

## Grupo 10: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo

### La cultura laboral en CABA<sup>1</sup> y GBA<sup>2</sup>. Estudio socio- laboral respecto de los valores organizacionales argentinos

**Dra. Genoud, María Andrea**

**Mg. Broveglio, Gerardo**

**Mg. Picasso, Emilio**

Universidad Argentina de la empresa (UADE). Lima 717. C1073AAO  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

#### 1. Introducción

El presente paper explora la estructura axiológica laboral argentina en el marco de un contexto mundial globalizado que promueve la homogeneización de valores aunque simultánea y paradójicamente, revitaliza la particularidad cultural (Bauman, 1999; García Canclini, 2000).

¿Cómo son los valores que se priorizan en la cultura laboral argentina? ¿Qué lugar ocupa el trabajo en los entrevistados y qué esperan satisfacer en sus ámbitos laborales? ¿Qué grado de compatibilidad axiológica personal y organizacional describen? ¿Poseen libertad de expresión, ejecución y comportamiento ético en los puestos de trabajo? ¿Se cree que las empresas están comprometidas con el desarrollo integral de sus miembros? Estos son los principales interrogantes que se sintetizarán en el presente paper.

Los valores son construcciones motivacionales, se refieren a objetivos deseables que los individuos se esfuerzan por obtener, razón por la cual guían la selección o evaluación de acciones, políticas, personas y eventos. Los seres humanos forjan prioridades de valores humanos básicos entre los cuales el trabajo suele ocupar un sitio importante, aunque varíe su significación relativa (Schwartz, 2005; Schwartz & Bilsky, 1990).

La principal razón que motiva el proyecto global de investigación en el que se enmarca este paper, es generar categorías teóricas que reflejen nuestra coyuntura sociolaboral. La idea rectora que orienta el trabajo de campo es que el fenómeno contextual de la globalización acentúa el desarrollo de la capacidad de cambio en la naturaleza de las

---

<sup>1</sup> Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CABA.

<sup>2</sup> Gran Buenos Aires, GBA.

organizaciones empresarias, propiciando que los individuos construyan representaciones sociales respecto de los ámbitos laborales que inciden en sus valores, actitudes y comportamientos en el plano laboral y extralaboral.

En particular el presente *paper* pone énfasis en describir los *valores laborales vigentes*, para repensar cómo forjar procesos educativos en gestión más responsables, más comprometidos con el largo plazo. La debilidad institucional que suele prevalecer en los países de América Latina, la dificultad para construir redes integradas entre los diversos actores sociales (empresas, instituciones educativas, miembros del gobierno, sociedad civil) y las particulares coyunturas laborales y sociales que enfrenta Argentina, constituyen algunos de los factores por los cuales el tema cobra interés. Subyace el supuesto que un mejor diagnóstico del marco axiológico que guía el comportamiento de los individuos, podría enriquecer el proceso formativo de competencias de quienes en el futuro, ocuparán cargos jerárquicos directivos pues ellos son quienes en definitiva, articularán o no, procesos de crecimiento no solo rentables sino sustentables.

A continuación se explicita la estructura organizativa del artículo: el apartado nº 2 precisa los objetivos de investigación; luego se describe el camino metodológico recorrido (punto 3); en el apartado nº 4 se desarrolla el abordaje teórico desde el cual se articularon tres planos de análisis. A posteriori, el punto 5 sintetiza la composición muestral de cada fase de investigación; en el apartado 6 se describen los resultados del trabajo de campo, aludiendo a los objetivos motivacionales que buscan satisfacer los argentinos dentro de sus trabajos; de igual modo se hace referencia a los valores humanos básicos indagados en la fase cualitativa. Por último, en el apartado nº 7 se formulan algunas reflexiones finales.

## **2. Los objetivos de investigación**

El objetivo central en el que se focaliza este *paper* es indagar los *intereses* relativos a los valores humanos básicos con énfasis en la *labor organizativa*: las expectativas, los deseos, los valores directamente asociados a la función. Subyace la idea de indagar el *significado* que posee el trabajo, lo cual remite a comprender los *valores básicos asociados* al mismo en cada ámbito laboral. El supuesto es que cada persona espera satisfacer diferentes *objetivos* del trabajo.

En particular, en el plano laboral se desprenden dos (2) objetivos específicos:

1.1 Indagar cómo experimentan el valor libertad en términos de expresión, ejecución y comportamiento ético en los puestos de trabajo;

1.2 Comprender si compatibilizan la estructura personal de valores asociados al trabajo, con la estructura de valores que promueve cada empresa.

### **3. El camino metodológico**

El diseño supone planificar la estrategia de investigación, acorde a los objetivos, recursos y tiempos disponibles (Cea D'Ancona, 1999). Con base en lo expuesto se precisará la tipología de estudio de cada fase del proyecto de investigación, especificando los enfoques que permitieron concretar la triangulación intermetodológica, la estrategia de diseño muestral, las técnicas de recogida y análisis de los datos.

La fase de investigación doctoral que dio inicio a este proyecto (2007), fue de naturaleza metodológica cualitativa; ahondó en la construcción de las representaciones estructurales laborales y sus repercusiones en la vida laboral y extralaboral. La tipología fue exploratoria, descriptiva y analítica. Anclada en la perspectiva fenomenológica interpretativa, se centró en la comprensión (y descripción) de las representaciones sociales de una muestra intencional de 33 casos (Bogdan y Taylor, 1987).

La selección heterogénea de los mismos, se basó en dos criterios: el tipo de proceso de transformación de cada empresa (productiva, comercial y de servicios) y el nivel jerárquico, incluyendo miembros del sector operativo (o de primera línea) y de la línea intermedia, lo cual abarcó línea media, staff de apoyo y tecnócratas (Mintzberg, 1993). Se excluyeron a los propietarios o directivos de máximo nivel puesto que no se deseaba reconstruir las perspectivas de quienes formulan los enfoques estratégicos de gestión. Se priorizó que las entrevistas no se concretaran en las empresas, a fin de propiciar un *rapport* basado en la confidencialidad.

La investigación global se enfocó en empresas que operan en la ciudad autónoma de Bs. As. (con o sin plantas en Gran Buenos Aires) dada la alta y diversa concentración empresaria que presenta esta zona en Argentina

La naturaleza del planteo temporal fue sincrónica, se recogieron los datos en los años 2005/6, a través de la realización de entrevistas en profundidad semiestructuradas, sobre la base de una guía que articuló áreas temáticas de interés (Kunz y Cardinaux, 2004; Guber, 2004). Esta técnica de recolección se refirió al presente pero indagó el futuro y el pasado. Luego de pretestear la guía, se procedió al trabajo de campo, atravesando las tres etapas que exige el camino metodológico cualitativo: la fase de descubrimiento, la de codificación y la fase final de comprensión de los datos, en el contexto en el que se recogen... primando el respeto por las rigurosas consideraciones que conllevan cada una de ellas, sin perder de vista una posición crítica respecto a los supuestos teóricos, las impresiones que fueron surgiendo y/o los sentimientos de quien entrevistaba.

La fase 2009 de la investigación, fue de naturaleza cuantitativa. La tipología del estudio fue exploratoria y descriptiva. Se centró en la descripción de los elementos (formales e informales) que concentran la significación del objeto representado (el ámbito laboral) y cómo se articula esa significación con la práctica cotidiana en el interior de los grupos sociales, en las actitudes, valores y comportamientos dentro del ámbito laboral. Anclados en la esfera del Cognitivism Social (Moscovici, 1981) se adoptó la modalidad de muestreo no probabilística estratégica y de "bola de nieve". La elección del tamaño de la muestra estuvo sujeta a los objetivos de investigación, el tiempo y los recursos disponibles.

La carta de presentación explicitó la abstención de propietarios o directivos de máximo nivel y los objetivos de carácter académico que se perseguían. No se deseaba acceder a los posibles encuestados a través de ningún sector de las empresas, para evitar la supuesta asociación de los objetivos de investigación con los miembros directivos de las mismas. Con base en la experiencia capitalizada durante la fase inicial del proyecto global, en caso de no poder contar con la suficiente cantidad de unidades muestrales, se complementarían mediante el muestreo de "bola de nieve". Tras realizar dos envíos masivos por correo electrónico dirigidos a un marco muestral de 6537 personas, se obtuvieron 229 respuestas (3.50 % de respuesta).

La construcción del cuestionario se realizó con base en la guía de entrevista desarrollada en la fase cualitativa. Partiendo del marco teórico, se operacionalizaron los

conceptos, poniendo énfasis en la validación nomológica, convergente y discriminante, que permitirían indagar los aspectos formales e informales de las representaciones sociales estructurales organizacionales y cómo éstas guían las actitudes, valores y comportamientos en el plano laboral. El libro de códigos precisó la asociación entre los objetivos de investigación, las 39 preguntas y las 123 variables, diferenciando sus jerarquías, niveles de medición, las preguntas cerradas, abiertas, de control y dos escalas Likert. Previo al lanzamiento masivo, se efectuaron 5 pretests con fines evaluativos generales; a posteriori el instrumento fue chequeado por una correctora perteneciente a la universidad, quien también analizó el texto de la carta de presentación que se diseñó luego en html para concretar los envíos masivos.

A fin de viabilizar el procesamiento de las 123 variables y sus diversos cruces, se decidió informatizar el cuestionario a partir de una planilla Excel programada, lo cual permitió “alimentar” la matriz de datos a medida que se monitoreaba la recepción de las encuestas. Se linkeó el instrumento en la página de la Universidad con miras a concretar la recolección de los datos por medio de envíos masivos ejecutados desde el Contact Center de UADE, de este modo se respaldaría institucionalmente la seriedad de la investigación y la confidencialidad de la información.

Dada la restricción temporal, económica y en particular, debido a la dificultad para obtener y acceder a un marco de muestreo que recogiese la totalidad de mails de la población que trabaja en empresas que operan en el ámbito del Gobierno de la ciudad autónoma de Buenos Aires (GCBA), se confeccionó una base de contactos entre los que primaron personas egresadas de la universidad, alumnos actuales o que realizaron algún curso de especialización en UADE. La recolección de datos se realizó durante cinco semanas, a posteriori se realizó la depuración de los datos inconsistentes presentes en la matriz, para proceder al análisis estadístico descriptivo. De igual forma se utilizaron otros procedimientos de análisis: se confeccionaron tablas de contingencia, se calcularon coeficientes de correlación y se realizaron diversos análisis factoriales.

La fase actual trabaja en la implementación de un panel de Internet para consolidar una muestra estadística representativa de la población económica activa, a partir de la cual poder inferir datos poblacionales. Se ha adoptado la modalidad de muestreo probabilística

estratificada, fijando cuotas según el tipo de actividad principal de las empresas (productivas, servuctivas y logísticas) y el tamaño de las mismas; no obstante, de igual forma se han restringido dichas cuotas según el nivel de instrucción y la edad.

#### **4. Abordaje teórico de de las representaciones sociales y los valores humanos básicos. Haciendo foco en uno de ellos: el trabajo**

Como se anticipó, el presente *paper* se enmarca en la realización de un proyecto mayor, razón por la cual cabe explicitar que el problema central se articuló en torno a tres planos de análisis:

- El *plano de análisis de los individuos* en el que se focalizaron los objetivos de investigación, por lo cual se lo denominó nivel I;
- El *plano de análisis intermedio organizacional empresario* (ubicado en el denominado nivel II), y
- El *plano de análisis macro: el marco del contexto mundial globalizado* (nivel III).

Con base en lo expuesto, el proyecto global se sustentó en un marco teórico en el que se estudiaron las características centrales de cada uno de estos planos. A continuación se “recortan” las cuestiones teóricas centrales que permiten abordar los objetivos del presente *paper*.

La idea rectora que orientó el trabajo de campo fue que el fenómeno contextual de la globalización acentúa el *desarrollo de la capacidad de cambio* en la naturaleza de las organizaciones empresarias, propiciando que los individuos construyan *representaciones sociales* respecto de los ámbitos laborales que inciden en sus valores en el plano laboral. Por transición, éstas afectan los valores humanos generales, en aspectos específicos del plano personal extralaboral.

¿Cuál fue la perspectiva teórica desde la que se analizó cómo construyen los miembros de una organización, las *representaciones sociales* acerca sus ámbitos laborales? ¿Desde qué marco de referencia se abordaron *los valores humanos básicos*, en particular cómo se interpretó la significación atribuida al *trabajo*?

Los individuos aprehenden la vida cotidiana como una realidad interpretada, ordenada y objetivada, es decir constituida por objetos que han sido designados antes que ellos

aparezcan en escena. Una *representación social* es entonces el producto de la elaboración colectiva, articulan tres funciones básicas: la función cognitiva de integración del conocimiento, la función interpretativa de la realidad y la función orientativa de comportamientos y relaciones sociales; generalmente las modificaciones en las condiciones de vida, ocasionan reelaboraciones y cambios en las concepciones de los objetos sociales (Jodelet, 1986a: p. 10, citada en Jodelet y Guerrero Tapia, 2000; Wagner y Elejabarrieta, 1997: p. 817; citado en Morales, Moya y Reboloso, 1997). No obstante, si bien los conflictos globales afectan las representaciones sociales y las prácticas que de ellas derivan, la convergencia o no de las representaciones sociales también afecta la interconexión de los actores sociales. De ellas dependerá el modo en que ellos se adapten o no.

El mundo cotidiano se estructura en el tiempo y en el espacio. De hecho, la realidad cotidiana impone sus tiempos y éstos pueden ser distintos a los tiempos internos de cada persona; no obstante los individuos usan el lenguaje para marcar las coordenadas de su vida en la sociedad, y simultáneamente las llenan de objetos significativos. De este modo los sujetos aprehenden los acontecimientos de la vida común, las características de su contexto social, a los otros sujetos y los diversos grados de información que los rodea: así producen un conocimiento de sentido común.

Al examinar moralmente las prácticas sociales en el *plano de análisis de los individuos*, se buscó comprender desde sus miradas, por ejemplo si ellas reflejan un proceso de expansión o de retracción de sus libertades así como se intentó respetar los puntos de vista de los actores sociales y a la vez propiciar una toma de consciencia (Jodelet, 1986b: p. 26, citado en Moscovici, 1986).

El estudio de estas construcciones que elaboran los individuos en interacción con otros se abordó desde el *paradigma simbólico*; aunque se complementó con conceptos de Serge Moscovici (1979, 1981) para iluminar rasgos de los individuos. Se extrajeron constructos teóricos centrales de la *Sociología del conocimiento* de Berger y Luckmann (1997) y del Interaccionismo Simbólico (Blumer, 1982), en el marco del paradigma interpretativo.

El abordaje de la descripción del marco axiológico se realizó desde la teoría de *valores humanos básicos* (VHB) de Shalom Schwartz (2005). El autor y su equipo de trabajo

identificó 10 orientaciones de valores motivacionales diferentes a través de 67 países, sobre 210 muestras que abarcan 66.271 personas de diversas culturas y especificó la existencia de una *estructura circular, dinámica y continua* que evidencia un patrón total de relaciones de conflicto y congruencia entre dichos valores.

Estos 10 valores humanos son: el universalismo, la benevolencia, la seguridad, la tradición, la conformidad, el poder, el logro, el hedonismo, 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 define en términos de 57 ítems<sup>3</sup> en total.

Las oposiciones entre los *valores humanos básicos* (VHB) pueden leerse en términos de dos dimensiones bipolares que describen cuatro orientaciones o *tipos de valor de “alto orden”*:

- La primera dimensión bipolar enfrenta los valores de alto orden de “*auto-trascendencia*” con los de la orientación “*auto- acrecentamiento*”. 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 figura 1 resume lo expuesto.

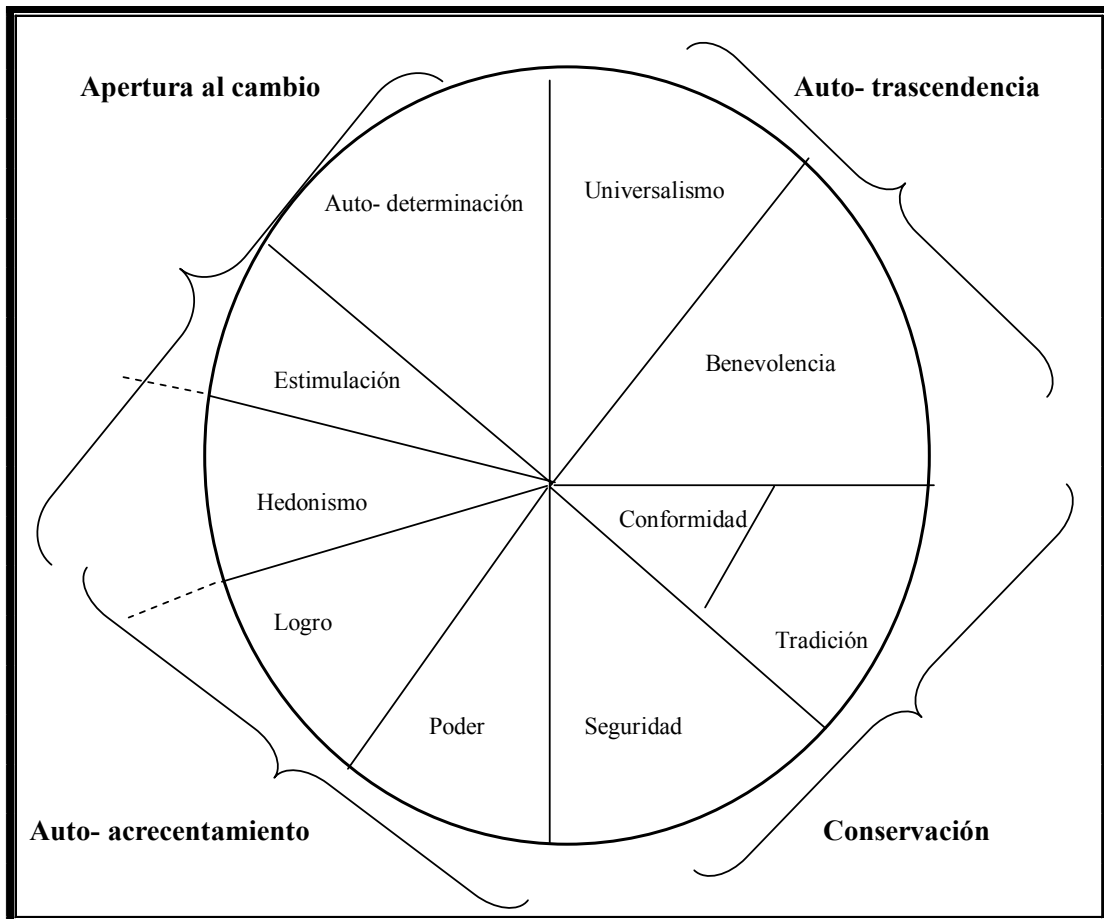
---

<sup>3</sup> Dichos ítems se detallan en el apartado 6, Tabla nº 3: Frecuencia de Valores humanos básicos mencionados por los entrevistados.



**Figura N° 1**

*Estructura de Valores Básicos Humanos*



Fuente: Elaborado por María Andrea Genoud con base en Schwartz (2005)

Schwartz (1992) define a los valores humanos como construcciones motivacionales que se refieren a objetivos deseables que las personas se esfuerzan por obtener. Son transituacionales, poseen naturaleza abstracta, forman un sistema ordenado de prioridades y varían en importancia como principios rectores en la vida de las personas. 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 y Surkiss, 1999: p. 1).

En esta línea, la *“Teoría de los valores humanos básicos”* 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, por ejemplo, el esperar un sueldo determinado o trabajar con gente.

En este sentido, los *“Valores del Trabajo”* se refieren a lo que las personas esperan obtener del trabajo en general, más que a resultados restringidos a un trabajo en particular. Schwartz, et al. realizaron dos estudios: el primero en Israel, con una base de novecientos noventa y nueve (999) individuos; utilizaron la estructura de los diez (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 cuatro expresiones específicas de valores básicos en el ambiente de trabajo son:

- Los valores intrínsecos (o de auto-realización),
- Los extrínsecos (de seguridad o materiales),
- Los sociales (o relacionales) y
- Los de prestigio

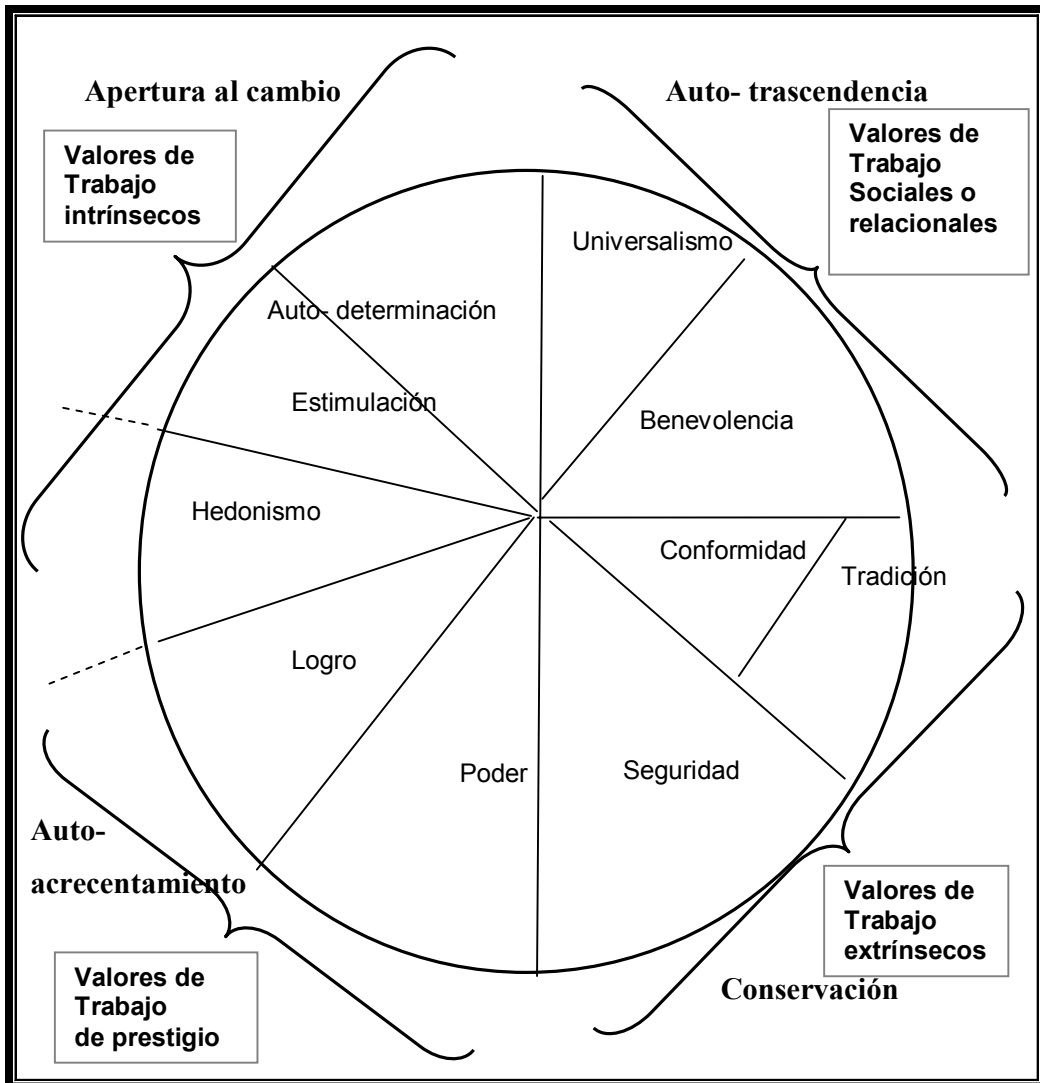
Cada uno de ellos se define en términos de ítems<sup>4</sup>. La estructura de valores del trabajo es paralela a los cuatro tipos de valores humanos básicos de orden más alto: apertura al cambio, conservación, auto-trascendencia y auto-acrecentamiento. La figura n° 2 describe las asociaciones.

---

<sup>4</sup> Dichos ítems se detallarán en el apartado 6, tabla n° 4: Frecuencia de los Valores del trabajo mencionados por los entrevistados.

**Figura N° 2**

*Valores del trabajo y estructura de Valores Básicos Humanos*



Fuente: Elaborado por María Andrea Genoud con base en Schwartz, Surkiss y Ros (1999)

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 (193) profesores de castellano y ciento setenta y nueve (179) 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 12). 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 el trabajo era notoria en el caso de los estudiantes aunque no para los maestros.

### **5. Las composiciones muestrales**

La matriz original de la fase cualitativa sería, de acuerdo a los criterios expuestos, de 3 x 2: 6 casillas; en cada casilla se incluirían 5 casos, lo cual equivaldría a 30 casos. La muestra final fue de 33, se adicionaron 3 casos con miras a equilibrar la misma cantidad mínima de casos por celda, pues surgieron discrepancias entre la representación acerca de la ubicación jerárquica descripta por dichos entrevistados y la ubicación de los mismos acorde a los enfoques teóricos de administración (matriz n ° 1). Las 33 entrevistas generaron 620 páginas, durante el proceso de análisis aparecieron nuevas categorías y “conceptos sensibilizadores” que a posteriori fueron abordados en el cuestionario.

Por su parte, la composición muestral de la fase cuantitativa (229 unidades de análisis) se distribuyó de la siguiente manera (tablas n° 1 y 2):

**Matriz N ° 1**

*Configuración muestral acorde a los criterios teóricos*

<i>Tipo de actividad central o proceso de transformación:</i>	Productiva (P)	Comercial (C)	De Servicios (S)
<i>Ubicación jerárquica percibida:</i>			
Intermedia	6	5	7
Núcleo operativo o primera línea	5	5	5
Matriz	3 x 2= 6		
Cantidad de casos por celda (sin incluir)	5		
Total inicial de muestra	6 x 5= 30		
Tamaño real por discrepancias teóricas	33		
Cantidad de Pre- test	2		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1: Configuración muestral según nivel jerárquico descripto por los encuestados**

Nivel jerárquico descripto por el encuestado	Frecuencias relativas
Gerente (nivel alto)	11,3%
Jefe, supervisor (nivel intermedio)	40,2%
Colaborador- sin personas a cargo (operario, vendedor, analista, etc.)	48,5%
Muestra=229	100%

Fuente: elaboración de los autores

**Tabla 2: Configuración muestral según tipo de actividad principal de la empresa**

Tipo de actividad principal de la empresa	Frecuencias absolutas
Productiva (Ejemplos.: Industria, laboratorio, construcción, etc.)	69
De servicios (Ejemplos: Bancos, seguros, tecnología, comunicaciones, etc.)	146
Logística o comercial (Ejemplos. Comercios, importadores, hipermercados, etc.)	14
Muestra	229

Fuente: elaboración de los autores

Si bien no se buscó inferir los valores poblacionales (parámetros) a partir de los valores muestrales (estadígrafos), se evaluaron datos comparativos respecto a la Población Económicamente Activa (PEA) de las empresas que operan en la Ciudad autónoma de Bs. As. (CABA) así como su composición por género, con miras a identificar sesgos y proporcionar mayor rigor a las conclusiones. Cabe señalar que la distribución de la actividad económica muestral y la composición por género son similares a las que presentan los informes de GCBA. De igual modo la muestra ostenta mayor nivel de educación y es más joven que las medias observadas en CABA. La composición por edad refleja que el mayor porcentaje de encuestados se encuentra en el intervalo de 26 a 35 años tanto para el género masculino como para el femenino, siendo los mayores de 46 años los que menor participación tuvieron en ambos géneros. Respecto al tamaño de las empresas en la que trabajan los encuestados, se observa una proporción mayoritaria (72,5%) de empresas grandes, con base en la dotación de las mismas.

##### **5. Los objetivos motivacionales que buscan satisfacer los argentinos dentro y fuera de sus trabajos**

La fase cualitativa brindó información respecto a los valores humanos básicos (VHB) y a los laborales. La fase cuantitativa sólo abordó los objetivos motivacionales que los individuos esperan satisfacer en sus trabajos.

En relación a los *valores humanos básicos*, durante la fase cualitativa los entrevistados le asignaron particular importancia a los “valores de alto orden” adyacentes de *auto-trascendencia* (32) y *de conservación* (21). Los *valores* básicos más destacados fueron la *benevolencia* (20) y la *seguridad* (19), respectivamente. Cabe señalar que el valor *benevolencia* pone de manifiesto el interés por preservar y aumentar el bienestar del *grupo interno*, el de contacto más frecuente, como lo son las *relaciones* dentro del nexo familiar y de otros grupos primarios (por ejemplo los amigos), a quienes los entrevistados diferenciaban de sus contactos. La honestidad constituyó un objeto deseado en el plano personal, pero no aparecieron la solidaridad, la justicia social, la igualdad de oportunidades, ni la tolerancia.

Al retomar algunos interrogantes planteados a lo largo de la investigación, se destacó que un aspecto central del fenómeno de la globalización es la incidencia de los avances comunicacionales en la estructuración simbólica de los individuos. Autores como Farr (1983, citado por Peña Zepeda y Gonzales en Tarres, 2001: p. 349), sostienen que la revolución de los medios de comunicación, aceleró la transformación de las representaciones, inclusive ha modificado el modo en que se llevan a cabo, pues la realidad virtual revaloriza la comprensión por medio de imágenes y *reemplaza el contacto cara a cara*. ¿Cuál fue la mirada de los entrevistados? 14 de los 33 revitalizaron *las relaciones cara a cara*, de igual modo no se observaron diferencias notorias entre los que afirmaron que cambiaron su forma de contacto y los que no, en el marco de un contexto caracterizado abiertamente por la pérdida de valores, la indiferencia, el individualismo, el aislamiento, la desconfianza y el miedo al otro. El apego remitía al grupo primario, ¿y el resto de la sociedad?...

Cabe reflexionar cuál es la diferencia entre temer “al otro” y desarrollar actitudes que reflejen indiferencia, falta de respeto “al otro” o ausencia de preocupación por “no hacerle bien al otro”, como posibles posiciones extremas a adoptar... El límite es angosto, pero constituye un camino para interpretar el origen de la *debilidad del consenso social vigente en nuestro particular contexto histórico*. La transparencia y la reflexividad de los conocimientos compartidos con otros son prerequisites para la configuración de las representaciones sociales, a su vez ellas poseen verdad fiduciaria del “conocimiento de sentido común”, reflejan la existencia de *confianza* en aquellos elementos que las personas saben que comparten con sus pares. Cuando se pierde esta confianza, *se dificulta el consenso*.

Retomando la descripción axiológica, las dimensiones *apertura al cambio (9)* y *auto acrecentamiento (4)* ocuparon un lugar menos deseado, lo cual reveló que la autodeterminación (6) y la posibilidad de poseer una vida variada, emocionante y llena de desafíos (3) no constituyen construcciones motivacionales prioritarias. El hedonismo<sup>5</sup> sólo fue mencionado 1 vez.

---

<sup>5</sup> El hedonismo es un valor que comparte ítems de la apertura al cambio y del auto-acreentamiento.



¿Qué sucedió con la *libertad*? Sólo 3 entrevistados mencionaron espontáneamente este valor. Cuando se explicitó la pregunta, la mayoría no le atribuyó un sentido social, sino que aludían a la esfera privada, la asociaban con el uso del tiempo libre y la enmarcaban en el contexto familiar. Respecto de la libertad ética, 5 reconocieron no tener una idea clara acerca de lo que significa actuar correctamente, mientras otros precisaron que el comportamiento moral es función del lugar que se ocupe en la sociedad, de los valores familiares, de los premios o castigos o del orden preestablecido. Es notoria la tendencia a manifestar que al mundo exterior no le importa actuar correctamente.

Se ha puntualizado la *escasa libertad ética* que transmitieron los entrevistados en el entorno laboral. No obstante, quedó claro que el trabajo es un medio por el cual se obtiene dinero, no poseerlo restringe al ser humano, coarta su libertad porque limita la capacidad de hacer: no es el trabajo sino las *condiciones en que se trabaja*, o la *sensación de actuar* contra la voluntad, lo que verdaderamente restringe la libertad. No se constató el deseo de independencia laboral como una alternativa que la expanda.

La tabla n ° 3 da cuenta las frecuencias con que los entrevistados priorizan sus valores, en términos de sus respectivos ítems. Se definen entonces las dos dimensiones en torno a los 4 valores de “alto orden”.

<b>Tabla N° 3</b>			
<i>Frecuencia de valores humanos mencionados por los entrevistados</i>			
<b>Tipos de valores humanos y sus respectivos ítems</b>	<b>Subtotal por ítem</b>	<b>Total por valor humano básico</b>	<b>Total por Valor de alto orden</b>
<b>Auto- trascendencia</b>			<b>32</b>
<b>Benevolencia</b>		20	
Honestidad	9		
Responsabilidad	7		
Amistad verdadera	3		
Lealtad	1		
<b>Universalismo</b>		12	
Saber	7		
Unidad con la naturaleza	4		
Armonía interior	1		
<b>Conservación</b>			<b>21</b>
<b>Seguridad</b>		19	
La familia como eje, como sentido de pertenencia.	13		
Seguridad familiar	4		
Reciprocidad de favores	1		
Salud	1		
<b>Tradicición</b>		2	
Respeto por la tradición	1		
Devoción	1		
<b>Conformidad</b>		0	
<b>Apertura al cambio</b>			<b>9</b>
<b>Autodeterminación</b>		6	
Creatividad, curiosidad	3		
Libertad e independencia	2		
Libertad	1		
<b>Estimulación</b>		3	
Vida variada y vida estimulante	3		
<b>Hedonismo</b>		1	
<b>Auto- acrecentamiento</b>			<b>4</b>
<b>Realización o logros de objetivos</b>		4	
Capaz	2		
Ambición	2		
<b>Poder</b>		0	
<b>Trabajo</b>			<b>27</b>

Fuente: Elaborado por María Andrea Genoud con base en Schw artz (2005)

El *tiempo* apareció como un recurso valioso, un tema recurrente que atraviesa otras categorías, como la posibilidad de generar proyectos, los intereses de carrera, el lugar que ocupa el trabajo o la configuración de relaciones. De igual modo, los entrevistados necesitan defender su disponibilidad, se planteó en todos los niveles la búsqueda del equilibrio entre el tiempo interno-personal y el laboral, parecía difícil estar eximido de ello; es un bien escaso y cortoplacista. La inestabilidad temporal se combate con la falta de compromiso en el trabajo, apareció el uso de máscaras o el desarrollo del concepto “tener cintura” en contraposición con el sostenimiento de actitudes leales frente a entornos variables. Se analizó que las personas experimentan la realidad cotidiana en diferentes grados de proximidad y alejamiento espacial y temporal. La urgencia de la hora oficial suele limitar, incluso coercionar los *tiempos “interiores”*, afectando quizás la posibilidad de articular *proyectos personales* y por ende incidiendo en la propia historicidad. Parece lógico alejarse, a fin de evitar contactar zonas de intersección de intereses con otros, pero simultáneamente se debilita el orden social vigente. Sería interesante ahondar la relación que se da entre la concepción del tiempo y la formulación de proyectos desde una perspectiva de género.

Resta precisar los hallazgos respecto de los *intereses* relativos a la *labor organizativa*: las expectativas, los deseos, los *valores* directamente asociados a la función luego de concretar el abordaje intermetodológico (Schwartz y Bilsky, 1990). Se deseaba explorar el *significado* que posee el trabajo, lo cual remitía a comprender los *valores básicos asociados* al mismo, partiendo del supuesto que cada persona espera obtener diferentes *objetivos* del trabajo. El abordaje del tema “valores”, nunca se formuló de manera directa, por el contrario se planteó en términos de cuáles son las cuestiones importantes que las personas esperan satisfacer en sus trabajos. Aún así en el caso de las entrevistas, fue evidente la dificultad para especificar los ítems en el ámbito laboral. Un tema a analizar y trabajar desde la perspectiva de recursos humanos.

Cabe señalar que tanto en la fase cualitativa como en la cuantitativa, el trabajo constituyó un valor central para la mayoría de las personas. El mundo del trabajo pertenece a la esfera de la realidad cotidiana, de allí el origen de su relevancia significativa, aunque variada.

Ahora bien, específicamente el análisis factorial de los datos que surgieron de las encuestas (fase cuantitativa) reveló que la actitud general frente al trabajo fluctuó entre dos dimensiones independientes: las personas diferenciaron aspectos que remiten al *grado de relevancia*, de otros que asociaron al *grado de sobrecarga*.

Como se anticipó, el *grado de relevancia* fue mayoritario, más allá que los miembros de las organizaciones describiesen poseer objetivos que oscilaban de manera equilibrada entre concretos y con bajo nivel de detalle o lo contrario. En este sentido, el trabajo surgió como un objetivo motivacional central mencionado por el 92,2% de las personas así como se reconoció que no constituye un factor de aburrimiento en un 75% de los casos. Para la *segunda dimensión*, los encuestados le asignaron mayor peso relativo a la sobrecarga de tareas, que al tiempo como factor de presión. Nuevamente: no es el trabajo el que quita libertad, sino las condiciones en las que se lo realiza.

Fue muy interesante observar que en ambas fases le asignaron menor importancia a los mismos valores e invirtieron los primeros dos más deseados.

- Los entrevistados (fase cualitativa) priorizaron obtener *valores del trabajo extrínsecos* (22) pues poseían expectativas fuertes respecto al ítem salario y en menor medida a las condiciones en que realizaban el trabajo; de manera equilibrada aunque con menor peso relativo, mencionaron que esperaban encontrar *valores del trabajo mixto* (11), lo cual remite a encontrar oportunidades de avance sin que esto suponga mayor satisfacción; luego aludieron a *los valores intrínsecos del trabajo* (10) pues estaban expectantes de poseer metas independientes aún minimizando realizar tareas más interesantes y variadas; destacaron los ítems de *valores de trabajo social* (10), lo cual reveló que el contacto social es importante sin que ello implique que esperen muestras de honestidad en las relaciones laborales. Finalmente afirmaron no poseer elevadas expectativas en los ítems que componen *los valores de prestigio* (9): si bien mencionaron la búsqueda de reconocimiento, no ansiaban controlar recursos ni ejercer autoridad sobre otros, en especial cuando el poder de decisión tiende a estar centralizado y la autonomía limitada.

¿Qué sucedió con el *valor libertad en el ámbito laboral*? Los entrevistados revelaban que la profundidad de los puestos suele limitarse con base en la restricción de la autonomía, inclusive en aquellos puestos en los que se propicia la capacidad de retroalimentación o se requiere la terminación de toda una porción identificable del trabajo. Las personas manifestaban equilibradamente o *no libertad de expresión* (12 asentían y 15 la negaban) y coincidían en que *padecían falta de libertad para ejecutar* (21 contra 4 individuos que corroboraban poseerla). Lo contundente fue que 19 personas versus sólo 5 afirmaron *no poseer libertad ética*, mientras que sólo 4 explicaron que pueden actuar acorde a sus principios pero... condicionados. La tabla n° 4, da cuenta de la frecuencia con que los entrevistados mencionaron los ítems que componen cada uno de los valores del trabajo.

**Tabla N ° 4**  
*Frecuencia de valores del trabajo mencionadas por los entrevistados*

<b>Tipos de Valor de trabajo y sus respectivos ítems</b>	<b>Subtotal por ítem</b>	<b>Total por Valor del trabajo</b>
<b>Valores de trabajo extrínsecos</b>		<b>22</b>
Salario	15	
Salario y seguridad laboral	7	
<b>Valores de trabajo mixto</b>		<b>11</b>
Oportunidades de avance	10	
Trabajo satisfactorio	1	
<b>Valores intrínsecos</b>		<b>10</b>
Metas independientes	8	
Trabajo interesante y variado	2	
<b>Valores de trabajo social</b>		<b>10</b>
Contacto social con sus compañeros de trabajo, trabajar con gente	9	
Honestidad	1	
<b>Valores de prestigio</b>		<b>9</b>
Reconocimiento	6	
Control sobre los recursos	2	
Autoridad sobre las personas	1	

*Fuente:* Elaborado por María Andrea Genoud con base en Schwartz, Surkiss y Ros (1999)

- Como se anticipó, durante la fase de las encuestas se priorizaron los mismos primeros 2 valores aunque invertidos y se manifestaron coincidencias respecto a los menos importantes. Los ítems motivacionales que esperan satisfacer en sus trabajos fueron en mayor medida: encontrar oportunidades de avance, tener buen salario y condiciones de trabajo, realizar una actividad variada, interesante, trabajar con gente y sentirse seguros, estables. En menor medida aparecieron la expectativa de contribuir con la gente y la sociedad o el contacto social con los compañeros de trabajo (en ambas investigaciones explicitaron que no esperan muestras de honestidad en las relaciones laborales). Resta aclarar que “obtener

prestigio” vía la actuación laboral fueron objetivos motivacionales menos deseados (categorizados como “bastante importante”) y que le atribuyeron “poca importancia” a tener autoridad para tomar decisiones sobre otros y a la búsqueda de un trabajo independiente (Schwartz 2005, citado en Tamayo & Porto, Chapter 1 y 2).

Las personas afirmaron poseer libertad para ejecutar y para expresarse en sus ámbitos laborales; en particular confirmaron que la libertad ética (actuar correctamente) está mayormente acotada... sin embargo constituyó claramente una preocupación en el plano personal. Contrariamente, ubicaron la falta de interés por actuar correctamente en “los otros”, predominando en ellos un comportamiento propio de la etapa pre-convencional de desarrollo moral (pues la generalidad de las personas suelen actuar en base a los premios y/o castigos), de manera equilibrada también se mencionó que las personas suelen actuar según la etapa convencional (copiando el comportamiento de la mayoría) y con menor frecuencia creen que la gente actúa desde la etapa de desarrollo moral que denota sostener principios firmes.

En el marco de los valores organizacionales, en ambas fases las personas revelaron que la cultura organizacional prioriza la búsqueda de eficacia por sobre la eficiencia, que el conocimiento es menos importante que el poder. No fueron contundentes las conclusiones respecto a si experimentan un alto grado de conciliación entre los valores personales y organizacionales, si quedó claro que las personas descreen que las empresas estén comprometidas con el desarrollo integral de sus miembros, o con el ejercicio de gestiones responsables socialmente.

## **6. Reflexiones finales: el valor agregado de las competencias formativas**

El mundo actual exige desarrollar *competencias profesionales*, lo cual remite a poseer *capacidades de actuar* eficazmente frente a situaciones disímiles e inciertas. Ejercer una competencia profesional, supone *articular conocimientos y recursos diversos...* conceptos, datos, principios, procedimientos, reglas de acción, metodologías, actitudes y valores.

El comportamiento organizacional atraviesa aristas macrosistémicas políticas, económicas, psicológicas y sociológicas, poniendo de manifiesto la compleja interrelación *entre el hombre, su ámbito laboral y su sistema social*. En el marco de un momento histórico imbuido por un *fenómeno globalizador* que integra, pero simultáneamente fragmenta, se tornan más vulnerables las diferencias y sobre todo, las particulares realidades. En este sentido, el avance innegable de la Tercera Revolución Industrial (informativa) del capitalismo “avanzado”, expone al análisis articulado de una nueva dinámica de la organización del trabajo y de una nueva división internacional del trabajo.

La principal razón que motivó este trabajo de investigación fue producir información, aproximarse a las categorías axiológicas humanas vigentes, para repensar cómo forjar procesos educativos en gestión más responsables, más comprometidos con el largo plazo. La debilidad institucional que suele prevalecer en los países de América Latina, la dificultad para construir redes integradas entre los diversos actores sociales (empresas, instituciones educativas, miembros del gobierno, sociedad civil) y las particulares coyunturas laborales y sociales que enfrenta Argentina, constituyen algunos de los factores por los cuales el tema cobra interés.

De cara al futuro, con base en el conocimiento generado, parece relevante estimular investigaciones cross-culturales cualitativas similares y/o masivas con mayor representatividad estadística, que diagnostiquen con sentido coyuntural, las carencias que prevalecen en el marco axiológico que guía el comportamiento de los individuos. La idea es enriquecer el proceso formativo de competencias de quienes en el futuro, ocuparán cargos jerárquicos directivos pues ellos son quienes en definitiva, articularán o no, procesos de crecimiento no solo rentables sino sustentables.

#### *Referencias bibliográficas*

- Bauman, Z. (1999). La globalización: consecuencias humanas. Brasil: Fondo de Cultura Económica. Tiempo y Clase.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1997). La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu editores.



- Blumer, H. (1982). El interaccionismo simbólico. Perspectivas y métodos. Barcelona: Hora.
- Bogdan S. J. y Taylor, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.
- Cea D'Áncona, M. A. (1999). Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Editorial Síntesis S. A.
- Farr R. (1983). "Escuelas Europeas de Psicología Social: la investigación de representaciones sociales en Francia". En: Revista Mexicana de Sociología, año XLV, vol. XLV, núm. 2, Abril, Junio. Cito por Peña Zepeda, J. y Gonzales, O. (2001). La representación social. Teoría, método y técnica. En Tarrés, M. L. (Coord.). (2001). Observar, escuchar y comprender según la tradición cualitativa en la investigación social. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- García Canclini, N. y Moneta, C. (Coords.). (1999). Las industrias culturales en la integración latinoamericana. Buenos Aires: Eudeba; México: Grijalbo/ SELA/ UNESCO.
- Guber, R. (2004). El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Buenos Aires: Paidós.
- Jodelet, D (1986a). Representaciones Sociales: Contribución a un saber sociocultural sin fronteras, pp. 7- 30. En Jodelet, D. y Guerrero Tapia, A. (2000). Develando la cultura. Estructura en representaciones sociales. México: Universidad Autónoma de México.
- (1986b). La representación social: fenómeno, conceptos y teoría. En Moscovici, S. (1986). Psicología social II. Barcelona: Paidós. En Redpsicológica, pp. 1- 3. Biblioteca. Resúmenes de Psicología. Recuperado: [http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_jode.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_jode.htm)
- Kunz, A. y Cardinaux, N. (2004). Investigar en Derecho. Guía para estudiantes y tesistas. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Derecho: Departamento de Publicaciones.

- Mintzberg, H. (1993). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ed. Ariel S. A.
- Moscovici, S. (1981). On Social representation. En Forgas, J. P. (Comp.). *Social cognition. Perspectives in everyday life*. Cambridge: Academic Press.
- (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul.
- Schwartz, S. H. (2005). Basic human values; Their content and structure across countries, Department of Psychology, Israel: The Hebrew University of Jerusalem, Chapter 1. In Tamayo & Porto, J. (Eds.). (2005). *Valores e Trabalho (Valores and Work)*. Brasilia: Editora Universidad de Brasilia.
- (2005). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual values, Chapter 2, Department of Psychology, Israel: The Hebrew University of Jerusalem. In Tamayo & Porto, J. (Eds.). (2005). *Valores e Trabalho (Valores and Work)*. Brasilia: Editora Universidad de Brasilia.
  - (1992). "Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries". In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25), pp 1- 65, New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H., & 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, pp. 878- 891.
- (1987). "Toward a psychological structure of human values". *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp.550- 562.
- Schwartz, S. y Surkiss, S. (1999). (Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel); Ros M. (Universidad Complutense de Madrid, España). "Valores Básicos Individuales, Valores de Trabajo y Significado de Trabajo". *Psicología aplicada: revisión internacional*, 48 (1), 49- 71.
- Wagner, W. y Elejabarrieta, F. (1997). *Representaciones Sociales. La morfogénesis de las representaciones sociales. La topología de la mentalidad moderna. Resumiendo el presente y atisbando el futuro de la investigación sobre representaciones sociales*. En

Morales, J. F., Moya, M. y Reboloso, E. (1997). *Psicología Social*. España: McGraw Hill.