



Ciencias administrativas

REVISTA DIGITAL FCE - UNLP

ARTICULO CIENTÍFICO

QUÉ MOTIVACIONES LABORALES PRIORIZAN LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA? LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CENTRADA EN VALORES

WHICH WORK MOTIVATIONS DO WORKERS PRIORITIZE IN LATIN AMERICA? KNOWLEDGE MANAGEMENT FOCUSED ON VALUES

Resumen / Abstract

El presente paper busca enriquecer la gestión del conocimiento alentando procesos culturales que integren los valores humanos laborales a los de las organizaciones empresarias. El objetivo es describir los valores laborales de los trabajadores de América Latina, indagando específicamente la diferencia entre los valores declarados y los realmente priorizados, el grado de relevancia personal asignado al comportamiento ético en el contexto laboral y la etapa de desarrollo moral en la que suelen ubicar a “los otros”. La tipología del estudio fue exploratoria y descriptiva, el enfoque teórico transdisciplinario, la naturaleza temporal sincrónica. El muestreo no probabilístico incluyó sujetos voluntarios que respondieron un cuestionario disponible online. Las motivaciones laborales de 423 trabajadores latinoamericanos, de diversos niveles jerárquicos, en empresas productivas y de servicios, revelan que la actitud general frente al trabajo es central. Las técnicas de análisis estadísticos revelan que priorizan primero el salario, luego la seguridad, muy cerca figuran las oportunidades de avance y poseer un trabajo interesante; en menor nivel de importancia aparecen las motivaciones sociales y el prestigio. La mayoría de las personas afirman tener interés en oponerse a situaciones inmorales; sin embargo, al indagar las etapas de desarrollo de “los otros”, prevalece que la sociedad rige sus comportamientos éticos según premios o castigos, o imitando a otros, minimizando el respeto por los derechos ajenos o principios propios.

Palabras claves: gestión del conocimiento; cultura organizacional; valores laborales.

This paper seeks to enrich knowledge management by encouraging cultural processes that integrate human labor values with those of business organizations. The objective is to describe Latin American workers' labor values, specifically investigating the difference between the stated values and those which are really prioritized, the personal relevance degree assigned to ethical behavior in the labor context and the moral development stage in which they tend to put “the others”. The typology was exploratory and descriptive, the theoretical approach, the transdisciplinary and the temporal nature, synchronous. The non-probability sampling method included volunteers who answered an online questionnaire. The work motivations of 423 Latin American workers, of different hierarchical levels, in productive and services businesses, reveal that the general attitude towards work is central. Statistical analysis techniques disclosed that they prioritize the salary in the first place, then safety and very close to them, the opportunities to access progress and to have an interesting job while social motivations and prestige appear to a lesser degree. Most people claim to have an interest in opposing immoral situations. However, when investigating the stages of development of “the others”, it concludes that society governs their ethical behaviors according to rewards or punishments, or by imitating others, minimizing respect for other people's rights or their own principles.

Key words: knowledge management; organizational culture; labor values.

■ MARÍA ANDREA GENOUD

<https://orcid.org/0000-0002-9018-1890>

info@cofundal.com

agenoud@uade.edu.ar

Doctorado en Administración de Negocios. Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE). Argentina.

Departamento de Administración y RRHH, Facultad Ciencias Económicas y Uade Business School, Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Argentina.

■ GERARDO BROVEGLIO

<https://orcid.org/0000-0002-4184-3288>

gbroveglio@uade.edu.ar

■ MARÍA DEL PILAR RAMOS

<https://orcid.org/0000-0003-2771-6781>

mramos@uade.edu.ar

Departamento de Administración y RRHH, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Argentina.

Hacia una gestión integrada de valores humanos laborales y organizacionales

¿Qué lugar ocupa el trabajo en la vida de los seres humanos? ¿Por qué algunas personas trabajan tantas horas, en particular aquellos “trabajadores que viven del trabajo”, sin estar subempleados¹ (Antunes, 2013)? ¿Cuánto tiempo se invierte en capacitación a lo largo del ciclo vital; es viable hacerlo por elección o se ha tornado una obligación para ganar empleabilidad? ¿El avance tecnológico refuerza esta necesidad? ¿Es viable la construcción de capital intelectual empresario sin integrar los valores de la empresa con la de sus participantes (Angulo Rincón, 2017)?

El trabajo es un fin, un medio, y ha sido un estructurador social, ¿es hoy un privilegio para cada vez menos gente en el contexto de un siglo XXI que prometía ocio, menores jornadas laborales y mayor libertad para consumir (Méda, 1998)? Está claro que no ha perdido centralidad, ha cambiado su significado, se amplió su concepto desbordando el plano de la producción (De la Garza Toledo, 2009); se diversificaron y segmentaron los perfiles, mutaron las condiciones de contratación con miras a acentuar la flexibilidad laboral (Sisto², 2009), mientras se expandió la capacidad de creación de valor a través del trabajo material e inmaterial y se invisibilizaron perfiles que, desde la informalidad, siguen generando riqueza, aunque no se ha logrado equilibrar el progreso económico conjuntamente a un mayor progreso social para la mayoría (Antunes, 2013).

Angulo Rincón (2017) explica cómo la gestión de la cultura organizacional debe propiciar condiciones para que la gestión de competencias y del conocimiento incremente la capacidad de aprendizaje y del capital intelectual³. La

competitividad de la organización será determinada por la inteligencia colectiva, siendo así su capital intelectual la clave para lograr la diferenciación (Darín, 2006). En esta línea, Sisto (2009) retoma a Handy (1996) y reflexiona sobre cómo algunos mecanismos que caracterizan a los modelos de gestión actuales incentivan cambios en los valores de quienes intentan insertarse en estas organizaciones, en particular analiza la injerencia de la gestión de competencias y la articulación de estructuras tipo “trébol”⁴. El investigador explica que el nuevo trabajador “nómada” dice priorizar la libertad (asumiendo que su vida laboral oscilará entre distintas empresas y ocupaciones) en detrimento de la seguridad, mientras asume que enfrenta el desafío de incorporar nuevos saberes, porque es su responsabilidad hacerlo, es él quien debe construir su “portfolio de competencias”, ese que le permitirá competir en un mercado en el que la innovación empresarial es una demanda constante. Urge entonces que los trabajadores comprendan que pueden combatir el desempleo si son capaces de construir “empleabilidad”, pensando el desarrollo de carrera en distintas empresas, asumiendo que la trayectoria laboral ya no supone un empleo vitalicio.

Asumidos estos supuestos, la posibilidad de construir culturas organizacionales integradas y diversas parece complejizarse: los valores como la confianza, la lealtad, el espíritu colaborativo y honesto demandan tiempo... en espacios de trabajo en los que la prisa, la volatilidad y el cambio son habituales (Sennet, 2006). Cada frase impone elegir con mucho cuidado las palabras porque, lejos de hablar de empleo (concepto que invita a reflexionar si no profundiza una mirada instrumental del trabajador), la posibilidad de tener una existencia digna, de “ser” digno a partir de lo que se “hace”,

1. El subempleo es un fenómeno que ocurre en el mercado de trabajo cuando los trabajadores deben trabajar menos horas, realizar empleos con un nivel de calificación inferior al que tienen u ocuparse en unidades económicas menos productivas para evitar quedar desempleados. Cabe preguntarse si estas personas pueden priorizar sus objetivos motivacionales con la misma intensidad que quienes poseen uno o varios trabajos eximiendo esta clasificación.

2. Sisto (2009) plantea que la flexibilidad laboral ha generado efectos sociales y subjetivos instalándose como parte de una nueva realidad laboral en Chile. Los nuevos tipos de vínculo laboral que conviven en las empresas modifican la relación del trabajador con sus empleadores, pero también alteran la interrelación que los distintos actores laborales establecen con la sociedad, no tener trabajo termina condicionando la inclusión social.

3. Angulo Rincón (2017) describe que el capital intelectual es el conjunto de los recursos intangibles, fuente generadora de valor que dispone una empresa; abarca el capital humano, el capital relacional y el capital organizativo.

4. En las organizaciones trébol conviven un núcleo duro formado por puestos y funciones imprescindibles con contrato estable; una primera órbita “soporte” de la actividad principal, que pueden estar altamente capacitados pero que se vinculan temporalmente a la empresa (prestan servicios por proyecto, por contrato, por tareas, por prestación facturada de servicios... de manera flexible), y una segunda órbita de funciones externalizadas que se vinculan vía *outsourcing* (Sisto, 2009).

sigue siendo central... aunque las exigencias cada vez son mayores en términos de acceso y formación.

No alcanza con gestionar el conocimiento sin alentar procesos culturales centrados en valores. Cabe preguntarse ¿es suficiente que las organizaciones definan con claridad las competencias y luego gestionen el conocimiento para desarrollar capacidad de aprendizaje frente a estos entornos cambiantes? La respuesta no responde a una fórmula matemática, por el contrario, el trabajo, en términos de fortalecer la cultura organizacional integrando los valores humanos del trabajo (VHT) y los valores organizacionales (VO), facilitará el desarrollo del aprendizaje organizacional y con ello el incremento del capital intelectual.

En este sentido es muy importante entender qué espera satisfacer el trabajador cuando desarrolla una actividad, pues el intercambio de mutuas expectativas (compromisos y contribuciones) será mucho más efectivo y eficiente para las partes que intervienen en una relación laboral, sea estable o no.... Incluir este desafío quizás contribuya a que la Gestión de RRHH priorice la consideración de los valores laborales (y no laborales) al definir los incentivos, con miras a que todos los “colaboradores” (contratados, *freelance*, por proyecto, autónomos, por contrato temporario, etc.) estén más satisfechos.

El presente trabajo busca contribuir a la integración de las motivaciones laborales a partir de la descripción de los valores laborales que priorizan los trabajadores de América Latina. En este sentido se persiguen dos objetivos específicos:

1.1 Indagar la diferencia entre los valores declarados y los realmente priorizados.

1.2 Describir qué grado de prioridad le asignan los trabajadores al comportamiento ético en el contexto laboral y en qué etapa de desarrollo moral suelen ubicar a “los otros”.

El documento se estructura en términos de 4 secciones. El apartado I sintetiza los anclajes teóricos; la sección II expone el camino metodológico. La parte III describe el análisis

de los datos. Finalmente, el apartado IV plantea conclusiones, preguntas y futuras líneas a trabajar.

Los anclajes teóricos: Reflexiones acerca de los valores del trabajo humano

El *paper* se focaliza en indagar los intereses relativos a los VHT. El supuesto es que cada persona espera satisfacer diferentes objetivos laborales; la idea es indagar el significado que posee el trabajo para enriquecer su gestión⁵.

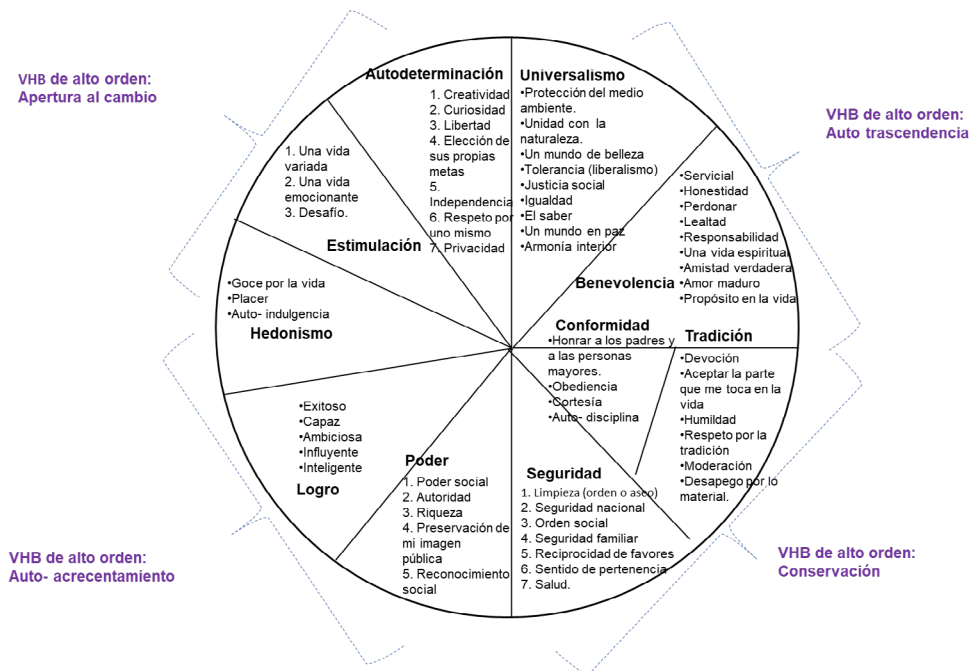
El abordaje de la descripción de las motivaciones laborales se ancla en la teoría de los Valores Humanos Básicos (TVHB) de Shalom H. Schwartz (1992⁶) y hace foco en la teoría de los Valores humanos del Trabajo (VHT) (Schwartz et al., 1999). La TVHB es considerada como la teoría psicológica más influyente de los valores humanos en la actualidad (Bilsky et al., 2015); la “más utilizada y mejor desarrollada teoría de los valores” (Parks y Guay, 2009); asimismo Gollan y Witte (2014) 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. El European Social Survey, encuesta que se lleva a cabo cada dos años desde 2002 para trazar un mapa de las actitudes, creencias y patrones de comportamiento de las diversas poblaciones de Europa, incluye un cuestionario desarrollado por Schwartz, el *Human Values Scale*, diseñado para clasificar a los encuestados según la importancia que atribuyen a los distintos valores. Paralelamente, en “An empirical comparison of human value models”, Hanel et al. (2018) destacan la capacidad predictiva de la teoría de Schwartz (Machado, 2020).

Schwartz se preguntó si existían valores humanos universales y, en caso afirmativo, cuáles serían; su punto de partida fueron 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 razonó que, para que los

5. Las preguntas sobre valores se han extraído de una Herramienta de Diagnóstico para Enriquecer las Funciones Laborales (HDEFLL) desarrollada entre 2005-2021, con miras a generar propuestas de gestión que enriquezcan los resultados del trabajo humano en las empresas. Un tema que atraviesa tangencialmente la lectura de los datos es el abordaje de los objetivos motivacionales que las personas expresan; particularmente, por ejemplo, se aborda la profundidad de los puestos de trabajo, en términos de qué tipo de libertad experimentan los trabajadores (expresión, comportamiento y libertad ética) (Genoud y Broveglio, 2020).

6. El proyecto de Schwartz buscó explicar tres grandes cuestiones. En primer lugar, se respondería la pregunta de cómo afectan las experiencias sociales las prioridades de valor de las personas. En segundo término, 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 (Machado, 2020).

Figura 1
 Estructura de VHB. Los 4 VAO que reagrupan 10 tipos motivacionales con base en 57 ítems



Fuente: Elaborado con base a Schwartz et al. (1999)

individuos coordinen la búsqueda de estos objetivos, debían expresarlos como valores; planteó que los valores surgen como representaciones cognitivas comunicables de esas mismas necesidades, en forma de objetivos conscientes. Ahora bien, lo interesante es cómo encontró una relación estrecha entre la estructura de valores humanos generales y los valores que se priorizan en el trabajo.

Los seres humanos forjan prioridades de VHB entre los cuales el trabajo suele ocupar un sitio importante, aunque varíe su significación relativa (Schwartz, 2005a, 2005b; Schwartz y Bilsky, 1987, 1990). Los valores son construcciones motivacionales, ayudan a comprender los objetivos deseables que los colaboradores se esfuerzan por obtener, guiando la selección o evaluación de acciones, políticas, personas y eventos. Schwartz⁷ explica que cuando las personas identifican un valor en una situación concreta, esa situación se vuelve más deseable y despierta la motivación para actuar.

En 1992, el autor y su equipo de trabajo

precisaron la existencia de una estructura circular, dinámica y continua que evidenció un patrón total de relaciones de conflicto y congruencia entre cuatro Valores de Alto Orden (VAO): la autotranscendencia, la conservación, el auto- acrecentamiento y la apertura al cambio. El trabajo incluyó 67 países, 210 muestras que abarcaron 66.271 personas de diversas culturas. Asimismo, especificaron que los cuatro VAO reagrupan diez orientaciones de valores motivacionales, ellos son: el universalismo, la benevolencia, la seguridad, la tradición, la conformidad, el poder, el logro, el hedonismo⁸, la estimulación y la auto-determinación. Cuanto más cercanos son los valores en cualquier dirección del círculo, más similares son sus motivaciones subyacentes; cuanto más distantes se ubiquen, más antagónicas serán sus motivaciones. Cada uno de estos valores se definió en términos de 57 ítems en total (Figura 1).

Como se anticipó, la estructura dinámica de compatibilidades y conflicto de VHB puede leerse en términos de dos dimensiones bipolares⁹ opuestas,

7. Schwartz define a los valores combinando dos tradiciones, alude a ellos como creencias (aquí focaliza el elemento cognitivo de Rockeach) que difieren en su contenido motivacional (la tradición motivacional de Allport (Machado, 2020).

8. El hedonismo comparte elementos de la *apertura al cambio* y del *auto- acrecentamiento*; expresa la búsqueda del goce por la vida (disfrutar de la comida, el sexo, el ocio), del placer que se experimenta al satisfacer los deseos y –directamente asociado– del poder ser auto- indulgentes (el hecho de permitirnos dichos placeres).

9. Schwartz explica en “Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior” (2010) que 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.

Tabla 1
 Expresiones motivacionales de los 4 VAO y sus relaciones de conflicto

VHB de alto Orden	Tipos motivacionales de la Teoría de VHB	Motivación	En conflicto con
Autotrascendencia	Universalismo y benevolencia	Preservar y promocionar el bien de los demás	Autodeterminación
Conservación	Conformidad, tradición y seguridad	Preservar y proteger el <i>status quo</i>	Apertura al cambio
Autodeterminación	Poder, logro y hedonismo	Promocionar el interés individual	Autotrascendencia
Apertura al cambio	Hedonismo, estimulación y autodirección	Explorar, descubrir, acercarse a la novedad	Conservación

Fuente: Elaborado en base a Machado (2020)

descriptas en torno a cuatro orientaciones o tipos de VAO:

La primera dimensión bipolar enfrenta los VAO de *auto-trascendencia* con los de la orientación *auto- acrecentamiento o autopromoción*. Esta dimensión captura el conflicto de un énfasis puesto en la aceptación de otros como iguales y la preocupación de su bienestar (valores amplios de universalismo y benevolencia) contra la preponderancia de la persecución del propio éxito relativo y del dominio sobre otros (valores amplios de logro y poder).

La segunda dimensión bipolar contrasta la orientación *apertura al cambio* con los valores de la orientación *conservación*. La esencia de esta oposición enfrenta el conflicto entre el énfasis puesto en la búsqueda de una vida emocionante, llena de desafíos en la que prima la elección independiente de metas (valores amplios de auto- determinación y estimulación) versus el respeto por la conservación de las tradiciones, la búsqueda de seguridad y la protección de la estabilidad (valores amplios de seguridad, tradición y conformidad); la Tabla 1 resume lo expuesto.

En 2012, veinte años después, el autor publicó un estudio en el que propuso la teoría refinada, ahora con 19 valores discretos de distintas culturas y con dos nuevas relaciones de compatibilidad a lo largo del círculo¹⁰, logrando mayor heurística universal y poder predictivo¹¹ (Schwartz et al., 2012).

Schwartz prefiere decir que es la teoría ‘refinada’ y no ‘revisada’, porque no contradice la teoría original (Schwartz, 2017).

Ahora bien, la Teoría de los VHB (1992) fue utilizada para estudiar el trabajo, la idea era identificar un conjunto estructurado de creencias referidas a estados finales o comportamientos deseados específicos del ámbito laboral, más que a resultados restringidos a un trabajo en particular; por ejemplo, el esperar un sueldo determinado o trabajar con gente. Cuando este autor indaga *los valores asociados al trabajo*, los define como expresiones específicas generales en un ambiente de trabajo; explora la importancia del trabajo como vehículo para alcanzar objetivos deseados y describe una estructura de relaciones entre los valores asociados al trabajo que coincide con la estructura general de valores humanos. Al respecto precisa Schwartz: “Un objetivo importante de investigación ha sido la exploración de los distintos modos en los cuales las prioridades de valor de los individuos se relacionan con sus actitudes, con su comportamiento y con sus roles y experiencias sociales” (Schwartz et al.¹², 1999, p. 1).

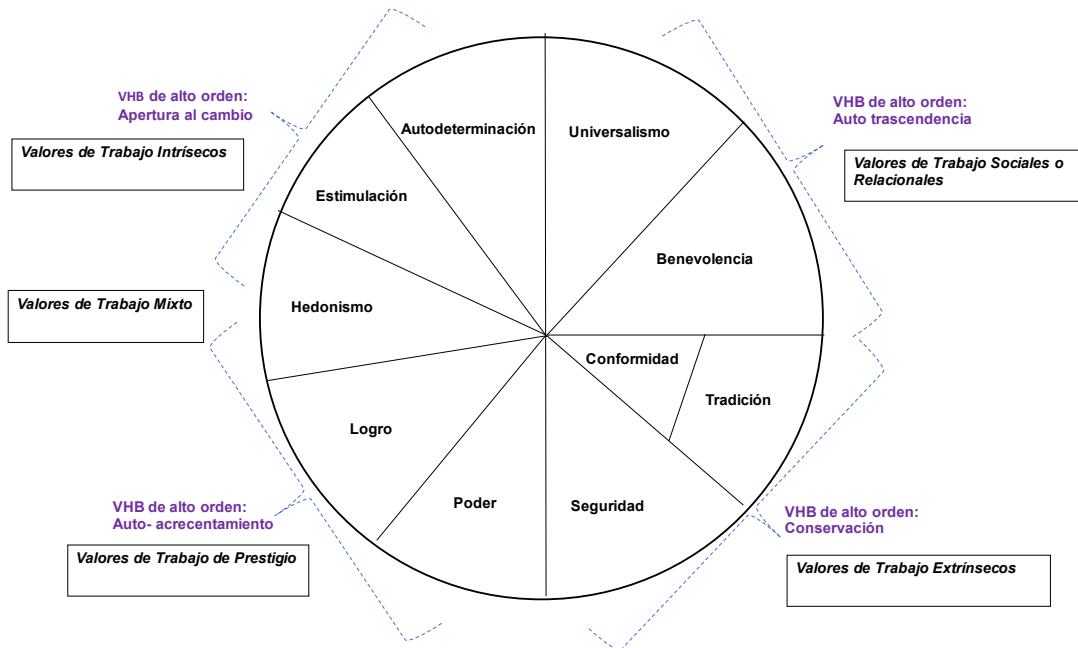
Schwartz et al. (1999) realizaron dos estudios: el primero en Israel, con una base de 999 individuos; utilizaron la estructura de los 10 valores básicos humanos para clarificar la naturaleza de los valores del trabajo y postularon la existencia de una estructura de relaciones entre ellos. Las

10. En 2006, reagrupó los valores distinguiendo los relacionados con resultados personales (enfoque personal) y los relacionados con resultados para otros (enfoque social); en 2010 abrió una tercera corona diferenciando los se refieren a formas de hacer frente a la ansiedad y proteger el yo, de los de crecimiento que liberan la ansiedad.

11. Desde 2001 desarrolla un segundo método para medir los valores básicos individuales. Es el *Portrait Values Questionnaire* (PVQ) o cuestionario de retratos de valores; se describen metas, aspiraciones o deseos de personas; son retratos verbales más concretos, no contextualizados y sencillos cognitivamente que el Schwartz Values Survey (SVS).

12. Machado resalta la relevancia de esta teoría en el estudio de valores en el trabajo, indica que “un indicador del impacto de esta publicación es el número de citaciones: en las dos décadas transcurridas, el artículo fue citado más de 1.100 veces” (2020, p. 134).

Figura 2
 Estructura de VHB y los 4 VHT



Fuente: Elaborado con base a Schwartz et al. (1999)

Tabla 2
 VHT y sus ítems

Valores Intrínsecos	Valor de Trabajo Social
Realizar un trabajo variado, interesante	Trabajar con gente
Tener un trabajo en el cual uno es su jefe	Contribuir con la gente y la sociedad
Valores de Trabajo Mixto	Contacto social con compañeros
Que el trabajo ofrezca oportunidades de avance	
Valores de Trabajo de Prestigio	Valores de Trabajo Extrínsecos
Tener un trabajo prestigioso, altamente valorado	Buen salario y condiciones laborales
Tener autoridad para tomar decisiones sobre personas	Obtener seguridad (trabajo permanente, estabilidad para la familia, jubilación)

Tabla 3
 Correspondencia entre las teorías y sus motivaciones

Valores de alto orden	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
Autodeterminación	poder, logro y hedonismo	promocionar el interés individual	Prestigio

Fuente: elaboración en base a Machado (2020)

cuatro expresiones específicas de valores básicos en el ambiente de trabajo son:

- Los valores intrínsecos (o de auto-realización, VTI),
- Los extrínsecos (de seguridad o materiales; VTE),
- Los sociales (o relacionales, VTS) y
- Los de prestigio (VTP)

Cada uno de los valores del trabajo se define en términos de ítems; asimismo, la estructura de valores del trabajo es paralela a los cuatro tipos de valores humanos básicos de orden más alto: apertura al cambio, conservación, auto- trascendencia y auto- acrecentamiento. La Figura 2 y las Tablas 2 y 3 sintetizan las relaciones y motivaciones.

El segundo estudio exploró el significado del trabajo como vehículo para la concreción de objetivos. Los investigadores compararon las asociaciones de trabajo con los valores básicos en dos muestras, ciento noventa y tres profesores de castellano y ciento setenta y nueve estudiantes de educación. Si bien buscaban inferir los tipos de objetivos que la enseñanza les permitiría alcanzar, la diferencia radicaba en que la experiencia ocupacional era directa en el caso de los maestros, pero no así en el grupo de los estudiantes, pues especularon que:

“Es posible que los estudiantes de educación que carecen de experiencia concreta, tengan una concepción idealizada del trabajo de enseñanza. Es posible que los maestros, quienes se han enfrentado a las realidades de la enseñanza, hayan adaptado el entendimiento de su trabajo a las demandas estructurales del trabajo experimentado en el ámbito de la enseñanza” (Schwartz et al., 1999, p. 52).

Los investigadores hipotetizaban que el trabajo tendría un significado más estrecho en el caso de los maestros que en el de los estudiantes. Si bien ambos grupos coincidieron en la importancia asignada por orden, a la auto-trascendencia, la apertura al cambio, la auto aumentación y, por último, a la conservación, la centralidad del trabajo fue notorio en el caso de los estudiantes, aunque no para los maestros.

Resta aludir a la cuestión acerca de la expectativa respecto al comportamiento ético. Da Rocha (1999) plantea que los valores influyen en las actitudes y comportamientos¹³ dentro de una

organización, destacando que los individuos poseen nociones preconcebidas de lo que se debe y no debe hacerse y estas nociones no están libres de valores; por lo contrario, contienen interpretaciones sobre lo correcto y lo incorrecto y, debido a esto, entorpecen la objetividad y la racionalidad, en particular cuando se enfrentan dilemas éticos (Cayón 2008). Numerosas investigaciones revelan que “aunque todos manifestamos tener claro el ‘deber ser’, percibimos que el mundo exterior se comporta de manera diferente, hostil” (Sautu, 2001, p. 14), inclusive se ha evidenciado que se suele poner en el “afuera”, en los demás, un escaso interés por ser éticos (Genoud, 2011). En este sentido, Schwartz explica que los valores sirven como estándares para juzgar el comportamiento de otros (y el propio), aclara inclusive que las personas se refieren a los valores cuando justifican el comportamiento como legítimo. Ahora bien, como 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 (Maio y Olson, 1995). En este sentido cabe preguntarse si poner en los otros la duda acerca del compromiso ético no revela esta debilidad... Lo interesante es que esta debilidad no invalida que se replique también en el plano personal. Vale decir las personas suelen declarar que valoran la honestidad, pero las actitudes no evidencian ese compromiso.... Sin embargo, parece más fácil atribuir a los otros la anomia, la corrupción.

Schwartz (2006) plantea el interrogante acerca de si posible priorizar valores como la justicia social, la honestidad y la responsabilidad en el mundo laboral actual. ¿Qué lugar ocupa la ética hoy en día? ¿Es posible mantener firme los principios éticos? ¿Influye la etapa de desarrollo moral en la que se encuentre la persona? Kohlberg (1976) propone la existencia de tres etapas de desarrollo moral. En primer lugar, el nivel preconventional, en el cual la persona responde ante un dilema ético basándose en las consecuencias de su acción provenientes de fuerzas externas (castigo o premios). En el segundo nivel, el convencional, se busca actuar respetando las normas del grupo, cumpliendo con los estándares y expectativas de los otros. Por último, el nivel de principios, la persona define sus propios principios y valores morales por encima de los que se consideren

13. Ravlin y Megglino (1987) explican que las conductas suelen reflejar los valores priorizados, pero también intervienen otros factores (por ejemplo, ambientales o de personalidad).

Tabla 4
Pregunta de VHT en cuestionario

23. Por favor seleccione los cinco factores que ud considera más importantes en su trabajo:

	El más importante	El 2°	El 3°	El 4°	El 5°
23.1 Trabajar con gente					
23.2 Contribuir con la gente y la sociedad					
23.3 Contacto social con compañeros					
23.4 Buen Salario y condiciones laborales					
23.5 Obtener seguridad (Trabajo permanente, estabilidad para la familia, jubilación)					
23.6 Tener autoridad para tomar decisiones sobre personas					
23.7 Tener un trabajo prestigioso, altamente valorado					
23.8 Realizar un trabajo variado, interesante					
23.9 Tener un trabajo en el cual uno es su jefe					
23. 10 Que el trabajo ofrezca oportunidades de avance					

correctos por el grupo o sociedad a la que pertenece.

Finalmente, la gestión cultural: ¿alienta la integración de valores de la organización y los VHT, con miras a que sean guías internalizadas que alivian la necesidad de un control social constante? En el marco de una globalización que impone innovación, competitividad, adaptabilidad, ¿la gestión del conocimiento supone valorar a las personas con formación porque viabilizarán el logro de resultados? ¿Se valora la eficacia o la eficiencia? ¿Se prioriza la capacitación? ¿Cómo perciben los colaboradores estos valores organizacionales?

El camino metodológico

La tipología del estudio es exploratoria y descriptiva. Desde el punto de vista teórico-metodológico, se busca fomentar cortes interpretativos transdisciplinarios en los estudios organizacionales, anclados en la Sociología del Trabajo, la Administración y la Psicología Organizacional, en línea con la corriente de Nuevos Estudios laborales en América Latina (NEL) (De la Garza Toledo, 2006).

La naturaleza del planteo temporal fue sincrónica, se recogieron los datos en los años 2016-2018, el muestreo no probabilístico incluyó sujetos voluntarios que respondieron un cuestionario disponible *online*; la muestra abarcó 423 trabajadores latinoamericanos, con mayoría de Argentina y Brasil. En síntesis, se obtuvo una muestra con un alto grado de instrucción mayoritariamente universitario incompleto (44,21%) y con una distribución jerárquica claramente piramidal. En términos generacionales

predomina la generación entre 22 y 35 años (64,07%) por sobre el resto, tratándose de empresas grandes en un 48,94%, medianas en un 14,18%, pequeñas en un 7,80% y micro en un 29,08%. Productiva (Ejemplos: Industria, laboratorio, construcción, etc.) 27.19 % y de servicios logística o comercial (Ejemplos: Comercios, importadores, hipermercados, Bancos, seguros, tecnología, comunicaciones, etc.) 72.81%.

Las preguntas que se analizan en el presente *paper* están incluidas en el cuestionario adaptado de las preguntas del MCP o Job Design Survey (JDS) de Hackman y Oldham (1974), en sus diversas versiones¹⁴ (Genoud, 2011; Genoud, Broveglio y Picasso, 2018; Genoud et al., 2020). Como se anticipó, la medición de las motivaciones laborales se realizó con base en la descripción de ítems sobre valores del trabajo de Schwartz y equipo (Schwartz et al., 1999; Schwartz, 2005a, 2005b), pero aplicando una pregunta de ordenamiento (Tabla 4).

Los resultados que surgían a nivel declarativo deben considerarse solo una primera aproximación a la cuestión, debido a que la naturaleza del tema atrae un sesgo de imagen social que, como se verá, se manifiesta fuertemente en la sociedad latinoamericana, aún en una encuesta *online*. Anticipando este sesgo se realizó una pregunta de ordenamiento que permitió ahondar en la mente humana, utilizando la técnica *Law of comparative judgment case V*, creada por I. I. Thurstone (1927 y 1928) y quebrar la corteza declarativa. Este análisis utiliza toda la información relevada: la mención “el más importante”, el “2do”, etc. El orden parcial definido por cada persona permite determinar cuántas veces cada ítem motivacional superó a cada una de las otras.

14. El cuestionario de la HDEFL ha sido adaptado (2005- 2021) del Modelo de las características del puesto (MCP) de Hackman y Oldham en sus diversas revisiones (1974, 1975, 1976, 1980); Kulik y Oldham (1988), del modelo de trabajo ampliado de Morgeson y Humphrey (2006, 2008) y Humphrey et al. (2007), Parker et al. (2017). El instrumento de medición La idea incluye otras variables a considerar en América Latina, entre ellas, aborda el tema valores.

Tabla 5
 Importancia del trabajo

[El trabajo no es importante en mi vida] Por favor, exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:											
Edad	Género	Totalmente de acuerdo		Bastante de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18- 24	Femenino	14	29%	4	12%	6	12%	11	11%	25	13%
	Masculino	2	4%	0	0%	7	14%	19	18%	18	10%
25- 34	Femenino	6	13%	4	12%	7	14%	19	18%	26	14%
	Masculino	12	25%	11	33%	19	38%	26	25%	35	19%
35- 44	Femenino	3	6%	3	9%	2	4%	5	5%	17	9%
	Masculino	3	6%	2	6%	4	8%	4	4%	12	6%
45- 54	Femenino	2	4%	3	9%	2	4%	1	1%	12	6%
	Masculino	2	4%	4	12%	1	2%	9	9%	19	10%
55- 64	Femenino	1	2%	1	3%	0	0%	2	2%	10	5%
	Masculino	2	4%	1	3%	2	4%	7	7%	9	5%
65 o mas	Femenino	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Masculino	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	6	3%
Total n = 423		48	100%	33	100%	50	100%	103	100%	189	100%
Frec. relativa muestral		11%		8%		12%		24%		45%	

El trabajo como valor central humano

El trabajo es un valor central en la vida de las personas: la Tabla 6 anticipa que lejos de pensar que la 4ta revolución industrial promueve el fin del trabajo, este constituye antropológicamente un rasgo central del ser humano. Han cambiado las condiciones en las que se lo realiza, pero no su importancia relativa. Los resultados del estudio de Tamayo (2007) revelan que el trabajo es uno de los valores superiores convirtiéndose en una meta motivacional que busca a través de la competencia el éxito personal. En concordancia, Griffa y Moreno (2005) proponen que el trabajo tiene una significación importante en la vida de las personas,

siendo una de las actividades que tiene más impacto en la organización de la vida cotidiana y es la fuente principal de ingresos en los hogares.

Ante la pregunta si “el trabajo es importante en su vida” (p. 16.5), los encuestados manifiestan claramente que el trabajo es importante en su vida en un 69%. Sin embargo, al analizar por franjas etarias, las mujeres de 18 a 24 años afirman en un 23% que el trabajo no es importante en sus vidas; de igual forma se observa que a medida que aumenta la edad de los encuestados, el trabajo toma más trascendencia e importancia. La Tabla 5 sintetiza lo expuesto.

Con base en los datos recabados mediante HDEF, adaptada a América Latina (Genoud

Tabla 6
 VHT declarados en primera instancia

Primera mención	Total	Genero		Edad			Nivel Educativo			Lugar	
		Fem	Masc	18-34	35-54	55+	Bajo	Medio	Alto	Ar	Br
Trabajar con gente	12%	12%	11%	11%	13%	14%	18%	9%	14%	10%	21%
Contribuir con la gente y la sociedad	15%	16%	15%	9%	27%	24%	10%	9%	36%	12%	17%
Contacto social con compañeros	3%	3%	2%	3%	2%	2%	4%	2%	2%	3%	0%
Buen salario y condiciones laborales	19%	18%	21%	20%	20%	14%	21%	22%	11%	22%	9%
Obtener seguridad (trabajo permanente, estabilidad para la familia, jubilación)	12%	11%	14%	12%	11%	17%	10%	14%	10%	12%	19%
Autoridad para tomar decisiones sobre personas	1%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	0%
Trabajo prestigioso, altamente valorado	6%	4%	8%	6%	9%	5%	4%	6%	10%	7%	5%
Trabajo variado, interesante	9%	11%	8%	10%	3%	17%	6%	9%	10%	11%	0%
Ser propio jefe	5%	3%	7%	6%	2%	7%	5%	7%	1%	5%	3%
Oportunidades de avance	18%	23%	14%	23%	13%	0%	22%	21%	6%	18%	26%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 7
 VHT reales ordenados tras su comparación global (Thurstone)

Preferencia (Thurstone Law of Comparative Judgment)	Total	Genero		Edad			Nivel Educativo			Lugar	
		Fem	Masc	18-34	35-54	55+	Bajo	Medio	Alto	Ar	Br
Trabajar con gente	9%	9%	9%	8%	8%	9%	11%	8%	9%	8%	14%
Contribuir con la gente y la sociedad	9%	9%	10%	7%	14%	14%	8%	7%	17%	8%	13%
Contacto social con compañeros	7%	8%	7%	7%	7%	5%	8%	7%	5%	7%	8%
Buen salario y condiciones laborales	18%	18%	17%	21%	16%	13%	22%	20%	12%	20%	16%
Obtener seguridad (trabajo permanente, estabilidad para la familia, jubilación)	11%	11%	12%	11%	12%	13%	11%	12%	10%	11%	12%
Autoridad para tomar decisiones sobre personas	4%	4%	5%	4%	4%	5%	5%	4%	4%	4%	5%
Trabajo prestigioso, altamente valorado	8%	7%	9%	7%	9%	10%	5%	8%	10%	8%	7%
Trabajo variado, interesante	12%	13%	11%	12%	10%	13%	10%	11%	13%	12%	8%
Ser propio jefe	5%	4%	6%	5%	5%	7%	4%	5%	5%	5%	3%
Oportunidades de avance	17%	18%	15%	18%	16%	12%	17%	18%	14%	17%	15%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

et al., 2020), se ha verificado que el grado de importancia asignado por el trabajador al puesto en la organización permite mejorar la posibilidad de crecimiento (0,364), la satisfacción del trabajo (0,343) y la relación con su superior (-0,29), así como elevar el nivel de motivación interna (-0,299).

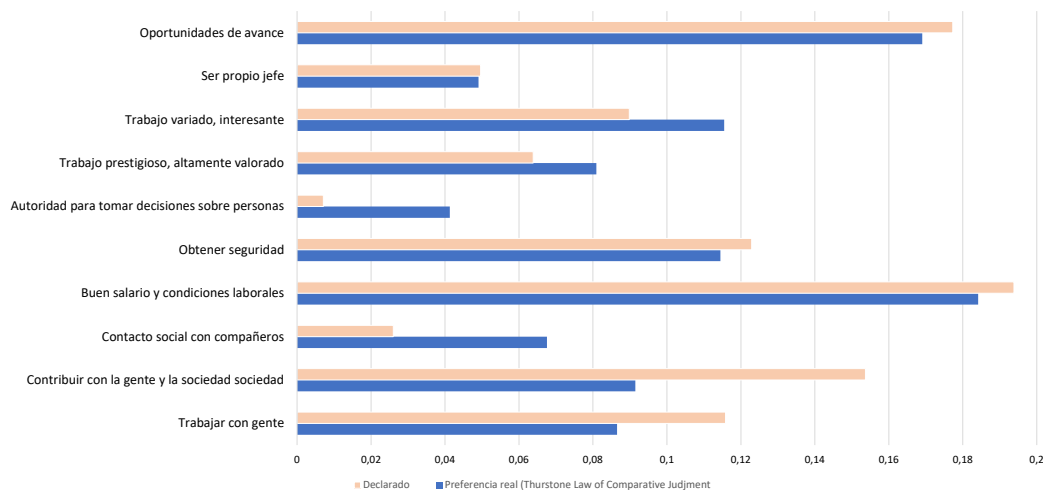
Los objetivos motivacionales laborales

Como se anticipó, la medición de las motivaciones laborales se realizó con base en la descripción de ítems sobre valores del trabajo de Schwartz (2005a, 2005b) mediante una pregunta de ordenamiento.

Ante la pregunta acerca de los aspectos importantes o valorados en el trabajo, metodológicamente se debe dividir el análisis en dos partes. Por un lado, se analizó lo que las personas declaran y por el otro lo que verdaderamente subyace al comparar todas las opciones de repuestas. La Tabla 6 muestra la distribución de importancia de las alternativas declaradas en primera instancia.

Con base en el análisis de la pregunta de ordenamiento a nivel declarativo, se le solicitó al encuestado que seleccione cinco factores que consideraba más importantes en su trabajo (P. 18). Las personas priorizaron primero obtener un buen

Figura 3
 Comparación entre VHT declarados y preferencias reales





salario y condiciones de trabajo (18%, VTE); segundo, acceder a oportunidades de avance (17%, VTM); en tercer lugar, contribuir a la sociedad (15%, VS) y, finalmente, en igual grado de importancia, trabajar con gente y obtener seguridad (12%).

Luego, al realizar el análisis comparado con base en la técnica de Thurstone (Tabla 7), aparecen resultados sensiblemente muy parecidos, aunque difieren en el orden y la contundencia.

En este sentido, las personas priorizan sólo cuatro motivaciones laborales en sus trabajos, ellas dan cuenta de la fuerte impronta individualista (personal) que se experimenta en la cultura laboral de las actuales estructuras organizativas (Antunes, 2013): en primer lugar predomina el valor de trabajo extrínseco salario y condiciones de trabajo (18%, VTE); en segundo lugar, tener oportunidades de avance (17%, VTM); en tercer lugar, surge tener un trabajo variado e interesante (12%, VTI) y, finalmente, obtener seguridad laboral (trabajo permanente, estabilidad, etc.) (12%, VTE). En línea con los resultados obtenidos, Retortillo Osuna y Rodríguez Navarro (2008) plantean que el salario es el aspecto más valorado dentro de los extrínsecos, así como el acceso a las condiciones de trabajo seguras lo es en periodos de incertidumbre.

En síntesis, la pregunta de ordenamiento ahonda en la mente humana y da cuenta de sutiles discrepancias entre lo que se declara y lo que en realidad se prioriza. De igual forma cabe resaltar, que es más contundente, que hay coincidencia en lo que no es prioritario. La Figura 3 sintetiza la comparativa.

Ahora bien, no surgen diferencias entre lo declarado y las preferencias reales, ni por edad, nivel educativo o lugar geográfico, pero cabe resaltar algunos datos interesantes:

- No parecen prioritarios los ítems de valor de trabajo sociales (VTS) que reflejan mayor compromiso colectivo en línea con el enfoque social de Schwartz (2006), es decir, las personas no manifiestan preferencia por trabajar con gente, tener contacto social con compañeros y contribuir con la sociedad en ningún corte o característica sociodemográfica. Claramente, es un tema interesante para trabajar en

relación a los Estados Psicológicos Críticos¹⁵ (EPC) de las personas mediante el modelo HDEFL, sobre todo si adherimos a la promoción de actuales corrientes del *management* que alientan el trabajo en equipo, colaborativo, comunitario, en el que el líder ya ni manda, ni es un par, sino un *coach* que busca consensos en ámbitos de trabajos más autónomos (Hamel, 2009);

- Adicionalmente no parece ser valorado el ítem de valor de prestigio autoridad para tomar decisiones sobre otras personas (VTP), así como tampoco parece deseable tener un trabajo en el cual uno es su propio jefe (VTI). Acorde a lo analizado sobre el EPC grado de responsabilidad¹⁶, parece razonable que, si las personas evidencian dificultad para asumir responsabilidades acerca de los resultados de sus propios trabajos, menos aún deseen tener autoridad para asumir la responsabilidad de tomar decisiones sobre otras personas.

Al comparar por género, los valores declarados versus las preferencias reales, las mujeres declaran valorar más las oportunidades de avance (23%, VTM) que los hombres (11%), pero luego esa diferencia merma al analizar las preferencias reales (18% vs. 15%); en lo que coinciden es que ambos priorizan tener buen salario y condiciones de trabajo (VTE).

El lugar de la ética en el contexto laboral. Un valor difícil de priorizar en países con elevados índices de corrupción

En el marco de discursos de gestión que priorizan la RSE y el compromiso con enfoques centrados en valores que orienten la gestión en términos de objetivos dentro de la línea de triple acción económica, social y medio ambiental, se decidió indagar qué grado de prioridad le asignan los trabajadores al comportamiento ético en el contexto laboral y en qué etapa de desarrollo moral suelen ubicar a “los otros”.

La primera dimensión que se indagó fue

15. La HDEFL incluye un conjunto de indicadores sociales para evaluar el peso que tienen en tres estados psicológicos críticos (EPC). La investigación revela que la retroalimentación que proviene de consultas a terceros, la interacción con clientes o con personas externas, no mejoran dos EPC: lo social no contribuye a mejorar el grado de responsabilidad asumida ni mejora el nivel de conocimientos acerca de los resultados alcanzados. No es un tema menor si se tiene en cuenta la importancia que posee el trabajo en equipo en la actualidad laboral. En otras palabras, se ponen de manifiesto aspectos sociales a trabajar para enriquecer el desempeño (Genoud et al., 2018).

16. El Grado de responsabilidad asumido en el trabajo realizado es el EPC más difícil de estimular, presenta correlaciones bajas con relación a las características del trabajo. Resulta desafiante intentar estimular que los colaboradores asuman mayores responsabilidades, haciéndoles sentir la importancia de la función, generando tareas diversas y delegando mayores grados de autonomía en la toma de decisiones, cuando acrediten experiencia o conocimientos.

Tabla 8
 Grado de oposición personal a situaciones inmorales

		[Suelo oponerme a situaciones inmorales] Por favor, exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:									
Edad	Género	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Bastantes veces		Siempre	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18- 24	Femenino	9	29%	9	23%	13	18%	11	12%	18	10%
	Masculino	5	16%	9	23%	12	17%	12	13%	8	4%
25- 34	Femenino	2	6%	8	21%	8	11%	16	17%	28	15%
	Masculino	9	29%	9	23%	20	28%	30	32%	35	19%
35- 44	Femenino	4	13%	1	3%	4	6%	3	3%	18	10%
	Masculino	1	3%	2	5%	4	6%	2	2%	16	9%
45- 54	Femenino	0	0%	1	3%	2	3%	3	3%	14	7%
	Masculino	0	0%	0	0%	5	7%	14	15%	16	9%
55- 64	Femenino	0	0%	0	0%	2	3%	2	2%	10	5%
	Masculino	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	20	11%
65 o mas	Femenino	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Masculino	1	3%	0	0%	0	0%	1	1%	5	3%
Total n = 423		31	100%	39	100%	71	100%	94	100%	188	100%
Frec. relativa muestral		7%		9%		17%		22%		44%	

Fuente: elaboración de autores

Tabla 9
 La injerencia de los premios o castigos, la etapa pre convencional

		[Creo que la gente actúa según el premio o castigo que obtiene] Por favor, exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:									
Edad	Género	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Bastantes veces		Siempre	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18- 24	Femenino	7	39%	7	15%	14	11%	20	13%	12	16%
	Masculino	2	11%	6	13%	14	11%	17	11%	7	9%
25- 34	Femenino	4	22%	7	15%	24	19%	17	11%	10	13%
	Masculino	2	11%	10	21%	32	25%	40	26%	19	25%
35- 44	Femenino	1	6%	4	8%	5	4%	14	9%	6	8%
	Masculino	0	0%	1	2%	11	9%	11	7%	2	3%
45- 54	Femenino	0	0%	2	4%	7	5%	5	3%	6	8%
	Masculino	2	11%	8	17%	6	5%	11	7%	8	11%
55- 64	Femenino	0	0%	3	6%	5	4%	4	3%	2	3%
	Masculino	0	0%	0	0%	7	5%	10	7%	4	5%
65 ou mas	Femenino	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Masculino	0	0%	0	0%	4	3%	3	2%	0	0%
Total n = 423		18	100%	48	100%	129	100%	152	100%	76	100%
Frec. relativa muestral		4%		11%		30%		36%		18%	

el lugar que se le asigna a la ética en el contexto laboral. Puntualmente se abordó a través de una pregunta sobre la medida en que cada persona suele oponerse a situaciones inmorales (p. 19.5). La tabla 8 presenta los datos relevados.

La mayoría de las personas suelen oponerse a situaciones inmorales (66%) siendo los hombres y mujeres entre 24 y 35 años los que sobresalen. El 58% de los que están totalmente y bastante de acuerdo son menores de 35 años. Sin embargo, si uno analiza quiénes son los que no se oponen encontramos que la proporción de jóvenes de menos de 45 es del 20,8% mientras que en las personas con más de 45 años este porcentaje se

reduce al 1%.

La segunda dimensión que se indagó fueron las etapas de desarrollo moral. Para ello se realizaron tres preguntas, la primera implicaba describir la etapa pre convencional, en este sentido se formuló la siguiente pregunta: “¿cree usted que la gente actúa según el premio o castigo que obtiene?” (p. 19.6). La Tabla 9 sintetiza las respuestas.

Mayoritariamente, las personas creen que la gente actúa según el premio o castigo que obtiene (bastante y siempre, 54%). Es importante destacar que los encuestados no han respondido mayoritariamente de manera tajante (“Siempre” 18% vs. “Bastantes veces” 36%) a una afirmación

Tabla 10
 La injerencia de los otros, etapa convencional

		[Creo que la gente actúa acorde a lo que hace la mayoría.] Por favor, exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:									
		Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Bastantes veces		Siempre	
Edad	Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18- 24	Femenino	3	50%	10	24%	20	13%	18	11%	9	16%
	Masculino	0	0%	4	10%	10	7%	23	14%	9	16%
25- 34	Femenino	1	17%	4	10%	30	20%	21	13%	6	10%
	Masculino	0	0%	9	21%	41	27%	43	26%	10	17%
35- 44	Femenino	1	17%	3	7%	7	5%	12	7%	7	12%
	Masculino	0	0%	3	7%	8	5%	11	7%	3	5%
45- 54	Femenino	0	0%	1	2%	4	3%	12	7%	3	5%
	Masculino	0	0%	6	14%	14	9%	10	6%	5	9%
55- 64	Femenino	0	0%	0	0%	7	5%	6	4%	1	2%
	Masculino	1	17%	2	5%	6	4%	8	5%	4	7%
65 ou mas	Femenino	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Masculino	0	0%	0	0%	3	2%	3	2%	1	2%
Total n = 423		6	100%	42	100%	150	100%	167	100%	58	100%
Frec. relativa muestral		1%		10%		35%		39%		14%	

Tabla 11
 El peso de los principios y el respeto por los derechos de los demás, etapa de principios

		[Creo que la gente trata de respetar los valores y principios que les han inculcado.] Por favor, exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:									
		Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Bastantes veces		Siempre	
Edad	Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18- 24	Femenino	3	27%	11	17%	18	12%	16	12%	12	19%
	Masculino	2	18%	7	11%	14	9%	15	12%	8	13%
25- 34	Femenino	2	18%	6	10%	29	19%	20	16%	5	8%
	Masculino	3	27%	17	27%	45	29%	26	20%	12	19%
35- 44	Femenino	1	9%	6	10%	8	5%	10	8%	5	8%
	Masculino	0	0%	2	3%	12	8%	8	6%	3	5%
45- 54	Femenino	0	0%	1	2%	12	8%	6	5%	1	2%
	Masculino	0	0%	6	10%	7	4%	14	11%	8	13%
55- 64	Femenino	0	0%	4	6%	2	1%	5	4%	3	5%
	Masculino	0	0%	2	3%	6	4%	7	5%	6	9%
65 ou mas	Femenino	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Masculino	0	0%	1	2%	3	2%	2	2%	1	2%
Total n = 423		11	100%	63	100%	156	100%	129	100%	64	100%
Frec. relativa muestral		3%		15%		37%		30%		15%	

de estas características, por lo que, en el marco de la cultura imperante¹⁷, cabe plantearse un espacio de duda y reflexionar si esta indefinición no se explica en parte porque no creen que se apliquen los premios o castigos, o porque la gente no está comprometida con el comportamiento ético. Otro punto llamativo es el hecho que un 39% de las mujeres entre 18-24 años cree que “Nunca” la gente actúa según el premio o castigo que obtiene.

Con respecto a la segunda etapa de desarrollo moral (p.19.7), la muestra revela que la gente actúa acorde a lo que hace la mayoría (“Bastantes veces” y “Siempre” un 53%).

La mitad de las personas que creen que

la gente “Nunca” actúa acorde a lo que hace la mayoría son mujeres entre 18 y 24 años (50%).

Finalmente se indagó la última etapa (p. 19.8), la más compleja, que supone que son los principios, las creencias personales y la necesidad de respetar los derechos de los demás, lo que realmente guían que se avale un comportamiento ético. La Tabla 11 sintetiza los datos.

Los encuestados no definen claramente si están de acuerdo. Si bien, el total de la frecuencia relativa correspondiente a la categoría “algunas veces” es mayor a las otras dos etapas (37%), un 46% se inclina a pensar positivamente, mientras un 18% se reparten entre nunca y pocas veces. Es difícil

17. Transparency International (2020) ubica a la Argentina en el puesto 66 de 180 países en el índice de Percepción de Corrupción 2019.

Tabla 12
 Frecuencias relativas de las etapas de desarrollo moral

	Por favor, exprese su grado de acuerdo					Total
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre	
Pre convencional	4%	11%	31%	36%	18%	100%
Convencional	1%	10%	36%	39%	14%	100%
Principios	3%	15%	37%	30%	15%	100%

ser contundentemente positivo cuando la categoría “algunas veces” y las categorías más negativas suman en total un 55%. La representatividad por sexo y edad se mantiene en cada categoría de forma uniforme.

En síntesis y en coincidencia con encuestas anteriores (Genoud et al., 2012) que arrojan similares resultados en cada una de las dimensiones, se ratifica a Kohlberg (1976), quien señala que son pocos los individuos que llegan a los estadios superiores; cada nivel implica estructuras cognitivas determinadas por la manera de reunir y procesar la información, delimitadas por el progreso de la inteligencia y de la perspectiva social desde donde se percibe lo que está bien y cómo actuar correctamente. La Tabla 12 y la Figura 4 permiten analizar comparativamente las frecuencias relativas y la distribución de los entrevistado en cada etapa.

Conclusiones

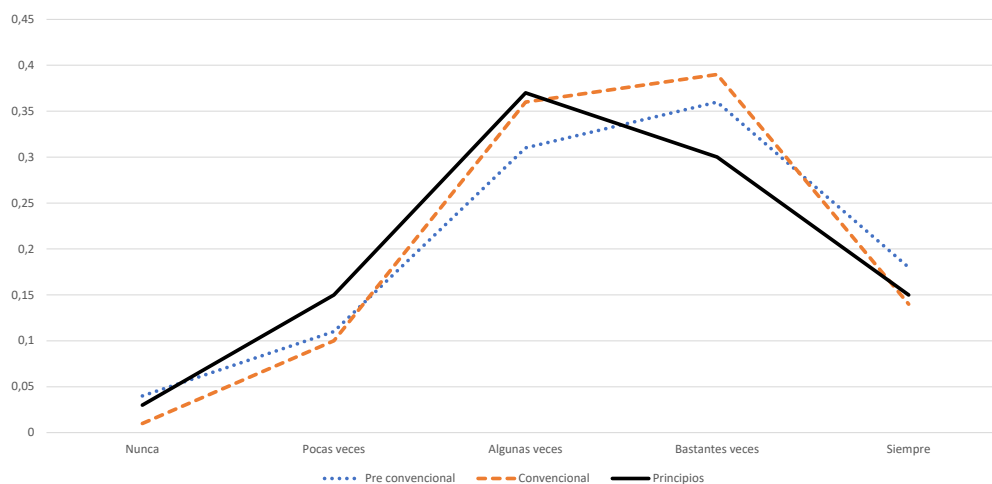
La complejidad respecto a cómo los seres humanos desarrollan prioridades en torno a los objetivos

motivacionales laborales (y humanos en general) pone de manifiesto que las personas persiguen valores en competencia, no en un solo acto: lo hacen a través de diversos actos, en diferentes momentos y circunstancias. Machado (2020) explica que:

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 disminuir. O sea, que los valores adyacentes en el círculo tienden a correlacionarse positivamente y los valores opuestos tienden a presentar correlaciones negativas. (p. 21).

En el plano laboral sucede lo mismo, de manera que es importante tomar decisiones empresarias articulando la gestión del conocimiento,

Figura 4
 Análisis comparativo de las frecuencias relativas de cada etapa de desarrollo moral



la gestión cultural (integrando las expectativas empresarias y la de sus trabajadores), para lograr mayor efectividad en los planes de incentivos a administrar.

Ahora bien, retomando la clasificación de los Valores del Trabajo Humano elaborada por Schwartz, los trabajadores, en América Latina, priorizan en primer lugar ítems de valores de trabajo extrínsecos (salario y condiciones de trabajo); luego mixtos (focalizados en la búsqueda de oportunidades de avance); en tercer lugar, un ítem de valores intrínsecos (tener un trabajo variado e interesante) y, finalmente, obtener seguridad laboral (trabajo permanente, estabilidad, etc.), comprensible en el marco de países latinoamericanos que padecen problemas de acceso al empleo estable. Asimismo, los trabajadores no priorizan ítems de valores de trabajo social (trabajar con gente, el contacto social con compañeros o contribuir con la gente y la sociedad). En este sentido resulta desafiante diagnosticar cómo revertir esta falta de interés por lo social, sobre todo teniendo en mente que se suele alentar el trabajo en equipo, colaborativo. Particularmente, habrá que hacer más esfuerzos en aquellas actividades laborales asociadas a perfiles del conocimiento, en las que la utilización de metodologías ágiles demanda la formación de equipos semiautónomos, la administración por objetivos, para alcanzar mayor flexibilidad laboral y responder a las demandas de los clientes.

En este sentido, cabe plantear algunas reflexiones pensando en el contexto. Spreier, Fontaine y Malloy (2006) destacan que el impulso para el logro es difícil de resistir, pues a la mayoría de la gente en las culturas occidentales se le enseña desde la primera infancia a valorar el logro. A nivel empresarial esto suele traducirse en incentivar culturas organizacionales competitivas, enfocadas en valores “intrínsecos” y de “prestigio” —en los cuales es dominante el enfoque personal— en detrimento de los valores “extrínsecos” y “sociales” —en los cuales es dominante el enfoque social—, porque esos pares tienden a potenciarse mutuamente (Rudnev, Magun, y Schwartz, 2018). En el marco de culturas competitivas, una característica de los valores de prestigio es que lo que una persona obtiene es, por norma, a costa de lo que otras pierden. De hecho, Schwartz (2010) 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. La pregunta es: ¿no es contradictorio estimular competitividad y simultáneamente buscar cooperación? La integración de valores podría ser un camino para facilitar la solución.

Un último comentario, no menos importante, tras ahondar en la comprensión de sentido de la importancia relativa atribuida al comportamiento ético en el ámbito laboral, cabe cuestionarse si la desconfianza respecto del comportamiento ético ajeno no se correlaciona con la baja prioridad asignada a los valores sociales dentro del trabajo, y/o el escaso interés en ítems de valor asociados a ostentar poder sobre otros, en los que difícilmente se confía. En este sentido, una nueva fase de investigación buscará profundizar no solo los valores laborales de los trabajadores sino sus percepciones respecto a lo que creen que valoran las culturas organizacionales, con base en una fase exploratoria previa que ya ha detectado que, desde la voz de los trabajadores, las empresas promueven el logro de objetivos, la eficiencia, y no parecen priorizar la capacitación. Más desafíos que deben diagnosticarse.

Referencias

- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17 (1), 53-70.
- Antunes, R. (2013). Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo (2ª ed. ampliada). Ediciones Herramienta.
- Bilsky, W., Golian, 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>
- Cayón A. (2008). Estructura de Valores de Schwartz en el personal irective universitario privado. *Revista Telos*, 10 (3), 403-417.
- Darín, S. (2006). El impacto de las tecnologías de la información y la comunicación. Sociedad del conocimiento y democracia. Universidad

Abierta Interamericana.

De La Garza Toledo, E. (Coord.). (2006). Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques. Anthropos.

De La Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En J. C. Neffa, E. De la Garza Toledo y L. Muñiz Terra (Comps.), Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales (pp. 111-140). CAICYT CLACSO.

Genoud, M. A. (2011). Imágenes de las Estructuras Laborales en un Mundo Globalizado. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.

Genoud, M. A y Broveglio, G (2020). El trabajo como fuente de resultados. Hacia una conceptualización más integrada del diagnóstico del enriquecimiento del trabajo en América latina. Empresa y Humanismo, 23 (2). <https://doi.org/10.15581/015.XXIII.2.67-105>

Genoud, M. A, Broveglio, G. y Picasso, E. (2012). La estructura motivacional personal y laboral de los argentinos: estudio sociolaboral en la era del conocimiento. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.

- (2018). “¿Cómo estimular la significatividad, la responsabilidad y el nivel de conocimientos? Herramienta de diagnóstico para enriquecer las funciones laborales”. Ciencias Administrativas, (12). <https://doi.org/10.24215/23143738e025>

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>

Griffa, M. C. y Moreno, J. E. (2005). Claves para una Psicología del Desarrollo (Vol. II). Editorial Lugar.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the

Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. In Yale Univ., New Haven, Conn. Dept. of Administrative Sciences.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Addison-Wesley, Reading.

Hamel, G. (febrero de 2009). Moon Shots for Management. Harvard Business Review.

Handy, C. (1996). Beyond Certainty. Harvard Business School Press.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332-1356.

Kohlberg, L. (1976). Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach. In T. Lickona (Ed.), Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues (pp. 34-35). Holt, Rinehart & Winston.

Kulik, C.T. y Oldham, G. R. (1988). Job Diagnostic Survey. In S. Gael (Ed.), The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government (pp. 462-466). John Wiley y Sons.

Machado, A. (2020). Teoría de los valores de Schwartz: Fundamentación y aplicación al contexto del trabajo [Tesis de Doctorado]. Universidad de Navarra.

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. <https://doi.org/10.1006/jesp.1995.1013>

- Méda, D. (1998). El trabajo. Un valor en peligro de extinción (1ra ed.). Gedisa Editorial.
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morgeson, FP y Humphrey, SE (2008). Diseño de trabajo y equipo: hacia una conceptualización más integradora del diseño de trabajo. En J. Martocchio (Ed.), *Investigación en Gestión de Personal y Recursos Humanos* (pp. 39-91). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- Parker, S. K., Morgeson, F. P. y Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420.
- Parks, L. y Guay, R. P. (2009). Personality, Values, and Motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675-684. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>
- Ravlin, E. C. y Megglino, B. M. (1987). Issues in work values measurement. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 153-183.
- Retortillo Osuna, A. y Rodríguez Navarro, H. (2008). Inmigración, estrategias de aculturación y valores laborales: un estudio exploratorio. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 187-202.
- Rudnev M., Magun V., y Schwartz S. (2018) Relaciones entre valores de orden superior en todo el mundo. *Revista de psicología intercultural*, 49 (8). <http://dx.doi.org/10.1177/0022022118782644>
- Sautu, R. (2001). La gente sabe. Interpretaciones de la clase media acerca de la libertad, la igualdad, el éxito y la justicia. *Lumière*.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1- 65). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2005a). Basic human values: Their content and structure across countries. En A. Tamayo y J. Porto (Eds.). *Valores e Trablho* (Capítulo 1). Editora Universidad de Brasilia.
- Schwartz, S. H. (2005b). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual values. En A. Tamayo y J. Porto (Eds.). *Valores e Trablho* (Capítulo 2). Editora Universidad de Brasilia.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue Francaise 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). American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/12061-012>
- Schwartz, S. H. (2017). The Refined Theory of Basic Values. En S. Roccas y L. Sagiv (Eds.), *Values and behavior: Taking a cross-cultural perspective* (pp. 51-72). Springer International Publishing.
- Schwartz, S. y Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schwartz, S. 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.
- 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., Surkiss, S. y Ros, M. (1999). Valores Básicos Individuales, Valores de Trabajo y Significado de Trabajo. *Psicología aplicada: revisión internacional*, 48(1), 49-71. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>

Sennet, R. (2006). *La cultura del capitalismo*. Editorial Anagrama.

Sisto, V. (2009). Cambios en el trabajo, identidad e inclusión social en Chile: desafíos para la investigación. *Revista Universum*, 2(24), 192-216. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-23762009000200011>

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.

Tamayo, A. (2007) Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, (23), 007-015. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000500003>

Transparency International. (24 de enero de 2020). IPC 2019: Resumen Global. <https://www.transparency.org/es/news/cpi-2019-global-highlights>

Thurstone, L. L. (1927). A Law of comparative judgment. *Psychological Review*, 34(4), 273-286.

Thurstone, L. L. (1928). Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*, 33(4), 529-554.