

# Valores que guían: del comportamiento humano al diseño de estrategias empresariales exitosas. Un análisis teórico y práctico

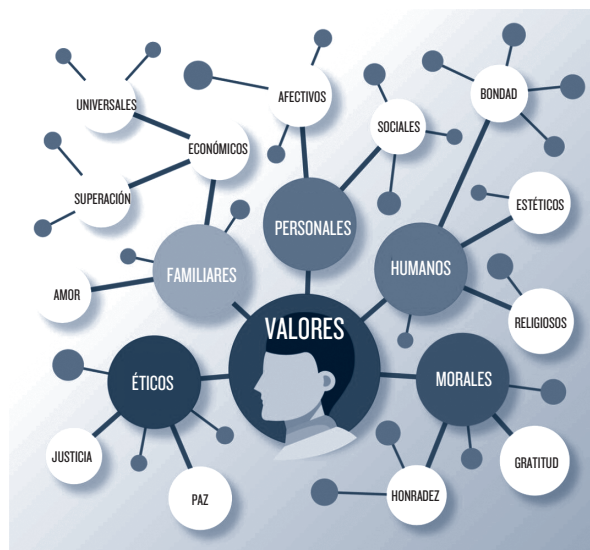
COMPRENDER LOS VALORES HUMANOS ES UN EJERCICIO FUNDAMENTAL PARA DESENTRAÑAR LAS MOTIVACIONES QUE IMPULSAN TANTO A INDIVIDUOS COMO A COMUNIDADES. SIN EMBARGO, EN LA CULTURA CORPORATIVA EXISTEN DISCREPANCIAS ENTRE ESTOS VALORES DECLARADOS Y LOS QUE SE PRACTICAN EN EL DÍA A DÍA. ESTO PUEDE AFECTAR A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

MARÍA EUGENIA CLOUET  
[mclouetfox@alumni.unav.es](mailto:mclouetfox@alumni.unav.es)  
 ANTONIO LEAL-RODRÍGUEZ  
[aleal6@us.es](mailto:aleal6@us.es)  
 CARLOS SANCHÍS-PEDREGOSA  
[csanchis@us.es](mailto:csanchis@us.es)  
 MARIA ORERO BLAT  
[maria.orero-blat@uv.es](mailto:maria.orero-blat@uv.es)

Los valores actúan como una especie de brújula que guía u orienta las decisiones que tomamos en nuestras vidas e influyen en la manera en que nos desenvolvemos y comportamos dentro de las organizaciones. En su influyente libro *La naturaleza de los valores humanos*, Rokeach (1973) exploró la esencia de lo que constituyen los valores, definiéndolos como una creencia perdurable sobre la forma en que deben hacerse las cosas o sobre los fines que deseamos. Esta perspectiva resalta la idea de que los valores no son simplemente conceptos abstractos, sino creencias

profundamente arraigadas que guían nuestras acciones y decisiones en la vida cotidiana. Asimismo, los valores representan aquello a lo que asignamos importancia y valor, actuando como pilares fundamentales que sostienen las decisiones individuales y la estructura misma de nuestras sociedades. Por lo tanto, comprender los valores humanos es esencial para entender cómo los individuos y las comunidades priorizan, eligen y actúan conforme a lo que consideran más significativo. Sin embargo, no siempre existe una alineación entre los valores declarados y los que se practican efectivamente, lo que puede generar discrepancias en la cultura corporativa y afectar la estrategia empresarial.

A pesar de la extensa literatura y los estudios realizados desde distintas disciplinas, sigue existiendo una brecha significativa en la comprensión sobre cómo los valores inciden en el diseño y ejecución



**Los valores predicen comportamientos e impactan en las estrategias empresariales**

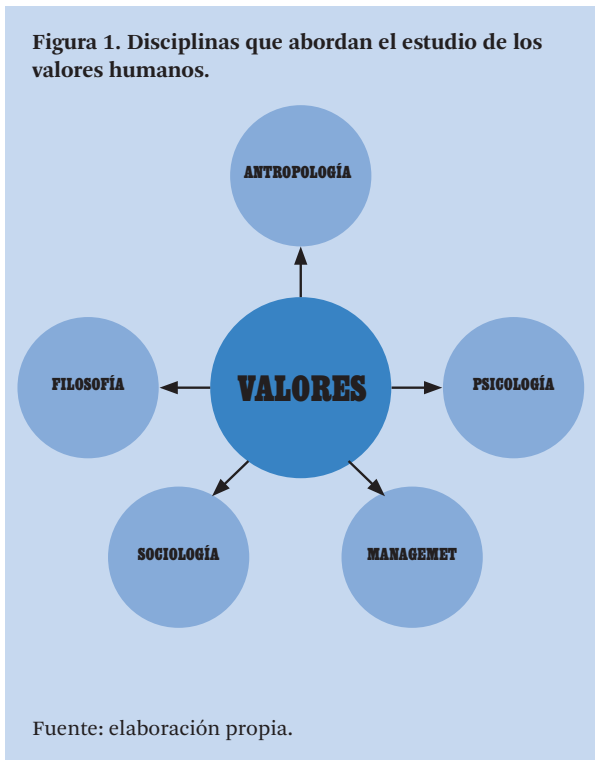
de la estrategia empresarial. Este artículo trata de abordar este *gap* y se enfoca en explorar y demostrar cómo los valores predicen comportamientos e impactan de manera significativa en las estrategias empresariales. A través de un análisis detallado y ejemplos prácticos se ilustra cómo los valores

pueden influir positivamente en el desempeño y en su sostenibilidad corporativa. Los ejemplos descritos revelan la implementación exitosa de estos valores en empresas que han logrado alinear sus operaciones con sus principios éticos y estratégicos, demostrando así la relevancia práctica y teórica de integrar los valores en la gestión empresarial.

### LOS VALORES HUMANOS DESDE LAS DISTINTAS DISCIPLINAS DE ESTUDIO

Los valores humanos desempeñan un papel crucial en la articulación y comprensión de las interacciones sociales y los comportamientos individuales y colectivos. A lo largo de las últimas décadas, el estudio de estos valores ha sido abordado desde una perspectiva interdisciplinaria, incorporando aportes desde campos tan diversos como la filosofía, la psicología, la sociología, la antropología y el *management*. Este enfoque multifacético ofrece una comprensión más profunda de la influencia crucial de los valores humanos en la conformación de nuestras sociedades y en las prácticas organizacionales.

A través de esta exploración interdisciplinaria, se pretende ilustrar cómo los valores humanos influyen en la configuración de pautas, rutinas y comportamientos dentro de las organizaciones, resaltando su importancia en la promoción de una gestión más sostenible, eficiente y responsable. Los valores humanos han sido objeto de estudio en una amplia gama de disciplinas académicas, cada una aportando perspectivas únicas sobre su naturaleza esencial y funciones. Desde la filosofía, que considera los valores como fundamentales en la motivación y guía de las acciones humanas, hasta la



antropología y la psicología, que investigan su expresión en diversas culturas y su impacto en el comportamiento individual, los valores emergen como elementos centrales. Además, la sociología y el *management* exploran cómo los valores influyen en las interacciones sociales y en la formulación de estrategias organizacionales. Esta convergencia de disciplinas, ilustrada en la Figura 1, subraya la complejidad y la riqueza multifacética de los valores, resaltando su relevancia transversal en la comprensión de fenómenos sociales y organizacionales.

La filosofía ofrece un fundamento sólido para el estudio de los valores humanos a través del prisma de dos enfoques específicos: la axiología y la praxeología. Desde un enfoque axiológico, los valores son considerados fundamentales para comprender la motivación humana y la toma de decisiones.

La filosofía ofrece una base sólida para estudiar los valores humanos a través de la axiología y la praxeología

Este enfoque trata de dar respuesta a la pregunta ¿qué es lo que verdaderamente valoramos y por qué? (Hartman, 1967). Por su parte, el enfoque praxeológico amplía este análisis al considerar cómo estos valores se traducen en acción. Concretamente, la praxeología busca comprender cómo la persecución de objetivos y valores que los individuos consideran significativos influye decisivamente en sus comportamientos en el mundo real. Según von Mises (1949) en su obra *Human Action*, esta perspectiva analiza las elecciones y acciones humanas como manifestaciones concretas de preferencias y prioridades valorativas, proporcionando así un marco teórico para interpretar la complejidad del comportamiento humano en diversas situaciones. Este análisis praxeológico permite entender mejor las decisiones individuales y prever patrones de acción en escenarios sociales y económicos.

Los estudios realizados desde la antropología, a través de la etnografía y el estudio cultural, proporcionan un análisis sobre cómo los valores se manifiestan en diferentes culturas y cómo éstos influyen en sus estructuras sociales y comportamientos organizacionales (Malinowski, 1944). Rokeach (1973), en *The Nature of Human Values*, por su parte, profundiza en la centralidad de los valores en las ciencias sociales, argumentando que son cruciales tanto como variables dependientes en estudios culturales y de personalidad, como independientes en el análisis del comportamiento social. Estas perspectivas posibilitan desentrañar las complejidades de cómo los valores se manifiestan, se transmiten, se negocian y evolucionan dentro de las culturas, ofreciendo *insights* valiosos

para abordar los desafíos contemporáneos en un mundo cada vez más interconectado (Leal-Rodríguez & Sanchis-Pedregosa, 2024). En el campo de la psicología, el estudio de los valores humanos ha experimentado un enriquecimiento significativo, especialmente a través de las contribuciones teóricas de figuras eminentes como Schwartz y Hofstede. Estos investigadores han profundizado en la comprensión de cómo los individuos y las culturas asignan prioridades a distintos valores y de la manera en que estos valores guían el comportamiento tanto en niveles individuales como organizacionales. Estos modelos han sido fundamentales para la investigación psicológica y para aplicaciones prácticas en gestión organizacional y desarrollo intercultural. Schwartz (1994), con su Teoría de los Valores Humanos Universales, identifica diez tipos de valores básicos que guían el comportamiento humano y demuestra que, aunque estos valores son consistentes a través de diversas culturas, la importancia relativa de cada uno puede variar significativamente (Schwartz, 2012). Hofstede, por su parte, ha explorado el impacto de los valores culturales en las organizaciones y la sociedad a través de sus seis dimensiones culturales revelando cómo las diferencias culturales afectan el comportamiento en el trabajo y en la sociedad.

Las investigaciones en el ámbito de la sociología, por su parte, han proporcionado valiosas perspectivas sobre el impacto de los valores en las dinámicas sociales y organizacionales, iluminando cómo estos valores se adaptan o resisten en variados contextos culturales y ambientales. Thompson y Fine (1999) demostraron

cómo los valores individuales y las estructuras sociales están intrínsecamente interconectados, afectando y siendo afectados mutuamente, lo que subraya la importancia de considerar los valores sociales en la formulación de políticas y prácticas organizacionales. Mientras que, Javidan et al. (2006) profundizaron en cómo los valores culturales influyen la gestión global de empresas, revelando desafíos y oportunidades en la cooperación internacional y la eficacia organizacional. Razmerita et al. (2016) contribuyeron al debate al explorar cómo las plataformas de redes sociales empresariales pueden emplearse para promover la comunicación y el intercambio de conocimientos en organizaciones, destacando cómo los valores compartidos pueden facilitar o dificultar estos procesos. Por otro lado, Campos (2018) examinó la influencia de los valores personales y organizacionales en la gestión ambiental, enfatizando la necesidad de alinear estrategias organizacionales con valores sostenibles para mejorar el desempeño y la respuesta a los retos medioambientales. Estos estudios resaltan la complejidad de los valores como fuerzas configuradoras de las interacciones humanas y su papel crítico en la adaptación organizacional y la sostenibilidad empresarial.

Finalmente, los estudios en el ámbito del *management*, centrados en la ética empresarial y los valores organizacionales, han hecho contribuciones significativas al entendimiento de cómo los valores influyen en la estrategia, la cultura y el comportamiento organizacional. Son varias las investigaciones que ofrecen una visión integral de cómo los valores humanos y éticos, profundamente arraigados en



principios filosóficos y prácticas de gestión, son esenciales para dirigir las estrategias de negocios hacia resultados más sostenibles y éticamente responsables.

En este sentido, los análisis realizados sobre la ética de las virtudes y el bien exploran cómo los principios filosóficos pueden integrarse en la gestión empresarial para fortalecer la responsabilidad ética y mejorar la gestión. Melé (2009) aboga por el uso del personalismo para enriquecer la ética empresarial, proporcionando una perspectiva que favorece decisiones más éticas y humanísticas. Simultáneamente, Sison y Fontrodona (2012) o Fontrodona et al. (2016) investigan cómo orientar la gestión hacia metas éticas y sostenibles mediante la aplicación de principios filosóficos tradicionales.

Integrar los principios filosóficos en la gestión empresarial fortalece la responsabilidad ética y mejora la gestión



Los valores pueden mejorar significativamente los resultados empresariales y revelar el potencial de los equipos

En términos de estrategia empresarial, Setiawan et al. (2020) destacan cómo los valores culturales afectan las decisiones estratégicas empresariales, subrayando la necesidad de adaptar estrategias a contextos culturales específicos. Los estudios realizados por Svee et al. (2011) exploran la relación entre valores corporativos y las estrategias de negocio, destacando cómo una alineación efectiva entre estos puede optimizar la implementación y el éxito de las iniciativas empresariales.

Ahora bien, la principal aportación desde el área de *management* al estudio de los valores se tiene lugar desde el tópico de la cultura organizacional. En dicho campo, estudios como los de Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983) y Cameron y Quinn (1981, 1983, 2011) han sido pioneros con el desarrollo teórico y la aplicación del *Competing Values Framework*. Se trata de un marco ampliamente validado y utilizado en numerosos estudios para explorar y comprender la cultura corporativa. Este marco permite diagnosticar y diseñar hojas de ruta para la transformación de la cultura organizacional, proporcionando una estructura clara para entender cómo los valores influyen en la efectividad organizacional. O'Reilly et al. (1991) también contribuyen a este campo con su enfoque en la adecuación

persona-organización, demostrando que una mayor congruencia entre los valores de la organización y los individuos predice mejor fidelización y satisfacción del talento. La reciente incorporación del método *Cultural Fit Assessment Method* (CFAM), desarrollado por Leal-Rodríguez et al. (2023), marca un avance notable en la investigación de los valores humanos en el contexto de la gestión organizacional. Este método innovador ofrece un enfoque práctico y sistemático para la evaluación de la cultura organizacional y la alineación de las mentalidades basadas en valores individuales. A través de la identificación y análisis de seis arquetipos culturales distintos, el CFAM permite medir con precisión el grado de congruencia entre la cultura corporativa y la mentalidad de sus miembros. Esta metodología facilita una comprensión más profunda de las dinámicas internas de las empresas, y proporciona herramientas esenciales para fomentar un ambiente de trabajo más cohesionado y alineado con los valores compartidos.

#### **EL CARÁCTER PREDICTIVO DE LOS VALORES Y SU IMPORTANCIA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Legados a este punto, cabría preguntarse: ¿cuál es la relevancia actual de los valores? Como se ha expuesto, las

investigaciones conducidas desde distintas áreas de conocimiento han abordado de manera exhaustiva el estudio de los valores humanos, demostrando su carácter predictivo en el comportamiento individual y organizacional y subrayando su relevancia estratégica en la gestión empresarial actual. Esta afirmación se sostiene en numerosos y muy robustos estudios e investigaciones que apoyan claramente que los valores son más que principios declarativos; operan como fuerzas motrices estratégicas que pueden mejorar significativamente los resultados empresariales y revelar el potencial de los equipos dentro de cualquier organización.

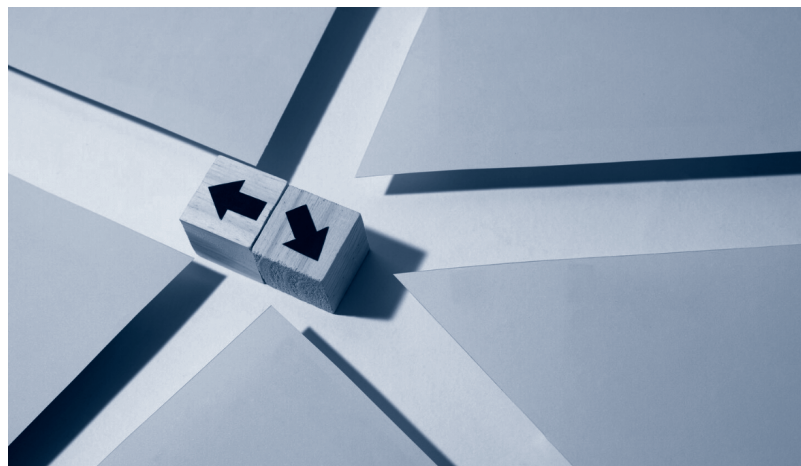
Tal y como se ha indicado a lo largo del artículo, los valores no sólo predicen cómo los empleados actuarán en diversas situaciones, sino que también guían las decisiones estratégicas de las personas y dan forma a la cultura empresarial. Por ejemplo, las investigaciones de Schwartz y Hofstede han ilustrado cómo los valores culturales y personales inciden sobre las prácticas laborales y políticas organizacionales, anticipando cómo los individuos y equipos responderán bajo diferentes condiciones de gestión. El carácter predictivo de los valores es también especialmente relevante para abordar desde el punto de vista organizativo los desafíos globales como la sostenibilidad, la atracción y desarrollo de talento, la digitalización y la equidad social. Diversos estudios han demostrado que organizaciones que valoran la integridad y la responsabilidad social o ambiental, no solo tienden a implementar prácticas sostenibles que la conducen a mejorar su reputación, sino que también generan beneficios a largo plazo (Ahmad et al. 2024).

Estudios como el de Cameron y Quinn (2011), han evidenciado cómo los valores arraigados en la cultura de una organización pueden impulsar el cumplimiento de objetivos estratégicos más amplios. Y, de manera similar, cómo empresas que enfatizan la innovación y el aprendizaje continuo atraen y fidelizan talento comprometido con el crecimiento personal y empresarial, creando así equipos cohesionados, motivados y efectivos.

Por su parte, investigaciones como las de Melé (2009) y Sison y Fontrodona (2012) subrayan cómo los valores éticos pueden dirigir a las empresas no solo a buscar beneficios económicos, sino también a contribuir al bienestar social y ambiental. Esta idea se alinea estrechamente con los principios del capitalismo consciente, que aboga por un enfoque empresarial que balancea las necesidades económicas con las responsabilidades sociales y ambientales. Mackey y Sisodia (2012), defensores del capitalismo consciente, argumentan que las empresas deben operar con un propósito superior que trascienda la mera generación de beneficios, integrando los intereses de todos los grupos de interés y promoviendo un liderazgo y una cultura organizacional conscientes. Estos principios están respaldados por estudios que muestran que las empresas que adoptan el capitalismo consciente a menudo superan a sus competidores en indicadores financieros a largo plazo, reforzando así la idea de que es posible obtener excelentes rendimientos económicos mientras se beneficia a la sociedad en general (Simpson et al., 2013).

Además, investigaciones recientes en el ámbito de la aplicación de valores en empresas familiares

Las empresas que enfatizan la innovación y el aprendizaje continuo atraen y fidelizan talento comprometido con el crecimiento personal y empresarial



han evidenciado que los valores inherentes a la familia ejercen una influencia considerable en la formulación de estrategias empresariales. Según Ceja y Tàpies (2011), estos valores familiares impactan de manera decisiva en aspectos fundamentales de la empresa, incluyendo el diseño organizacional, la cultura corporativa y los estilos de liderazgo. Esta interacción entre los valores familiares y las prácticas empresariales configura la dirección estratégica de la empresa y moldea su identidad corporativa y su capacidad para adaptarse y prosperar en entornos competitivos.

Esta aproximación conceptual multidisciplinar de los valores humanos proporciona un marco esencial para entender la influencia de los valores en el comportamiento individual y organizacional. Sin embargo, es la aplicación práctica de estos valores lo que revela su potencial transformador. En el ámbito empresarial, la integración efectiva de valores sólidos y consistentes, como hemos visto, refuerza la cultura corporativa e impulsa resultados tangibles en términos de impacto económico, social y ambiental (Clouet et al., 2021).

#### CASOS PRÁCTICOS: THE BODY SHOP E IKEA

En la práctica es posible encontrar numerosos ejemplos de compañías que han logrado incorporar de manera exitosa los valores en su estrategia y operaciones. Sirviendo como ejemplos concretos de la poderosa intersección entre teoría y práctica, aquí se presentan dos casos que pueden servir de inspiración: The Body Shop e IKEA. Ambos casos reflejan la aplicabilidad de los valores como parte esencial de la estrategia empresarial y destacan el impacto real que los valores pueden tener en el éxito y la sostenibilidad empresarial en términos económicos, sociales y ambientales.

##### The Body Shop

Es una empresa británica de cosméticos, cuidado de la piel y perfumes fundada en 1976 bajo la motivación de que las empresas podían tener un impacto positivo tanto en la sociedad como en el planeta. Esto hizo que desde el principio la ética ambiental y los derechos humanos fueran una parte central de su modelo de negocio. Este compromiso ha fortalecido a lo largo de los años su cultura corporativa y fomentado la responsabilidad

social como eje estratégico. Asimismo, ha sido clave para mejorar su posición en el mercado y atraer a consumidores con valores similares generando así beneficios económicos tangibles y minimizando su impacto ambiental mediante prácticas sostenibles.

#### 1. Alineación e integración de los valores en su estrategia:

- A nivel *core*, y llevando por bandera la sostenibilidad, ha sido una de las primeras marcas de cosméticos en liderar una campaña europea que resultó en la prohibición de las pruebas en animales para productos cosméticos y sus ingredientes en 2013.
- A nivel gestión organizacional ha implementado prácticas para rellenar y reciclar envases con el objetivo de reducir su huella ambiental. También ha lanzado diversos programas como “Comercio con comunidades” a través del cual buscaba obtener ingredientes y accesorios de forma ética, promoviendo prácticas justas y sostenibles.

#### 2. Accionando los valores en su estrategia corporativa con impacto:

- En el ámbito social, a través de su programa *Comercio con comunidades*, ha empoderado a comunidades en áreas rurales, asegurando un ingreso estable y mejorando las condiciones de vida. Esto incluye apoyar a mujeres en roles empresariales y de liderazgo. También gracias a su compromiso con el activismo y campañas sociales ha impactado positivamente en la conciencia social y el bienestar de sus empleados y comunidades.
- A nivel económico, ha logrado atraer y fidelizar a una base de



consumidores que comparten valores y convicciones éticas. Su enfoque en la sostenibilidad también ha atraído colaboraciones y alianzas estratégicas. Gracias a la alineación de los valores se ha posicionado y diferenciado respecto de otras empresas del mercado.

- En términos ambientales, ha podido implementar eficazmente prácticas empresariales que minimizan su huella de carbono, promueven la conservación y el cuidado de la biodiversidad en las regiones donde opera gracias a sus esfuerzos por utilizar ingredientes de fuentes sostenibles.

Estos esfuerzos demuestran el impacto de la compañía gracias a la integración de valores éticos y sostenibles en todas las facetas de su operación, desde la cadena de suministro hasta el punto de venta, afectando positivamente tanto a las comunidades donde opera como al medio ambiente

#### **IKEA**

Conocida por su mobiliario y

El enfoque de Ikea va más allá de vender muebles: se centra en crear una experiencia integral para el consumidor

artículos para el hogar asequibles, ha demostrado un compromiso con la innovación en las relaciones con los clientes y la gestión estratégica. Fundada en Suecia en 1943, IKEA ha revolucionado la industria del mueble con un enfoque que va más allá de simplemente vender productos, enfocándose en crear una experiencia integral para el consumidor.

Este es un buen ejemplo para visibilizar el impacto que tiene la integración de los valores en la estrategia empresarial:

#### 1. Alineación de valores y cultura organizativa:

- IKEA ha cultivado una cultura empresarial fuertemente arraigada en la simplicidad, la atención al coste y la accesibilidad. Estos valores se reflejan en cada aspecto de su estrategia y operaciones, desde el diseño de productos hasta su presentación en las tiendas.
- La cultura de IKEA fomenta una constante búsqueda de eficiencia y mejoras en el servicio al cliente, haciendo que la experiencia de compra sea tanto funcional como inspiradora.

#### 2. Estrategias centradas en el cliente:

- IKEA ha rediseñado la relación tradicional vendedor-cliente al ofrecer paquetes de mercado que integran bienes, servicios, soporte, auto-servicio y conocimiento. Esta perspectiva se manifiesta materializando los valores de cuidado de las personas y la orientación al cliente en el diseño de sus tiendas, que no solo funcionan como puntos de venta, sino como showrooms que educan a los clientes sobre la planificación del espacio y el diseño interior.
- Además, IKEA ofrece herramientas de planificación y

diseño en línea que permiten a los clientes experimentar y visualizar sus compras en el contexto de sus propios espacios.

### 3. Innovación en la experiencia de compra:

- La experiencia de auto-servicio de IKEA, donde los clientes recorren un *showroom* diseñado estratégicamente antes de recoger los productos en un almacén, permite una exploración personal que es única en el sector minorista que se alinea a la perfección con los valores de la curiosidad y la diversidad que promulga.
- Este modelo reduce costos al minimizar la necesidad de personal de ventas y empodera a los clientes, proporcionándoles una sensación de descubrimiento y logro personal

### 4. Educación y empoderamiento del cliente:

- IKEA educa a sus clientes sobre soluciones prácticas y sostenibles para la vida diaria proporcionando información detallada sobre el diseño y la sostenibilidad de sus productos.
- A través de catálogos, su sitio web y talleres en tiendas, IKEA ofrece a los clientes el conocimiento para tomar decisiones informadas que se alineen con sus necesidades y valores personales.

La integración de estos valores y prácticas ha transformado la relación de IKEA con sus clientes. También la ha posicionado en el mercado como líder en innovación y diseño orientado al cliente. El enfoque holístico hacia la experiencia del cliente le ha permitido mantener una lealtad significativa entre los consumidores y ha facilitado su expansión global ejemplificando el impacto de

los valores en la estrategia de la compañía.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los ejemplos presentados demuestran cómo **los valores pueden transformar estructuras y estrategias empresariales**. Cada estudio de caso puede vincularse con los conceptos teóricos previos para mostrar la aplicación práctica y el impacto de los valores en las decisiones estratégicas y operativas del día a día de nuestras empresas.

A través de este artículo hemos explorado la naturaleza de los valores humanos desde múltiples disciplinas académicas, revelando su profundo impacto en el comportamiento individual y organizacional. Hemos visto que los valores son más que principios éticos; van más allá de una declaración y actúan como predictores esenciales del comportamiento humano. Su integración en la estrategia empresarial guía la toma de decisiones, la dirección y el liderazgo, las metas y objetivos de la empresa y el comportamiento de los empleados.

El análisis revela que los valores actúan como catalizadores críticos para el éxito económico, social y ambiental de las organizaciones. Por ejemplo, The Body Shop ha utilizado su compromiso con la ética ambiental y los derechos humanos para diferenciarse en el mercado, atraer a consumidores alineados con estos principios y mejorar significativamente su desempeño económico mientras implementa prácticas sostenibles que minimizan su impacto ambiental.

Por su parte, IKEA ha logrado alinear su cultura organizativa con una estrategia centrada en el cliente, reinventando las

prácticas tradicionales de la industria del mueble y liderando el camino hacia nuevas formas de interactuar y satisfacer las necesidades del consumidor moderno. La importancia de los valores en la configuración estratégica y operativa de las organizaciones contemporáneas es innegable, tal como se ha demostrado a lo largo de este artículo.

A través de los ejemplos descritos hemos observado cómo la adopción y la integración de valores refuerzan la cohesión y la cultura interna de una empresa y propulsan el éxito económico, social y ambiental. Estas empresas han demostrado que los valores van más allá de los preceptos éticos y se convierten en herramientas estratégicas clave que guían la toma de decisiones y la conducta corporativa hacia un impacto positivo sustancial en la sociedad y el medio ambiente.

La exploración interdisciplinaria de los valores humanos ha enriquecido la comprensión de cómo estos principios pueden ser aplicados para mejorar las operaciones empresariales y las estrategias de mercado. En un mundo donde los consumidores y las partes interesadas valoran cada vez más la transparencia y la responsabilidad corporativa, la capacidad de una empresa para alinear sus acciones con sus valores declarados se ha vuelto crítica.

En síntesis, este análisis reafirma que los valores actúan como drivers clave para el crecimiento y la innovación. Las organizaciones que logran integrar sus valores en cada aspecto de su estrategia y operaciones logran una ventaja competitiva sostenible y lideran el camino hacia un futuro más sostenible y ético. Las implicaciones de estos hallazgos son vastas, no

Los valores se convierten en herramientas estratégicas clave para la conducta corporativa

|||||

En el futuro las organizaciones además de identificar sus valores, los integrarán en el núcleo de sus estrategias empresariales

■

solo para los líderes empresariales y los estrategas, sino también para los responsables de formular políticas y los individuos comprometidos en promover cambios sociales positivos. Mirando hacia el futuro, será esencial que las organizaciones no solo identifiquen de forma certera

y articulen sus valores vividos, sino que también los implementen activamente y los integren profundamente en el núcleo de sus estrategias empresariales. Esta integración de valores en la operación diaria y estratégica es esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible y liderar

con integridad en el panorama empresarial contemporáneo. Esto no solo ayudará a anticipar y moldear las tendencias sociales y de mercado, sino que también permitirá a las empresas liderar con integridad y responsabilidad, abordando proactivamente los desafíos del siglo XXI ●

**PARA SABER MÁS:** Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2024). Environmental-, social-, and Governance-Related Factors for Business Investment and Sustainability: A scientometric review of global trends. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2965-2987; Cameron, K., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass; Ceja, L., & Tàpies, J. (2011). Corporate Values Guiding the World's Largest Family-Owned Businesses: A Comparison with non-Family Firms. IESE Business School-University of Navarra. Working Paper WP-916; Clouet, M. E., Alfaro-Tanco, J. A., & Recalde-Viana, M. (2021). La cultura como motor de la innovación social corporativa: descifrando sus factores clave. *Revista Empresa y Humanismo*, 24(2), 9-35; Hartman, R. S. (1967). *The Structure of Value: Foundations of Scientific Axiology*. Carbondale: Southern Illinois University Press; Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill; Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., C Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and Measuring Cultures and their Consequences: a Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches. *Journal of International Business Studies*, 37, 897-914; Leal-Rodríguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M., Leal-Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond Technology: Proposing an Explanatory and Predictive Model for Digital Culture in Organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100409; Leal-Rodríguez, A. L. and Sanchís-Pedregosa, C., La ciencia detrás del estudio de los valores como predictores del comportamiento humano (April 12, 2024). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=>; Mackey, J., & Sisodia, R. (2012). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press; Malinowski, B. (1944). *A Scientific Theory of culture and Other Essays*. Chapel Hill: University of North Carolina Press; Meglino, B. M., C Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389; Melé, D. (2009). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244. <http://www.jstor.org/stable/40294993>; O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516; Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1981). A competing values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 122-140; Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377; Razmerita, L., Kirchner, K., Nielsen, P. (2016). What factors influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 122-124; Rokeach, M. (1973). *La naturaleza de los valores humanos*. México. Editorial Trillos; Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the Content and Structure of Values. *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45; Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11; Setiawan, A., Ony, J., & Permata, V. (2020). The Effect of Cultural Values on Business Strategy Choices. *Jurnal Manajemen*, 24(1), 158-173. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i1.636>; Simpson, S., Fischer, B., & Rohde, M. (2013). The Conscious Capitalism Philosophy Pay Off: A Qualitative and Financial Analysis of Conscious Capitalism Corporations. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 10, 19-29; Sison, A.J., & Fontrodona, J. (2012). The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition. *Business Ethics Quarterly*, 22, 211-246; The Body Shop. (2024). *Careers*. Recuperado el 3 de mayo de 2024, de <https://careers.thebodyshop.com/>; Southwest Airlines. (s.f.); Thompson, L., Fine, G. A. (1999). Socially Shared Cognition, Affect, and Behavior: A Review and Integration. *Personality and Social Psychology Review*, 3(4), 278-302; Von Mises, L. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics*. New Haven: Yale University Press.

**IMÁGENES:** Páginas: 33, 34 y 35: Diseñadas por Freepik.

|||||