

Los valores y la cultura organizacional

INTRODUCCION

El trabajo ha sido un elemento clave en el desarrollo del ser humano, porque ha requerido organización, planificación y esfuerzo. En la actualidad, trabajar y producir de manera coordinada con otros es una necesidad crucial. De ahí el surgimiento de la organización laboral. Así como la vida social se enmarca en patrones culturales que permiten el desarrollo de las personas, las organizaciones cuentan con su cultura. Ésta debería facilitar la integración y el crecimiento de sus miembros. Su grado de solidez demuestra el grado de solidez de la organización.

La cultura organizacional es la base para la identidad y el entendimiento de sus integrantes. Permite valorar y jerarquizar las diferentes situaciones que el entorno presenta para darles respuestas adecuadas y coherentes. Proporciona capacidad para actuar de manera estratégica y eficiente.



La cultura de una organización no está presente desde su inicio, sino que se forma

gradualmente, y se consolida con la coherencia y la consistencia entre lo que dicen y hacen sus miembros. Esta es una condición indispensable para que la cultura pueda transmitirse a los nuevos integrantes y preservar los principios. Pero para poder transmitir un valor hay que profesarlo y ponerlo en práctica. De eso depende su credibilidad.

El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario. Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

A. CONCEPTO

Los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que éstos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia.

Sin duda, los individuos forman parte integral de las instituciones, llevando consigo intrínsecamente aspectos como la responsabilidad, honestidad, creencias y valores de conducta asociados a la moral, transformándose en normas para lograr adaptarse al medio.

Por otra parte, según Kinicki y Kreither (2003), "los valores son las creencias perdurables en un modo de conducta o estado final" estando ligados a la personalidad, influyendo en el comportamiento". En este marco, los valores de una persona son concebidos como principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamiento.

En efecto, los individuos son guiados por valores asociados a un conjunto de actitudes, que crean en ellos un sentido de compromiso social, ante la gerencia organizacional; y que para el citado autor es visto como ética del trabajo arduo, observándose comportamientos diferentes de las personas que tienen otra serie de valores. Sin embargo, se puede indicar que cada individuo debe ajustarse al entorno social exigente, donde los valores se transforman en normas, reglas y leyes para regular los comportamientos. Algunos autores admiten que los valores no se conforman simplemente como una elección filosófica, hoy es un imperativo para la supervivencia de las organizaciones. Cabe señalar, que la filosofía ética y la moral se extienden a la base de la conducta, que despierta en los individuos la razón fundamental del comportamiento.

En tal sentido, los empleados necesitan valores para poder dirigir sus acciones de manera clara y precisa, a su vez las organizaciones representan para dicho personal administrativo la toma de decisión más adecuada ante cualquier dificultad. Es incluso importante acortar, que la relación empleado-organización siembra su base en metas y objetivos comunes, logrando así un desarrollo integral.

Así, la gerencia organizacional engloba un conjunto de definiciones sobre valores, muy ligados a los orígenes expresados en los aportes filosóficos; en razón a esta diversidad de conceptos que se presentan, con la finalidad de que el comportamiento de las personas y las organizaciones forme parte de las creencias que éstos tengan que asumir.

De esta manera, los valores organizacionales son aspectos primordiales del funcionamiento de la misma, donde la ética empresarial representa la formación esencial que facilita el fortalecimiento de la honestidad, responsabilidad, lealtad, compromiso hacia el trabajo, entre otros. Otra de las fundamentaciones sobre valores organizacionales referida que los valores, “son referencias que las personas sienten o consideran justificables, bien sea moralmente a través del razonamiento o por juicios estéticos” (Eltkin, 1999). A su vez, acota que los valores en las organizaciones permiten evaluar la consistencia en las preferencias manifestadas por los empleados, tomando como referencia la misión de la empresa.

Según, García y Dolan (2003) “los valores constituyen actitudes, opiniones y convicciones que implícitamente afectan el comportamiento de los individuos”. Asimismo, indican que “de las creencias surgen los valores, siendo estructuras del pensamiento que se mantienen pre-configurados en el cerebro de cara a la supervivencia de las personas, como especie humana”.

Desde esta perspectiva, los valores se conjugan como un conjunto de patrones que los diversos autores antes citados han englobado para la formación de creencias, pero en ocasiones, pasan a ser actitudes que el individuo posee, y en sus divergencias las hace propias. Es por esto que Stoner (1999), afirma: “las actitudes son perdurables en la personalidad, resultantes de creencias y sentimientos acerca de algo en particular, derivando de estas tendencias hacia un comportamiento positivo o negativo de ese algo”. En otras palabras, el desafío de los nuevos avances tecnológicos hace que el recurso humano esté en permanente revisión y redefinición de los valores; cabe destacar, que las organizaciones tienen a su cargo la responsabilidad y el reto de formar en sus empleados valores organizacionales dando cabida, en buena medida, al sentido de las cosas, logrando con esto asumir un compromiso de identidad.

Para Gordon (1999) “los valores generan un impacto en las actividades, los cuales se van formando en el transcurso del tiempo, desde la infancia y están ligados a la personalidad, influyendo en el comportamiento”. Ahora bien, los valores de una persona hacen referencia a los principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamiento, asociado a un conjunto de actividades, creando en ellos, el sentido del compromiso social, ante la gerencia organizacional y comportamientos en el trabajo, diferentes a las personas que tienen otra serie de valores. En tal sentido, los valores suelen ser establecidos para toda la organización, donde sólo cada director y otros miembros de la organización se convierten en los guías y mediadores para desarrollarlos. Asimismo, Salazar (2002), reseña que el sistema

de valores de una organización puede decirse que representa las convicciones individuales y colectivas que sostiene el estilo de trabajar.

B. CARACTERÍSTICAS, ELEMENTOS Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (2004) plantea siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización:

- **Innovación y correr riesgos:** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Minuciosidad:** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- **Agresividad:** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- **Estabilidad:** grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de cosas, en lugar de crecer.

Los elementos relevantes en la cultura organizacional según Schein (1992) son los siguientes:

- *Artefactos:* considerados como los productos, servicios, patrones de conductas de los miembros de la organización, hábitos y costumbres.
- *Valores Adoptados:* Motivos que explican la forma en que se hacen las cosas.
- *Supuestos Básicos:* Creencias y mitos, filosofía de los líderes, supuestos, misión y visión.

Conjuntamente los factores que caracterizan la cultura, de acuerdo con Granel, Garaway y Malpica (1998) son:

- **El Desarrollo Gerencial:** se refiere al grado en que la organización provee oportunidades para el avance y desarrollo en puestos de mayor jerarquía. Se refleja en: las oportunidades de promoción interna, búsqueda interna para promoción, información de salarios y beneficios, claridad de interés en el desempeño, éxito del desarrollo de personal, oportunidades de desarrollo, promoción de los más competentes, y relación entre remuneración y resultados.
- **Estilo Gerencial:** Es el patrón de estímulo y apoyo a la iniciativa, y a la apertura para cuestionar opiniones superiores y concretar ideas como: libertad en la toma de decisiones, incentivo a tomar riesgos e innovar, críticas constructivas y conflictos, comunicación vertical, apoyo de la alta gerencia y claridad en los resultados esperados.
- **Compensación:** Se refiere al grado en que el sistema es percibido como justo, ligado al rendimiento y competitivo en el mercado laboral: equidad externa beneficios, satisfacción con la remuneración, y equidad interna y externa con la compensación.
- **Orientación a resultados:** Es el énfasis que se da a las responsabilidades individuales y grupales, a la competencia y el logro de retos: responsabilidad en resultados, trabajo y

metas como reto, alta exigencia en rendimiento, individuos competentes, efectividad implantando decisiones, y la adecuación talentos y exigencias del puesto.

- **Integración Organizacional:** Es el grado en que se proveen condiciones para la comunicación efectiva y cooperación para cumplir objetivos, a través de: cooperación y comunicación dentro y entre las unidades, claridad entre cargos, información y comprensión de metas de otras áreas.

Por otro lado, Serna (1997) indica que los factores más influyentes en el desarrollo de la cultura organizacional son:

- *Los fundadores:* que establecen los incentivos, principios, prioridades, comprensión, valores.
- *El estilo de Dirección:* Fija el tono de las interacciones, influye en la comunicación, toma de decisiones. Puede ser autocrático - democrático - laissez faire. Establece las Normativas, el Control, participación, grado de permisividad, centralización, puede enfatizar en el trabajo individual o grupal, en su integración o desintegración.
- *Claridad en los principios Organizacionales:* responde al Grado en que se encuentran explícitos.
- *Autonomía Individual:* Grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida. centralización - descentralización.
- *Estrategia:* estructura, normas y procedimientos, supervisión y control. Las estructuras planas son más flexibles, hay mayor comunicación, menos reglas y procedimientos.
- *Sistema de Apoyo:* Infraestructura de apoyo, información tecnología y telecomunicaciones.
- *Sistemas de recompensa, reconocimiento y sanciones:* dependen de la Evaluación, promoción, remuneración y ascenso.
- *Estimulo al riesgo:* tienen que ver con innovación y riesgo calculado.
- *Direccionamiento estratégico:* de acciones a corto plazo y operativas.
- *Talento Humano:* característica en cuanto a la educación, experiencia, pertenencia, satisfacción, compromiso.

Las siguientes dimensiones para describir la cultura organizacional de las instituciones educativas:

- **Formalidad:** Claridad de la estructura, objetivos, metas, procedimientos y responsabilidades.
- **Estilo de dirección:** Estímulo, confianza, participación en la toma de decisiones y comunicación.
- **Integración organizacional:** comunicación lateral, cooperación intra e intergrupos.
- **Desarrollo del recurso humano:** Evaluación, adiestramiento, oportunidades de crecimiento.
- **Compensación y recompensas:** equidad interna y externa, beneficios, estabilidad laboral, relación de las recompensas con el desempeño.
- **Sistemas de apoyo:** Condiciones de trabajo, recursos y tecnología para llevar a cabo el trabajo.
- **Compromiso:** Sentido de pertenencia a la organización, satisfacción con el trabajo.

- Orientación a resultados: preocupación por alcanzar los objetivos y metas.

C. CLASIFICACION DE LOS VALORES

Los valores finales están asociados a la visión (hacia dónde van las personas) y la misión (razón de ser o para qué). Además, son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo y hacer referencia al tipo de organización que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende asumir. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la organización. Mientras que los valores integrados con la misión, se enfocan en dos vertientes: una económica y otra social; donde. La primera hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable y la segunda, a aspectos inespecíficos de toda empresa como es generar empleo y desarrollar profesiones; y aspectos específicos según el sector de la actividad: enseñar, transportar, satisfacer necesidades de estatus, asegurar, entre otros. Los valores finales, se expresan de manera personal y ético-social.

Los valores se pueden dividir en las siguientes categorías:

1. Valores Personales

Los valores personales son aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo. Dentro de los valores personales se encuentra: vivir, felicidad, salud, salvación familia, éxito, realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, entre otros.

2. Valores ético–sociales

Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto, medio ambiente o el respeto de los derechos humanos. Entre los valores éticos–sociales se consideran: la paz, supervivencia, ecología del planeta, justicia social, entre otros. Los valores éticos-sociales, representan para el personal que labora en las universidades el cumplimiento de normas familiares, sociales y jurídicas, permiten seguir un orden de figuras de mando o autoridad desde sí mismo, en su familia, trabajo o grupo social.

Es pertinente resaltar que los valores ético-sociales motivan a las personas a perfeccionarse a sí mismos, en lo humano, espiritual, profesional, económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se presenten para poder rendir cuentas exactas de sus acciones en el momento previamente pautado.

Con respecto a los valores instrumentales u operativos, representan el modo de conducta adecuada o necesaria para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales. Cabe decir, que son los medios operativos para alcanzar los valores. Además están asociados a la forma de pensar, hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y misión.

3. Valores ético–morales

Se refieren a los modos de conducta necesaria para alcanzar los valores finales y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. De hecho, la palabra moral proviene del latín *mores* que significa costumbre.

Los valores morales son de tipo de valor instrumental que tienen dos características bien peculiares

- se ponen en práctica en la relación con las demás personas;
- en las personas mentalmente equilibradas cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o al menos de malestar consigo mismo.

4. Valores de Competencia

Los valores de competencia son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Al respecto, los autores sostienen: "Nadie se siente culpable, ni tan sólo incómodo por no asumir un valor, que sea compartido por un grupo de personas del cual se desea formar parte". Es propicio acotar que los valores de competencias representan el poder interno que una persona posee traducida en conductas, lo que permite compartir con otros miembros sus experiencias, creando con esto nuevos valores. Entre este tipo de valores, caben resaltar los siguientes: cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana.

Es importante mencionar, que una vez definidos los valores dentro de las organizaciones, es preciso poner en común cuáles son los principios o valores operativos para encauzar la consecución del futuro deseado.

D. BENEFICIOS DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

1. Aumento del desempeño

La claridad en los valores organizacionales, y cuando estos están totalmente entendidos por cada miembro de la organización, y no solamente entendidos, sino cuando cada miembro de la organización los incorpora a su propio sistema de valores, la productividad y el desempeño organizacional aumentan. Al tener claridad en los valores de la organización, las decisiones se toman más rápidamente y más acertadamente. Los valores son la guía que ayuda a todos los empleados a saber cómo comportarse y sobre qué bases tomar decisiones para ir a donde la organización quiere ir. Los valores son como la carrilera de un tren, que si el tren se mantiene sobre ella, puede ir a velocidades muy altas, pero cuando se sale, puede producir una tragedia.

Los empleados al tener claridad en los valores de la compañía, saben que si se salen de allí esto puede traer consecuencias funestas no solo para ellos mismos, sino también para la compañía. Los valores les dan la claridad y la confianza a los empleados para aumentar su velocidad puesto que entienden los parámetros por los cuales deben medirse y pueden tomar

decisiones por ellos mismos lo que lleva a que los líderes de la organización puedan empoderar mejor y más fácil a sus empleados.

2. Mejoramiento de comportamientos éticos

Cuando los empleados hacen suyos, o en otros términos, incorporan los valores de la organización en su propio sistema de valores, van a demostrar comportamientos acorde con estos valores, lo cual debe ser la meta de toda organización. Como se mencionó anteriormente, la ética es la expresión de los valores del individuo, es decir que si el empleador quiere comportamientos éticos encaminados a la honestidad, debe asegurarse que su empleado tenga este valor entre los principales de su sistema de valores. Otros ejemplos de valores también se pueden dar, como es el caso del servicio al cliente, puntualidad, orden, excelencia, etc. Si la organización pretende que para sus empleados el servicio al cliente sea uno de los valores que rijan su vida, o por lo menos su actuar dentro de la organización, los empleados deben valorar el servicio al cliente, y deben tener este valor como uno de los primeros dentro de su sistema de valores.

De acuerdo con Pelletier y Bligh, cuando se modelan valores y comportamientos ligados a esos valores, estos se vuelven parte de la cultura organizacional, y la cultura organizacional es una serie de valores y comportamientos comunes entre los miembros de la organización. Es decir, que si el líder de la organización quiere una cultura organizacional ética, debe promover los valores y comportamientos acorde con lo que desea.

3. Prevención de conflictos

Algunos conflictos ocurren cuando los valores de dos o más personas involucradas en la misma situación, son diferentes. Al igual que en el punto anterior, no solamente los empleados de la compañía, sino que además los miembros de la junta directiva, los accionistas y los asesores externos de la misma deben conocer claramente los valores de la compañía, y además deben también incorporarlos dentro de sus propios sistemas de valores. Cuando los miembros de la junta directiva, los socios o asesores externos tengan que tomar decisiones en grupo, y los valores de la compañía están claramente explicados y cada individuo los ha incorporado dentro de su propio sistema de valores, muy seguramente la unanimidad va a reinar dentro de la toma de decisiones. Esto no quiere decir que nunca van a estar en desacuerdo, pero los problemas ya no van a ser de fondo sino, más de forma.

Si todos dentro de la organización tienen claridad, por ejemplo, que uno de los principales valores de la organización es la honestidad, muy seguramente cuando presenten la licitación y les pidan alguna "comisión" o "soborno" para que les sea otorgada dicha licitación, muy seguramente, así esa licitación salve a la compañía de ir a bancarrota, ninguno de los miembros de la junta directiva o de los accionistas y mucho menos empleados de la organización aceptarían tal soborno. Por esta razón también es importante para las empresas grandes a la hora de escoger a sus ejecutivos, identificar primero los valores que los nuevos ejecutivos poseen, que estos sean, sino iguales muy similares a los valores de la compañía y también ver la facilidad con que estos nuevos ejecutivos adoptarían los valores de la compañía.

E. ¿CUANDO SON UTILES LOS VALORES?

Los valores cumplen un papel importante en la eficiencia y la efectividad de las organizaciones:

- Cuando tienen el mismo significado para todos los miembros de la organización (o al menos para la mayoría).
- Cuando son compartidos, es decir, que tienen una importancia similar para todos.
- Cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.
- Cuando son recordados cotidianamente.

Los valores en las organizaciones sirven para que sus integrantes:

- Se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, y logren con eficiencia sus objetivos.
- Tengan más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, en el corto, mediano y largo plazo.
- Sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de sus retos y necesidades tácticas o estratégicas, específicas y generales.

Como consecuencia, los miembros de una organización en la que se comparten valores:

- Se sienten más realizados como personas, más plenos, y valoran más sus propios comportamientos.
- Se sienten muy satisfechos de ser parte de esa comunidad. Se sienten más identificados y comprometidos con la razón de ser de esa organización.
- Rinden más en sus acciones, sus responsabilidades específicas y cumplen mejor sus compromisos profesionales.
- Hacen más aportes individuales y son más creativos, porque a través de sus actos se sienten más realizados como personas y más satisfechos de sí mismos.

Por otro lado, los valores organizacionales son los pilares de la cultura de una organización, lo que a su vez facilita y garantiza la integración y el crecimiento de las personas que la conforman.

F. LA IMPORTANCIA DEL MANTENIMIENTO DE LOS VALORES TRADICIONALES

Al pensar en la introducción de nuevos valores para la mayor eficiencia de la empresa, tales como flexibilidad, creatividad, autonomía o rapidez de respuesta, no hay que pasar por alto que dicha empresa ha llegado donde está precisamente por la existencia de una determinada forma de pensar y hacer las cosas que con mucha probabilidad encierra valores muy valiosos, valga la redundancia, y que no hay que tirar por la borda de forma precipitada, sobre todo si la gente está orgullosa de ellos.

En no pocas ocasiones, la resistencia al cambio a la hora de introducir intempestivamente nuevos estilos o procedimientos puede deberse precisamente al sentido común de querer

preservar alguno de estos valores que son los que configuran la identidad cultural de la empresa y cuya pérdida puede tener consecuencias mucho más negativas de lo que muchos directivos con poca sustancia pueden llegar a imaginarse.

G. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

1. Fase I: Aclarar su misión y valores

El primer paso para proceder a aclarar la misión y los valores de la compañía, es, primero que todo, obtener la aprobación de los dueños de la compañía o de la Junta Directiva para iniciar el proceso. Una vez que se tenga, hay que decidir cuales valores queremos que impulsen la estrategia empresarial y asignarles un orden de prioridad. Debemos igualmente definir la misión de la compañía. Si la compañía ya tiene una declaración de misión, debemos determinar si ella refleja los valores que hemos identificado. Si no es así, tendremos que revisarla para ponerla de acuerdo con esos valores. Enseguida, hay que determinar si los empleados son genuinamente entusiastas de la misión y los valores de la compañía.

El éxito de este proceso depende de que el gerente y otros altos líderes actúen de acuerdo con los valores que proclaman, puesto que primero es uno mismo quien tiene que cambiar antes de que pueda hacer cambiar a la organización.

2. Fase II: Comunicación

Un proceso de comunicación podría ser convocando reuniones de lanzamiento, invitando a una persona que esté fuera de la compañía para que abra las sesiones diciéndole a todo el mundo en que consiste el viaje de Administración por Valores. Seguidamente podemos mostrar diapositivas de la declaración de misión de la compañía y de sus valores básicos, y explicar la visión en que sustentaba la compañía y lo que espera que cada uno haga para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días. Si tratamos que la misión y los valores se mantengan constantemente a la vista de las personas, serían herramientas con mayores probabilidades de hacer lo que fueron diseñadas para hacer: Enfocar e influir en nuestras prácticas diarias de trabajo. Una manera de lograr que todos actúen de acuerdo con esos compromisos es el uso de una guía para la toma de decisiones basadas en valores.

3. Fase III: Alinear

La alineación es el corazón y el alma de Administración por Valores. Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento. La mejor manera para alinear las prácticas administrativas con esos valores es utilizar una especie de mediador imparcial y cuya función consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.

4. Reflexiones sobre el viaje

Los valores empiezan a actuar como un imán poderoso alineándonos a todos alrededor de un tema común. Nuestros valores compartidos. La energía se vuelve contagiosa. El entusiasmo de unos estimula a los otros y dicen que las historias de triunfos que oyen constantemente o de las cuales son testigos les dan un sentimiento de renovada esperanza o fe. En cualquier campo en que se esté operando, nuestras vidas son impulsadas por conexiones entre nuestros propios valores personales y los valores de la compañía. Para que funcione la Administración por Valores tiene que hacerse todo el tiempo, en todas las áreas, con todos los grupos interesados en la empresa y a todos los niveles, empezando desde la cima. Si no se hace en esa forma, es fácil prever el resultado: No tiene el impacto que se busca.

CONCLUSION

Aunque muchas empresas tanto a nivel local como internacional muestran en su propaganda los valores de que las dirigen, definir los valores organizacionales no es suficiente para ver su efecto en la organización. Es necesario que haya claridad en los valores, y que cada miembro dentro de la organización se apropie de estos valores, que los incorporen dentro de sus propios sistemas de valores.

Cumpliendo con estas dos condiciones, las organizaciones pueden acceder a por lo menos tres beneficios que incluyen el aumento de la productividad, el mejoramiento de comportamientos éticos por parte de los empleados y la prevención de conflictos en cualquier nivel de la organización. Como se menciona en un párrafo anterior, cada miembro de la organización debe incorporar los valores organizacionales a su propio sistema de valores. Para lograr esto existen por lo menos tres maneras de hacerlo. La primera de ellas y más importante es modelando los valores. Los únicos que pueden hacer esto son los líderes, cabezas de la organización, y por supuesto en una mayor y más visible manera al presidente o gerente general de la organización. La segunda forma, es adicionando o cambiando políticas dentro de la empresa, creando un sistema de recompensa y castigos para los empleados. Y, la tercera manera es capacitando a los empleados en los valores de la organización. Si se logra incorporar los valores organizacionales dentro del sistema de valores de cada miembro de la misma, los beneficios para la organización no se harán esperar.

BIBLIOGRAFIA

MORALES, D. (2005) Valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario. Universidad Rafael Belloso Chacín (URBC). Volumen 3 Edición No 2.

GORDON, J.(1999). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Mc Graw Hill. México.

KINICKI, A. Y KREITHER, R.(2003). **Comportamiento organizacional.** Conceptos, problemas y prácticas. Editorial McGraw-Hill. México.

ELTKIN, J.(1997). **La doble moral de las organizaciones.** Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

GARCÍA, S. Y DOLAN, S. (2003). **La dirección por valores. El cambio más allá de los objetivos.** Editorial McGraw-Hill. España.

STONER (1999). **Teoría de la organización.** México. Editorial Trillas.

PELLETIER, K. Y BLIGH, M.(2008) The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. Journal of Business Ethics. P. 823. Tomado del Internet a través de EBSCO.

ROMO, D.Importancia de los valores como base de la eficacia organizacional. Artículos Canic: Compartiendo el Conocimiento

POSADA, G. (2005) Tipo de mercado y su comportamiento.
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/cultumercadeo.htm>

GLOSARIO

1. **Actitudes:** Son las predisposiciones a responder de una determinada manera con reacciones favorables o desfavorables hacia algo.
2. **Administración por objetivos:** Proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.
3. **Capacidad:** Talento natural y el grado de competencias aprendidas de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta.
4. **Competencia transcultural:** Capacidad de aceptar las diferencias y similitudes entre diferentes culturas y naciones.
5. **Competencia:** Son características permanentes de la persona, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
6. **Comportamiento organizacional:** Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.
7. **Comunicación escrita:** Capacidad para transmitir información de manera escrita, a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo.

8. **Empowerment:** es una vía de capacitación para empoderar a todos los empleados, y sea auténticos protagonistas del éxito y los resultados de la empresa.
9. **Establecimiento de las metas:** Proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, equipos, departamentos y organizaciones logren.
10. **Estrategia:** La ciencia o arte de ejercer autoridad por medio de aplicar planificación global y conducir operaciones a gran escala y largo plazo ; un plan o acción resultante de la práctica de esta ciencia. Planificación estratégica es planificar a largo plazo o a futuro.
11. **Ética:** Es una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.
12. **Motivación:** proceso por que el cual se inspira y estimula a los colaboradores a maximizar su desempeño y productividad, proveer un motivo para actuar de cierta manera o para alcanzar cierta meta o resultado final.
13. **Percepción:** Es un proceso nervioso superior que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.
14. **Satisfacción Laboral:** Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
15. **Valores culturales:** Creencias e ideas que comparte un grupo de individuos. Preferencias y conductas generales.

ANEXO



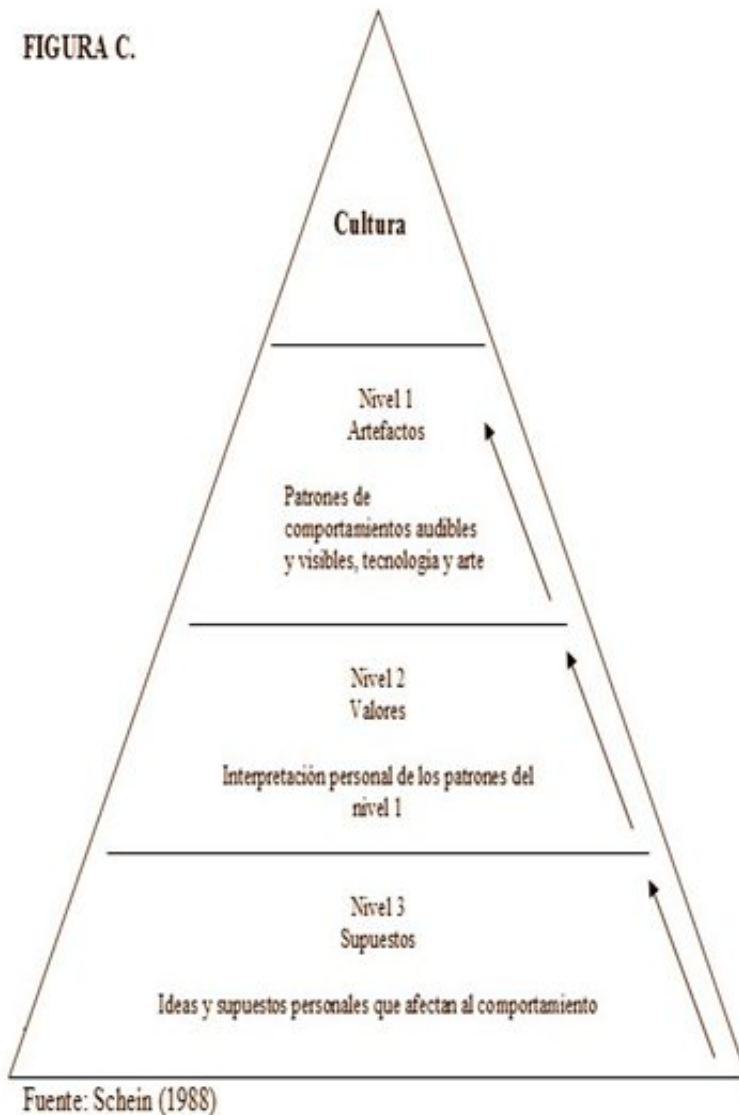
La cultura organizacional es uno de los pilares que apoya a las organizaciones que pretenden ser competitivas.



Componentes de la cultura organizacional



La cultura organizacional orientada hacia la gestión mercadológica

Modelo de cultura organizacional**FIGURA C.****Modelo de Cultura Organización según Schein (1988)****RESUMEN**

La cultura organizacional la define Edgar Schein, uno de los primeros estudiosos del tema, como 'esos principios que regulan y determinan, en alguna medida, las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas del grupo o la empresa'. Tampoco se puede determinar con facilidad la forma como surge una determinada creencia o un patrón colectivo de comportamiento; sólo sabemos que está ahí, que todos lo comparten y que no es posible cambiarlo de la noche a la mañana.

Podría pensarse que, en la medida en que surgen conductas que requieren ser validadas frente a lo que es y no es correcto, las personas con mayor injerencia aportan sus propias visiones y

éstas poco a poco van siendo asumida por toda la organización y asimiladas como 'la forma correcta de actuar' frente a determinados sucesos y acontecimientos.

la cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir supuestos, creencias y valores, muchas veces tácitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permiten enfocar sus actos. Es evidente por lo que la referencia a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y es transmitida, aprendida y compartida por todos. Por lo que en esta investigación se asumió la definición de Schein (1992).

En concordancia con lo anterior, la comprensión de la cultura facilita la integración e impide el desperdicio de talentos en las organizaciones, permite conocer las percepciones de la gente en la organización, en relación con los factores que afectan su motivación. En tanto, establece un canal de comunicación y relaciones, fortalece los niveles de adhesión y compromiso con la organización. Se hace necesario entonces, incorporar instrumentos de diagnóstico, los cuales permitirán la identificación de las diferencias y peculiaridades de las diversas áreas de la organización, como requerimiento para trazar planes de acción que permitan potenciar los factores de satisfacción y minimizar las debilidades.

La gestión educativa para que esencialmente cumpla con su función orientadora y transformadora en el proceso educativo debe y puede considerar la aplicación de valores éticos o instrumentales que según García y Dolan (1997) son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir los valores existenciales; es decir, a través de una gestión educativa coherente, armonizada y fundamentada en valores éticos, debe promoverse la transformación y desarrollo de las inquietudes humanas en respuestas positivas que hagan posible la permanencia y trascendencia del hombre con eficiencia en las organizaciones, que se genere una interrelación continua y progresiva en su trabajo y formación, que prevalezca la continuidad y se haga vitalicio su proceso de aprendizaje en los contextos de su vida. Esto implica ver la relación de la ética con la educación como la gran fuerza en época de crisis de valores para la transformación progresiva de la visión del mundo, de nuestras identidades nacionales y de nuestra conciencia, apoyada en esta relación la gestión educativa debe orientarse hacia la búsqueda de nuevos horizontes para la formación del hombre integral guiado por valores éticos que le permitan consolidar en su contexto sus valores existenciales que lo hagan coherente consigo mismo y con la sociedad.

La relación que se ha planteado entre ética y educación, en los últimos tiempos, ha sido desde un punto de vista extremo, a través de manuales o de normas aisladas de un contexto vital y social. De esta manera se ha descentralizado el fundamento de la relación misma: la educación es un proyecto ético. Educar para la obediencia, para el conocimiento y reconocimiento de la autoridad en el orden del pensamiento, de la interacción social y en la política, ha sido un ejercicio legitimador del poder y del saber que constriñe el deseo, instaura la sumisión y el reconocimiento de la jerarquía entre los hombres como "naturalmente" dado o divinamente recibida. Se puede decir que este tipo de aprendizaje logrado en el ejercicio docente no ha

permitido obtener resultados acordes con la realidad mundial ni el logro del desarrollo de un pensamiento solucionador y crítico en el educando.

Otro ingrediente que matiza fuertemente el proceso educativo es que no existe una educación neutra, es decir, que toda educación está comprometida, con una religión, con la política, con una cultura, con una idea.

Si consideramos que educar es dirigir, encaminar, doctrinar, para lograr el desarrollo y perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales del individuo, la educación es uno de los instrumentos que la sociedad ha creado para transmitir, reproducir y proteger sus intereses (sociedad capitalista). De esta manera, educación y moral se vinculan ya que la moral también utiliza a la educación para conseguir sus fines, a través de la educación la moral inculca sus valores.

La labor educativa de hoy requiere de docentes responsables con grandes retos en la práctica, la dirección y supervisión de proyectos de educación fundamentados en valores éticos y para la democracia (VII Cumbre Iberoamericana de Educación, 1997). Esta labor requiere de un conjunto de acciones que hagan posible una mayor profesionalización que dignifique la tarea del docente, la promoción de su autoestima, su mayor responsabilidad profesional y moral, logrando de él su aceptación como modelo de aprendizaje humano y social.