

Valores Gerenciales y Comportamiento Organizacional

Caleb A. López*

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia

Resumen

Este artículo tiene como propósito fundamental llamar la atención a estudiosos e investigadores de las ciencias del comportamiento hacia la importancia del estudio del rol de los valores personales del gerente en la conducción de sus organizaciones. Este llamado es, particularmente, importante en momentos cuando el entorno organizacional demanda, a la gerencia venezolana, maneras proactivas de cambio personal y organizacional para afrontar las tendencias de mercado en una sociedad globalizada. Los valores personales de los gerentes podría ser, entonces, el medio necesario para la dirección de organizaciones en busca de la eficacia y la eficiencia organizacional. Con este propósito en mente, el autor menciona y comenta, brevemente, estudios, de más de tres décadas, sobre la relación de los valores personales del gerente con algunos aspectos organizacionales, tales como: percepción de la realidad, toma de decisiones, relaciones interpersonales, percepción del éxito, comportamiento ético y respuestas al entorno. Además, se presentan investigaciones relevantes, representativas y vigentes sobre la medición y determinación de valores personales y organizacionales (England, 1967; Hofstede (1980); Voich y Stepina, 1994; Voich, 1995). Las referencias citadas pudieran constituirse, para el investigador apercibido, en fuente y base de sus propias investigaciones sobre este tópico en particular.

Palabras clave: Valores personales del gerente, comportamiento organizacional, determinación de valores personales.

* Ph.D. En liderazgo Educativo. E-mail: invcaleb@ hot mail.com

Management Values and Organizational Behavior

Abstract

The fundamental purpose of this article is to awaken behavioral-science-researchers' attention as to the importance of studying the role of the manager's personal values in the management of his respective organizations. This is, particularly important at this moment when the organizational environment requires proactive manners of personal and organizational change in the face of market tendencies in a global society. Personal values of managers could be key to the necessary means for managing their organizations with efficacy and efficiency. With this in mind, the author mentions and briefly comments on some recent studies about the relationships between managers' personal values and organizational aspects, such as: perception of reality, decision making, interpersonal relations, perception of success, ethical behavior, and coping with the environment. Furthermore, relevant and representative research is presented on the determination and measurement of personal and organizational values (England, 1967; Hofstede, 1980; Voich & Stepina, 1994; Voich, 1995). The cited references could be, for the cautious researcher, sources on which to base their own research in relation to this particular topic.

Key words: Personal values of managers, organizational behavior, determination of personal values.

Introducción

El conocimiento acerca del sistema de valores del gerente es un paso importante para la comprensión del comportamiento organizacional, ya que existe una influencia mutua entre los gerentes y sus organizaciones (López, 1998, 2000a, 2000b, Posner y Schmidt, 1992). Las organizaciones reflejan, de alguna manera, lo que son y lo que hacen sus miembros directivos y otras personas con las que tienen algún tipo de intercambio. Watson (1994) reconoce esta interacción al decir que las organizaciones son, efectivamente, el producto

de las acciones de los seres humanos, en oposición a las entidades que existen completamente separadas. La forma que las primeras toman se amolda a la manera de ser de las personas con quienes tienen "intercambio"; de esta forma, las organizaciones moldean sus proyectos de vida y sus propias identidades.

Los gerentes están entre los individuos que hacen "intercambios" con sus organizaciones y, a la vez, los que se encargan de moldearlas; esta influencia hace de ellos sujetos especialmente interesantes para estudios de tipo científico. Si se quiere entender, por ejemplo, cómo ha sido recon-

figurada la estrategia de un negocio en particular habría que estudiar el sistema de valores de sus gerentes. Watson (1994), en su perspectiva del intercambio estratégico, sugiere la necesidad de considerar no sólo las demandas de los personas que tienen intercambios con la organización (las cuales necesitan ser tomadas en cuenta por la gerencia), sino, también, a los gerentes como individuos y como poseedores de valores que canalizan determinados comportamientos. Esta consideración se realiza con el propósito de analizar los cambios o movimientos estratégicos a la luz de los intereses específicos de los gerentes, sus prioridades personales y la forma de verse a sí mismos. Pudiera darse el caso de que un grupo de gerentes no interesados en tecnología llevara a una organización en una dirección muy diferente a la de otro grupo de gerentes que estuviesen profundamente fascinados con la innovación tecnológica.

Los valores dominantes de gerentes norteamericanos han sido estudiados en décadas pasadas por algunos investigadores (e.g. Baida, 1990; Cavanaugh, 1990; DeBettignies, 1973; Lodge & Vogel, 1987; Newman, 1972). Sus hallazgos incluyen los siguientes valores: logro y éxito, eficiencia y pragmatismo, optimismo, puritanismo, orientación científica, impersonalidad en las relaciones interpersonales de trabajo, igualdad de oportunidad para la movilización hacia arriba en la escala jerárquica organizacional y aceptación de la competencia como un hecho de

la vida. Raelin (1991), quien condujo estudios cualitativos acerca de los valores de gerentes americanos, encontró conexiones entre los gerentes y las culturas (corporativa, profesional y social) en las cuales estaban inmersos. Los resultados de su investigación apuntaron hacia una distinción clara entre los valores de los gerentes de la década de los años 50 y los valores del gerente profesional de la década de los años 60. Entre tales diferencias se incluyen: jerarquía versus participación; respeto por la autoridad versus desafío a la autoridad; eficiencia corporativa versus justicia social; trabajo en equipo versus iniciativa individual; y carrera versus calidad de vida. England cita investigación adicional, compartida con otros autores, sobre la determinación del sistema de valores personales de gerentes en los Estados Unidos y otros países del mundo (1967, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974), así como también Hofstede (1976, 1979, 1980), Oliver (1999), Rosales (1989), Sokoya (1992), Voich y Stepina, (1994), Voich, (1995).

En la siguiente sección, primeramente, se mencionan y comentan, brevemente, algunos estudios sobre la relación de los valores personales del gerente, con algunos aspectos organizacionales, tales como: percepción de la realidad, toma de decisiones, relaciones interpersonales, percepción del éxito, comportamiento ético y respuestas al entorno. Luego, se describen tres modelos para la determinación de valores dentro del contexto organizacional: — el de En-

gland sobre valores gerenciales (1967), el de Hofstede sobre valores culturales (1980) y la investigación del *International Consortium for Management Studies* (Voich & Stepina, 1994; Voich, 1995).

Valores Gerenciales y Comportamiento Organizacional

“Nos guste o no, las actitudes y visiones del alto cuerpo directivo tienden a tener un impacto significativo en el *ethos* y el sistema de significado que satura toda la organización” (Morgan, 1986, p. 126). Los gerentes no se despojan de sus valores personales al momento de ingresar y formar parte de una organización. A la luz de este hecho, un aspecto a considerar es la manera cómo esos valores afectan sus tareas gerenciales y las culturas de sus organizaciones.

El rol de los líderes como transmisores y defensores de los valores organizacionales se acentúa cada vez más (Kouzes y Posner, 1987). Schein (1985) observa una interacción constante entre cultura y liderazgo. De acuerdo con su punto de vista, los líderes crean los mecanismos para el arraigo y fortalecimiento cultural – el liderazgo es el moldeador de la cultura organizacional. Las normas culturales, según él, surgen y cambian como consecuencia del foco de atención de los líderes, de sus reacciones ante las crisis, de sus roles moldeadores, de la asignación de sus recompensas y de sus estrategias de reclutamiento.

Schein señala, también, cinco mecanismos secundarios que pueden fortalecer la cultura organizacional (valores) cuando son consistentes con los mecanismos primarios: diseño de la estructura organizacional, diseño de sistemas y procedimientos, diseño de instalaciones, historias, leyendas, mitos y declaraciones formales.

England (1976) arguye que la significación e importancia de estudiar el sistema de valores de los gerentes se percibe claramente al considerar seriamente las siguientes aseveraciones con sus respectivas implicaciones:

1. El sistema de valores personales influye en la percepción de los gerentes en relación con los problemas y las situaciones que enfrenta.
2. El sistema de valores personales influye en las decisiones que toman los gerentes y las soluciones que dan a sus problemas.
3. El sistema de valores influye en la manera como un gerente considera a otros individuos y grupos; de este modo, influye en las relaciones interpersonales.
4. El sistema de valores influye en la percepción del éxito personal y organizacional y en la manera de lograrlo.
5. El sistema de valores personales establece los límites para la determinación de lo que es y no es un comportamiento ético para un gerente.
6. El sistema de valores influye en el punto hasta el cual el gerente aceptará o resistirá presiones y objetivos organizacionales (p. 54).

Después de seis años de trabajo pionero, England (1973) resumió los hallazgos más importantes de su proyecto sobre valores personales que condujo en la Universidad de Minnesota. El mismo se realizó con varios grupos de individuos en diversos ambientes organizacionales – gerentes, administradores educacionales, líderes de sindicatos y oficiales navales. En la opinión de England, los resultados de estos estudios muestran que los valores personales pueden ser medidos y que éstos son importantes en el comportamiento organizacional (England, 1967; England y Kyong-Dong, 1968; England y Keaveny, 1969; England y Kokie, 1970; England, Argawal y Trerise, 1971; England y Lee, 1971; England, Argawal, Rydel y Olsen, 1972; England y Weber, 1972; England y Lee, 1973; England, Argawal y Dhingra, 1974). Tales resultados llevaron a England a concluir que los sistemas de valores personales son como cualquier otra característica personal: los individuos difieren vastamente con respecto a ellos; son relativamente estables y no cambian rápidamente; están relacionados con la manera como se comportan los gerentes en diferentes contextos organizacionales, y existen diferencias y similitudes en el sistema de valores de los gerentes de los diferentes países estudiados.

Junto con England, un grupo de investigadores ha concluido que los valores del individuo o coalición dominante dentro de una organización afecta su propósito básico y su direc-

ción (Guth y Tagiuri, 1965; Hambrick y Mason, 1984; Schmidt y Posner, 1982). No sólo el propósito y dirección de una organización es influenciado por los valores, sino que éstos están relacionados con aspectos prácticos, tales como estilos para la toma de decisiones, acciones estratégicas, innovación, creatividad, compromiso, satisfacción gerencial y eficiencia organizacional (Ali, 1993).

Las suposiciones de England acerca del impacto del sistema de valores personales de los gerentes, en el sitio de trabajo, han sido sustentadas y corroboradas por sus propios estudios empíricos y por los trabajos de otros científicos, por más de cuatro décadas. La mayoría de éstos pudieran incluirse dentro de los límites de las dimensiones organizacionales consideradas por England: percepción de la realidad, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales, percepción del éxito, comportamiento ético y respuesta al entorno.

Valores y Percepción de la Realidad

Los valores son importantes porque ejercen influencia en las percepciones de las personas relacionados con situaciones específicas, problemas, preferencias, aspiraciones y selección de alternativas (England, 1967; Gordon, 1975). Esta influencia es descrita en estudios que han encontrado relaciones entre los sistemas de valores personales con la estrategia corporativa, satisfacción,

percepción de conflicto y selección de carreras.

La comprensión de los valores de los gerentes puede ser beneficiosa para la determinación de políticas estratégicas (Sturdivant, Ginter y Sawyer, 1985; Hinterhuber y Popp, 1993). Al respecto, Guth y Tagiuri (1965) opinan que la visualización de la estrategia corporativa está influenciada, consciente e inconscientemente, por los valores personales de los gerentes organizacionales. Por ejemplo, los gerentes cuyos valores personales son influidos en gran manera por factores económicos tienden a enfatizar en oportunidades de crecimiento corporativo y rentabilidad, y a tomar decisiones estratégicas con el fin conseguir los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

En cuanto a la satisfacción en el sitio de trabajo, ésta parece ser, junto con otros factores, una función de los valores personales. La insatisfacción laboral es causada, en algunos casos, por un conflicto entre valores personales y el tipo de trabajo seleccionado (Divita, 1992). Mobey y Locke (1970) señalan que la mayor o menor satisfacción está en relación directa con el logro o frustración, respectivamente, de los valores personales considerados como importantes. Ali (1985), en un estudio de ejecutivos árabes en organizaciones corporativas, encontró que sus sistemas de valores eran pronosticadores significativos de la satisfacción laboral.

Las maneras cómo los gerentes perciben y valoran las cosas, personas y conceptos es una de las fuen-

tes de incongruencia y conflicto en las organizaciones. Sobre esto, England (1967) afirma que "las diferencias en el sistema de valores personales ayuda a explicar la naturaleza del conflicto entre los individuos de una organización" (p. 68). McMurry (1963), por su parte, arguye que una de las mayores causas de conflicto en las organizaciones es el choque de valores personales. Un ejemplo sobre este particular se puede encontrar en las firmas multinacionales que operan en culturas diversas donde, inevitablemente, existe una considerable incongruencia entre los valores de los trabajadores del país huésped y los valores de los gerentes expatriados (Badir, Gray y Kedia, 1982; Pezeshkpur, 1975).

Las percepciones y la selección de estilos de liderazgo y gerencia parecen estar también relacionadas con los valores personales. Según Senger (1971), la literatura provee evidencia de que el estilo de liderazgo del gerente es un reflejo de sus valores. El encontró que la percepción de los gerentes hacia sus subordinados está en función de las orientaciones de sus valores personales. Este hallazgo tiene implicaciones para la alineación de estilos de gerencia con organizaciones particulares. Un estudio conducido por Davis y Rasol (1988), donde se usó la metodología y el Cuestionario de Valores Personales (*Personal Value Questionnaire*, PVQ) de England, concluyó que los negocios y las organizaciones fomentan, invariablemente, sistemas para recompensar a los gerentes pragmáticos, aun cuando

estos negocios y organizaciones estén operando en culturas donde prevalecen, en forma dominante, valores moralistas.

Algunas otras investigaciones también han demostrado que los valores personales afectan la selección de carreras (Costra, McRae y Holland, 1984) y que una vez en la organización, los valores personales pueden afectar la progresión de carreras de los trabajadores (Wallach, 1983). Deal y Kennedy (1982) concluyen que los "valores juegan un rol importante para determinar qué tan lejos uno puede llegar en la organización" (p. 3).

Valores y el Proceso de Toma de Decisiones

Guth y Tagiuri (1965) ilustran las formas cómo los valores personales influyen en la estrategia corporativa, y cómo éstos se han convertido en fuente de muchas investigaciones que estudian las relaciones entre los valores personales y el comportamiento gerencial. Existe literatura que presenta evidencia de una relación positiva entre el sistema de valores personales de los gerentes y el proceso de toma de decisiones (Badir, Gray, Rao y Kedia, 1982; England y Lee, 1974; Farris, 1973; Hairem Ghiselli y Porter, 1966; Huges, Rao y Alker, 1976; Jacox, 1972; Jalivand, 2000; Manley, 1972; Panzarella y Shapiro, 1988; Pezeshkpur, 1975; Rallapalli, Vitel, Szeinbach, 2000; Senger, 1970; Saunders, 2001; Sukhdial, Chakraborty y Steger,

1995). Leifer y Loehr (1978) ilustraron la importancia de la congruencia de valores con el proceso de toma de decisiones. En su estudio de valores personales, procesos grupales y preferencias por estructuras organizativas, encontraron que los grupos homogéneos (grupos que compartían los mismos valores personales) llegaban al consenso mucho más rápido y se mostraban más satisfechos con el tiempo utilizado en la toma de decisiones que los grupos heterogéneos. A éstos últimos les molestaba tomar decisiones que representaban perspectivas con valores divergentes. En un estudio intercultural de estudiantes egipcios y americanos cursantes de un postgrado en negocios, Badir, Gray y Kedia (1982) encontraron que, aunque las estructuras de valores personales no eran iguales en los dos países, las decisiones gerenciales de cada grupo fueron básicamente consistentes con sus respectivas estructuras de valores.

Valores y Relaciones Interpersonales

Las relaciones entre los gerentes y empleados parecen reflejar sus propios sistemas de valores. Por ejemplo, los gerentes en posiciones altas de la estructura organizativa, generalmente prefieren y valoran como más efectivos a aquellos subordinados cuyas actitudes y valores son similares a las suyas (Miles, 1964). Por el hecho de que los valores del gerente y los valores de los empleados no

son siempre los mismos, este tratamiento hacia los empleados, basado en valores compartidos, podría tener resultados negativos en las relaciones interpersonales dentro de una organización. Brown (1976) sentencia:

Cuando un gerente (o empleado) se da cuenta, consciente o inconscientemente, de que sus valores básicos son diferentes al de los otros miembros de la organización, el respeto y la confianza se reduce o desaparece, las opiniones honestas y abiertas sufren y el terreno para el conflicto se hace presente (p. 18).

Ante la existencia de valores personales divergentes entre la gerencia y los trabajadores, Brown recomienda determinar la congruencia de valores en la interfase empleado-gerente, como mecanismo para mejorar la satisfacción laboral y la motivación personal del empleado.

Boxx, Odom y Dunn (1991) examinaron el impacto de los valores organizacionales y la congruencia de valores, con satisfacción, compromiso y cohesión dentro del sector público. En una muestra de 387 ejecutivos y gerentes departamentales de carreteras y transporte, se encontró que los valores afectan la satisfacción, el compromiso y la cohesión. Más aún, la congruencia de valores (p.ej. congruencia de valores organizacionales profesados con valores que se asumen como apropiados para los empleados) también impacta estas variables. Un gru-

po de investigadores ha presentado los valores compartidos como un factor clave en los niveles de motivación del empleado y el compromiso organizacional (Chatman, 1988; Posner, Kouzes y Schmidt, 1994; Steers y Rhodes, 1978).

Valores y Percepción del Éxito

Estudios conducidos bajo la metodología de England (1967) han demostrado una relación entre valores personales y éxito (England y Lee, 1974; Watson y Williams, 1977). England y Lee (1974) administraron el Cuestionario Valores Personales (PVQ) a casi 2.000 gerentes americanos, australianos, hindúes y japoneses, para medir su éxito gerencial en sus organizaciones, tomando como el salario ajustado a la edad. En todos los cuatro países, los gerentes exitosos se por la posesión de valores pragmáticos, especialmente la productividad, la rentabilidad y el logro. Hage y Deward (1973), por su parte, estudiaron a los jefes departamentales de unas agencias de salud y bienestar y encontraron que los valores personales de los jefes de departamentos ejercieron un gran impacto en la actuación organizacional. En un estudio de gerentes hindúes, Warrier (1982) también concluyó que los valores están relacionados con el éxito.

Valores y Comportamiento Ético

"Es en el área de la ética corporativa donde uno puede ver claramente cómo los valores de los gerentes de alto nivel establecen el curso de la organización" (Reece y Brandt, 1987, p. 175). Fritzsche (1989) enfocó su estudio hacia la influencia de los valores personales y organizacionales, y cómo éstos se relacionan con la ética. Brown (1976) describe los valores como el concepto ético más útil en la mezcla que determina la motivación del comportamiento. Los valores compartidos pueden imposibilitar o aumentar la probabilidad de prácticas competitivas cuestionables (Kram, Yeager y Reed, 1989). Individuos con diferentes jerarquías de valores éticos perciben comportamientos de manera diversa (Finegan, 1994). Un buen programa de entrenamiento ético ayuda a las personas a reconocer que decisiones involucran elementos éticos (Kirrane, 1990).

Un ejemplo del interés en medir el comportamiento ético dentro de marcos organizacionales es una tendencia nueva de estudio entre los profesionales de mercadeo (e.g., Hunt y Vitell, 1992; Mayo y Marks, 1990; Reidenbach y Robin, 1990; Singhapakdi y Vitell, 1993), pero ninguno se ocupó de la relación entre el sistema de valores personales y el comportamiento ético, cosa que si hicieron Akaak y Lund (1994), quienes demostraron que los valores personales y organizacionales subrayan las

diferencias en el comportamiento ético entre los profesionales de mercadotecnia. Los resultados también sugirieron una relación significativa del comportamiento ético con los valores organizacionales, pero no con los valores personales.

Valores y Respuesta al Entorno

La investigación sobre la relación entre valores y efectividad gerencial ha tenido resultados variados (Gordon, 1975, 1976; Nash, 1965). En una revisión de la investigación disponible en ese momento, Ghiselli (1968) notó que los valores personales de los gerentes tenía una correlación desde .25 a .30 con el criterio de efectividad.

La relación entre valores y efectividad fue ilustrada por Reiman (1985) en su estudio de 19 establecimientos manufactureros. Este investigador encontró que la competencia organizacional no estaba muy relacionada con variables, tales como, tamaño, estructura y tecnología, sino con los valores de los gerentes hacia públicos, tales como clientes, empleados, abastecedores y gobierno.

La relación entre los valores personales con aspectos de conservacionistas ha sido estudiado por McCarty y Shrum (1994). Los resultados de su estudio muestran que existe una influencia directa de los valores en las actitudes sobre la inconveniencia del reciclaje y acerca de la actitud hacia la importancia del reciclaje.

Determinación de Valores dentro del Contexto Organizacional

Los estudios de England sobre Valores Gerenciales

England, Meltzer y Sjogren (1969) proveen un reporte cronológico de los intentos para medir actitudes a en lo concerniente a valores. Figura 1.

Spranger (1928), en su libro *Types of Men* (Tipos de Hombres), argumenta la existencia de seis importantes valores humanos: teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos. Estas nociones fueron estudiadas en 1931 por Allport y Vernon (1960), en el año 1931, para lo cual pidieron a sujetos respuestas a 120 preguntas con relación a la clasificación de los valores de Spranger. En un análisis de correlaciones de respuestas, Lurie (1937) encontró cuatro factores, que podrían ser llamados: social/altruista, pragmático/utilitario, teórico y religioso. Posteriormente, Duffy y Crissy (1940) también analizaron la correlación entre los puntajes de los seis valores originales (los propuestos por Spranger) y

obtuvieron tres factores que se corresponden estrechamente con los tres encontrados por Lurie. Brogden (1952), por su parte, realizó una intercorrelación de 60 ítems de la escala de Spranger (1928) e hizo un análisis de factores de los resultados mediante el cual encontró un número de factores primarios intercorrelacionados que dieron lugar a otros de mayor jerarquía. El mayor factor fue titulado "idealismo versus pragmatismo".

England (1967), en su intento por medir los valores en ideologías y filosofías, incluyó en su "*Personal Value Questionnaire*" (Cuestionario de Valores Personales) conceptos representativos de los sistemas de valores más importantes para lo cual usó tres modos secundarios de valuación ideológica: pragmática, ético-moralista y afectiva. La lógica para la selección de estas ideologías en particular es descrita por England de la siguiente forma:

1. El modo pragmático de valuación sugiere que un individuo tiene su propio marco de evaluación, el cual es guiado primariamente por consideraciones sobre el éxito o fracaso: ¿funcionará o no un de-

| Teoría | Operacionalización | Análisis | Análisis | Análisis |
|---|---|---|--|-----------------------------|
| Apranger 1928 | Allport/ Vernon 1931 | Lurie 1937 | Duffy/Crissty 1940 | Brogden 1952 |
| Teórico Económico Estético Social Político Religioso | Teórico Económico Estético Social Político Religioso | Social/Altruista Pragmático/ Utilitario Teórico Religioso | Social/Altruista Pragmático/ Utilitario Teórico | Altruismo vs Pragmatismo |

Figura 1. Intentos para medir actitudes de valores, ideologías y filosofías.

terminado curso de acción?, ¿tendrá éxito o no?. Dicho modo puede verse con regularidad en la literatura sobre gerentes y encuentra sustentación en los diferentes análisis presentados en el Estudio de Valores de Allport y Vernon. Estos estudios sugieren una importante dimensión de valores "pragmático/utilitario" y el hallazgo de un importante factor valorativo, "idealismo versus pragmatismo".

2. El modo ético-moral implica un marco de evaluación basado en consideraciones éticas que afectan el comportamiento de acciones y decisiones consideradas como "buenas" y lejos de aquellas juzgadas como "malas". La existencia de una orientación ético-moralista está en el centro de la mayoría de las creencias religiosas y está sustentada por el análisis del Estudio de Valores

de Allport y Vernon, el cual encuentra dimensiones o factores de valor "social o altruista" e "idealismo".

3. El modo afectivo o sentimental sugiere un marco de evaluación guiado por el hedonismo: uno se comporta de ciertas maneras que incrementan el placer y disminuyen la posibilidad de dolor. Este componente afectivo de los valores tiene un trasfondo filosófico y psicológico extenso y se considera importante incluirlo como una orientación en los estudios actuales (England, 1973).

Sobre las bases de estos estudios, England (1967) desarrolló un modelo teórico de la relación de valores con el comportamiento Figura 2, asimismo, diseñó un instrumento para medir los valores personales de los gerentes (uno de los pocos instrumentos mundialmente reconocidos para medir valores personales de geren-

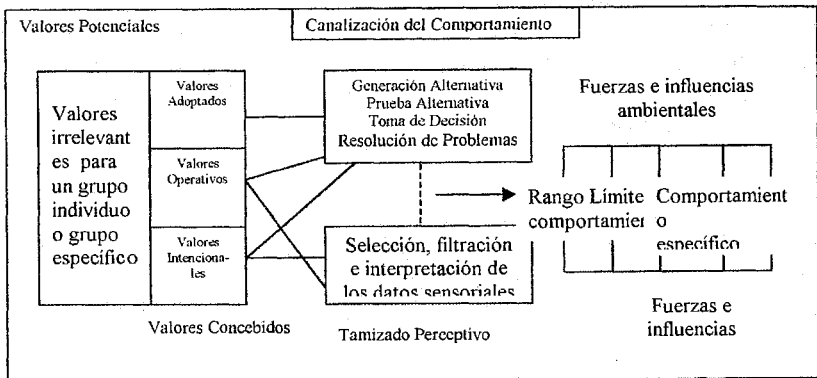


Figura 2. Modelo teórico de la relación de valores y comportamiento.

Nota: Del libro *The manager and the man* (p. 7), por G.W. England, O.P. Dhingra y N.C. Agarwal, 1974, Minnesota: Industrial Relations Center of the University of Minnesota.

tes), que denominó Sistema de Valores Personales (*Personal Value Questionnaire*). La Figura 2 muestra un marco de referencia donde se reconocen algunas clases importantes de valores solapados. Todos los valores posibles que pudiera poseer un individuo o un grupo específico de individuos constituyen los valores totales y se conocen como **valores potenciales**. Los valores cuales están integrados por: **valores irrelevantes** (aquellos que tienen poco o ningún impacto en el comportamiento) y **valores concebidos** (aquellos que pueden ser probablemente traducidos de un estado intencional a un comportamiento dado). Estos últimos incluyen: a) los **valores operativos** (tienen una probabilidad relativamente alta de ser llevados de un estado intencional a un comportamiento dado); b) los **valores intencionales** (se consideran importantes, pero debido a factores situacionales sólo tienen una moderada probabilidad de ser traducidos de un estado intencional a comportamientos; y c) los **valores adoptados** (son una parte pequeña de la estructura de la personalidad del individuo y sólo afectan el comportamiento debido a factores situacionales).

La Figura 2 indica, también, dos formas importantes en las que los valores pueden intervenir en el comportamiento del ser humano: la canalización del comportamiento y el tamizado perceptivo. La primera podría ser ilustrada por las acciones de un individuo que valora altamente la honestidad e integridad:

Como resultado directo de sus valores operativos, cuando a este individuo se le propone algo que implique fraude o una ética cuestionable, su comportamiento será en dirección contraria a la proposición cuestionable. La canalización del comportamiento representa una alta influencia de los valores sobre el comportamiento en contraste con la influencia indirecta del tamizado perceptivo. Ejemplos de este último tienen como base expresiones comunes del tipo: "él sólo oye lo que quiere oír", "loro viejo no aprende a hablar". El poder de los valores personales para seleccionar, filtrar e influir la interpretación de lo que uno ve y oye es altamente reconocido en nuestra experiencia y en el estudio científico del comportamiento humano.

Pueden observarse también, en la Figura 2, los factores que pudieran influir en el comportamiento de las personas. Así que, antes de llegar a conclusiones acerca de un comportamiento particular (en un tiempo específico y bajo ciertas condiciones), el impacto de los valores en el comportamiento debe ser considerado con relación a otras influencias y limitaciones del medio ambiente. Los valores son parte de la explicación de ciertos comportamientos, pero, ciertamente, no son toda su historia.

Después de más de tres décadas de los estudios pioneros de England (1967) en la medición y determinación de los sistemas de valores personales de los gerentes norteamericanos, la conceptualización e instrumentos de medición de su diseño de investigación

sigue siendo atractivo para estudiosos e investigadores del área de valores gerenciales (Hailey, Ryan y Woodruff, 1991; Giacomino, 2000; Oliver, 1999). Oliver (1999), en su trabajo de comparación de los valores personales de los gerentes norteamericano en tres décadas: 1967-1995, actualiza los estudios de England (1967, 1975). Los resultados de su estudio revelan que los gerentes corporativos norteamericanos retienen su orientación primaria pragmática, como la encontrada por England en la década de los años sesenta. El uso del PVQ de England en la década de los noventa permite reconocer la vigencia de su modelo y su conceptualización de valores personales de los gerentes organizacionales.

Estudios de Hofstede sobre Valores Culturales

Hofstede (1980) trabajó bajo la premisa de que la cultura es la programación mental colectiva de la nación, con repercusiones en sus sistemas organizacionales. Este investigador condujo un estudio empírico en diferentes países para determinar criterios importantes que pudieran marcar diferencias entre culturas nacionales. El resultado del mismo mostró cuatro dimensiones: 1) "Distancia de Poder", 2) "Evasión de Incertidumbre", 3) "Individualismo-Colectivismo", 4) "Masculinidad-Feminidad".

La "Distancia de Poder" indica el grado hasta el cual una persona acepta el hecho de que el poder, en

las instituciones, está distribuido en forma desigual (esta dimensión se refleja en los valores de los miembros menos poderosos de la sociedad, así como en aquellos de más poder).

La "Evasión de Incertidumbre" indica el grado hasta el cual una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas. La sociedad trata, entonces, de manejar estas situaciones creando mayor estabilidad en las carreras profesionales, estableciendo nuevas reglas formales, no tolerando ideas y comportamientos desviados, creyendo en verdades absolutas y en los logros de la experiencia.

El "Individualismo-Colectivismo" integra dos dimensiones. el "Individualismo" que implica un sistema social desarticulado, en el cual se espera que las personas sólo tengan cuidado de ellas mismas y de sus familiares inmediatos; y el "Colectivismo" caracterizado por ser un bien articulado sistema social, en el cual las personas distinguen entre grupos externos y grupos internos (familiares, clanes, organizaciones), cuyos miembros toman cuidado los unos de los otros y se profesan una lealtad absoluta.

En la dimensión "Masculinidad-Feminidad", el término "Masculinidad" se asigna a aquellas sociedades en las cuales los valores dominantes son considerados "masculinos", entre los cuales pueden mencionarse: asertividad, adquisición de dinero y cosas, falta de interés por otros, calidad de vida o de personas. Al respecto, Hofstede reconoció que la dimen-

sión "Masculinidad" pudiera ser un término algo equivocado; por lo que utilizó también el término "socio-ego" para referirse al mismo concepto). Los individuos que respondieron con puntuaciones altas en los ítems "ego", fueron designados como masculinos; los individuos que respondieron con puntuaciones altas en los ítems "social", fueron designados como femeninos (Hofstede, 1980). Esto significa que mientras un país, en su totalidad, tenga puntuaciones altas en el lado masculino, más amplio será la brecha entre los valores de sus hombres y sus mujeres.

Las cuatro dimensiones de cultura nacional de Hofstede fueron el resultado de una combinación de razonamiento teórico y de análisis estadístico masivo. Este estudio fue en su tiempo, posiblemente, el más grande acopio de información que se haya obtenido con una sola encuesta. La misma se aplicó entre 1967 y 1973 a los empleados de las subsidiarias de una corporación multinacional norteamericana (IBM) en 40 países alrededor del mundo. La base de datos, de manera total, contiene más de 116.000 cuestionarios, virtualmente de cada persona en la organización, desde trabajadores no calificados hasta investigadores con títulos de Ph.D. y altos gerentes. La importancia de este estudio se muestra, más aún, en el hecho de que los datos se recogieron en dos oportunidades – el primero, de 1967 hasta 1969; y el segundo, de 1971 hasta 1973. De un total de 150 preguntas diferentes de la encuesta (tipos de respuestas preco-

dificadas), aproximadamente 60 tenían que ver con creencias y valores de los encuestados. El cuestionario fue administrado en el lenguaje de cada país seleccionado para el estudio. Sobre la base de estos datos, cada uno de los 40 países obtuvo un número índice para cada una de las cuatro dimensiones arriba mencionadas. Por ejemplo, Estados Unidos obtuvo, entre las naciones bajo estudio, las siguientes posiciones:

1. En Distancia de Poder, puntuación de 15 entre los 40 países, por debajo del promedio, pero no tan bajo como las puntuaciones de otras naciones ricas.
2. En Evasión de Incertidumbre, puntuación de 9 entre 40 países, en proporción bastante alta por debajo del promedio.
3. En Individualismo, puntuación de 40 entre 40 países. Estados Unidos fue el país más individualista de todo el grupo investigado (seguido de cerca por Austria y Gran Bretaña).
4. En Masculinidad, puntuación de 28 entre 40 países, en proporción bastante alta por encima del promedio (pp. 317-318).

De acuerdo con Nicholson, Lee y Voich (1994), las diferencias de valores encontradas por Hofstede en el estudio anterior proveen una fuerte evidencia para asegurar que:

1. La cultura en los Estados Unidos es sólo una de las culturas alrededor del mundo. Existen diferencias entre culturas en el ámbito mundial, las cuales son suficientemente importantes como para

ser reconocidas en la teoría y en la práctica gerencial.

2. A pesar del incesante aumento de las comunicaciones globales, de la globalización y de la creciente interdependencia de los mercados mundiales, continúan existiendo diferencias culturales distintivas entre naciones y regiones.
3. Las diferencias de valores en culturas nacionales y regionales se pueden observar en los valores laborales en el sitio de trabajo.

Cuando el investigador requiriera establecer relaciones entre los valores de los gerentes organizacionales y la cultura donde éstos se encuentran inmersos, el modelo de Hofstede (1980) puede ser apropiado y de mucha utilidad.

El Consorcio Internacional para Estudios de Gerencia

Siguiendo los pasos de Hofstede, el Consorcio Internacional para Estudios de Gerencia (Voich y Ste-pina, 1994; Voich, 1995) llevó a cabo una investigación muy importante para la comparación intercultural entre los valores de miembros de familias, sitios de trabajo y valores culturales y la manera como estos valores se relacionaban con la percepción de la gente acerca de aspectos sociales, económicos y políticos en el ámbito organizacional, nacional e internacional. En adición, los aspectos demográficos de quienes respondieron los cuestionarios en los países participantes

(Alemania, Estados Unidos, Yugoslavia, Japón, República Popular China, la antigua Unión Soviética, Venezuela y Chile) fueron analizados en relación con su valores y actitudes. La premisa en la cual se basó esta investigación, lo mismo que en los estudios de Hofstede, fue que los individuos de la misma cultura comparten valores comunes. Los valores, según estos autores son

... creencias muy arraigadas acerca de cómo deben ser las cosas y cómo deben lograrse los fines. Los valores, a su vez, lideran un conjunto de ideas, personas u objetos específicos en forma de actitudes. Finalmente, las actitudes son los precursores del comportamiento (p.1).

Aun cuando el proceso de motivación se considera, mayormente, en su relación con el comportamiento del individuo, las relaciones mostradas en la Figura 3 pueden aplicarse a grupos organizacionales y a unidades más grandes de la sociedad (Voich, 1995). El proceso motivacional incluye tres niveles importantes de relaciones: individual, organizacional y social. Por ejemplo, los valores de un individuo están directamente moldeados por las condiciones actuales e históricas, las cuales son influenciadas, a su vez, por organizaciones socioeconómicas y políticas, y por aspectos sociales. Subsecuentemente, la combinación de valores y actitudes produce el comportamiento – esfuerzos y acciones.

Esta relación es ilustrada en la Figura 3.

Después que este círculo de valores-actitudes-comportamiento se ha completado, se produce una respuesta subjetiva a lo que se ha logrado: el individuo experimentará una respuesta emocional o un sentimiento en relación a lo que ha hecho. En relación con este aspecto, Balong, Damjanovic, Stepina y Voich (1994) comentan:

Esta respuesta o sentimiento es moldeado por algunos factores, que incluyen las compensaciones económicas laborales recibidas y las actitudes de otros en la organización o comunidad en relación con los resultados alcanzados. Un aspecto especialmente crítico de esta respuesta emocional lo constituye la cantidad de congruencia mental que ha sido alcanzada entre los valores y los resultados. En otras palabras, el ciclo valores-actitudes-comportamiento contenido en el proceso de motivación es altamente subjetivo y emocional, aunque los esfuerzos y acciones

envueltos pueden incluir actividades de trabajo con grandes posibilidades de medición (p.3).

Según ellos, las emociones son, con frecuencia, las consideraciones primarias para altos y prolongados niveles de moral y productividad. Por otra parte, el mencionado ciclo también es moldeado por diversos factores, tales como la personalidad del individuo, las normas y expectativas del grupo y de las organizaciones, y los aspectos socioeconómicos y políticos en el ámbito local, nacional e internacional. Desde el principio hasta el fin de estas relaciones, los valores familiares, étnicos y culturales son también bastante críticos.

Los investigadores del Consorcio Internacional para Estudios de Gerencia usaron en sus encuestas dos categorías de variables: valores (94 proposiciones de valores) y percepciones (156 proposiciones de principio-resultado). En las preguntas relacionadas con la primera variable se usaron las dimensiones propuestas por Hofstede – Distancia de Poder, Evasión de In-

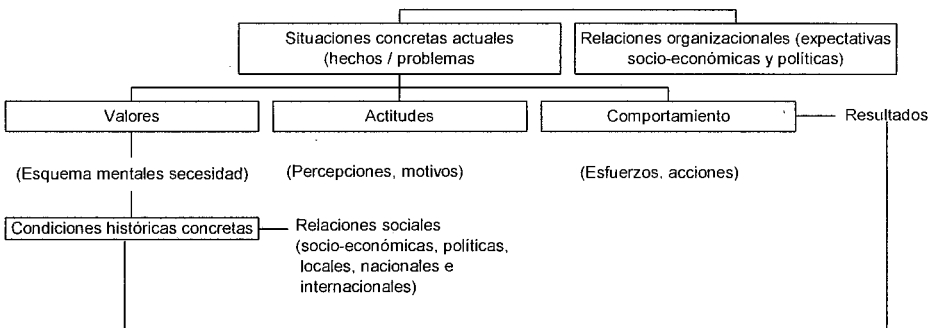


Figura 3. Valores, Comportamiento y Actitudes. (Del libro cross-cultura analysis of values and political economy issues) (p. 4), D. Voich y L.P. Stepina, 1994.

Evasión de Incertidumbre, Individualismo-Colectivismo y Masculinidad-Feminidad – pero se añadió la dimensión de Paternalismo, tal como fue desarrollada por Dorfman y Howell (1988). De acuerdo con Buchholz (1976) estos investigadores también incorporaron dimensiones relacionadas con las creencias de los individuos acerca de la naturaleza del trabajo: ética de trabajo, sistemas de creencias organizacionales, sistema de creencias marxistas, sistemas de creencias humanistas y ética del ocio. Con relación a las percepciones de las personas, los investigadores tomaron en consideración un importante estudio sobre percepciones de aspectos socioeconómicos y políticos, conducido por Gómez-Mejía y McCann (1986). Las preguntas trataron cuatro aspectos: organizacional, nacional, internacional y socioeconómico-político.

Los resultados de este estudio son considerados por sus autores como exploratorios, con conclusiones preliminares acerca de diferencias sistemáticas en valores y acerca de las percepciones de aspectos políticos y sus valores culturales, familiares y de trabajo para sistemas socioeconómicos y políticos diferentes.

El modelo de Voich y Stepina (1994) retoma la relación cultura-valores de Hostede (1980), pero añade la variable “actitudes”, estas últimas como precursoras del comportamiento. Este modelo podría ser de mucha utilidad para el investigador interesado en estudiar el círculo de

valores-actitudes-comportamiento del gerente organizacional.

Conclusiones

Existe una influencia mutua entre los gerentes y sus organizaciones. La evidencia en investigaciones sobre el tema ha mostrado una relación entre el sistema de valores personales de los gerentes y los procesos organizacionales, tales como: percepción de la realidad, toma de decisiones, relaciones interpersonales, percepción de éxito, comportamiento ético y respuestas al entorno. Los estudios de England (1967, 1975), Hostede (1980) y Voich and Stepina (1994, 1995) son herramientas clave para el estudio de sistemas de valores personales de los gerentes, relación de valores personales con cultura y relación de valores-actitudes-comportamiento, respectivamente.

Cuando se consideran las implicaciones de los valores personales sobre las variables organizacionales, es fácil endosar el llamado de Hambrick y Mason (1984) a los estudiosos e investigadores para que presten mayor atención al estudio de los valores en la organización: “El rol de los valores y su influencia en los procesos y resultados organizacionales es enorme. Animamos a los investigadores a explorar este tópico de gran importancia organizacional y social” (p. 30). El estudio del sistema de valores de los gerentes es un paso importante para la comprensión del comportamiento organizacional.

Referencias Bibliográficas

- AKAAH, I.; LUND, D. (1994). The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior. **Journal of Business Ethics**, 13, 417-430.
- ALI, A.J. (1993). Decision-making style, and attitudes toward risk of Arab executives. **International Studies of Management & Organization**, 23(3), 53-73.
- ALLPORT, G.W.; VERNON, P.E. & LINDSEY, G. (1960). **A study of values**. Boston: Houghton Mifflin.
- BADIR, H.A.; GRAY, E., KEDIA, B.L. (1982). Personal values and managerial decision making: Evidence from two cultures. **Management International Review**, 22, 68-73.
- BAIDA, P. (1990). **Poor Richard's legacy: American business values from Benjamin Franklin to Donald Trump**. New York: William Morrow and Co.
- BALOGH, P.J.; DAMJANOVIC, M.; STEPINA, L.P., VOICH, D. (1994). Introduction. In D. Voich & L. P. Stepina (Eds.), **Cross-cultural analysis of values and political economy issues**. Westport, CT: Praeger.
- BOXX, R.; ODOM, R., DUNNN, M.I. (1991). Organizational values and value congruence and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. **Public Personnel Management**, 20(2), 195-205
- BROGDEN, H.E. (1952). The primary personal values measures by Allport-Vernon test, "A study of values." **Psychological Monographs**, 66, 16-30.
- BROWN, M.A. (1976). Values — A necessary but neglected ingredient of motivation on the job. **Academy of Management Review**, 1, 15-23.
- BUCHHOLZ, R.A. (1976). Measurement of beliefs. **Human Relations**, 29(12), 1177-1188.
- CAVANAUGH, G.F. (1990). **American business values**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- CHATMAN, J.A. (1989). **Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms**. University Microfilms No. 82-020052, Dissertation Abstract International.
- COSTRA, P.T.; MCRAE, R.R.; HOLLAND, J.L. (1984). Personality and vocational interests in an adult sample. **Journal of Applied Psychology**, 69, 390-400.
- DAVIS, H.; RASOOL, A. (1988). A reconsideration of England's values research in cross-cultural management. In F. Richard & M. Elton (Eds.), **Advances in international comparative management**. Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1982). **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DEBETTINGNIES, H.C. (1973). Japanese organizational behavior: A psychocultural approach. In D. Graves (Ed.), **Management Research: A cross-cultural perspective**. San Francisco: Jossey-Bass.
- DIVITA, S. (1992). Personal values affect your career satisfaction. **Marketing News**, 26, 16
- DORFMAN, P.W., HOWELL, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede Revisited. In R. N. Farmer & E. G. McGoun (Eds.), **Advances in International Comparative Management**

- ment_(pp. 127-150). Greenwich, CT: JAI Press.
- DUFFY, E.A., CRISSY, W.J. (1940). Evaluative attitudes as related to vocational interest and academic achievement. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 35, 226-245.
- ENGLAND, G. (1976). The manTager and his value: An international perspective. Ccmbrige, MA: Ballinger.
- ENGLAND, G. (1967, March 1). Personal value system of American managers. **Academy of Management**, 10, 53-68.
- ENGLAND, G. (1973). **Personal value systems of managers and administrators**. (Technical Report No. 5007). Center for the Study of Organizational Performance and Human Effectiveness. Minneapolis: University of Minnesota.
- ENGLAND, G. & KEAVENY, T. (1969, Winter). The relationship of managerial values and administrative behavior. **Manpower and Applied Psychology**, 63-75.
- ENGLAND, G., KOKIE, R. (1970). Personal value systems of Japanese managers. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 1(1), 21-40.
- ENGLAND, G., KYONG-DOM, K. (1968). Personal value systems of Korean managers. **The Journal of Asiatic Research**, 11, 2-10.
- ENGLAND, G., LEE, R. (1971). Organizational goals and expected behavior among American, Japanese, and Korean managers: A comparative study. **Academy of Management Journal**, 14(4), 425-438.
- ENGLAND, G., LEE, R. (1971). Organizational goals and expected behavior among American, Japanese, and Korean managers: A comparative study. **Academy of Management Journal**, 14(4), 425-438.
- ENGLAND, G., LEE, R. (1973). Organizational size as an influence on perceived organizational goals: A comparative study among American, Japanese, and Korean managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, 9(1), 48-58.
- ENGLAND, G., & LEE, R. (1974). Relationships between managerial values and managerial success in the U.S., Japan, India, and Australia. **Journal of Applied Psychology**, 59(4), 411-419.
- ENGLAND, G., WEBER, M. (1972). **Managerial success: A study of value and demographic correlates** (ONR Tech. Rep.). Minneapolis: University of Minnesota, Center for the Study of Organizational Performance and Human Effectiveness.
- ENGLAND, G.; AGARWAL, N., TRERISE, R. (1971). Union leaders and managers: A comparison of values systems. **Industrial Relations**, 10(2), 211-226.
- ENGLAND, G., AGARWAL, N., RYDEL, N., OLSEN, K. (1972). **Personal value systems and their relationship to administrative behavior simulations and perceptions of organizational effectiveness of naval officers** (Technical Report No. AD 735948). Mineapolis: University of Minnesota.
- ENGLAND, G., DHINGRA, O., AGARWAL, N. (1974). **The manager and the man: A cross-cultural study of personal values**. Kent, OH: Kent State University Press.
- FARRIS, M.T. (1973, February). Purchasing reciprocity and antitrust. **Journal of Purchasing**, 15-27.
- FINEGAN, J. (1994). The impact of personal values on judgments of ethical behaviour in the workplace. **Journal of Business Ethics**, 13, 747-55

- FRITZCHE, D.J. (1989). The effects of personal values and organizational goals upon ethical dimensions of decision making. **Proceedings of the American Marketing Association Educators' Conference, Chicago.**
- GHISELLI, E.E. (1968). Interaction of traits and motivational factors in the determination of the success of managers. **Journal of Applied Psychology**, 52, 480-483.
- GIACOMINO, D.E.; AKERS, M.D., FUJITA, A. (2000). Personal values of Japanese managers. **Business Forum**, 24, 9-14
- GOMEZ-MEJIA, L.R.; MCCANN, J.D. (1986). **Assessing an international "issues climate": Policy and methodology implications** (No. INUPRO Project: Unpublished report).
- GORDON, L.V. (1975). **The measurement of interpersonal values.** Chicago: Science Research Associates.
- GORDON, L.V. (1976). **Survey of interpersonal values: Revised manual.** Chicago: Science Research Associates.
- GUTH, W.D. & TAGIURI, R. (1965, September/October). Personal values and corporate strategies. **Harvard Business Review**, 123-132.
- HAGE, J., DEWARD, R. (1973). Elite values versus international structure in predicting innovation. **Administrative Science Quarterly**, 18, 279-290.
- HAILEY, W.A.; RYAN, E.J.; Jr., WOODRUFF, C.K. (1991). Tracking the personal values and goal commitment of production and quality control managers. **International Journal of Operations & Production Management**, 41(2), 41.
- HAIRE, M.; GHISELLI, E., PORTER, L. (1966). **Managerial thinking: An international study.** New York: Wiley.
- HAMBRICK, D.C., MASON, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9(3), 193-206.
- HINTERHUBER, H.H., POPP, W. (1993). What makes a strategist out of a manager? What engineers should know about strategic management. **International Journal of Production Economics**, 30,31, 297+
- HOFSTEDE, G. (1976). Nationality and espoused values of managers. **Journal of Applied Psychology**, 61, 148-155.
- HOFSTEDE, G. (1979). Value systems in forty countries. In L. H. Eckensberger, W. J. Lonner, & Y. H. Poortinga (Eds.), **Cross-cultural contributions to psychology.** Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- HOFSTEDE, G. (1980). **Culture's consequences: International differences in work-related values.** Beverly Hills: Sage.
- HUGES, G., RAO, V.R., ALKER, H.A. (1976, April/June). The influence of values, information and decision orders on a public policy decision. **Journal of Applied Social Psychology**, 145-158.
- HUNT, S.D., VITELL, S. (1992). The general theory of marketing ethics: A retrospective and revision. In N. C. Smith & J. A. Quelch (Eds.), **Ethics in marketing.** Homewood, IL: Irwin Inc.
- JACOX, G.L. (1972). **Managerial values and organizational goals.** Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Utah.
- JALILVAND, M. (2000). Married women, work, and values. **Monthly Labor Review**, 123, (8), 26-31.
- KIRRRANE, D.E. (1990). Managing values: a systematic approach to business ethics. **Training and Development Journal**, 44, 52-6+

- KOUZES, J.M., POSNER, B.Z. (1987). **The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- KRAM, K.E.; YEAGER, P.C.; REED, G.E. (1989). Decisions and dilemmas: The ethical dimension in the corporate context. In J. E. Post (Ed.), **Research in corporate social performance and policy**, (pp. 21-54). Greenwich, CT: JAI Press.
- KUKHDIAL, A.S., CHAKRABORTY, G., STEGER, E.K. (1995). Measuring values can sharpen segmentation in the luxury auto market. **Journal of Advertising Research**, 35, 9-22.
- LEIFER, R., LOEHR, H. (1978). Relationships of personal values with group approach and preferences for organizational structure. **American Institute for Decision Science Proceedings**, 2, 130-132.
- LODGE, G.C., VOGEL, E.F. (Eds.) (1987). **Ideology and national competitiveness: An analysis of nine countries**. Boston: Harvard Business School Press.
- LÓPEZ, C.A. (1998). Comportamiento humano y valores (determinación y medición), **Omnia**, 4(1), 43-62.
- LÓPEZ, C.A. (2000a). Gerencia organizacional y sociedad. **Espacio Abierto**, 9(3), 433-453
- LÓPEZ, C.A. (2000b). Valores e ideología. Valores e ideología, Utopía y Praxis **Latinoamericana**, 5(10), 63-75
- LURIE, W.A. (1937). A study of Spranger's value types by the method of factor analysis. **Journal of Social Psychology**, 8, 17-37.
- MANLEY, T.R. (1972). **Personal value systems of managers and the operative goals of organization: An in depth analysis of one firm**. Unpublished Ph.D. Dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute.
- MAYO, M.A., MARKS, L.J. (1990, Spring). An empirical investigation of a general theory of marketing ethics. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 18, 163-171.
- MCCARTY, J.A., SHRUM, L.J. (1994). The recycling of solid wastes: personal values orientations, and attitudes about recycling as antecedents of recycling behavior. **Journal of Business Research**, 30, 53-62
- MCMURRY, R.N. (1963, May-June). Conflict in human values. **Harvard Business Review**, 130-142.
- MILES, R. (1964). Conflicting elements in managerial ideologies. **Industrial Relations**, 4, 77-91.
- MOBEY, W.G. LOCKE, E. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. **Organizational Behavior and Human Performance**, 5, 463-483.
- MORGAN, G. (1986). **Images of organizations**. Beverly Hills: Sage Publications.
- NASH, A.N. (1965). Vocational interests of effective managers: A review of the literature. **Personnel Psychology**, 18, 21-37.
- NEWMAN, W.H. (1972). **Cultural assumptions underlying U.S. management concepts**. New York: Harper and Row.
- OLIVER, B.L. (1999). Comparing corporate managers' personal values over three decades, 1967-1995. **Journal of Business Ethics**, 20 (2), 147-161.
- PANZARELLA, R. & Shapiro, I. (1988). Policy, job practices, and personal values in decision making by court officials. **Journal of Criminal Justice**, 16, (2), 111-20.

- PEZESHKPUR, C. (1975). **The effects of personal value structures on decision-making: A study of the relationship between values and decisions of university business administration students.** Unpublished master's thesis, Louisiana State University.
- POSNER, B.I.; KOUZES, J.M., SCHMIDT (1985, Fall). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. **Human Resource Management**, 24, 293-309.
- POSNER, B.Z. & SCHMIDT, W.H. (1992). The values of American managers then and now. **Management Review**, 81, 37-40
- RAELIN, J. (1991). **The clash of cultures: Management managing professionals.** Boston: Harvard Business School Press.
- RALLAPALLI, K.C., VITELL, S.J., Jr, SZEINBACH, S. (2000). Marketers' norms and personal values: an empirical study of marketing professionals. **Journal of Business Ethics**, 24 (1), 65-75,
- REECE, B.L. & BRANDT, R. (1987). **Effective human relations in organizations.** Boston: Houghton Mifflin.
- REIDENBACH, R.E., Robin, D.P. (1990). A partial testing of the contingency framework for ethical decision making: A path analytical approach. In L. M.
- ROSALES, S. (1989). **Valores Gerenciales [Management values].** Unpublished masters thesis, Universidad Experimental Rafael María Baralt, Cabi-mas.
- SAUNDERS, S. (2001). Fromm's marketing character and Rokeach values. **Social Behavior and Personality**, 29 (2), 191.
- SCHEIN, E.H. (1985). **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHMIDT, W.H., Posner, B.Z. (1982). **Managerial values and expectations.** New York: American Management Association.
- SENGER, J. (1971). Managers' perceptions of subordinates' competence as a function of personal value orientation. **Academy of Management Journal**, 14, 415-423.
- SINGHAPAKDI, A., VITELL, S.J. (1993). Personal values underlying the moral philosophies of marketing professionals. **Business & Professional Ethics Journal**, 12(1), 91-106.
- SOKOYA, S. (1992). Value orientation and value profile of Nigerian public managers: Implications for management practice. **International Journal of Public Administration**, 15(8), 1601-1618.
- SPRANGER, E. (1928). **Types of men (5th ed.).** (P.G. Pigors, Trans.). Halle: Niemeyer.
- STEERS, R.M., RHODES, S.R. (1978). Major influences on employees' attendance: A process model. **Journal of Applied Psychology**, 63, 391-407.
- STURDIVANT, F.D.; GINTER, J.L., SAWYER, A.G. (1985). Managers conservatism and corporate performance. **Strategic Management Journal**, 6 (1), 17.
- VOICH, D. (Ed.). (1995). **Comparative empirical analysis of cultural values and perceptions of political economy issues.** Westport, CT: Praeger.
- VOICH, D. & Stepina, L. (Eds.). (1994). **Cross-cultural analysis of values and political economy issues.** Westport, CT: Praeger.

- WALLACH, E.J. (1983, February). Individuals and organizations: The cultural match. **Training and development Journal**, 29-36.
- WARRIER, S.K. (1982, June). Values of successful managers: Implications for managerial success. **Management and Labor Studies**, 7-15.

- WATSON, J. & WILLIAMS, J. (1977). Relationship between values and managerial success of black and white managers. **Journal of Applied Psychology**, 62, (2), 203.
- WATSON, T. (1994). **In search of management: Culture, chaos and control in managerial work**. New York: Routledge.