

# Valores, conflicto y desarrollo organizativo: una investigación cualitativa con el modelo Hall-Tonna

---

## Values, Conflict and Organizational Development: A Qualitative Research undertaken with the Hall-Tonna Model

MICAELA BUNES PORTILLO\*<sup>1</sup>

*mbunes@ucam.edu*

RAMÓN MÍNGUEZ VALLEJOS\*\*

*rminguez@um.es*

ICIAR ELEXPURU ALBIZURI\*\*\*

*elexpuru@deusto.es*

\* *Universidad Católica de Murcia, España*

\*\* *Universidad de Murcia, España*

\*\*\* *Universidad de Deusto, España*

### Resumen:

Este artículo recoge los resultados de una investigación sobre valores realizada dentro de la Asociación Proyecto Hombre y planteada como estrategia para la mejora de esa organización.

Las investigaciones llevadas a cabo sobre valores en organizaciones son escasas, con aplicaciones prácticas muy limitadas. Hemos elegido el modelo Hall-Tonna de desarrollo personal y organizativo como planteamiento no prescriptivo para el conocimiento de los valores.

La metodología empleada ha sido el alineamiento de valores en el interior de las organizaciones. Se trata de un proceso pautado de contraste entre los valores de los sujetos que participan en la organización y los valores de la institución. El ali-

### Abstract:

This paper presents the results of a study aimed at analyzing values within the Proyecto Hombre Association. It was conducted as a strategy seeking organizational development.

Research on values within organizations are rare and fragmented, with very limited practical applications. We chose the Hall-Tonna model of personal and organizational development because it is a non-prescriptive approach to research values.

The methodology used was the alignment of values within organizations. This is based on the contrast of the personnel's values and the values of the association itself. The alignment of values is a process which fosters collaboration among participants and reduces unproductive conflict within organizations.

---

### 1 Dirección para correspondencia (correspondence address):

Micaela Bunes Portillo. Dpto. de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa. Universidad Católica de Murcia. Avenida Jerónimos, 135. 30107 Guadalupe (España).

neamiento de valores es un procedimiento que favorece la colaboración entre sus participantes y reduce el nivel de conflicto dentro de las organizaciones.

Nuestra investigación es cualitativa y emplea varias técnicas de análisis. Por una parte, los valores de la institución se han analizado a través del programa de análisis de contenido HTDOC. Por otra, los valores de los individuos se han identificado con la aplicación del Inventario Hall-Tonna (HTINVE).

A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que el análisis de valores tiene la potencialidad de contribuir a identificar problemas dentro de la organización. El conocimiento de los valores grupales e institucionales permite poner en relación los valores de los individuos, de los grupos, y de éstos con la organización, posibilitando el diálogo a partir de la identificación de valores compartidos.

#### **Palabras clave:**

Valores morales; ética profesional; sistema de valores; organización no gubernamental; conflicto social; relaciones interpersonales; educación permanente.

#### **Résumé:**

Cet article présente les résultats d'une recherche sur les valeurs réalisée au sein de l'Association Proyecto Hombre et proposée comme une stratégie visant à améliorer l'organisation.

Les recherches menées sur les valeurs sont des applications pratiques très limitées. Nous avons choisi le modèle de développement personnel et organisationnel Hall Tonna comme approche normative à la connaissance du modèle de valeurs.

La méthodologie a été l'alignement des valeurs au sein des organisations. Il s'agit d'un processus qui se caractérise par le contraste entre les valeurs des sujets participant à l'organisation et les valeurs de l'institution. L'alignement des valeurs est un processus qui favorise la collaboration entre les participants et qui réduit le niveau de conflit au sein des organisations.

Notre recherche est qualitative et utilise diverses techniques d'analyse. Tout d'abord, les valeurs de l'institution ont été analysées grâce au contenu du programme d'analyse HTDOC. En outre, les valeurs des individus ont été identifiées à l'application de Hall-Tonna Inventario (HTINVE).

D'après les résultats, il nous est possible d'affirmer que l'analyse des valeurs a contribué à identifier les problèmes au sein de l'organisation. La connaissance de l'individu, du groupe et du cadre institutionnel a permis un nouveau dialogue à différents niveaux.

#### **Mots clés:**

Valeur morale; éthique professionnelle; système de valeurs; organisation non gouvernementale; relations interpersonnelles; conflit social; éducation permanente.

This qualitative research uses different analysis techniques. On the one hand, the values of the institution have been analyzed through a content analysis program (HTDOC: Hall-Tonna Documents). Furthermore, personal values have been identified with the application Hall-Tonna Inventory (HTINVE).

Based on the results, it can be said that value analysis is potentially helpful to recognize personal and institutional problems. This analysis has improved the dialogue between group and organizational values. In addition, the alignment of values meant increasing the commitment of individuals towards shared values recognized as their own.

#### **Keywords:**

Moral values; work ethic; value theory; nongovernmental organizations; interpersonal relationship; culture conflict; life-long learning.

Fecha de recepción: 9-1-2015

Fecha de aceptación: 5-6-2015

## Introducción

La investigación sobre la cultura de las organizaciones con funciones educativas es relativamente reciente (Fernández, 2002). Mientras que algunos teóricos de la sociología de las organizaciones han destacado el papel de la cultura como un determinante de especial interés para el desarrollo eficaz de las organizaciones hacia resultados economicistas (Garmendia, 1994), en los últimos años se ha producido un cambio de orientación en la gestión de las organizaciones sobre la base de valores compartidos (Naranjo-Valencia, Jiménez y Sánchez-Valle, 2012; Durán, 2008).

Si bien el estudio de la cultura de las organizaciones goza de una amplia tradición en el ámbito de las ciencias sociales (Bueno, 2007), sin embargo, son muy escasos los trabajos sobre la cultura organizativa de los centros escolares o no escolares (Obenchain, 2002; Obenchain y Johnson, 2004) y, menos aún, sobre el papel que desempeñan los valores como *ethos* de las organizaciones educativas (Díaz Bazo, 2007). Así pues, de la investigación de un estilo de gestión tradicional, jerárquico y centrado en la tarea, se ha pasado a otro en donde existe una mayor preocupación hacia el conocimiento de la cultura de las personas que trabajan en el interior de las organizaciones educativas. Tal es el giro producido que hoy se habla de “revolución de los valores” (Giancalone, Jurkiewicz y Knouse, 2012). Desde esta perspectiva, el alineamiento de los valores se ha convertido en una línea prioritaria de investigación en vista a la resolución de los conflictos internos y a la obtención de metas comunes valiosas (Fitzpatrick, 2007). Con ello se parte del supuesto de que un estilo de gestión más horizontal basada en la colaboración, el trabajo en equipo y la creatividad mejora la calidad de vida de sus miembros y los servicios que pueden prestar ajustándolos a las necesidades de los destinatarios (Elexpuru y Yániz, 2001).

Por su parte, el modelo Hall-Tonna contempla el análisis de los valores en organizaciones a través de un proceso de transformación y conversión del conocimiento que permite identificar, gestionar el conflicto y resolver problemas, aumentando la capacidad para enfrentar con mayor solvencia los nuevos. El análisis parte del conocimiento de los valores personales hasta llegar a los de la organización, proceso que permite mejorar su actividad, dotándola de recursos y capacitando a sus miembros para la colaboración. El resultado de este proceso es la reducción

del conflicto que obstaculiza el desarrollo de la organización y de las personas que forman parte de ella.

Amis, Slack y Hinings (2002) afirman que un cambio en lo que se considera prioritario y valioso es condición necesaria para conseguir un estilo colaborador en el dinamismo de una organización, incluso en la gestión y el liderazgo. De ahí que el alineamiento de los valores se muestre como un asunto de especial atención en el desarrollo de las organizaciones porque los valores actúan como criterios para determinar prioridades, tomar decisiones y desarrollar estrategias (Fitzpatrick, 2007). Conceder importancia a los valores es reconocer también el papel tan crucial que tiene la colaboración para la resolución de conflictos en la cultura de las organizaciones.

Nuestra investigación se apoya en la aplicación del modelo de valores Hall-Tonna en una ONG dedicada a la rehabilitación y reinserción de drogodependientes (Asociación Proyecto Hombre). Desde este modelo, se han realizado algunos trabajos previos (Elexpuru y Villa, 1998; Bunes y Elexpuru, 2007). Por su parte, desde la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción se han impulsado investigaciones de carácter sociológico sobre valores y consumo de drogas (Mejías, 2000; Mejías y Elzo, 2006; Elzo et al., 2010), aportando un conocimiento de las relaciones entre valores, los contextos y las conductas adictivas de consumo, aunque no sobre las organizaciones dedicadas a la rehabilitación y reinserción. Con ello hemos pretendido poner a prueba la utilidad de los análisis de valores en el contexto de organizaciones complejas. En nuestros interrogantes iniciales nos planteábamos si el análisis de valores Hall-Tonna podía ser válido para la evaluación y el desarrollo de organizaciones dedicadas al tratamiento de los drogodependientes. Pensamos que en el análisis de las convergencias/divergencias de valores, resultado de la comparación de los documentos significativos de la organización con los equipos humanos dedicados a la acción terapéutica, se encontrarían valores claves para el desarrollo institucional. En este sentido se formuló el tema de nuestra investigación.

A partir de este planteamiento, el objeto central de esta investigación fue la comparación de los valores de la ONG Proyecto Hombre, a través del análisis de sus documentos fundacionales, con los de grupos de terapeutas. Se formularon varios objetivos que sirvieron para abordar el tema objeto de estudio. Se analizaron, en primer lugar, los valores de las secciones de los documentos fundacionales y de los grupos de

terapeutas; a continuación, se compararon los perfiles obtenidos de los documentos y de los terapeutas y, por último, se elaboró una propuesta de desarrollo de valores considerando los valores de la institución y los de las personas que trabajan en ella.

## Antecedentes y fundamentación teórica

Son escasos los estudios de valores como determinante del desarrollo de las organizaciones educativas. Las investigaciones de Elexpuru y Medrano (2002), Elexpuru, Villardón y Yániz (2013) y de Fonseca Ruiz (2003) han profundizado en las relaciones existentes entre los valores de las personas y los valores de las instituciones de enseñanza secundaria y superior. En las dos primeras investigaciones se analizaron los valores de los alumnos, profesores y centros educativos con el modelo Hall-Tonna. La reflexión del profesorado y la identificación de sus valores fue el punto de partida para realizar una propuesta de desarrollo de los valores institucionales. La tercera investigación realiza un análisis de valores desde los presupuestos de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg (1984). En ella se realizó una evaluación axiológica del profesorado en vista a la propuesta de un conjunto de mejoras educativas, sin embargo, no se evaluaron los valores de la misma institución. Por su parte, Fitzpatrick (2007) realiza una revisión de la literatura sobre el alineamiento de los valores en organizaciones identificando, por un lado, el *Values Inventory* (Chippendale, 1995, 2004), una adaptación del *Inventario de Valores Hall-Tonna* (Hall, Harari, Ledig, Tondow, 1986), el mismo que se ha utilizado en nuestra investigación. La versión de Chippendale utiliza los mismos planteamientos de Hall (1995) y las mismas categorías axiológicas con pequeñas variantes. Por otro, Fitzpatrick (2007) señala las *Cultural Transformation Tools* (Barrett 1998, 2006) como el diseño de investigación más frecuente en investigaciones sobre alineamiento de valores. Encontramos notables similitudes entre estos planteamientos y el modelo utilizado en esta investigación en cuanto a la estructura interpretativa de los valores identificados en contextos organizativos.

Esta investigación asienta su planteamiento teórico y metodológico en el modelo Hall-Tonna de desarrollo humano y organizativo (Hall 1986, 1995, 2001, 2003). Este modelo se nutre de varias orientaciones psicológicas (humanista, socio-cultural, constructivismo, psicoanálisis y

psicología del desarrollo moral) y pedagógicas (clarificación de valores, pedagogías liberadoras, aprendizaje organizativo y procesos de transformación del conocimiento). Además, permite la descripción de los valores que orientan las conductas y las decisiones que se adoptan en el interior de una organización.

A juicio de los autores del modelo, los valores son el núcleo central que permite comprender el dinamismo de las personas. Además, son pautas que sirven para evaluarse a sí mismas y orientar las actitudes más determinantes de sus vidas. Los valores engloban ideales, intereses, motivaciones y necesidades que rigen la conducta y están en la base de las decisiones individuales y organizativas. Por tanto, su análisis e identificación son claves para conocer las posibilidades de desarrollo personal y organizativo. Según este modelo, el desarrollo de los valores se estructura en cuatro fases (Seguridad, Pertenencia, Iniciativa e Interdependencia), que permiten explicar cómo, a través del proceso de maduración, las prioridades de valor cambian, y cómo se produce este desarrollo (Hall, 1986, 1995). El tránsito por las fases de desarrollo humano está asociado a distintas visiones del mundo que reflejan diferentes maneras de entender y situarse en la realidad. Cada una de las fases incluye un conjunto de valores del ámbito individual (etapas impares) y otro conjunto de valores del ámbito institucional (etapas pares). El crecimiento requiere integrar valores personales y organizacionales en cada una de las fases del desarrollo. Por tanto, un total de ocho etapas, dos en cada una de las cuatro fases, completan el recorrido de los valores (Hall, 1995). En cada fase, algunos valores son metas y otros valores son *medios*, que muestran el camino para alcanzar las metas. Para que las personas actúen en sus vidas (personal e institucional) movidas por valores de orden superior es preciso realizar determinados itinerarios, en los que necesariamente deben estar presentes valores de etapas previas. En definitiva, el desarrollo de valores puede considerarse como una trayectoria que permite avanzar hacia fases más integradas de desarrollo. Los valores básicos son el apoyo necesario para lograr una mayor coherencia entre la conducta y los referentes o ideales.

De la identificación y reflexión sobre los valores de las personas y grupos que componen una organización se extrae un núcleo de valores que constituye el fundamento de la propuesta organizativa. El éxito futuro de esta propuesta compromete tanto el desarrollo personal

como el organizativo porque el sustento de ese desarrollo son los valores personales compartidos. Sólo los valores conocidos y compartidos son los que crean compromisos reales. La posibilidad de acceder a los valores personales y grupales, de hacerlos explícitos y manejables ofreciendo una pauta para la reflexión personal y colectiva, materializa la posibilidad de construir sobre esos valores (Hall y Joiner, 1992; Hall y Elexpuru, 2001).

## **Metodología de la investigación**

El propósito del estudio es analizar el desarrollo organizativo de la Asociación Proyecto-Hombre (en adelante APH) mediante un análisis comparativo entre los valores de los documentos de la organización y los valores de los terapeutas. Los objetivos que han guiado la investigación son los siguientes:

- a) Analizar los valores de los documentos fundacionales.
- b) Analizar los perfiles de valores de cuatro grupos de terapeutas.
- c) Comparar los valores institucionales con los de los grupos de terapeutas.
- d) Elaborar una propuesta de desarrollo de valores considerando tanto los valores de la institución como los de las personas que trabajan en ella.

## **Muestra**

Al optar por una metodología cualitativa, la validez de la muestra viene dada por la saturación informativa de los sujetos participantes. Así, los sujetos de esta investigación han sido los 123 terapeutas participantes voluntarios en los cursos organizados por la Escuela de Formación de la APH. Se trata de cuatro grupos de terapeutas procedentes de centros distribuidos en diez comunidades autónomas, asistentes a los cursos de formación en valores organizados por la Escuela de Formación desde 2001 a 2004. En el año 2006 se realizó un segundo encuentro con 21 de los 123 terapeutas de la muestra original, con el fin de contrastar los resultados obtenidos en esta investigación.

## **Instrumentos**

Los datos se han recogido y analizado a partir de dos instrumentos. El análisis de documentos (HTDOC), un programa de análisis de contenido, se ha utilizado para analizar los valores incluidos en los documentos fundacionales de la Asociación. Los datos de los terapeutas se han recogido a partir de una adaptación y validación del instrumento HTINVE (Elexpuru, Villardón y Yániz, 2007). Se trata de un cuestionario que consta de 125 ítems con cinco opciones de respuesta. Del análisis de las respuestas, se obtiene un perfil de valores que identifica los valores prioritarios, describe el equilibrio entre valores del ámbito grupal y del ámbito organizativo, propone el recorrido más adecuado para favorecer su desarrollo y ofrece información sobre las habilidades que apoyan el tránsito a fases superiores de desarrollo y sobre el tipo de liderazgo que lo favorece.

## **Procedimiento**

Las fases y tareas realizadas durante el proceso han sido las siguientes:

- a) Análisis de los valores contenidos en cada uno de los dos documentos fundacionales de la APH. Análisis comparado de los valores obtenidos en los documentos.
- b) Obtención del perfil de valores de los documentos a través del HTDOC.
- c) Aplicación sucesiva de los cuestionarios de valores a los cuatro grupos de terapeutas en los cuatro cursos consecutivos mencionados.
- d) Procesamiento de los cuestionarios y obtención de los perfiles de valores a través del HTINVE.
- e) Análisis comparado de los perfiles de valores de los cuatro grupos de terapeutas.
- f) Análisis comparado de los perfiles de valores de los documentos con los perfiles de valores de los terapeutas.
- g) Validación externa de los resultados obtenidos, mediante contraste con cuatro jueces externos expertos en la metodología.
- h) Diseño de propuestas y acciones para el desarrollo organizativo, reducción de conflicto y colaboración efectiva.



## Discusión de resultados

Omitimos los resultados de los análisis parciales (comparación de los dos documentos y comparación de los cuatro grupos de terapeutas formados) y presentamos el resultado final de la comparación de los seis perfiles de valores en las tablas que figuran a continuación.

En la Tabla 1, figuran los valores del recorrido de desarrollo que se propone y los criterios utilizados para su selección en cada una de las ocho etapas. Así, en la primera columna aparece la etapa en la que se sitúa cada uno de los valores, en la segunda su denominación y en las siguientes el nombre de cada uno de los perfiles de valores obtenidos. Se señala con una x, la presencia/ausencia de cada valor en cada uno de los perfiles analizados. A pie de página figuran los criterios utilizados para la selección de cada uno de los valores que figuran en la tabla en cada una de las ocho etapas de desarrollo. Recordamos que las etapas impares corresponden a los valores que se viven en el ámbito personal, mientras que las pares reflejan aquellos propios del ámbito institucional, según el modelo Hall-Tonna.

**Tabla 1. Valores seleccionados según presencia en los seis perfiles comparados (documentos y grupos).**

Valores de los perfiles:	Doc.	Doc.	Gr.	Gr.	Gr.	Gr.
	1	2	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
<b>Metas</b>						
Etapas 1 Autopreservación		X				
Etapas 2 Seguridad			X	X	X	X
Etapas 3 Autoestima			X	X	X	X
Familia/ pertenecer <sup>1</sup>	X	X	X	X	X	X
Etapas 4 Creencia/ filosofía <sup>2</sup>		X		X		
Diversión /Recreo <sup>3</sup>			X		X	
Etapas 5 Desarrollo pers./ prof. <sup>4</sup>	X	X	X	X	X	X
Igualdad/liberación <sup>5</sup>	X	X	X	X	X	X
Integración/totalidad <sup>6</sup>		X	X	X	X	X
Etapas 6 Fe/Riesgo/Visión		X	X	X	X	X
Ser uno mismo	X	X	X	X	X	X
Etapas 7 Verdad/Sabiduría			X	X	X	X
Etapas 8 Armonía global		X				
<b>MEDIOS</b>						
Etapas 1 Funcionamiento físico	X					
Supervivencia	X					

Valores de los perfiles:	Doc. Doc.		Gr.	Gr.	Gr.	Gr.
	1	2	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
Etapla 2 Afecto/físico <sup>7</sup>			X		X	X
Etapla 3 Ser querido <sup>8</sup>			X	X	X	X
Afirmación social			X	X	X	X
Apoyo semejantes			X	X	X	X
Cuidar/ criar			X	X	X	X
Etapla 4 Competitividad <sup>9</sup>			X	X	X	X
Comunicación/infor-			X	X	X	X
mación			X	X	X	X
Gestión			X	X	X	X
Unidad/Uniformidad						
Etapla 5 Adaptabilidad/Flexib. <sup>10</sup>		X	X	X	X	X
Expresividad/libertad <sup>11</sup>	X		X	X	X	X
Congruencia			X	X	X	X
Generosidad/Compa-			X	X	X	X
sión			X	X	X	X
Empatía			X	X	X	X
Compartir/escuchar/ conf.						
Etapla 6 Intimidad <sup>12</sup>			X	X		X
Limitación/ desarrollo <sup>13</sup>				X	X	
Etapla 7 Interdependencia	X	X				
Etapla 8 Derechos Humanos <sup>14</sup>			X	X	X	X

**Criterios para la selección de los valores:**

<sup>1</sup>Es valor de alta prioridad en los documentos y en los grupos.

<sup>2</sup>Forma parte del mapa de valores del documento *Rasgos distintivos*.

<sup>3</sup>En dos mapas grupales y de alta prioridad en los tres restantes.

<sup>4</sup>En los siete mapas y de alta prioridad en los perfiles grupales

<sup>5</sup>En los siete mapas, de baja prioridad en los documentos (alta: *Integración/ totalidad*).

<sup>6</sup>En el documento *Rasgos distintivos*, de alta prioridad, y en los perfiles, de menor prioridad que el valor *Igualdad/liberación*

<sup>7</sup>Primer valor medio de la etapa 2 en los perfiles grupales señalados

<sup>8</sup>Primer valor medio de la etapa 3 en todos los perfiles grupales

<sup>9</sup>Primer valor medio de la etapa 4 en todos los perfiles grupales

<sup>10</sup>Medio prioritario en los perfiles grupales y en el mapa del documento *Rasgos Distintivos*

<sup>11</sup>Medio de alta prioridad en los perfiles grupales, presente en el mapa del documento *Carta Fundacional* y en el mapa de *recorridos de destrezas*

<sup>12</sup>Primer valor medio prioritario de la etapa 6 en los mapas grupales, del alta prioridad

<sup>13</sup>Id.

<sup>14</sup>Primer valor medio de la etapa 8 en los listados de prioridades de los perfiles grupales

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2, figuran esos mismos valores dispuestos en el mapa de valores Hall-Tonna. La tabla permite observar el recorrido que conforman dichos valores, destacando en negrita los valores alineados, es decir aquellos que se encuentran en los perfiles de valores de los terapeutas y los valores institucionales identificados en los documentos fundacionales. El recorrido constituye una *propuesta de reflexión para la organización* que permitirá tomar decisiones en la dirección más conveniente para su desarrollo y el de las personas que trabajan en ella. En el mapa de la Tabla 2, figuran destacados todos los valores que han resultado de los análisis comparados realizados y que aparecían ordenados por etapas en la tabla anterior. Un recorrido de valores está formado por un valor meta y un valor medio en cada una de las ocho etapas del mapa de valores Hall-Tonna.

En los casos en los que hay más de un valor meta o medio en la etapa, se puede elegir el que se estime más conveniente, de manera que gane en consistencia y significado institucional el recorrido. Se trata de una posibilidad para tomar contacto con los significados de los valores e iniciar el diálogo que transformará el conocimiento tácito individual en explícito colectivo (Nonaka y Takeuchi, 1995) y que permitirá consensuar el recorrido de valores que se presenta bajo la fórmula de *Propuesta para el desarrollo de valores en Proyecto Hombre*. En el nuevo recorrido de valores alineados aparecen reflejadas las categorías y clasificaciones que organizan los 125 valores del modelo, que permiten su correcta interpretación. El significado de estas categorías y de cada uno de los 125 valores, puede ser consultado en otras publicaciones (Bunes y otros, 1993; Hall, 1995; Elexpuru y Medrano, 2002).

**Tabla 2. Propuesta de Recorrido alineado de valores para Proyecto Hombre.**

FASE I		FASE II		FASE III		FASE IV	
E1: Supervivencia	E2: Seguridad	E3: Familia	E4: Institución	E5: Vocación	E6: Nuevo Orden	E7: Sabiduría	E8: Orden Mundial
Interés en uno mismo/ Control	Deleite físico <b>Seguridad</b> <sup>(2)</sup>	<b>Autofestima</b> <sup>(2)</sup> Familia / <b>Perfeneer-vación</b> <sup>(1)</sup> Asombro/ Destino	Competencial/ Confianza <b>Creencia /Filosofía</b> <sup>(1) y (2)</sup> <b>Diversión/ Recreo</b> <sup>(2)</sup> Trabajo / Labor	<b>Desarrollo personal/ Igualdad/ Libertación/ Integración/ Totalidad/ Servicio/ Vocación</b>	Arte/ Belleza Conocimiento/ Intuición Construcción/ Orden Nuevo Contemplación Dignidad Humana <b>Fe/ Riesgo/ Visión</b> <sup>(1) y (2)</sup> Presencia <b>Ser uno mismo</b> <sup>(1) y (2)</sup>	Intimidad / Soledad <b>Verdad/ Sabiduría</b> <sup>(2)</sup>	<b>Armonía Global</b> <sup>(1)</sup> Ecorridad Palabara
Comida/ Cador / Vivienda <b>Funcionamiento físico</b> <sup>(1)</sup> <b>Supervivencia</b> <sup>(1)</sup>	<b>Afecto Físico</b> <sup>(2)</sup> Económica/ Beneficios/ Asombro/ Curiosidad Placer Sensorial Propiedad/ Control Territorio / Seguridad	<b>Afirmación Social</b> <sup>(3)</sup> Amistad/ Perfeneer <b>Apoyo / Semejantes</b> <sup>(3)</sup> Control/ Orden/ Disciplina Cortesía/ Hospitalidad <b>Cuidar / Crear</b> <sup>(3)</sup> Derechos/ Respeto Destreza / Coordinación Equilibrio Obediencia Perseverancia / Paciencia Prestigio / Imagen <b>Ser Querido</b> <sup>(2)</sup> Tradicón	Administración/ Control Artesanía/ Arte/ Oficio <b>Competitividad/ Comunicación / Información</b> <sup>(3)</sup> Deber/ Obligación Diseño / Forma/ Orden Económica/ Exito Educación/ Certificación Eficacia/ Planificación <b>Gestión</b> <sup>(3)</sup> Honra jerarquía/ Orden Lealtad/ Fidelidad Ley / Regla Logro/ Exito Patriotismo/ Estima Pereneencia/ Institución Productividad Prestigio/ Poder Racionalidad Regla/ Responsabilidad Tecnológica/ Ciencia <b>Uniformidad</b> <sup>(3)</sup>	<b>Adaptabilidad/ Flexibilidad</b> <sup>(1) y (2)</sup> Autoafirmación Autoridad/ Honestidad Búsqueda/ Significado/ Esperanza Calidad/ Evaluación <b>Compartir/ Escuchar/ Contar</b> <sup>(3)</sup> <b>Congruencia</b> <sup>(3)</sup> Decisión/ Iniativa Empatía Equidad/ Derechos <b>Exposición/ Libertad</b> <sup>(1) y (2)</sup> Generosidad/ Compasión Independencia Ley / Guía Limitación/ Aceptación Obediencia Muta Relajación Salud/ Bienestar	Colaboración Comunidad/ Apoyo Complementariedad Corporación/ Gestión Crecimiento/ Expansión Creatividad Educación/ Conocimientos Ética/ Responsabilidad Discernimiento Innovación/ Progreso <b>Intimidad</b> <sup>(2)</sup> Investigación Justicia/ Orden Social <b>Limitación/ Desarrollo</b> <sup>(3)</sup> Misión/ Objetivos Ocio Responsabilidad compartida Ritmo/ Comunicación Simplicidad/ Juego Unidad/ Diversidad	Comunitaria / <b>Interdependencia</b> <sup>(1)</sup> Visión profética Sinergia Síntesis creadora Transcendencia / Soledad	<b>Derechos Humanos</b> <sup>(2)</sup> Justicia Mundial Macroeconomía Tecnología

**Resaltados:** <sup>(1)</sup> en los mapas de valores de los documentos, <sup>(2)</sup> en los mapas de valores de los grupos y listado de valores prioritarios y <sup>(3)</sup> en los mapas de recorridos de destrezas  
Fuente: Universidad de Deusto. Perfiles grupales (Identificación: PH Madrid 2001, PH 02-03, PH 03-04, Grupo PH04-05 y PH05-06).  
Elaboración propia.

A continuación se explica la propuesta de recorrido alineado para PH. Comienza el recorrido de valores con la necesidad de autoprotección, en el sentido de evitar el peligro, el daño físico o la pérdida (*Autopreservación*), manteniendo un buen estado físico (*Funcionamiento físico*) y aprendiendo a sobrevivir en condiciones difíciles (*Supervivencia*). Estos son los primeros pasos de un Proyecto que aspira a potenciar la libertad y la creatividad del ser humano al máximo, en armonía con su entorno natural y tecnológico (*Armonía global*).

En Proyecto Hombre las relaciones son cálidas y afectivas (*Afecto físico*). Usuarios (personas en tratamiento), trabajadores (terapeutas) y voluntarios forman parte de una gran familia. Así se construye una parte muy importante de su seguridad que toma asiento en el sentimiento y en el calor humano. La *Seguridad* evoluciona con la valoración que ofrecen personas significativas (*Autoestima*). También confieren seguridad el sentido de pertenencia (*Familia/pertenecer*) y las creencias (*Creencia/filosofía*).

Otro de sus pilares es el propio Programa. Se cree en la eficacia de los tratamientos por las altas terapéuticas logradas. Ello contribuye a reforzar el valor Seguridad como convencimiento de que se hace bien lo que se hace en las comunidades terapéuticas. Como consecuencia de ello, existe un reconocimiento social de la actividad realizada en Proyecto Hombre que refuerza los valores medios de la etapa 3, desarrollando destrezas más sólidas, que proyectan a la organización más allá de sus entornos inmediatos (*Afirmación social*).

El método terapéutico que da unidad a la actuación y proporciona identidad colectiva (*Unidad/ uniformidad*), su conocimiento y su práctica, permite acceder al componente humano de la adicción, que reside en el interior de las personas. Allí es donde se experimenta la transformación: llegar al *Desarrollo personal/profesional* a través de la comunicación, la confianza mutua, la apertura (*Compartir/ escuchar/ confiar*) y la libre expresión (*Expresividad/libertad/alegría*). Se trata de que el usuario vuelva a creer en sí mismo para poder *ser uno mismo* y para ello es necesario que terapeutas, familias, otros usuarios y voluntarios hayan creído en él.

El trabajo profesional terapéutico y el mismo trabajo realizado por los usuarios en cualquiera de las fases del Programa, constituye un intenso entrenamiento en destrezas interpersonales que promueven la confianza y la apertura permitiendo la evaluación propia y la de los demás. El

conocimiento y reconocimiento de las dificultades es el comienzo para resolver los problemas, sea cual sea la fórmula o estrategia adoptada (*Limitación/desarrollo*). La comunicación que llega a generarse permite acceder a lo más profundo de la intimidad (*Intimidad*) de las personas.

Para poder asumir nuevamente riesgos (*Fe/riesgo/visión*), trabajar para que otros sean, para que *todos* puedan ser; comprender a las personas, los sistemas y sus interrelaciones (*Verdad/sabiduría*), satisfacer las necesidades (*Derechos humanos*) y alcanzar equilibrios creativos (*Armonía global*), es necesaria una acción coordinada e interdependiente (*Interdependencia*).

El análisis comparado de las secciones de los documentos fundacionales de Proyecto Hombre permite afirmar que se trata de documentos que se complementan. La necesaria continuidad del primer planteamiento fundacional en el que se afirmaba la independencia de Proyecto, encontró su cauce en el desarrollo de los valores a los que realmente servía el entramado institucional de Proyecto Hombre. Frente a la unidad de actuación en la aplicación de un programa terapéutico-educativo común, la racionalidad de su planteamiento y la eficacia de su implementación, las personas comprometidas con PH aspiran a construir un nuevo orden realizado a la medida del hombre.

Por otra parte, los perfiles de valores de los cuatro grupos analizados son similares en cuanto a la selección y disposición de los valores en sus mapas. La heterogeneidad de los grupos y el reclutamiento de los participantes en los cursos de formación, indica que se trata de valores compartidos en un espacio organizativo también compartido. Además, la comparación entre los valores de los documentos fundacionales y los valores de los grupos de terapeutas ha permitido identificar valores que son clave para el desarrollo de la organización.

En primer lugar el valor *Seguridad*. Todos los perfiles convergen en la *Seguridad* como valor clave del área básica (etapa 2). Los resultados de los análisis realizados han permitido constatar la necesidad de *asentar la seguridad sobre nuevas garantías* más allá de los sentimientos y del calor humano entre los miembros de PH. Estas nuevas garantías podrían suponer pérdida de independencia, aunque la evaluación de los riesgos, en términos de valores puestos en juego, tendría que considerar que la seguridad es una meta, un pilar básico en todo proceso de desarrollo y la independencia un medio que permitirá alcanzar nuevas metas siempre y cuando estén asentadas las de etapas anteriores.

El valor *Unidad/uniformidad*. Este valor de la etapa cuatro, remite a la necesidad de potenciar acuerdos dentro de la organización para lograr la eficacia, el orden y la conformidad a las normas. El valor *Unidad/uniformidad* en la *Carta Fundacional* hace referencia a la conformidad en la actuación terapéutica, que gira en torno al método terapéutico empleado y no al funcionamiento organizativo.

La discrepancia desvelada con el análisis comparado respecto al alineamiento de los valores, ha sido una de las claves para la interpretación de los valores de la organización: el Programa educativo-terapéutico no es un programa que gestione la organización, ni los centros, ni sus fundaciones, ni el personal laboral, ni el voluntario. La superposición de los valores del recorrido que corresponden al trabajo terapéutico con aquellos que son necesarios para la gestión de esta compleja organización, ha sido el principal hallazgo de esta investigación.

Este hallazgo encuentra confirmación en las opiniones expresadas por los terapeutas asistentes al grupo de discusión para el contraste de los resultados. Los terapeutas que habían sido formados en esta metodología y que participaron en el último de los cursos de formación, pudieron hablar espontáneamente de su experiencia dentro de la organización y de las dificultades percibidas, relacionadas con los valores de las etapas dos y cuatro. El conocimiento de los valores facilitó el diálogo al poder expresar estos problemas en términos más precisos.

El nuevo recorrido, que presenta valores alineados de la APH, gira alrededor del proceso terapéutico y de las personas que son sus protagonistas: los usuarios del programa en proceso de rehabilitación y sus terapeutas. Pero la APH es también una compleja organización que necesita ante todo una fluida comunicación entre los centros (*Comunicación/ Información*) y una gestión eficaz (*Gestión*). Si este aspecto no estuviese confuso en los documentos de la organización, la seguridad podría contemplar nuevas garantías sin descansar, exclusivamente, en los sentimientos y en el calor humano de esta gran familia. El análisis que ha tenido como resultado la confección de este recorrido de valores nos ha permitido llegar a este descubrimiento de enorme interés para la organización.

El valor de la etapa 4, *Unidad/uniformidad*, como propuesta de aprendizaje de nuevas destrezas, no remite pues al programa terapéutico sino a la necesidad de potenciar acuerdos dentro de la APH para lograr la

eficacia, el orden y la conformidad a las normas. El descubrimiento de esta diferencia ha sido clave para la interpretación del recorrido.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten conocer los valores de la organización APH a través de sus documentos y ponerlos en relación con los valores que movilizan a los terapeutas.

La comparación entre los valores de los documentos fundacionales y los valores de los grupos de terapeutas ha permitido identificar valores que son clave para el desarrollo de la organización, así como identificar dónde pueden aparecer dificultades o potenciales conflictos.

La superposición de los valores del recorrido que corresponden al trabajo terapéutico con aquellos que son necesarios para la gestión de esta compleja organización, es fuente de dificultades y potenciales conflictos en el funcionamiento organizativo. Proponemos, en consecuencia, diferenciar estos dos aspectos en los documentos de la organización y reflejarlos en su funcionamiento. Este hallazgo fue confirmado en el grupo de discusión realizado con 21 terapeutas para contrastar los resultados de la investigación.

Con esta investigación se ha podido identificar y poner en relación los valores de la institución y los de sus miembros. La metodología HT permite realizar propuestas de desarrollo que facilitan la reflexión y en su caso el diálogo, a partir de los valores identificados.

Es importante destacar que no se trata de acercar los valores de los trabajadores (terapeutas) a los valores de la institución APH buscando su conformidad, sino de realizar una aproximación, también en sentido contrario. La alineación es un proceso de conciliación, de armonización de las trayectorias de los distintos perfiles (grupales e institucionales) que reordena prioridades, completa recorridos y/o propone alternativas a algunas de sus opciones, utilizando la información obtenida como resultado de las comparaciones realizadas.

La dirección del recorrido propuesto será potencialmente generadora de compromiso ya que en ella se plasman valores que todos pueden reconocer como propios. Y esta es, a nuestro entender, la principal aportación del modelo HT, que no hemos encontrado en otros modelos ni en otras propuestas. No puede crecer la organización a costa del individuo,



ya que esta situación anclaría a la institución en una visión del mundo escindida que impediría la colaboración real y no reduciría, por tanto, el conflicto improductivo en el interior de la misma (Elexpuru y Yániz, 2001). Sólo mediante el proceso de creación de conocimiento a partir de la transformación de la información y de su conversión (de tácita a explícita), puede darse la deseable y necesaria colaboración. Es necesario contrastar y validar las ideas y los valores a partir de la reflexión continua individual y colectiva, y del diálogo continuado. Nonaka y Konno (1998) hablan de estos procesos como procesos de socialización y externalización del conocimiento y es muy similar a la propuesta de trabajo con los informes de los perfiles de valores. La creación de este nuevo conocimiento es un proceso necesariamente lento de descubrimiento y clarificación de los propios valores, de los valores propios en el grupo y de los valores personales y grupales en la organización, que promueve un nuevo diálogo generador de compromiso.

Para finalizar, expresamos nuestro particular interés en que esta investigación pueda servir de referencia a nuevas investigaciones que planteen propuestas de desarrollo de valores en organizaciones. Para todos aquellos que puedan sentirse interesados en profundizar en estas cuestiones, ponemos a su disposición nuestra experiencia.

## Referencias bibliográficas

- AMIS, J.; SLACK, T., y HININGS, C. R. (2002). Values and Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (4), 436-465.
- BARRETT, R. (1998). *Liberating the corporate soul: Building a visionary organization*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- BARRETT, R. (2006). *Building a values-driven organization*. Burlington, MA: Elsevier.
- BUENO, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- BUNES, M. CALZÓN, J. ELEXPURU, I., FAÑANÁS, T., MUÑOZ REPISO, M. y VALLE, J. (1993). *Los valores en la L.O.G.S.E. Un análisis de documentos a través de la metodología Hall-Tonna*. Bilbao: Mensajero.
- BUNES, M. y ELEXPURU, I. (2007). Modelo Hall Tonna de trabajo en valores: experiencias de Formación en Proyecto Hombre. Claves para una reflexión institucional. *Miscelanea Comillas*, 65, 379-406.
- CHIPPENDALE, P. (1995). *Values: The key to sustainable corporate success*. Recuperado de [http://www.minessence.net/pdfdocs/corp\\_suc.pdf](http://www.minessence.net/pdfdocs/corp_suc.pdf)
- CHIPPENDALE, P. (2004). *Validity of the Hall-Tonna Inventory of Values in Connection*

- with the Validity of the AVI*. Recuperado de <http://www.minessence.net/AVValuesInventory/AboutTheAVI.aspx?tab=6>
- DÍAZ BAZO, C. (2007) *La dimensión ética de la organización escolar: un estudio semi-inductivo entre colegios de Lima Metropolitana*. [Tesis inédita de doctorado]. Université Catholique du Louvain, Louvain.
- DURÁN, M. (2008). La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias económicas*, 26 (2), 355-375.
- ELEXPURU, I. y YÁÑIZ, C. (2001). Valores y Organizaciones. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 6, 79-93.
- ELEXPURU, I. y MEDRANO, C. (2002). *Desarrollo de los valores en las instituciones educativas*. MEC-CIDE y Edit. Mensajero.
- ELEXPURU, I., VILLARDÓN, L., y YÁÑIZ, C. (2007). Identificación y desarrollo de valores en el alumnado universitario. *IX Congreso Español de Sociología*, Barcelona, 13-15 de septiembre.
- ELEXPURU I., y VILLA, A. (1998). Value change processes in drug addicts. *Proceedings Ewodor*. Portugal, University of Porto, 38-45.
- ELEXPURU, I., VILLARDÓN, L., y YÁÑIZ, C. (2013). Identificación y desarrollo de valores en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 362, 186-216
- ELZO, J. et al. (2010). *Valores sociales y drogas 2010*. Madrid: FAD-Caja Madrid- Delegación del Gobierno del Plan Nacional sobre Drogas.
- FERNÁNDEZ, J. M. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. [Tesis inédita de doctorado]. Universidad Complutense, Madrid.
- FITZPATRICK, R. L. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management, *International Journal of Conflict Management*, 18 (3), 280-305.
- FONSECA RUIZ, J. G. (2003). *El desarrollo axiológico del profesorado y la mejora institucional*. [Tesis inédita de doctorado]. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona.
- GARMENDIA, J. A. (1994): *Tres culturas. Organización y Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- GIANCALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L.; KNOUSE, S. B. (2012). The Ethical Aftermath of a Values Revolution: Theoretical Bases. *Journal of Business Ethics*, 110, 333-343.
- HALL, B. P. (1986). *The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations*. New York: Paulist Press.
- HALL, B. P. (1995). *Values Shift: Personal and Organizational Development*. New York: Twin Lights Publishing.
- HALL, B.P. y Elexpuru, I. (2001). Valores y organizaciones que aprenden. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 18-23.
- HALL B. P. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 19-32.
- HALL, B. P. (2003). *Preventing Corporate Dis-integrity: How Values Can Dramatically Improve Company Performance*. Recuperado de <http://www.valuestech.com/gui/Dis-Integrity.pdf>
- HALL, B. P. y Joiner, C. W. (1992). *Management by Values*. Ohio: Values Technology.
- HALL, B. P., HARARI, O., LEDIG, B., y TONDOW, M. (1986) *Manual for the Hall-Tonna*

- Inventory of Values*. New York: Paulist Press. (Versión castellana: ICE de la Universidad de Deusto, 1989).
- KOHLBERG, L. (1984). *Essays on Moral Development: Vol. 2. The Psychology of Moral Development*. San Francisco: Harper and Row.
- MEJÍAS, E. (Dir.) (2000). *Los valores de la sociedad española y su relación con las drogas*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- MEJÍAS, E. y ELZO, J. (Dir.) (2006). *Jóvenes, valores, drogas*. Madrid: FAD.
- NARANJO-VALENCIA, J., JIMÉNEZ, D., y SÁNCHEZ-VALLE, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 63-72.
- NONAKA, I. y KONNO, N. (1998): "The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI H. (1995) *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- OBENCHAIN, A. (2002). *Organizational culture an organizational innovation in not-for profit, private and public institutions of higher education* [tesis doctoral]. Nova Southeastern University, Florida.
- OBENCHAIN, A., y JOHNSON, W. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of org. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9, 91-113.

