motivacional. O sea, que al aplicar el criterio de la motivación intrínseca versus extrínseca hemos de mirar al modo en que el sujeto está motivado; por el contrario, un criterio que incida sobre el ‘contenido motivacional’ se centra en un aspecto del objeto que motiva.

Por otra parte, las investigaciones realizadas en el ámbito de la teoría de Schwartz permiten concluir que la distinción entre ‘estar más intrínsecamente motivado’ o ‘estar más extrínsecamente motivado’ tiene una relación indirecta con el ‘contenido’ de las motivaciones, pues los valores de crecimiento (que coinciden fundamentalmente con los de ‘apertura al cambio’ y ‘autotrascendencia’) son más propensos a motivar intrínsecamente, mientras que los valores de protección (básicamente, los de ‘conservación’ y ‘autopromoción’) son más propensos a motivar extrínsecamente.

Hemos terminado este capítulo presentando dos estudios enfocados al contexto organizacional que se han servido de la teoría de Schwartz. Primero, hemos visto una publicación en la que se investigó hasta qué punto el ‘Perfil de Cultura Organizacional’ (o OCP, siglas por la que es más conocido) podría integrarse en la teoría de valores de Schwartz. En “Embedding the organizational culture profile into Schwartz’s theory of universals in values” (Borg et al. 2011), se concluyó que el uso del OCP es innecesariamente dispendioso, ya que el ‘P-O fit’ se puede evaluar de manera más simple por la congruencia de las posiciones de la persona y la organización en las dos dimensiones de valor identificadas por la teoría de Schwartz, a las que en este artículo se llamó ‘riesgos’ versus ‘reglas’ y ‘resultados’ versus ‘relaciones’.

A su vez, el caso de una publicación en la cual se pretendía comprobar si las diferencias entre los valores personales de los directivos explicaban el mayor o menor éxito exportador de un grupo de empresas permitió ilustrar cómo la aplicación de las conclusiones de la teoría de Schwartz de un modo ‘mecánico’ puede llevar a que se saquen conclusiones falaces, pero que no son fácilmente comprendidas como tales si no se tiene suficientemente en cuenta el contenido de la misma teoría.

En el último capítulo nos hemos ocupado del ‘trasplante’ de la teoría de los valores al escenario organizacional realizado por Álvaro Tamayo, que se preocupó por que en ese proceso delicado se mantuviera vivo el espíritu impreso por Shalom H. Schwartz.

Tamayo fue el primero en estudiar el impacto de los valores humanos en la ciudadanía organizacional y ha mostrado que éste existe y es multifacético, esto es, que los tipos de valores humanos universales de orden superior (‘apertura al cambio’, ‘autotrascendencia’, ‘conservación’ y ‘autopromoción’) tienen influencia en distintos factores de ciudadanía organizacional. Tamayo fue también el primero en determinar directamente la naturaleza motivacional del compromiso organizacional. De sus investigaciones podemos deducir que será posible motivar a un más fuerte compromiso organizacional afectivo tanto por vía de la ‘autotrascendencia’ como por vía de la ‘conservación’.

Por otra parte, Tamayo realizó estudios sobre valores personales específicos del contexto del trabajo que confirmaron que entre los valores humanos básicos y los valores laborales se da una relación de difusión. O sea, que los valores generales guían los valores personales específicos relacionados con el mundo del trabajo. En principio, cuanto más importantes son los valores generales para la persona, más se buscarán esos valores en el contexto del trabajo. La hipótesis contraria sería la de una relación de compensación, esto es, que los valores laborales presentarían una jerarquía en oposición a los valores generales, para compensar en el trabajo aquello que no es valorado de manera general. Esa hipótesis justificaría una inversión de valores como la propugnada por las teorías económicas dominantes (o sea, que en el trabajo el ‘poder’ fuera lo más valorado y la ‘benevolencia’ lo menos valorado), pero los estudios lo descartan para la generalidad de las personas.

De todos modos, los valores laborales presentan características propias; no son una mera réplica de los valores generales. Junto con una encuesta desarrollada por Álvaro Tamayo y Juliana Porto (la EVT), hemos presentado otro instrumento de medida de los valores hacia el trabajo (la EVAT, de Luis Arciniega y Luis González), cuyo enfoque particularmente direccionado a la vida empresarial ayuda a entender mejor la importancia de que se pudiera disponer de un instrumento de medida para los valores del trabajo que incorporara los adelantos logrados hasta ahora en las encuestas de los valores humanos universales fundamentadas en la teoría de Schwartz. Ese instrumento debería captar la dinámica subyacente a los valores del trabajo, permitiendo tratar los sistemas de valores como estructuras coherentes y, por tanto, relacionar sistemáticamente el conjunto completo de valores con otras variables. Con eso, y teniendo en cuenta los demás descubrimientos realizados en el contexto de los valores humanos universales, se facilitaría el camino para la identificación de hipótesis cuya verificación (o no) pueda iluminar decisiones a tomar en ámbito organizacional.

A continuación, hemos propuesto una lectura de los resultados de una encuesta de valores de trabajo (la EVT-R) llevada a cabo en una empresa familiar de menos de 200 empleados. Esa lectura está basada en los descubrimientos realizados en el ámbito de la teoría de Schwartz, y en ella destacan aspectos concretos sobre la dinámica motivacional que los valores de ‘seguridad’, ‘logro’ y ‘poder’ pueden adquirir en el contexto del trabajo.

Como es evidente, este capítulo dedicado al ‘trasplante’ al escenario organizacional permite ilustrar la importancia de explicitar y analizar los presupuestos de una teoría para formular hipótesis de investigación más certeras y propuestas de actuación más consistentes, que es uno de los objetivos de esta investigación.

Tamayo también incorporó al escenario organizacional los descubrimientos que Schwartz realizó a través de la teoría de los valores culturales. Esta perspectiva complementa a las demás que encontramos en este capítulo, y con ella se torna particularmente evidente que las organizaciones no se distinguen tanto por tener valores diferentes como por el grado de importancia atribuido a cada uno, que se traduce en una jerarquía de valores. Esto ayuda a entender por qué no basta con saber cuáles son los valores ‘afirmados’ por las organizaciones, ya que naturalmente todas terminan refiriéndose a los mismos.

Casi al final de su vida, Tamayo presentó un nuevo instrumento de medida de los valores organizacionales (el IPVO), basado en la estructura y el contenido motivacional de los valores humanos universales. Este instrumento abre perspectivas para estudiar más adecuadamente la integración del individuo en la organización –el ‘P-O fit’– y para la definición de estrategias de gestión centradas en la convergencia de metas individuales y organizativas.

Su fallecimiento impidió que desarrollara más su visión, pero Tamayo nos dejó un artículo en el que explicitaba los fundamentos del IPVO. Con base en esa publicación, pudimos verificar cómo su enfoque se acerca a la visión neorristotélica de la persona y de la sociedad, por ejemplo, en su noción de que la función de los valores organizacionales es crear condiciones favorables para la emergencia y el desarrollo del bienestar de la organización y del trabajador.

El IPVO es, por tanto, la ‘clave del arco’ que consolida la opción por la fundamentación neorristotélica de la teoría de los valores humanos universales de Shalom H. Schwartz, directamente apoyada tanto en la teoría como en la aplicación empírica.

Estos resultados nos animan a seguir con la tarea de explicitar y analizar presupuestos antropológicos de teorías aplicadas en el ámbito de la economía y de la gestión, y mostrar las ‘plusvalías’ que puede aportar una visión más completa de la persona humana. Nos parece de especial interés identificar teorías que –como la de Schwartz– tengan una amplia aceptación en la comunidad académica y una aplicación concreta a la práctica organizacional. En estos casos, la posibilidad de formular hipótesis de investigación más certeras y propuestas de actuación más consistentes que otorga una teoría bien fundamentada tendrá un mayor potencial de incidencia, tanto sobre la comprensión de ‘quién es la persona humana’, como sobre la actuación en un contexto organizacional.

Referencias

- Abbà, G. (1996). *Quale impostazione per la filosofia morale?* Roma: LAS-Libreria Ateneo Salesiano.
- Acosta, M. (2014). La epistemología del riesgo y la relación ciencia-filosofía. *Naturaleza y Libertad. Revista de Estudios Interdisciplinarios*, 3, 25-55.
- Amit, A., Roccas, S. y Meidan, M. (2010). A group just like me: The moderating role of conservation values on social projection. *European Journal of Social Psychology*, 40, 931-945. <https://doi.org/10.1002/ejsp>
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivaleta, V. D. F. B. y Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Arana, J. (2012). *Los sótanos del universo. La determinación natural y sus mecanismos ocultos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Arana, J. (2018). Explicación y procesos causales en la naturaleza. *As Entranhas da Natureza. Causalidades, Processos Causais e Conceções de Natureza*. International Conference. Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais. Universidade Católica Portuguesa.
- Arciniega, L. M. y González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, 15(3), 281–296.
- Arciniega, L. M., González, L., Soares, V., Ciulli, S. y Giannini, M. (2009). Cross-cultural validation of the Work Values Scale EVAT using multi-group confirmatory factor analysis and confirmatory multidimensional scaling. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 767–772. <https://doi.org/10.1017/S1138741600002134>
- Arciniega, L. M., Stanley, L. J., Puga-Méndez, D., Obregón-Schael, D. y Politi-Salame, I. (2019). The Relationship Between Individual Work Values and Unethical Decision-Making and Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1133–1148. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3764-3>
- Arieli, S., Grant, A. M. y Sagiv, L. (2014). Convincing yourself to Care about Others: An Intervention for Enhancing Benevolence Values. *Journal of Personality*, 82(1), 15-24. <http://doi.org/10.1111/jopy.12029>
- Arieli, S., Sagiv, L. y Cohen-Shalem, E. (2016). Values in Business Schools: The Role of Self-Selection and Socialization. *Academy of Management Learning y Education*, 15(3), 493-507.

- Arieli, S. y Tenne-Gazit, O. (2017). Values and Behavior in Work Environment: Taking a multi-level perspective. En S. Roccas y L. Sagiv (Eds.), *Values and Behavior: Taking a Cross-Cultural Perspective* (pp. 115-141). Cham: Springer International Publishing.
- Aristóteles (1995). *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia*. Madrid: Gredos.
- Arosemena, G. (2018). Book review. *Ethics in the Conflicts of Modernity: An Essay on Desire, Practical Reasoning, and Narrative*. By Alasdair MacIntyre. *Netherlands Journal of Legal Philosophy*, 47(1), 93-95. doi: 10.5553/NJLP/000066
- Bardi, A., Buchanan, K., Goodwin, R., Slabu, L. y Robinson, M. (2014). Value stability and change during self-chosen life transitions: Self-selection vs. socialization effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), 131-147. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bardi, A. y Goodwin, R. (2011). The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderators. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 271-287. <http://doi.org/10.1177/0022022110396916>
- Bardi, A., Lee, J. A., Hofmann-Towfigh, N. y Soutar, G. (2009). The structure of intraindividual value change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(5), 913-929. <http://doi.org/10.1037/a0016617>
- Bardi, A. y Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-20. <http://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D. y Funder, D. C. (2007). Psychology as the Science of Self-Report and Finger Movements: Whatever Happened to Actual Behavior? *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), 396-403. <http://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00051.x>
- Beadle, R. (2017). Review of 'Ethics in the Conflicts of Modernity: An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative' by A. MacIntyre. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 219-222. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3567-6>
- Berson, Y. y Oreg, S. (2016). The Role of School Principals in Shaping Children's Values. *Psychological Science*, 27(12), 1539-1549. <https://doi.org/10.1177/0956797616670147>
- Bilsky, W., Gollan, T., Roccas, S., Grad, H., Teixeira, M. L. M., Rodriguez, M., Gallo, I. S. y Segal-Caspi, L. (2015). On the Relative Importance of Personal Values. *Journal of Individual Differences*, 36(2), 119-129. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000162>
- Bilsky, W., Janik, M. y Schwartz, S. H. (2011). The Structural Organization of Human Values: Evidence from Three Rounds of the European Social Survey (ESS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(5), 759-776. <https://doi.org/10.1177/0022022110362757>

- Boer, D. y Fischer, R. (2013). How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude-value linkages. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1113-1147. <http://doi.org/10.1037/a0031347>
- Borg, I. (2018). Age- and gender-related differences in the structure and the meaning of personal values. *Personality and Individual Differences*, 138, 336-343.
- Borg, I., Bardi, A. y Schwartz, S. H. (2017). Does the Value Circle Exist Within Persons or Only Across Persons? *Journal of Personality*, 85(2), 151-162. <https://doi.org/10.1111/jopy.12228>
- Borg, I., Groenen, P. J. F., Jehn, K. A., Bilsky, W. y Schwartz, S. H. (2011). Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 1-12.
- Borges, L. (1996). *Significado do trabalho e socialização*. Tesis doctoral, Universidade de Brasília.
- Borges, L. (1999). A estrutura fatorial dos atributos valorativos descritivos do trabalho: Um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. *Estudos de Psicologia*, 4, 107-139.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S. y Silva, M.S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. En Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *XIX Reunião Anual de Psicologia. Resumos* (p. 236). Ribeirão Preto: SBP.
- Brosch, T. y Sander, D. (Eds.). (2015). *Handbook of value: Perspectives from economics, neuroscience, philosophy, psychology, and sociology*. Oxford: Oxford University Press.
- Buss, D. M. (1986). Can Social Science Be Anchored in Evolutionary Biology? Four Problems and a Strategic Solution. *Revue Européenne Des Sciences Sociales*, 24(73), 41-50.
- Cable, D. M. y Judge, T. A. (1996). Person - Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Campos, C. B. y Porto, J. B. (2010). Personal Values Scale: validation of the reduced version in a sample of Brazilian workers. *Psico*, 41(2), 208-213.
- Canova, K. R. y Porto, J. B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 4-31. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500002>
- Caprara, G. V., Schwartz, S. H., Capanna, C., Vecchione, M. y Barbaranelli, C. (2006). Personality and Politics: Values, Traits, and Political Choice. *Political Psychology*, 27(1), 1-28.

- Caprara, G. V., Vecchione, M., Schwartz, S. H., Schoen, H., Bain, P. G., Silvester, J., Cieciuch, J., Pavlopoulos, V., Bianchi, G., Kirmanoglu, H., Baslevent, C., Mamali, C., Manzi, J., Katayama, M., Posnova, T., Taberner, C., Torres, C., Verkasalo, M., Lönnqvist, J. E., Vondráková, E., Caprara, M. G. (2017). Basic Values, Ideological Self-Placement, and Voting: A Cross-Cultural Study. *Cross-Cultural Research*, 51(4), 388-411. <https://doi.org/10.1177/1069397117712194>
- Částek, O. y Plaváková, L. (2018). Human Values as Determinants of Fairtrade Consumption in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66(2), 465-478. <https://doi.org/10.11118/actaun201866020465>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cieciuch, J. (2012). The Big Five and Big Ten: Between Aristotelian and Galileian physics of personality. *Theory y Psychology*, 22(5), 689-696. <https://doi.org/10.1177/0959354311432904>
- Cieciuch, J. (2017). Exploring the Complicated Relationship Between Values and Behaviour. En S. Roccas y L. Sagiv (Eds.), *Values and Behavior: Taking a Cross-Cultural Perspective* (pp. 237-247). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Cieciuch, J., Davidov, E., Vecchione, M. y Schwartz, S. H. (2014a). A hierarchical structure of basic human values in a third-order confirmatory factor analysis. *Swiss Journal of Psychology*, 73(3), 177-182. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000134>
- Cieciuch, J., Davidov, E., Vecchione, M., Beierlein, C. y Schwartz, S. H. (2014b). The Cross-National Invariance Properties of a New Scale to Measure 19 Basic Human Values: A Test Across Eight Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(5), 764-776. <https://doi.org/10.1177/0022022114527348>
- Cieciuch, J. y Schwartz, S. H. (2012). The number of distinct basic values and their structure assessed by PVQ-40. *Journal of Personality Assessment*, 94(3), 321-328. <https://doi.org/10.1080/00223891.2012.655817>
- Cieciuch J. y Schwartz S. H. (2017). Values. En V. Zeigler-Hill y T. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Cham: Springer International Publishing.
- Cieciuch, J. y Schwartz, S. H. (2018). Values and the human being. En M. van Zomeren y J. F. Dovidio (Eds.), *The Oxford Handbook of the Human Essence* (pp. 219-231). New York: Oxford University Press.

- Cieciuch, J., Schwartz, S. H. y Vecchione, M. (2013). Applying the Refined Values Theory to Past Data: What Can Researchers Gain? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(8), 1215-1234. <https://doi.org/10.1177/0022022113487076>
- Costa, V. F., Estivaleta, V. F. B., Andrade, T., Faller, L. P. y Oliveira, J. M. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. *Revista de Gestão*, 24, 304-315.
- Cremers, M. (2016). What Corporate Governance Can Learn from Catholic Social Teaching. *Journal of Business Ethics*, 2016, 145(4), 711-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3127-5>
- Crespo, R. F. (2013). *Theoretical and practical reason in economics. Capacities and capabilities*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5564-2>
- Dagenais-Desmarais, V. y Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. doi:10.1007/s10902-011-9285-3
- Davidov, E., Meuleman, B., Billiet, J. y Schmidt, P. (2008a). Values and support for immigration: A cross-country comparison. *European Sociological Review*, 24(5), 583-599. <https://doi.org/10.1093/esr/jcn020>
- Davidov, E., Schmidt, P. y Schwartz, S. H. (2008b). Bringing values back in: The adequacy of the European social survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), 420-445. <https://doi.org/10.1093/poq/nfn035>
- Davidov, E. y Meuleman, B. (2012). Explaining attitudes towards immigration policies in European countries: The role of human values. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 38(5), 757-775. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2012.667985>
- Davidov, E., Schmidt, P. y Schwartz, S. H. (2012). Introduction to the Special Issue on the Theory of Human Values. *Survey Research Methods*, 6(1), 1-2.
- Davidov, E., Meulemann, B., Schwartz, S. H. y Schmidt, P. (2014). Individual values, cultural embeddedness, and anti-immigration sentiments: Explaining differences in the effect of values on attitudes toward immigration across Europe. *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 66(S1), 263-285. <https://doi.org/10.1007/s11577-014-0274-5>
- De Raad, B. y Van Oudenhoven, J. P. (2008). Factors of values in the Dutch language and their relationship to factors of personality. *European Journal of Personality*, 22(2), 81-108.
- Dias, F. R. y Oliveira, A. de F. (2016). Organizational Values and Trust: Determining Factors in Organizational Civism Behaviors. *Temas em Psicologia*, 24(3), 815-827. <https://doi.org/10.9788/tp2016.3-15pt>
- Dollinger, S. J., Burke, P. A. y Gump, N. W. (2007). Creativity and Values. *Creativity Research Journal*, 19(2/3), 91-103. doi: 10.1080/10400410701395028

- Doran, C. J. (2009). The role of personal values in fair trade consumption. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 549-563. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9724-1>
- Döring, A. K., Blauensteiner, A., Aryus, K., Drögekamp, L. y Bilsky, W. (2010). Assessing values at an early age: The Picture-Based Value Survey for Children (PBVS-C). *Journal of Personality Assessment*, 92(5), 439-448. <https://doi.org/10.1080/00223891.2010.497423>
- Döring, A. K., Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Groenen, P. J. F., Glatzel, V., Harasimczuk, J., Janowicz, N., Nyagolova, M., Scheefer, E. R., Allritz, M., Milfont, T. L. y Bilsky, W. (2015). Cross-cultural evidence of value structures and priorities in childhood. *British Journal of Psychology*, 106(4), 675-699. <http://doi.org/10.1111/bjop.12116>
- Döring, A. K., Kärtner, J. y Bilsky, W. (2018). Values in families with young children: Insights from two cultural milieus in Germany. *International Journal of Psychology*, 53(6), 486-495. <https://doi.org/10.1002/ijop.12402>
- Eliason, B. C. y Schubot, D. B. (1995). Personal values of exemplary family physicians: Implications for professional satisfaction in family medicine. *Journal of Family Practice*, 41, 251-256.
- Elizur, D. y Sagie, A. (1999). Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology*, 48(1), 73-87. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00049.x>
- Fischer, R. (2019). What is the practical utility of value research for organizational practitioners in a global context? *Applied Psychology: An International Review*, (April). <https://doi.org/10.1111/apps.12190>
- Fischer, R. y Schwartz, S. H. (2011). Whence Differences in Value Priorities?: Individual, Cultural, or Artifactual Sources. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(7), 1127-1144. <https://doi.org/10.1177/00220221110381429>
- Fischer, R. y Smith, P. B. (2006). Who Cares about Justice? The Moderating Effect of Values on the Link between Organizational Justice and Work Behaviour. *Applied Psychology*, 55(4), 541-562. doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00243.x
- Fontaine, J. R. J., Poortinga, Y. H., Delbeke, L. y Schwartz, S. H. (2008). Structural Equivalence of the Values Domain Across Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(4), 345-365.
- Frankfurt, H. (1982). The importance of what we care about. *Synthese*, 53, 257-272.
- Gandal, N., Roccas, S., Sagiv, L. y Wrzesniewski, A. (2005). Personal value priorities of economists. *Human Relations*, 58(10), 1227-1252. doi: 10.1177/0018726705058911

- Gardikiotis, A. y Blatzis, A. (2012). 'Rock music for myself and justice to the world!': Musical identity, values, and music preferences. *Psychology of Music*, 40, 143-163. <http://dx.doi.org/10.1177/0305735610386836>
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning y Education*, 4(1), 75-91.
- Gibbard, A. (1990). *Wise Choices, Apt Feelings: A theory of normative judgement*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gollan, T. y Witte, E. H. (2014). From the Interindividual to the Intraindividual Level: Is the Circumplex Model of Values Applicable to Intraindividual Value Profiles? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(3), 452-467. <https://doi.org/10.1177/0022022113509885>
- Goodwin, R., Realo, A., Kwiatkowska, A., Kozlova, A., Nguyen, L. L. A. y Nizharadze, G. (2002). Values and sexual behaviour in Central and Eastern Europe. *Journal of Health Psychology*, 7, 45-56. <http://dx.doi.org/10.1177/1359105302007001651>
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.108
- Grouzet, F. M. E., Kasser, T., Ahuvia, A., Fernández Dols, J. M., Kim, Y., Lau, S., Ryan, R. M., Saunders, S., Schmuck, P. y Sheldon, K. M. (2005). The structure of goal contents across 15 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(5), 800-816. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.89.5.800>
- Hanel, P. H. P., Vione, K. C., Hahn, U. y Maio, G. R. (2017). Value Instantiations: The Missing Link between Values and Behavior? En S. Roccas y L. Sagiv (Eds.), *Values and Behavior: Taking a Cross Cultural Perspective* (pp. 175-190). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56352-7>
- Hanel, P. H. P., Litzellachner, L. F. y Maio, G. R. (2018a). An empirical comparison of human value models. *Frontiers in Psychology*, 9(Sep). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01643>
- Hanel, P. H. P., Maio, G. R., Soares, A. K. S., Vione, K. C., Coelho, G. L. d. H., Gouveia, V. V., Patil, A. C., Kamble, S. V. y Manstead, A. S. R. (2018b). Cross-cultural differences and similarities in human value instantiation. *Frontiers in Psychology*, 9(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00849>
- Hartman, J. B., Shim, S., Barber, B. y O'Brien, M. (2006). Adolescents' utilitarian and hedonic web-consumption behavior: Hierarchical influence of personal values and innovativeness. *Psychology y Marketing*, 23, 813-839. <http://dx.doi.org/10.1002/mar.20135>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 53-62.

- Hitlin, S. y Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 359-393. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choice: A theory of careers*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choice: A theory of vocational personalities and work environments*. Boston: Psychological Assessment Resources INC.
- Kasof, J., Chen, C., Himsel, A. y Greenberger, E. (2007). Values and creativity. *Creativity Research Journal*, 19, 105-122. <http://dx.doi.org/10.1080/10400410701397164>
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Knafo, A., Daniel, E. y Khoury-Kassabri, M. (2008). Values as protective factors against violent behavior in Jewish and Arab high schools in Israel. *Child Development*, 79, 652-667. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8624.2008.01149.x>
- Knafo, A. y Sagiv, L. (2004). Values and work environment: Mapping 32 occupations. *European Journal of Psychology of Education*, 19(3), 255-273. <https://doi.org/10.1007/BF03173223>
- Knafo, A. y Schwartz, S. H. (2009). Accounting for parent-child value congruence: Theoretical considerations and empirical evidence. En U. Schönplflug (Ed.), *Cultural transmission: Psychological, developmental, social, and methodological aspects* (pp. 240-268). Cambridge: Cambridge University Press.
- Knafo, A. y Spinath, F. M. (2011). Genetic and environmental influences on girls' and boys' gender-typed and gender-neutral values. *Developmental Psychology*, 47, 726- 731.
- Kosteljik, E. J. (2015). *The Value Compass - A Study of Consumer Values and Brand Values*, Tesis doctoral, University of Groningen.
- Kosteljik, E. J. (2016). *The Influence of Values on Consumer Behaviour: The Value Compass*. London: Routledge.
- Kosteljik, E. J., Alsem, K. J. y Ali, S. (2017). *The influence of cross-cultural differences on consumer values: a case study*. Marklinq Publication, 12, Hanze University of Applied Sciences.
- Krishnan, V. R. (2008). Impact of MBA education on students' values: Two longitudinal studies. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 233-246. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9614-y>

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. y Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Krystallis, A., Vassallo, M. y Chryssohoidis, G. (2012). The usefulness of Schwartz's "Values Theory" in understanding consumer behaviour towards differentiated products. *Journal of Marketing Management*, 28(11-12), 1438-1463. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2012.715091>
- Lawrence P. R. y Nohria N. (2002). *Driven: how human nature shapes our choices*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lechner, C. M., Sortheix, F. M., Göllner, R. y Salmela-Aro, K. (2017). The development of work values during the transition to adulthood: A two-country study. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 52-65. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.12.004>
- Lee, J. A., Sneddon, J. N., Daly, T. M., Schwartz, S. H., Soutar, G. N. y Louviere, J. J. (2019). Testing and Extending Schwartz Refined Value Theory Using a Best-Worst Scaling Approach. *Assessment*, 26(2), 166-180. <https://doi.org/10.1177/1073191116683799>
- Lee, J. A., Ye, S., Sneddon, J. N., Collins, P. R. y Daniel, E. (2017). Does the intra-individual structure of values exist in young children? *Personality and Individual Differences*, 110, 125-130. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.038>
- Lipponen, J., Bardi, A. y Haapamäki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 241-248. doi: 10.1348/096317907X216658
- Lönnqvist, J.-E., Leikas, S., Paunonen, S., Nissinen, V. y Verkasalo, M. (2006). Conformism Moderates the Relations Between Values, Anticipated Regret, and Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(11), 1469-1481. <http://doi.org/10.1177/0146167206291672>
- Lönnqvist, J.-E., Walkowitz, G., Wichardt, P., Lindeman y M. Verkasalo, M. (2009). The moderating effect of conformism values on the relations between other personal values, social norms, moral obligation, and single altruistic behaviours. *British Journal of Social Psychology*, 48, 525-546. <http://dx.doi.org/10.1348/0144 66608X377396>
- Lönnqvist, J.-E., Jasinskaja-Lahti, I. y Verkasalo, M. (2011). Personal values before and after migration: A longitudinal case study on value change in Ingrian-Finnish migrants. *Social Psychological and Personality Science*, 2(6), 584-591. <https://doi.org/10.1177/1948550611402362>

- Lönnqvist, J.-E., Verkasalo, M., Wichardt, P. C. y Walkowitz, G. (2013). Personal values and prosocial behaviour in strategic interactions: Distinguishing value-expressive from value-ambivalent behaviours. *European Journal of Social Psychology*, 43(6), 554-569. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1976>
- Ma, Y. J. y Lee, H.-H. (2012). Understanding consumption behaviours for fair trade non-food products: Focusing on self-transcendence and openness to change values. *International Journal of Consumer Studies*, 36(6), 622-634. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01037.x>
- Machado, A. (2020). Work Values Hierarchies: What Motivates Workers. En M. las Heras, N. Chinchilla, M. Grau (Eds.), *The New Ideal Worker: Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership* (pp. 105-123). Cham: Springer International Publishing.
- Machado, A. M. y Costa, V. F. (2018). Satisfação e valores relativos ao trabalho: estudo realizado com os colaboradores Beltrame Comércio de Materiais de Construção. *Revista Foco*, 9(2), 54-78. https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2016.v9i2.315
- MacIntyre, A. (2016). *Ethics in the Conflicts of Modernity. An Essay on Desire, Practical Reasoning and Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maio, G. R. y Olson, J. M. (1995). Relations between Values, Attitudes, and Behavioral Intentions: The Moderating Role of Attitude Function. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31(3), 266-285. <http://doi.org/10.1006/jesp.1995.1013>
- Maio, G. R., Pakizeh, A., Cheung, W. Y. y Rees, K. J. (2009). Changing, priming, and acting on values: effects via motivational relations in a circular model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(4), 699-715. <http://doi.org/10.1037/a0016420>
- McAdams, D. P. y Pals, J. L. (2006). A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, 61(3), 204-217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.3.204>
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview: Scott, Foresman.
- McCulloch, M. C. y Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 63-71.
- McQuilkin, J., Garðarsdóttir, R. B., Thorsteinsson, T. y Schwartz, S. H. (2016). An Icelandic translation and validation of the revised 19-value Portrait Values Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 101, 428-434. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.050>
- Melé, D. (2012). The Firm as a “Community of Persons”: A Pillar of Humanistic Business “Ethos”. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101. <http://doi.org/10.1007/S10551-01>

- Mendelsohn, G. A. (1993). It's time to put theories of personality in their place, or, Allport and Stagner got it right, why can't we? En K. H. Craik, R. Hogan y R. N. Wolfe (Eds.), *Fifty years of personality psychology* (pp. 103-115). New York: Plenum Press.
- Miles, A. (2015). The (Re)genesis of Values: Examining the Importance of Values for Action. *American Sociological Review*, 80(4), 680-704. <https://doi.org/10.1177/0003122415591800>
- Moniarou-Papaconstantinou, V. y Triantafyllou, K. (2015). Job satisfaction and work values: Investigating sources of job satisfaction with respect to information professionals. *Library and Information Science Research*, 37(2), 164-170. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.02.006>
- Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-247.
- Oliveira, A. F. y Souza, M. A. de. (2014). Confiança do Empregado na Organização: O Impacto dos Valores Pessoais e Organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), 175-190. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712009000300010>
- Oliveira, A. F. y Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.
- O'Reilly, C. A. III, Chatman, J. A. y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi:10.2307/256404
- Organ, D. W. y Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Parks, L. y Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675-684. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>
- Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
- Petty, R. E. y Cacioppo, J. T. (1984). Source Factors and the Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 668-672. <http://doi.org/10.1558/ijssll.v14i2.309>
- Plomin, R., DeFries, J.C., McClearn, G.E. y McGuffin, P. (2001). *Behavioral Genetics*. New York: Worth Publishers.
- Porto, J. B. y Ferreira, M. C. (2016). Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(spe), e32ne222. Epub March 27, 2017. <https://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne222>

- Porto, J. B. y Pilati, R. (2010). Escala revisada de Valores relativos ao Trabalho - EVT-R. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 73-82. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100010>
- Porto, J. B. y Tamayo, A. (2003a). Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19, 145-152.
- Porto, J. B. y Tamayo, A. (2003b). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 8(3), 393-402
- Porto, J. B. y Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Porto, J. B. y Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(1), 63-70. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000100008>
- Rice, G. (2006). Individual values, Organizational Context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 233-241. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.08.001
- Roccas, S. (2003). Identification and Status Revisited: The Moderating Role of Self-Enhancement and Self-Transcendence Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 726-736. doi: 10.1177/0146167203029006005
- Roccas, S. y Sagiv, L. (2017). *Values and behavior: Taking a cross-cultural perspective*. Cham: Springer International Publishing.
- Roccas, S., Sagiv, L., Oppenheim, S., Elster, A. y Gal, A. (2014). Integrating content and structure aspects of the self: Traits, values, and self-improvement. *Journal of Personality*, 82(2), 144-157. <https://doi.org/10.1111/jopy.12041>
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H. y Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801.
- Rocha, H. O. (2017). Personal Virtues and Firm Goals: An Aristotelian-Thomistic Approach. En A. J. G. Sison, G. R. Beabout e I. Ferrero (Eds.), *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (pp. 635-643). Dordrecht: Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6510-8>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rondan-Cataluña, F. J., Navarro-García, A. y Arenas-Gaitan, J. (2016). ¿Influye la Personalidad de los Directivos de PyMEs en los Resultados Exportadores? *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 43-54. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160105>

- Ros, M., Schwartz, S. H. y Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71. <http://doi.org/10.1080/026999499377664>
- Rudnev, M. (2014). Value Adaptation Among Intra-European Migrants: Role of Country of Birth and Country of Residence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(10), 1626-1642. <https://doi.org/10.1177/0022022114548482>
- Rudnev, M., Magun, V. y Schwartz, S. (2018). Relations Among Higher Order Values Around the World. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(8), 1165-1182. <https://doi.org/10.1177/0022022118782644>
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R. y Fontrodona, J. (2013). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173–188. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1453-9>
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J. y Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 1, 630-639.
- Sagiv, L. y Schwartz, S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 177-198.
- Sagiv, L. y Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: Insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176. doi:10.1504/EJIM.2007.014692
- Sagiv, L., Sverdlik, N. y Schwarz, N. (2011). To compete or to cooperate? Values' impact on perception and action in social dilemma games. *European Journal of Social Psychology*, 41(1), 64-77. <https://doi.org/10.1002/ejsp.729>
- Sánchez-Migallón, S. (2007). El seguimiento y los valores en la ética de Max Scheler. *Scripta Theologica*, 39(2), 405-423.
- Sanderson, B. y Schwartz, S. H. (2018). Shalom H. Schwartz 'I've built a good mousetrap and people come to use it'. *The Psychologist*, 56-59.
- Saris, W. E., Knoppen, D. y Schwartz, S. H. (2013). Operationalizing the Theory of Human Values: Balancing Homogeneity of Reflective Items and Theoretical Coverage. *Survey Research Methods*, 7(1), 29-44. <https://doi.org/10.18148/srm/2013.v7i1.5040>
- Schermer, J. A., Feather, N. T., Zhu, G. y Martin N. G. (2008). Phenotypic, genetic, and environmental properties of the portrait values questionnaire. *Twin Research and Human Genetics*, 11, 531-537.

- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 10 (pp. 221-279). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 25 (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994a). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Schwartz, S. H. (1994b). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. En U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S-C. Choi y G. Yoon (Eds.). *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks: Sage.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behaviour: Applying a theory of integrated value systems. En Lawrence Erlbaum (Ed.), *The psychology of values: The Ontario Symposium*, vol. 8, (pp. 119-144). <https://doi.org/10.1163/156913302100418637>
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. <https://doi.org/10.1080/026999499377655>
- Schwartz, S. H. (2003). A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. Chapter 7 in the *Questionnaire Development Package of the European Social Survey*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6237.2011.00830.x>. Fitting
- Schwartz, S. H. (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. En A. Tamayo y J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929-968.
- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. En M. Mikulincer y P. R. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*, capítulo 12, (pp. 221-241). Washington, DC: American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/12061-012>
- Schwartz, S. H. (2011). Studying values: Personal adventure, future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 307-319. <https://doi.org/10.1177/0022022110396925>
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

- Schwartz, S. H. (2015). Basic individual values: Sources and consequences. En T. Brosch y D. Sander (Eds.), *Handbook of value: Perspective from economics, neuroscience, philosophy and sociology* (pp. 63-84). Oxford: Oxford University Press.
- Schwartz, S. H. (2017a). The Refined Theory of Basic Values. En S. Roccas y L. Sagiv (Eds.), *Values and behavior: Taking a cross-cultural perspective* (pp. 51-72). Cham: Springer International Publishing.
- Schwartz, S. H. (2017b). Individual Values across Cultures. En A. T. Church (Ed.), *The Praeger Handbook of Personality across Cultures*. Santa Barbara: Praeger.
- Schwartz, S. H. (2018). Schwartz, Shalom. En V. Zeigler-Hill y T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_2327-1
- Schwartz, S. H. y Bardi, A. (1997). Influences of Adaptation to Communist Rule on Value Priorities in Eastern Europe. *Political Psychology*, 18(2), 385-410. <https://doi.org/10.1029/2007JC004240>
- Schwartz, S. H. y Bardi, A. (2001). Values Hierarchies Across Cultures - Taking a Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268-290.
- Schwartz, S. H. y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- 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*, 58(5), 878-891. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>
- Schwartz, S. H. y Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 230-255. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00069-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00069-2)
- Schwartz, S. H. y Butenko, T. (2014). Values and behavior: Validating the refined value theory in Russia. *European Journal of Social Psychology*, 44(7), 799-813. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2053>
- Schwartz, S. H., Caprara, G. V., Vecchione, M., Bain, P., Bianchi, G., Caprara, M. G., Cieciuch, J., Kirmanoglu, H., Baslevant, C., Lönnqvist, J. E., Mamali, C., Manzi, J., Pavlopoulos, V., Posnova, T., Schoen, H., Silvester, J., Taberner, C., Torres, C., Verkasalo, M., Vondráková, E., Welzel, C. y Zaleski, Z. (2014). Basic Personal Values Underlie and Give Coherence to Political Values: A Cross National Study in 15 Countries. *Political Behavior*, 36(4), 899-930. <http://doi.org/10.1007/s11109-013-9255-z>

- Schwartz, S. H. y Cieciuch, J. (2016). Values. En F. T. L. Leong, D. Bartram, F. Cheung, K. F. Geisinger y D. Ilescu (Eds.), *The ITC International Handbook of Testing and Assessment*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780199356942.003.0008>
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O. y Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688. <http://doi.org/10.1037/a0029393>
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Torres, C., Dirilen-Gumus, O. y Butenko, T. (2017). Value tradeoffs propel and inhibit behavior: Validating the 19 refined values in four countries. *European Journal of Social Psychology*, Online. <http://doi.org/10.1002/ejsp.2228>
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, a., Burgess, S., Harris, M. y Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542. <https://doi.org/10.1177/0022022101032005001>
- Schwartz, S. H. y Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010-1028. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.1010>
- Schwartz, S. H. y Rubel-Lifschitz, T. (2009). Cross-national variation in the size of sex differences in values: effects of gender equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 171-185. <https://doi.org/10.1037/a0015546>
- Schwartz, S. H., Sagiv, L. y Boehnke, K. (2000). Worries and Values. *Journal of Personality*, 68(2), 309-346. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00099>
- Schwartz, S. H. y Sortheix, F. M. (2018). Values and Subjective Well-Being. En E. Diener, S. Oishi y L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City: DEF Publishers. <https://doi.org/nobascholar.com>
- Schultz, P. W. y Zelezny, L. C. (1998). Values and proenvironmental behavior: A five-country survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 540-558. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022198294003>
- Seifert, K. y Sutton, R. (2009). *Educational psychology*. The Global Text Project. <https://doi.org/10.1080/02667363.2015.1094197>
- Silva, U. L. da y Oliveira, A. de F. (2017). Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 37(1), 7-17. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000012015>

- Sinn, J. S. y Hayes, M. W. (2017). Replacing the Moral Foundations: An Evolutionary-Coalitional Theory of Liberal-Conservative Differences. *Political Psychology*, 38(6), 1043-1064. <https://doi.org/10.1111/pops.12361>
- Sinn, J. S. (2018). Mapping Ideology: Combining the Schwartz Value Circumplex with Evolutionary Theory to Explain Ideological Differences. *Evolutionary Psychological Science*. <https://doi.org/10.1007/s40806-018-0165-5>
- Siqueira, M.M.M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tesis doctoral, Universidade de Brasília.
- Skimina, E., Cieciuch, J., Schwartz, S. H., Davidov, E. y Algesheimer, R. (2018). Testing the circular structure and importance hierarchy of value states in real-time behaviors. *Journal of Research in Personality*, 74, 42-49. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.02.001>
- Sortheix, F. M., Parker, P. D., Lechner, C. M. y Schwartz, S. H. (2019). Changes in Young Europeans' Values During the Global Financial Crisis. *Social Psychological and Personality Science*, 10(1), 15-25. <https://doi.org/10.1177/1948550617732610>
- Sosik, J. J., Jung, D. y Dinger, S. L. (2009). Values in Authentic Action: Examining the Roots and Rewards of Altruistic Leadership. *Group y Organization Management*, 34(4), 395-431. doi: 10.1177/1059601108329212
- Sousa, J. M. y Porto, J. B. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Paidéia*, 25(61), 211-220. <https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Sousa, J. M. de y Porto, J. B. (2016). Do Work Values Predict Preference for Organizational Values? *Psico-USF, Bragança Paulista*, 21(1), 135-145.
- Spreier, S. W., Fontaine, M. H. y Malloy, R. L. (2006). Leadership Run Amok - The destructive potential of overachievers. *Harvard Business Review*, June, 1-10.
- Sverdlik, N. y Oreg, S. (2009). Personal Values and Conflicting Motivational Forces in the Context of Imposed Change. *Journal of Personality*, 77(5), 1437-1466. doi: 10.1111/j.1467-6494.2009.00588.x
- Tamayo, A. (1994). Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. [Jerarquía de Valores Transculturales y Brasileños]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10(2), 269-286.
- Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 17-24. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000500004>

- Tamayo, A., Mendes, A. M. y Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5(2), 289-315. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- Tamayo, A., Moniz, A. L. F., Oliveira, B., Carvalho, R. S., Macedo, S., Armando, P. y Guimarães, F. T. (1998). Prioridades Axiológicas, Tempo de Serviço e Cidadania Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14(1), 35-40.
- Tamayo, A., Nicaretta, M., Ribeiro, R. y de Barbosa, L. P. G. (1995). Prioridades axiológicas y consumo de drogas. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 41, 300-307.
- Tamayo, A. y Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Tamayo, A. y Porto, J. B. (2009). Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 369-376. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300010>
- Tamayo, A. y Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9, 329-348.
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V. y Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722001000100006>
- Tepeci, M., Bartlett, A.L.B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individuals values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management* 21(2), 151-170.
- Torelli, C. J., Özsomer, A., Carvalho, S. W., Keh, H. T. y Maehle, N. (2008). A measure of brand values: cross-cultural implications for brand preferences. En McGill, A. L. y Shavitt, S. (Eds.), *NA-Advances in Consumer Research*, vol. 36 (pp. 41-44). Duluth: Association for Consumer Research.
- Torelli, C. J., Özsomer, A., Carvalho, S. W., Keh, H. T. y Maehle, N. (2012). Brand concepts as representations of human values: Do cultural congruity and compatibility between values matter? *Journal of Marketing*, 76(7), 92-108.
- van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. y Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. doi:10.1348/0963179041752718
- Vecchione, M., Schwartz, S. H., Alessandri, G., Döring, A. K., Castellani, V. y Caprara, M. G. (2016). Stability and change of basic personal values in early adulthood: An 8-year

longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 63, 111-122.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.06.002>

Vohs, K. D., Mead, N. L. y Goode, M. R. (2006). The psychological consequences of money. *Science*, 314(5802), 1154-1156. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17110581>

Warr, P. y Clapperton, G. (2010). *The joy of work? Jobs, happiness and you*. New York: Routledge.

Yamoah, F. A., Duffy, R., Petrovici, D. y Fearn, A. (2016). Towards a Framework for Understanding Fairtrade Purchase Intention in the Mainstream Environment of Supermarkets. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 181-197.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2509-9>

Zhang, J. y Bloemer, J. M. (2008). The impact of value congruence on consumer-service brand relationships. *Journal of Service Research*, 11(2), 161-178.

Apéndices

Apéndice 1 – Shalom H. Schwartz

1. Biografía⁷³

Vida temprana y antecedentes educativos

Shalom H. Schwartz nació en Hempstead, New York, el día de Año Nuevo de 1936, dos horas demasiado tarde para que sus padres se beneficiasen de una deducción de impuestos. Asistió a la escuela pública durante seis años, donde fue llamado por varias versiones de su segundo nombre, Hillel. Finalmente, cuando se trasladó a una yeshiva en Jamaica, Queens, durante dos años, volvió a asumir su primer nombre. Luego asistió y se graduó de la Escuela Secundaria Hempstead. Al mismo tiempo, viajaba dos veces por semana a Manhattan para continuar sus estudios hebreos y judíos en el Seminario Teológico Judío (JTS). Como estudiante universitario en el Columbia College, se especializó en Literatura comparada. Encontró el curso introductorio de Psicología tan poco estimulante (100% conductista, entrenando una rata) que se abstuvo de tomar otro curso de Psicología hasta la escuela de posgrado. Mientras obtenía su AB en Columbia, completó un BA en Literatura y Lenguaje Hebreos en JTS. En su último año, pasó un semestre en Jerusalén: ese fue el comienzo de su atracción por vivir en Israel.

Después de cinco años de estudios rabínicos en JTS, uno de ellos en Jerusalén con su esposa, Schwartz decidió estudiar Psicología social. El entusiasmo de su interés por este campo tuvo su origen en un curso con Goodwin Watson en el Columbia Teachers College. Se postuló a la Universidad de Michigan en Ann Arbor pensando que se especializaría en dinámicas de grupo, pero terminó su doctorado en Psicología social en el programa conjunto de los departamentos de Psicología y Sociología sin cursar una sola asignatura de dinámica grupal. Su entrenamiento interdisciplinar se refleja en gran parte de su investigación, que se encuentra en el límite entre los dos campos. Su primer director (Daniel Miller) dejó Michigan un año después de que empezara su disertación doctoral, de modo que lo dejó solo para que se desarrollara como un académico independiente. Su tesis, “Toma de decisiones morales y comportamiento”, se preguntaba si las normas internalizadas de las personas tenían realmente algún impacto en su comportamiento, una visión altamente impopular entre los psicólogos de la época pero sumamente popular entre la gente de la calle.

Carrera profesional

En 1967, Schwartz comenzó su carrera en el departamento de Sociología de la Universidad de Wisconsin-Madison. El grupo de Psicología social habría estado en casa en cualquier departamento de Psicología. La ética del trabajo, el apoyo colegial y el clima invernal de

⁷³ Schwartz, S. H. (2018). Schwartz, Shalom. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_2327-1

Madison lo ayudaron a concentrarse en la investigación durante los siguientes doce años. Pasó dos de ellos (1971-1973) en el departamento de Psicología de la Universidad Hebrea en Jerusalén, por sabático y licencia. Dos de sus colegas allí, Amos Tversky y Daniel Kahneman, lo invitaron a unirse al departamento, pero Schwartz regresó a Madison con su familia para deliberar sobre esa importante decisión. Finalmente, la atracción por Jerusalén y el deseo de criar allí a sus hijos prevalecieron. En 1979, Schwartz se unió al departamento de Psicología de la Universidad Hebrea. Permaneció en ella hasta que se jubiló en 2003, y desempeñó diversos cargos administrativos además de impartir docencia y dedicarse a la investigación. Especialmente importante para él fue la experiencia de dar y recibir entre un maravilloso grupo de estudiantes de doctorado. Le complacía especialmente ver cómo la generación de sus estudiantes contribuía al creciente campo de los estudios de los valores.

El traslado a Israel, con su gran diversidad cultural pero sus circunscritos contactos académicos, alentó a Schwartz a viajar mucho y despertó su interés por la Psicología intercultural. Se unió a la Asociación Internacional de Psicología Intercultural, formó parte de su consejo ejecutivo en 1994 y fue elegido presidente en 2004. Desde que se jubiló, ha trabajado a tiempo parcial como profesor de investigación en la Universidad de Bergen en Noruega (2007-2009) y como supervisor científico del laboratorio internacional de investigación sociocultural en la Universidad Nacional de Investigación - Escuela Superior de Economía en Moscú (2011-2016). En 2007 recibió el premio Israel, el más alto galardón civil otorgado a los investigadores por el Estado de Israel. En 2014, recibió un distinguido Premio de Carrera de la Asociación Americana de Sociología. Durante 19 años, Schwartz fue miembro del consejo científico de *European Social Survey* (ESS). Es miembro de los consejos editoriales de cinco revistas internacionales. Ha escrito o editado nueve libros y ha publicado más de 230 artículos en revistas internacionales de Psicología social, intercultural y del desarrollo, Sociología, Ciencias políticas, Educación, Administración, Derecho y Economía. Es autor de una “Escala de valores humanos” que forma parte de las encuestas de muestras representativas de toda Europa.

Schwartz volvió a los Estados Unidos en 2017 para estar cerca de sus hijos. Internet, con fallos ocasionales, le ha permitido continuar su investigación y colaboración con investigadores de todo el mundo. Un suministro constante de decenas de miles de nuevos datos de encuestados a la ESS le proporciona recursos para mantenerse ocupado haciendo frente a nuevas preguntas sobre valores.

Intereses de investigación

Los primeros estudios de Schwartz fueron experimentos de laboratorio sobre aspectos del comportamiento de los espectadores e incluyeron investigaciones de variables de personalidad, como moderadores, intervención frente a la delincuencia e impacto de la participación en experimentos de espectadores en las subsiguientes respuestas de la vida real de las personas a las emergencias. Dirigió algunos de estos en la Universidad Hebrea, donde estuvo en un año sabático. Luego vinieron una serie de estudios de comportamiento de ayuda, principalmente experimentos de campo que examinaban las interacciones entre las variables situacionales y de personalidad como determinantes de determinadas acciones, por ejemplo, la donación de sangre o la disposición a donar un riñón. Estas dos líneas de investigación lo llevaron a desarrollar una

teoría de las influencias normativas sobre el altruismo en la que argumentó que las personas generan normas personales cuando se encuentran en una situación de decisión. Esto planteaba la pregunta: ¿cuál es la fuente interna estable a partir de la cual las personas generan estas normas? Y así comenzó el estudio de los valores básicos que lo ha ocupado desde entonces. Basándose en el trabajo de Milton Rokeach y aplicando los métodos estadísticos de Louis Guttman, que aprendió de sus propios estudiantes, Schwartz desarrolló su teoría de los valores personales básicos reconocidos en todas las culturas. Luego recurrió a 18 investigadores en diferentes países para recopilar datos con el primer instrumento y poner en práctica la teoría. Grande fue su sorpresa cuando los 18 aceptaron colaborar y proporcionaron realmente datos. Él y otros investigadores han desarrollado posteriormente cinco métodos diferentes para medir valores y han validado una estructura motivacional circular que consiste en valores compatibles y en conflicto.

Sobre la base de su teoría, Schwartz ha coordinado un proyecto internacional aplicando la teoría y sus instrumentos de medición en más de 80 países, con la participación de unos 150 colaboradores. Su investigación a nivel individual incluye estudios sobre el altruismo; el contacto intergrupo; los valores individuales como determinantes de las orientaciones políticas y el voto; los valores como bases de las emociones; el bienestar subjetivo; la conducta prosocial; el desarrollo de valores en niños pequeños; la transmisión de valor en las familias; los valores como bases motivacionales del comportamiento cotidiano; las diferencias entre grupos étnicos, de género y religiosos; y la medición de los valores. Recientemente introdujo un refinamiento de su teoría de los valores individuales destinado a mejorar la comprensión de las actitudes y el comportamiento. En una línea de investigación relacionada, ha desarrollado y validado una teoría de las orientaciones de valor cultural útiles para comparar sociedades. Ha investigado los orígenes de estas orientaciones y sus consecuencias para el funcionamiento y la política de la sociedad.

Bibliografía seleccionada

1. Schwartz, S. H. (1970). Elicitation of moral obligation and self-sacrificing behavior: An experimental study of volunteering to be a bone marrow donor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 283-293. <https://doi.org/10.1037/h0029614>. [CrossRefPubMedGoogle Scholar](#)
2. Schwartz, S. H., & Gottlieb, A. (1976). Bystander reactions to a violent theft: Crime in Jerusalem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 1188-1199. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.6.1188>. [CrossRefPubMedGoogle Scholar](#)
3. Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 221–279). New York: Academic. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60358-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60358-5). [CrossRefGoogle Scholar](#)
4. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6). [CrossRefGoogle Scholar](#)

5. Schwartz, S. H., & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in four Western religions. *Social Psychology Quarterly*, 58, 88-107. <https://doi.org/10.2307/2787148>. [CrossRefGoogle Scholar](#)
6. Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290. <https://doi.org/10.1177/0022022101032003002>. [CrossRefGoogle Scholar](#)
7. Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207-1220. <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>. [CrossRefPubMedGoogle Scholar](#)
8. Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 1010-1028. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.1010>. [CrossRefPubMedGoogle Scholar](#)
9. Knafo, A., & Schwartz, S. H. (2008). Accounting for parent-child value congruence: Theoretical considerations and empirical evidence. In U. Schönplüg (Ed.), *Perspectives on cultural transmission* (pp. 240-268). New York: Cambridge University Press. [CrossRefGoogle Scholar](#)
10. Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., ... Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 663-688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>. [CrossRefGoogle Scholar](#)
11. Schwartz, S. H. (2014). National culture as value orientations: Consequences of value differences and cultural distance. In V. Ginsburgh & D. Throsby (Eds.), *Handbook of the economics of art and culture* (Vol. 2, pp. 547-586). Amsterdam: Elsevier/North Holland. [Google Scholar](#)
12. Schwartz, S. H., Caprara, G. V., Vecchione, M., Bain, P., ... Zaleski, Z. (2014). Basic personal values underlie and give coherence to political values: A cross national study in 15 countries. *Political Behavior*, 36, 899-930. <https://doi.org/10.1007/s11109-013-9255-z>. [CrossRefGoogle Scholar](#)
13. Schwartz, S. H. (2015). Basic individual values: Sources and consequences. In T. Brosch & D. Sander (Eds.), *Handbook of value* (pp. 63-84). Oxford: Oxford University Press. [CrossRefGoogle Scholar](#)
14. Schwartz, S. H. (2017). The refined theory of basic values. In S. Roccas & L. Sagiv (Eds.), *Values and behavior: Taking a cross-cultural perspective* (pp. 51-72). Cham: Springer. [CrossRefGoogle Scholar](#)
15. Schwartz, S. H., & Sortheix, F. M. (2018). Values and subjective well-being. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (Noba Scholar Handbook series: Subjective well-being). Salt Lake City: DEF publishers. <https://nobascholar.com>. [Google Scholar](#)

2. Algunos datos de su investigación, recogidos a 2020/05/02

a) Google Scholar (cf. <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=7gi3pqoAAAAJ>)

	Total	Desde 2015		Citas por año	Obs.
Citas	106 359	47 192	2002	1 172	1º año con más de 1 000 citas
Índice h	115	81	2011	5 384	1º año con más de 5 000 citas
Índice i10	229	201	2019	9 614	año completo más reciente

Cantidad de veces que algunas publicaciones han sido citadas	Citado por	Año de publicación
Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries SH Schwartz <i>Advances in experimental social psychology</i> 25, 1-65	16 931	1992
Toward a universal psychological structure of human values SH Schwartz, W Bilsky <i>Journal of personality and social psychology</i> 53, 550-562	7 375	1987
Basic individual values, work values, and the meaning of work M Ros, SH Schwartz, S Surkiss <i>Applied psychology</i> 48 (1), 49-71	1 209	1999

b) Research Gate (cf. https://www.researchgate.net/profile/Shalom_Schwartz)

Research Gate Score: 45.55

Percentile: Shalom H. Schwartz's score is higher than 97.5% of ResearchGate members'

Apéndice 2 – Encuesta de Valores de Rokeach

Instrucciones: Estudie las dos listas de valores que se presentan a continuación. Establezca su propio *ranking* de valores (1 = el más importante, 18 = el menos importante). Primero haga la lista de valores instrumentales y luego la lista de valores terminales.

Valores Instrumentales

Rango

- _____ Ambicioso (buen trabajador, aspirante)
- _____ De mirada amplia (liberal)
- _____ Capaz (apto, competente)
- _____ Alegre (despreocupado, contento)
- _____ Limpio (ordenado, aseado)
- _____ Valiente (defendiendo sus creencias)
- _____ Indulgente (dispuesto a perdonar a otros)
- _____ Útil (trabajando por el bienestar de otros)
- _____ Honesto (sincero, veraz)
- _____ Imaginativo (atrevido, creativo)
- _____ Independiente (autosuficiente)
- _____ Intelectual (Inteligente, reflexivo)
- _____ Lógico (coherente, racional)
- _____ Amante (afectuoso, tierno)
- _____ Obediente (sumiso, respetuoso)
- _____ Educado (cortés, de buenos modales)
- _____ Responsable (confiable)
- _____ Auto controlado (reprimido, auto disciplinado)

Valores Terminales

Rango

- _____ Una vida confortable (una existencia próspera)
- _____ Una vida excitante (una vida estimulante, activa)
- _____ Un sentido de realización (contribución perdurable)
- _____ Un mundo en paz (libre de guerras y conflictos)
- _____ Un mundo de belleza (belleza en la naturaleza y en las artes)
- _____ Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)
- _____ Seguridad Familiar (cuidar de los seres queridos)
- _____ Libertad (independencia, libertad de elección)
- _____ Felicidad (contento)
- _____ Armonía interior (libre de conflictos internos)
- _____ Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)
- _____ Seguridad Nacional (protección ante ataques)
- _____ Placer (una vida de disfrute, de descenso)
- _____ Salvación (salvado, vida eterna)
- _____ Respeto a si mismo (autoestima)
- _____ Reconocimiento Social (respeto, admiración)
- _____ Verdadera amistad (compañerismo)
- _____ Sabiduría (un entendimiento maduro de la vida)

Apéndice 3 – Schwartz Values Survey (SVS) items

1 EQUALITY	equal opportunity for all
2 INNER HARMONY	at peace with myself
3 SOCIAL POWER	control over others, dominance
4 PLEASURE	gratification of desires
5 FREEDOM	freedom of action and thought
6 A SPIRITUAL LIFE	emphasis on spiritual not material matters
7 SENSE OF BELONGING	feeling that others care about me
8 SOCIAL ORDER	stability of society
9 AN EXCITING LIFE	stimulating experiences
10 MEANING IN LIFE	a purpose in life
11 POLITENESS	courtesy, good manners
12 WEALTH	material possessions, money
13 NATIONAL SECURITY	protection of my nation from enemies
14 SELF RESPECT	belief in one's own worth
15 RECIPROCATION OF FAVOURS	avoidance of indebtedness
16 CREATIVITY	uniqueness, imagination
17 A WORLD AT PEACE	free of war and conflict
18 RESPECT FOR TRADITION	preservation of time-honored customs
19 MATURE LOVE	deep emotional & spiritual intimacy
20 SELF-DISCIPLINE	self-restraint, resistance to temptation
21 DETACHMENT	from worldly concern
22 FAMILY SECURITY	safety for loved ones
23 SOCIAL RECOGNITION	respect, approval by others
24 UNITY WITH NATURE	fitting into nature

25 A VARIED LIFE	filled with challenge, novelty and change
26 WISDOM	a mature understanding of life
27 AUTHORITY	the right to lead or command
28 TRUE FRIENDSHIP	close, supportive friends
29 A WORLD OF BEAUTY	beauty of nature and the arts
30 SOCIAL JUSTICE	correcting injustice, care for the weak
31 INDEPENDENT	self-reliant, self-sufficient
32 MODERATE	avoiding extremes of feeling & action
33 LOYAL	faithful to my friends, group
34 AMBITIOUS	hard-working, aspiring
35 BROADMINDED	tolerant of different ideas and beliefs
36 HUMBLE	modest, self-effacing
37 DARING	seeking adventure, risk
38 PROTECTING THE ENVIRONMENT	preserving nature
39 INFLUENTIAL	having an impact on people and events
40 HONOURING OF PARENTS AND ELDERS	showing respect
41 CHOOSING OWN GOALS	selecting own purposes
42 HEALTHY	not being sick physically or mentally
43 CAPABLE	competent, effective, efficient
44 ACCEPTING MY PORTION IN LIFE	submitting to life's circumstances
45 HONEST	genuine, sincere
46 PRESERVING MY PUBLIC IMAGE	protecting my "face"
47 OBEDIENT	dutiful, meeting obligations
48 INTELLIGENT	logical, thinking

49 HELPFUL	working for the welfare of others
50 ENJOYING LIFE	enjoying food, sex, leisure, etc.
51 DEVOUT	holding to religious faith & belief
52 RESPONSIBLE	dependable, reliable
53 CURIOUS	interested in everything, exploring
54 FORGIVING	willing to pardon others
55 SUCCESSFUL	achieving goals
56 CLEAN	neat, tidy

Apéndice 4 – Portrait Values Questionnaire (PVQ-40)

1. Instructions

Scale on “HOW MUCH LIKE YOU IS THIS PERSON?” (should go from 6 to 1, 6 appearing closest to the description):

- 6 - Very much like me
- 5 - like me
- 4 - somewhat like me
- 3 - a little like me
- 2 - not like me
- 1 - not like me at all

2. Male version

Here we briefly describe some people. Please read each description and think about how much each person is or is not like you. Put an X in the box to the right that shows how much the person in the description is like you.

1. Thinking up new ideas and being creative is important to him. He likes to do things in his own original way.
2. It is important to him to be rich. He wants to have a lot of money and expensive things.
3. He thinks it is important that every person in the world be treated equally. He believes everyone should have equal opportunities in life.
4. It's very important to him to show his abilities. He wants people to admire what he does.
5. It is important to him to live in secure surroundings. He avoids anything that might endanger his safety.
6. He thinks it is important to do lots of different things in life. He always looks for new things to try.
7. He believes that people should do what they're told. He thinks people should follow rules at all times, even when no-one is watching.
8. It is important to him to listen to people who are different from him. Even when he disagrees with them, he still wants to understand them.

9. He thinks it's important not to ask for more than what you have. He believes that people should be satisfied with what they have.
10. He seeks every chance he can to have fun. It is important to him to do things that give him pleasure.
11. It is important to him to make his own decisions about what he does. He likes to be free to plan and to choose his activities for himself.
12. It's very important to him to help the people around him. He wants to care for their well-being.
13. Being very successful is important to him. He likes to impress other people.
14. It is very important to him that his country be safe. He thinks the state must be on watch against threats from within and without.
15. He likes to take risks. He is always looking for adventures.
16. It is important to him always to behave properly. He wants to avoid doing anything people would say is wrong.
17. It is important to him to be in charge and tell others what to do. He wants people to do what he says.
18. It is important to him to be loyal to his friends. He wants to devote himself to people close to him.
19. He strongly believes that people should care for nature. Looking after the environment is important to him.
20. Religious belief is important to him. He tries hard to do what his religion requires.
21. It is important to him that things be organized and clean. He really does not like things to be a mess.
22. He thinks it's important to be interested in things. He likes to be curious and to try to understand all sorts of things.
23. He believes all the worlds' people should live in harmony. Promoting peace among all groups in the world is important to him.
24. He thinks it is important to be ambitious. He wants to show how capable he is.
25. He thinks it is best to do things in traditional ways. It is important to him to keep up the customs he has learned.
26. Enjoying life's pleasures is important to him. He likes to 'spoil' himself.

27. It is important to him to respond to the needs of others. He tries to support those he knows.
28. He believes he should always show respect to his parents and to older people. It is important to him to be obedient.
29. He wants everyone to be treated justly, even people he doesn't know. It is important to him to protect the weak in society.
30. He likes surprises. It is important to him to have an exciting life.
31. He tries hard to avoid getting sick. Staying healthy is very important to him.
32. Getting ahead in life is important to him. He strives to do better than others.
33. Forgiving people who have hurt him is important to him. He tries to see what is good in them and not to hold a grudge.
34. It is important to him to be independent. He likes to rely on himself.
35. Having a stable government is important to him. He is concerned that the social order be protected.
36. It is important to him to be polite to other people all the time. He tries never to disturb or irritate others.
37. He really wants to enjoy life. Having a good time is very important to him.
38. It is important to him to be humble and modest. He tries not to draw attention to himself.
39. He always wants to be the one who makes the decisions. He likes to be the leader.
40. It is important to him to adapt to nature and to fit into it. He believes that people should not change nature.

3. Female version

Here we briefly describe some people. Please read each description and think about how much each person is or is not like you. Put an X in the box to the right that shows how much the person in the description is like you.

1. Thinking up new ideas and being creative is important to her. She likes to do things in her own original way.
2. It is important to her to be rich. She wants to have a lot of money and expensive things.
3. She thinks it is important that every person in the world be treated equally. She believes everyone should have equal opportunities in life.

4. It's very important to her to show her abilities. She wants people to admire what she does.
5. It is important to her to live in secure surroundings. She avoids anything that might endanger her safety.
6. She thinks it is important to do lots of different things in life. She always looks for new things to try.
7. She believes that people should do what they're told. She thinks people should follow rules at all times, even when no-one is watching.
8. It is important to her to listen to people who are different from her. Even when she disagrees with them, she still wants to understand them.
9. She thinks it's important not to ask for more than what you have. She believes that people should be satisfied with what they have.
10. She seeks every chance she can to have fun. It is important to her to do things that give her pleasure.
11. It is important to her to make her own decisions about what she does. She likes to be free to plan and to choose her activities for herself.
12. It's very important to her to help the people around her. She wants to care for their well-being.
13. Being very successful is important to her. She likes to impress other people.
14. It is very important to her that her country be safe. She thinks the state must be on watch against threats from within and without.
15. She likes to take risks. She is always looking for adventures.
16. It is important to her always to behave properly. She wants to avoid doing anything people would say is wrong.
17. It is important to her to be in charge and tell others what to do. She wants people to do what she says.
18. It is important to her to be loyal to her friends. She wants to devote herself to people close to her.
19. She strongly believes that people should care for nature. Looking after the environment is important to her.
20. Religious belief is important to her. She tries hard to do what her religion requires.
21. It is important to her that things be organized and clean. She really does not like things to be a mess.

22. She thinks it's important to be interested in things. She likes to be curious and to try to understand all sorts of things.
23. She believes all the worlds' people should live in harmony. Promoting peace among all groups in the world is important to her.
24. She thinks it is important to be ambitious. She wants to show how capable she is.
25. She thinks it is best to do things in traditional ways. It is important to her to keep up the customs she has learned.
26. Enjoying life's pleasures is important to her. She likes to 'spoil' herself.
27. It is important to her to respond to the needs of others. She tries to support those she knows.
28. She believes she should always show respect to her parents and to older people. It is important to her to be obedient.
29. She wants everyone to be treated justly, even people she doesn't know. It is important to her to protect the weak in society.
30. She likes surprises. It is important to her to have an exciting life.
31. She tries hard to avoid getting sick. Staying healthy is very important to her.
32. Getting ahead in life is important to her. She strives to do better than others.
33. Forgiving people who have hurt her is important to her. She tries to see what is good in them and not to hold a grudge.
34. It is important to her to be independent. She likes to rely on herself.
35. Having a stable government is important to her. She is concerned that the social order be protected.
36. It is important to her to be polite to other people all the time. She tries never to disturb or irritate others.
37. She really wants to enjoy life. Having a good time is very important to her.
38. It is important to her to be humble and modest. She tries not to draw attention to herself.
39. She always wants to be the one who makes the decisions. She likes to be the leader.
40. It is important to her to adapt to nature and to fit into it. She believes that people should not change nature.

4. Coding key - Individual Level PVQ

- Conformity - 7,16,28,36
- Tradition - 9,20,25,38
- Benevolence - 12,18,27,33
- Universalism - 3,8,19,23,29,40
- Self-Direction - 1,11,22,34
- Stimulation - 6,15,30
- Hedonism - 10,26,37
- Achievement - 4,13,24,32
- Power - 2,17,39
- Security - 5,14,21,31,35

Apéndice 5 – Human Values Scale Source Questionnaire (PVQ-21)

INTERVIEWER: IF RESPONDENT IS MALE, ASK H1. IF RESPONDENT IS FEMALE, ASK H2.

Obs. FEMALE RESPONDENTS: The difference between the male and female versions of the Schwartz human values questionnaire in English is in the prepositions: ‘he’, ‘his’, ‘him’ in the male version, ‘she’, ‘hers’, ‘her’ in the female version.

MALE RESPONDENTS

H1 CARD 76 Now I will briefly describe some people. Please listen to each description and tell me how much each person is or is not like you. Use this card for your answer.

- 1) Very much like me // 2) Like me // 3) Somewhat like me // 4) A little like me //
5) Not like me // 6) Not like me at all // 7) (Refusal) // 8) (Don’t know)

	ENGLISH SOURCE VERSION	ANNOTATIONS
A	Thinking up new ideas ¹ and being creative is important to him.	¹ Having new ideas, with an emphasis on the creative side of having them through generating them himself.
	He likes to do things in his own original way.	
B	It is important to him to be rich.	
	He wants to have a lot of money and expensive ² things.	² “Expensive”: in the sense of costing a lot rather than their being ‘luxury’ items.
C	He thinks it is important that every person in the world should be treated equally.	
	He believes everyone should have equal opportunities in life.	
D	It's important to him to show ³ his abilities.	³ The idea is to show whatever abilities he has, with no assumption that he actually has great abilities. It is important to him to be perceived as being able.
	He wants people to admire ⁴ what he does.	⁴ He wants his actions to be admired, not his person.

E	It is important to him to live in secure ⁵ surroundings.	⁵ In the sense of the surroundings actually being secure, and not that he <u>feels</u> secure.
	He avoids anything that might endanger his safety.	
F	He likes surprises and is always looking for new things to do.	
	He thinks it is important to do lots of different things in life ⁶ .	⁶ Important for himself (his life) is the focus.
G	He believes that people should do what they're told ⁷ .	⁷ The idea here is that when someone else tells you what to do in actual interpersonal interaction, (implying also that the person has some authority), you should do it.
	He thinks people should follow rules ⁸ at all times, even when no-one is watching.	⁸ "Rules" in the sense of 'rules and regulations'.
H	It is important to him to listen to people who are different ⁹ from him.	⁹ "Different" in almost any way. The key idea is that he sees difference/diversity positively and as something worth learning about.
	Even when he disagrees with them, he still wants to understand them.	
I	It is important to him to be humble and modest.	
	He tries not to draw attention to himself.	
J	Having a good time is important to him.	
	He likes to "spoil" ¹⁰ himself.	¹⁰ "Spoil himself": "treat himself" is another idiom. Strongly negative 'self-indulgence' is <i>not</i> intended.
K	It is important to him to make his own decisions about what he does.	
	He likes to be free and not depend ¹¹ on others.	¹¹ In the sense of not <u>to have to</u> depend on people.

L	It's very important to him to help the people around him.	
	He wants to care for ¹² their well-being.	¹² “care for”: here in the sense of actively promote their well-being.
M	Being very successful is important to him.	
	He hopes people will recognize his achievements.	
N	It is important to him that the government ensures ¹³ his safety against all threats.	¹³ “Ensures” in the sense of ‘guarantees’.
	He wants the state to be strong, so it can defend its citizens.	
O	He looks for adventures and likes to take risks.	
	He wants to have an exciting ¹⁴ life.	¹⁴ “Exciting” more in the sense of ‘exhilarating’ than ‘dangerous’.
P	It is important to him always to behave properly.	
	He wants to avoid doing anything people would say is wrong.	
Q	It is important to him to get ¹⁵ respect from others.	¹⁵ Get/have this respect, not <u>deserve</u> respect.
	He wants people to do what he says.	
R	It is important to him to be loyal to his friends.	
	He wants to devote ¹⁶ himself to people close to him.	¹⁶ “Devote”: is intended to convey deep concern for these people and readiness to invest his time, resources and energy in their welfare.
S	He strongly believes that people should care for ¹⁷ nature.	¹⁷ “care for”: look after, basically synonymous with ‘looking after’ in the second sentence.
	Looking after the environment is important to him.	
T	Tradition is important to him.	

	He tries to follow the customs handed down by his religion or his family.	
U	He seeks every chance ¹⁸ he can to have fun.	¹⁸ Seeks: active pursuit rather than 'taking every' chance.
	It is important to him to do things that give him pleasure.	

Apéndice 6 – PVQ-5X: Values and items

Self-direction–thought

Being creative is important to him.

It is important to him to form his own opinions and have original ideas.

Learning things for himself and improving his abilities is important to him.

Self-direction–action

It is important to him to make his own decisions about his life.

Doing everything independently is important to him.

Freedom to choose what he does is important to him.

Stimulation

He is always looking for different kinds of things to do.

Excitement in life is important to him.

He thinks it is important to have all sorts of new experiences.

Hedonism

Having a good time is important to him.

Enjoying life's pleasures is important to him.

He takes advantage of every opportunity to have fun.

Achievement

He thinks it is important to be ambitious.

Being very successful is important to him.

He wants people to admire his achievements.

Power–resources

Having the feeling of power that money can bring is important to him.

Being wealthy is important to him.

He pursues high status and power.

Power–dominance

He wants people to do what he says.

It is important to him to be the most influential person in any group.

It is important to him to be the one who tells others what to do.

Face

It is important to him that no one should ever shame him.

Protecting his public image is important to him.

He wants people always to treat him with respect and dignity.

Security–personal

He avoids anything that might endanger his safety.

His personal security is extremely important to him.

It is important to him to live in secure surroundings.

Security–societal

It is important to him that his country protect itself against all threats.

He wants the state to be strong, so it can defend its citizens.

Having order and stability in society is important to him.

Tradition

It is important to him to maintain traditional values or beliefs.

Following his family's customs or the customs of a religion is important to him.

He strongly values the traditional practices of his culture.

Conformity–rules

He believes he should always do what people in authority say.

It is important to him to follow rules even when no one is watching.

Obedying all the laws is important to him.

Conformity–interpersonal

It is important to him to avoid upsetting other people.

He thinks it is important never to be annoying to anyone.

He always tries to be tactful and avoid irritating people.

Humility

He tries not to draw attention to himself.

It is important to him to be humble.

It is important to him to be satisfied with what he has and not to ask for more.

Benevolence–dependability

It is important to him to be loyal to those who are close to him.

He goes out of his way to be a dependable and trustworthy friend.

He wants those he spends time with to be able to rely on him completely.

Benevolence–caring

It's very important to him to help the people dear to him.

Caring for the well-being of people he is close to is important to him.

He tries always to be responsive to the needs of his family and friends.

Universalism–concern

Protecting society's weak and vulnerable members is important to him.

He thinks it is important that every person in the world have equal opportunities in life.

He wants everyone to be treated justly, even people he doesn't know.

Universalism–nature

He strongly believes that he should care for nature.

It is important to him to work against threats to the world of nature.

Protecting the natural environment from destruction or pollution is important to him.

Universalism–tolerance

He works to promote harmony and peace among diverse groups.

It is important to him to listen to people who are different from him.

Even when he disagrees with people, it is important to him to understand them.

Apéndice 7 – PVQ-RR Value Scale

Versión: español, masculino

A continuación, describimos brevemente a distintas personas. Por favor, lee cada descripción y piensa en qué medida esa persona se parece a ti o no.

Marca con una X la casilla que refleje en qué medida la persona descrita se parece a ti:

No se parece en absoluto a mí	No se parece a mí	Un poco parecida a mí	Moderadamente parecida a mí	Parecida a mí	Muy parecida a mí
-------------------------------	-------------------	-----------------------	-----------------------------	---------------	-------------------

¿CUÁNTO SE PARECE ESA PERSONA A MÍ?

1. Es importante para él desarrollar por sí mismo su forma de ver las cosas.
2. Es importante para él que su país sea estable y seguro.
3. Es importante para él pasarlo bien.
4. Es importante para él evitar disgustar a otras personas.
5. Es importante para él que las personas débiles y vulnerables en la sociedad sean protegidas.
6. Es importante para él que la gente haga lo que él dice que debería hacer.
7. Es importante para él nunca pensar que merece más que los demás.
8. Es importante para él cuidar la naturaleza.
9. Es importante para él que nadie le avergüence.
10. Es importante para él buscar siempre diferentes cosas que hacer.
11. Es importante para él cuidar de las personas que son cercanas a él.
12. Es importante para él tener el poder que el dinero puede dar.
13. Es muy importante para él evitar enfermar y proteger su salud.
14. Es importante para él ser tolerante con todo tipo de personas y grupos.
15. Es importante para él no transgredir las normas o regulaciones.
16. Es importante para él tomar sus propias decisiones sobre su vida.
17. Es importante para él tener ambiciones en la vida.

¿CUÁNTO SE PARECE ESA PERSONA A MÍ?

18. Es importante para él mantener los valores y formas de pensar tradicionales,
19. Es importante para él que las personas que conoce tengan plena confianza en él.
20. Es importante para él ser rico.
21. Es importante para él participar en actividades para defender la naturaleza.
22. Es importante para él no molestar nunca a nadie.
23. Es importante para él desarrollar sus propias opiniones.
24. Es importante para él proteger su imagen pública.
25. Es muy importante para él ayudar a la gente que aprecia.
26. Es importante para él estar personalmente seguro y protegido.
27. Es importante para él ser un amigo fiable y en el que se puede confiar.
28. Es importante para él asumir riesgos que hacen la vida emocionante.
29. Es importante para él tener el poder para hacer que la gente haga lo que él quiera.
30. Es importante para él planificar sus actividades de forma independiente.
31. Es importante para él cumplir las normas incluso cuando nadie le esté mirando.
32. Es importante para él tener mucho éxito.
33. Es importante para él seguir las costumbres de su familia o las de su religión.
34. Es importante para él escuchar y comprender a las personas que son diferentes a él.
35. Es importante para él tener un gobierno fuerte que pueda defender a sus ciudadanos.
36. Es importante para él disfrutar de los placeres de la vida.
37. Es importante para él que todas las personas del mundo tengan igualdad de oportunidades en la vida.
38. Es importante para él ser humilde.
39. Es importante para él llegar a comprender las cosas por sí mismo.
40. Es importante para él respetar las costumbres tradicionales de su cultura.
41. Es importante para él ser el que dice a los demás qué hacer.
42. Es importante para él obedecer a todas las leyes.

¿CUÁNTO SE PARECE ESA PERSONA A MÍ?

43. Es importante para él tener toda clase de nuevas experiencias.
44. Es importante para él poseer cosas caras que muestren su riqueza.
45. Es importante para él proteger el entorno natural de la destrucción o la contaminación.
46. Es importante para él aprovechar toda oportunidad para divertirse.
47. Es importante para él ocuparse de todas las necesidades de sus seres queridos.
48. Es importante para él que la gente reconozca lo que logra.
49. Es importante para él nunca ser humillado.
50. Es importante para él que su país se proteja de toda amenaza.
51. Es importante para él nunca hacer enfadar a otras personas.
52. Es importante para él que todos sean tratados justamente, incluso las personas que no conoce.
53. Es importante para él evitar cualquier cosa peligrosa.
54. Es importante para él estar satisfecho con lo que tiene y no pedir más.
55. Es importante para él que todos sus amigos y familia puedan confiar en él completamente.
56. Es importante para él ser libre de elegir por sí mismo lo que hace.
57. Es importante para él aceptar a las personas incluso cuando está en desacuerdo con ellas.

Apéndice 8 – Scoring key for PVQ-RR Value Scale

1. Scoring Key for 19 Values in the PVQ-RR Value Scale

Self-direction Thought	1,23,39	Tradition	18,33,40
Self-direction Action	16,30,56	Conformity-Rules	15,31,42
Stimulation	10,28,43	Conformity-Interpersonal	4,22,51
Hedonism	3,36,46	Humility	7,38,54
Achievement	17,32,48	Universalism-Nature	8,21,45
Power Dominance	6,29,41	Universalism-Concern	5,37,52
Power Resources	12,20,44	Universalism-Tolerance	14,34,57
Face	9,24,49	Benevolence –Care	11,25,47
Security Personal	13,26,53	Benevolence-Dependability	19,27,55
Security Societal	2,35,50		

2. Scoring Key for 10 Original Values with the PVQ-RR Value Scale

Self-Direction	1,23,39,16,30,56	Security	13,26,53,2,35,50
Stimulation	10,28,43	Conformity	15,31,42,4,22,51
Hedonism	3,36,46	Tradition	18,33,40,7,38,54
Achievement	17,32,48	Benevolence	11,25,47,19,27,55
Power	6,29,41,12,20,44	Universalism	8,21,45,5,37,52,14,34,57

3. Scoring Key for Higher Order Values in the PVQ-RR Value Scale

Self-Transcendence	Combine means for universalism-nature, universalism-concern, universalism-tolerance, benevolence-care, and benevolence-dependability
--------------------	--

Self-Enhancement	Combine means for achievement, power dominance and power resources
------------------	--

Openness to change	Combine means for self-direction thought, self-direction action, stimulation and hedonism
--------------------	---

Conservation	Combine means for security-personal, security-societal, tradition, conformity-rules, conformity-interpersonal
--------------	---

Humility and Face may also be included in conservation, if no structural analysis is done to check their location in your own sample. Alternatively, they could be treated as separate values.

Apéndice 9 – Álvaro Tamayo

1. Texto producido por los profesores del Departamento de Psicología Social y del Trabajo de la Universidad de Brasilia como parte del proceso de propuesta de otorgamiento de título de Profesor Emérito al Profesor Álvaro Tamayo⁷⁴.

Álvaro Tamayo Lombana ofreció y ofrece contribuciones valiosas a la ciencia que no se circunscriben solo al ámbito del Instituto de Psicología. Se extienden al campo de la Psicología en Brasil y a posibilitar una mayor visibilidad de la Psicología brasileña en el exterior, especialmente de la Psicología Social y de las Organizaciones. En consecuencia, se puede defender la relevancia del trabajo del Profesor Álvaro Tamayo para el desarrollo del campo científico de la Psicología. Pero cabe iniciar esta breve presentación destacando algunas peculiaridades de esta figura sin par.

Como punto de partida se destaca brevemente su historia personal. Álvaro Tamayo nació en 1934, en Tunja, pequeña ciudad de Colombia. Su infancia transcurrió en Bogotá y su adolescencia en Cali. Sus estudios superiores lo iniciaron en el campo de la Filosofía y en 1960 se trasladó a Bélgica donde cursó Psicología en la Université Catholique du Louvain. Posteriormente, en la misma universidad, cursó la maestría (1964-1967) y el doctorado (1967-1970). En 1970, tras la conclusión del doctorado, deja Bélgica para desempeñar las funciones de profesor adjunto en la Université de Moncton, en Canadá. En esa institución desarrolla actividades prioritariamente en el campo de la Psicología Social, a nivel de grado y de postgrado. Entre 1977 y 1978 se traslada nuevamente a Bélgica para cursar el postdoctorado, época durante la cual recibió invitación del Profesor Luiz Pasquali, profesor de los estudios de postgrado en Psicología en la Universidad de Brasilia, para vincularse al Instituto de Psicología de la Universidad de Brasilia (en aquella época, Departamento de Psicología). De esta forma, en 1978 el profesor Tamayo se unió al equipo de emprendedores que, caracterizados por la excelencia en su formación, tenían como misión trabajar en la preparación del posgrado en Psicología, aún en construcción en aquella época.

Bajo la perspectiva de ese escenario efervescente, la contribución ofrecida por el Profesor Álvaro Tamayo a la ciencia psicológica, y específicamente al entonces Departamento de Psicología, asume una importancia capital. Algunas de las contribuciones más relevantes se describen brevemente a continuación.

En la época de la llegada del Profesor Álvaro Tamayo a Brasil (1978), se podría afirmar que el escenario sociopolítico no era muy favorable, pero lo que primó en ese momento fue la decisión de contribuir al estudio científico de la Psicología Social en Brasil, que estaba en una etapa incipiente. Así, desde el principio trabajó enfáticamente por hacer de ella una de las áreas de conocimiento de interés de los psicólogos y, sumando sus esfuerzos a los de los profesores presentes, fortaleció el desarrollo del posgrado en Psicología que, posteriormente, sería conocida en todo Brasil como centro de referencia en el estudio científico de la Psicología Social.

⁷⁴ http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722007000500002

Las contribuciones de Álvaro Tamayo no se refieren solamente al campo más amplio de la Psicología Social. También cubren campos específicos, como el de los valores humanos. A este respecto cabe destacar que, en 1993, publicó dos artículos que pueden considerarse el inicio de la divulgación de la teoría de valores, en el contexto brasileño. Uno de ellos se escribió en coautoría con Shalom H. Schwartz, uno de los investigadores más importantes, a nivel mundial, en el campo de los valores humanos. A esos textos se suceden muchas otras publicaciones en las que se establece la relación entre valores y comportamiento humano, apuntando de esta forma a la interconexión entre los dos tópicos de interés del profesor Tamayo: la Psicología Social y los valores humanos. Sin embargo, se pueden encontrar evidencias que revelan que su interés de sobre el tema en cuestión surgió años atrás: en 1997 ya había publicado un artículo titulado “Los valores del brasileño: una década de investigación”. Por lo tanto, en esa época ya hacía mucho tiempo que el Profesor Tamayo se inclinaba hacia los valores humanos con intención de comprender su naturaleza, su dinámica y su funcionamiento.

En cuanto a las contribuciones del profesor Álvaro Tamayo para el avance del conocimiento sobre los valores humanos, es pertinente destacar que él fue el único investigador que, trabajando en Brasil, formó parte del grupo de investigación internacional liderado por Shalom H. Schwartz que tenía como meta el desarrollo de investigaciones transculturales con foco en la investigación de los sistemas de valores. En ese grupo de investigación, el profesor Tamayo tuvo como responsabilidad coordinar la investigación en Brasil. El resultado de este trabajo fue el surgimiento de varias publicaciones vehiculadas a nivel internacional.

Un tercer punto a destacar en las contribuciones de Álvaro Tamayo al ámbito del conocimiento de la Psicología se refiere a la transposición de la teoría de los valores de Shalom H. Schwartz al campo organizacional. Cabe destacar que no existen evidencias disponibles de la realización de tarea semejante por cualquier otro investigador. Esto es: Álvaro Tamayo es el único investigador que acepta el desafío de transferir la teoría de valores de Schwartz al escenario organizacional. La importancia de esto está en el hecho de favorecer la mejor comprensión de las razones subyacentes al comportamiento humano en las organizaciones y en el trabajo. Es importante enfatizar que el programa de postgrado en Psicología de la Universidad de Brasilia es uno de los pocos, y ciertamente el más antiguo del país, que ofrecen como línea de investigación consolidada el estudio de los valores en el trabajo.

Las contribuciones ofrecidas por el profesor pueden, por lo tanto, ser resumidas como referentes en tres grandes campos: el de la Psicología Social cuando, al inicio de la construcción del posgrado en Psicología, enfatizó la necesidad de su estudio científico; el de los valores humanos, cuanto trajo a Brasil la propuesta teórica defendida por Schwartz; y el de los valores en el trabajo, al transponer la teoría de valores de Schwartz al contexto de las organizaciones y al mundo del trabajo.

En vista del amplio abanico de contribuciones a lo largo de la trayectoria profesional de Álvaro Tamayo Lombana, tanto al campo de la Psicología como al Instituto de Psicología, así como a la formación de nuevos profesionales, es pertinente afirmar que él, el eterno cuestionador que supo beber paralelamente de las fuentes de la Psicología y de la Filosofía llevando a sus alumnos a la reflexión y al cuestionamiento de supuestas convicciones inquebrantables, debe tener un papel destacado y reconocido.

2. Homenaje a Álvaro Tamayo con motivo de su fallecimiento⁷⁵

El día 2 de septiembre de 2007 un gran investigador latinoamericano en Psicología Social y Organizacional, Álvaro Tamayo, nos dejó un legado de importantes ideas, reflexiones y proposiciones teóricas y metodológicas para la Psicología Social. Espero que este texto haga justicia a su memoria y pueda divulgar a aquellos que no lo conocieron sus principales contribuciones y recordar a los amigos, colegas y alumnos algunas enseñanzas que él nos dejó.

Tamayo era colombiano, pero su trayectoria le permitía ser considerado un ciudadano del mundo. Hizo su formación en Psicología (graduación, maestría y doctorado) en la Universidad Católica de Louvain en Bélgica, fue profesor en Canadá y Brasil y realizó un intercambio científico con investigadores de varios lugares del mundo, sólo para citar algunos: Alemania, España e Israel. Vino a Brasil en 1978 con la misión de construir, en conjunto con otros profesores, el posgrado en Psicología de la Universidad de Brasilia. Permaneció en esa universidad hasta su jubilación en 2004, cuando pasó a ser profesor en la Universidad Católica de Brasilia y permaneció como investigador asociado de la Universidad de Brasilia. El 23 de marzo de 2006 recibió el título de Profesor Emérito de la Universidad de Brasilia como reconocimiento a la importancia del trabajo realizado en favor del desarrollo de la universidad y de la ciencia. A lo largo de su carrera publicó 80 artículos científicos, organizó cinco libros y escribió más de 20 capítulos. Hasta sus últimos días participó activamente en las actividades académicas y contribuyó de forma significativa al desarrollo de maestros y doctores en Brasil y también fuera.

Al principio de su carrera desarrolló el tema de su doctorado, estructuras simbólicas de imágenes parentales, y sus publicaciones reflejan estos estudios. Cuando se traslada a Brasil, su interés pasó a ser el estudio del autoconcepto, tema que desarrollará hasta finales de la década de 1980. En esa época, durante un congreso internacional, descubrió el desarrollo de la Teoría de Valores de Shalom H. Schwartz y Wolfgang Bilsky y percibió su potencial. Inmediatamente se vinculó al grupo internacional y se dedicó a desarrollar ese tema hasta el final de su vida. Como investigador maduro, fue en esa área donde presentó sus principales contribuciones a la Psicología.

Inicialmente Tamayo se dedicó a los estudios sobre la relación entre valores y comportamiento. Así, desarrolló diversas investigaciones que pretendían ayudar a la comprensión del comportamiento humano con el fin de llevar a cabo acciones más efectivas para la resolución de problemas sociales, como el consumo de drogas y el uso de preservativos en adolescentes. Además, tenía interés en conocer quién es el brasileño, y por eso realizó estudios sobre los valores de los brasileños. Prácticamente diez años después del inicio de los estudios en valores, aplicó ese conocimiento a las organizaciones y pasó los diez años siguientes desarrollando la Teoría de los Valores Organizacionales. Llevó a cabo varios avances para la elaboración de una estructura que permitiera comprender ese aspecto de la cultura organizacional. Sin embargo, su trabajo también destaca por su defensa de la importancia de que la organización tuviera en consideración los valores de los funcionarios para lograr el establecimiento de vínculos

⁷⁵ Porto, J. B. (2007). Notícia: Álvaro Tamayo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(4), 483-484.

saludables y la promoción del bienestar. En palabras de Tamayo⁷⁶: “Por debajo de este aspecto metalizado (búsqueda de ganancias por las organizaciones), sin embargo, existe un mundo de ilusiones, de deseos, de sentimientos, de pasiones, de aspiraciones y de frustraciones que representan todo el aspecto motivacional del trabajo y que la organización no puede ignorar” (2005, p. 170). Eran esos los aspectos que él buscaba desvelar por medio de sus investigaciones.

Como profesor formó 23 maestros y 12 doctores que vienen divulgando su trabajo por todo el país. En este particular, nos enseñó no sólo el hacer científico, sino también la sabiduría de saber oír, de respetar la opinión del otro, de tener serenidad, ser afectuoso y receptivo, de esperar el momento apropiado de cada uno y de ser humilde. Como orientador generaba la duda necesaria en sus alumnos para que pudieran construir de forma independiente su pensamiento, pero también generaba la confianza necesaria para que pudieran proseguir su camino.

Su gusto por la enseñanza siempre se reflejó en su trabajo: no ocultaba su placer por enseñar Psicología Social a los “calouros”. Como profesor encantaba por su serenidad y capacidad de reflexión. Sus clases siempre llevaban a discusiones instigadoras y su imparcialidad era fundamental. Era necesario que cada uno tomara sus conclusiones, jamás se podía esperar una respuesta rápida de él. Y su acogida a las diversas opiniones de los alumnos era un incentivo para nuestra capacidad de pensar.

Su grupo de investigación en Valores y Comportamiento, formado por alumnos, profesionales y exalumnos fue creado hace más de diez años y permanece activo con el objetivo de divulgar sus últimos trabajos. Como investigador, destacó por la calidad del uso del método, por la relevancia de sus investigaciones y por la formación de investigadores en Psicología Social y del Trabajo. Además, formó y diseminó el interés por el estudio de los valores por todo Brasil. Hoy es posible localizar investigadores influenciados por su obra prácticamente en todas las regiones del país.

Para concluir, cabe recordar que él también desempeñó un importante papel en el desarrollo y la consolidación de cursos de graduación y posgrado en Psicología. Ejerció diversos cargos administrativos y fue uno de los responsables del desarrollo del programa de postgrado de la Universidad de Brasilia y del perfeccionamiento del curso de maestría de la Universidad Católica de Brasilia. Sus reflexiones fueron fundamentales para la construcción de la Psicología y la resolución de impasses por dondequiera que haya pasado.

Nos quedamos con esos regalos que nos dejó y con la esperanza de que las semillas por él plantadas puedan florecer aún más. ¡Álvaro, muy agradecida!

Agradezco inmensamente a “Psicología: Teoría e Investigación” la invitación para rendir este homenaje y la oportunidad de expresar todo mi reconocimiento y gratitud al maestro. Agradezco también a la Profesora Maria das Graças Torres da Paz los comentarios a las versiones anteriores de este texto.

⁷⁶ Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Río de Janeiro: Vozes.

Apéndice 10 – Escala de valores hacia el trabajo (EVAT)

¿Qué tanto se parece el empleado descrito a usted?

Introducción

En esta sección se le pedirá determinar cuál es el grado de parecido entre varios empleados y usted.

Instrucciones

- Los siguientes enunciados describen brevemente las características de distintos empleados. Su tarea consiste en calificar qué tanto se parece cada uno de ellos a usted empleando para ello la escala que se presenta a continuación y anotando el número que corresponda en la línea en blanco:

1	2	3	4	5	6	7
Es totalmente distinto a mí	Casi no se parece a mí	Se parece muy poco a mí	Se parece algo a mí	Se parece a mí	Se parece mucho a mí	Es idéntico a mí

Enunciado 1	_____	Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía sólo de verle.
Enunciado 2	_____	Respetar las costumbres y tradiciones que se siguen en su trabajo, es muy importante para él (ella).
Enunciado 3	_____	A él (ella), le gusta manejar a la gente, le gusta mandar e influenciar a las personas.
Enunciado 4	_____	Para él (ella), es muy importante el bienestar de las personas que conforman su equipo de trabajo.
Enunciado 5	_____	Él (ella) es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas maneras de hacer mejor su trabajo.
Enunciado 6	_____	Siempre se guía por lo que otros hacen, no le gusta hacer cosas que otros no hagan.
Enunciado 7	_____	Él (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás.

Continúa en la siguiente página

¿Qué tanto se parece el empleado descrito a usted?, Cont...

1	2	3	4	5	6	7
Es totalmente distinto a mí	Casi no se parece a mí	Se parece muy poco a mí	Se parece algo a mí	Se parece a mí	Se parece mucho a mí	Es idéntico a mí

- Enunciado 8** Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leal y honesto(a).
- Enunciado 9** Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un empleado(a) eficiente.
- Enunciado 10** Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como si fuera un reloj.
- Enunciado 11** Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación.
- Enunciado 12** Él (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades.
- Enunciado 13** Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido.
- Enunciado 14** Él (Ella) es muy metódico(a); no le gusta intentar nuevas formas de hacer las cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado.
- Enunciado 15** Para él (ella), adquirir y acumular bienes o usar servicios costosos es muy importante.
- Enunciado 16** Para él (ella) la lealtad hacia su empresa y/o equipo de trabajo es muy importante.
-

Apêndice 11 – Ítems de la EVT-R aplicados en Andrade et al. (2017)

	<i>Fator original distinto</i>
FATOR 1 – Universalismo e benevolência (UB)	
2. Colaboração para o desenvolvimento da sociedade 3. Lutar contra a desigualdade social 18. Ser útil à sociedade 1. Ajudar os outros 21. Ter compromisso social 22. <i>Ter desafios constantes</i>	<i>AE</i>
FATOR 2 – Realização (R)	
16. Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho 13. Ser admirado pelo meu trabalho 17. Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho 4. Demonstrar as minhas competências 14. Ser bem-sucedido na minha profissão	
FATOR 3 – Segurança (S)	
6. Obter estabilidade financeira 11. Se capaz de me sustentar financeiramente 8. Ganhar dinheiro 15. Ser financeiramente independente 25. Ter melhores condições de vida	
FATOR 4 – Autodeterminação e estímulo (AE)	
24. Ter liberdade para decidir como fazer o meu trabalho 20. Ter autonomia na realização das minhas tarefas 30. Ter um trabalho criativo 31. Ter um trabalho inovador	

FATOR 5 – Poder (P)	
23. Ter fama	
26. Ter prestígio	
33. <i>Ter um trabalho que me permita conhecer novos lugares</i>	<i>AE</i>
34. <i>Ter um trabalho que me permita conhecer novas pessoas</i>	<i>AE</i>
37. Ter uma profissão socialmente reconhecida	
FATOR 6 – Conformidade (C)	
5. <i>Desenvolver novas habilidades</i>	<i>AE</i>
12. Respeitar a hierarquia	
10. Cumprir as normas do trabalho	

Apêndice 12 – Inventário de Valores Organizacionais (IVO)

Este questionário trae una lista de ítems que expresan valores de la organización. Para dar su opinión, utilice una escala de 0 a 6. Cuanto más cerca del 6, más importante es el valor como principio rector de la vida de su organización.

Esta evaluación debe realizarse a dos niveles: Real: cuanto cada valor es practicado en la realidad actual de su organización. / Deseável: cuanto cada valor debería ser importante para su organización.

Item	Real						Deseável							
	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1. Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2. Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3. Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5. Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7. Fidelidade à organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8. Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9. Preservação dos costumes vigentes da organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10. Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11. Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12. Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13. Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14. Oportunidades iguais para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15. Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17. Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18. Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19. Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20. Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21. Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25. Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26. Complementariedade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28. Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29. Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30. Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Apêndice 13 – Ítems de la Escala de Valores Organizacionales (EVO)

Tipo motivacional – Domínio

DO13 Posicionamento agressivo no mercado.

DO15 Eliminação de concorrentes.

DO20 Lucros cada vez maiores.

DO35 Ambição nos negócios.

Tipo motivacional – Harmonia

HA8 Relações transparentes com a sociedade.

HA18 Respeito à sociedade.

HA23 Respeito às leis.

HA40 Proteção do meio ambiente.

Tipo motivacional – Hierarquia

H3 Centralização das decisões.

H14 Centralização da definição das normas na alta hierarquia.

H50 Tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia.

H52 Poder concentrado nos níveis hierarquicamente superiores.

Tipo motivacional – Igualitarismo

I10 Cordialidade no relacionamento entre os empregados.

I17 Saúde e bem-estar dos empregados.

I19 Trabalho em equipe.

I43 Oportunidades iguais a todos os empregados

Tipo motivacional – Conservadorismo

C11 Fidelidade às práticas consagradas da organização.

C25 Respeito aos costumes da organização.

C38 Obediência às normas da organização.

C48 Atuação dos empregados de acordo com a missão da organização.

Tipo motivacional – Autonomia

IN4 Busca de novidades.

IN9 Liderança de mercado por suas ideias criativas.

IN28 Autonomia dos empregados na realização de tarefas.

IN30 Capacidade de inovar.

Apêndice 14 – Ítems del IPVO

Realização

- 36. Para esta organização, planejar metas é essencial...
- 04. Esta organização valoriza a competência...
- 08. Esta organização acha que é importante ser competente...
- 20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem...
- 24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades...

Conformidade

- 27. Esta organização acredita que as regras são importantes...
- 17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos...
- 28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização...
- 11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho ...
- 34. Esta organização acredita que a cortesia é importante...
- 41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes...
- 43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer...

Domínio

- 18. Esta organização busca o domínio do mercado...
- 37. Esta organização acha importante ser competitiva...
- 45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades...
- 42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante...
- 10. É importante para esta organização ser rica...
- 39. O prazer, para esta organização, é obter lucros...

Bem-estar do Empregado

- 32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados...
- 09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados...
- 14. Nesta organização, os empregados são premiados...
- 22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados...
- 48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado...
- 05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados...

Tradição

- 31. Esta organização procura manter práticas consagradas...
- 12. Esta organização preserva os costumes antigos...
- 19. Esta organização evita mudanças...
- 47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes...
- 06. A tradição é uma marca desta organização...

Prestígio

- 25. Esta organização tem prestígio na sociedade...
- 35. Esta organização tem influência na sociedade...
- 07. Esta organização influencia outras organizações...
- 33. Esta organização tem prestígio...

Autonomia

- 30. Para esta organização, é importante ser criativa...
- 23. Esta organização valoriza empregados curiosos...
- 13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados...
- 29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho...
- 40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada...

- 26. Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente...
- 01. Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios...
- 46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo...

Preocupação com a Coletividade

- 03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade...
- 16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa...
- 38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação...
- 44. Esta organização considera a lealdade importante...
- 15. Esta organização acredita no valor da honestidade...
- 21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes...
- 02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização...