

**La Cultura organizacional en la administración pública.  
Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión**

**Francisco Gelanzé Sevilla**

Docente  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas  
Universidad de Carabobo

## La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión

### Resumen

El presente ensayo se plantea como objetivo considerar la cultura organizacional como medio para lograr la eficiencia en la administración pública, la misma ha generado una revolución científica en los últimos años en lo referente al estudio de los nuevos conceptos gerenciales organizacionales. La cultura organizacional al igual que muchos otros conceptos de la gerencia moderna, justifica su relevancia en la necesidad actual de disminuir los conflictos individuales y grupales que existen en las distintas unidades de gestión dentro de la administración pública, notablemente debido a una cultura organizacional flexible e innovadora se espera en todo momento la mejoría de los procesos de comunicación, y eventualmente un aumento de la eficiencia de la gestión lo cual es el fin último de la misma. Esta es una investigación documental y bibliográfica, a través del análisis de contenido de los textos de expertos en el estudio de la cultura en las organizaciones e instituciones de la modernidad.

**Palabras clave:** cultura organizacional, comunicación, eficiencia.

### Organizational culture in public administration. A theoretical view of efficiency in management

#### Abstract

This paper seeks to consider the organizational culture as a mean to achieve efficiency in the public administration; it has generated a scientific revolution in recent years with regard to the study of the new organizational management concepts. Organizational culture like many other modern management concepts, justifies its relevance in today's need to reduce individual and group conflicts in different management units within the public administration, due to a flexible and innovative organizational culture is expected at all times an improving communication processes which eventually will increase management efficiency which is the ultimate end of it all. This is a documentary and bibliographic research content analysis of experts' texts in the study of culture in organizations and institutions of modernity.

**Key words:** organizational culture, communication, efficiency

# **La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión**

## **SUMARIO**

### **Introducción**

- 1. La organización**
- 2. Teoría de sistemas**
- 3. La organización como sistema abierto**
- 4. La cultura organizacional en las instituciones públicas**
- 5. Características de la cultura organizacional**
- 6. Funciones de la cultura**
- 7. Tipos y niveles de cultura organizacional**
- 8. Elementos claves en la cultura organizacional**
- 9. Sistema de valores en las organizaciones**
- 10. Teoría de los valores de Max Scheler**

### **Conclusiones**

### **Referencias**

## La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión

### Introducción

Como referencia obligada para iniciar este aparte se hace necesario comentar que las instituciones en la actualidad son consideradas como un sistema socio cultural con sus propios componentes ideológicos y particulares principios, valores, mitos, y creencias establecidas por sus fundadores y quienes hacen vida en ellas.

Una vez entendido lo expuesto se hace necesario tenerlo siempre presente ante los distintos retos que surgen, de manera de lograr cumplirlos y alcanzar el éxito esperado.

Hoy día existe una nueva realidad la cual la administración pública Venezolana no puede permitir pasar por alto, y son los conceptos de clase mundial traídos por la gerencia moderna, pues la aplicación de los mismos no solo logran altos niveles de competitividad sino también de eficiencia. Más sin embargo, para alcanzar verdaderamente el cumplimiento de retos, oportunidades, objetivos, y satisfacer necesidades, se hace necesario promover un cambio en la conducta del recurso humano con el fin de aumentar la eficiencia en el trabajo del mismo. En este sentido la cultura organizacional juega un papel de vital importancia, puesto que ella está determinada por una serie de factores con características muy particulares, las cuales de ser variadas pueden producir un cambio positivo o negativo, modificando así el comportamiento de los que hacen vida en la organización o institución y por ende su desempeño laboral.

### 1. La organización

Según la real academia española, una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Sin embargo, lo interesante es analizar como las personas en estos lugares de trabajo sea cual sea su fin,

interactúan entre sí basándose en todo momento en la idea de alcanzar el logro de las metas propuestas de la mano con la misión y visión del sitio donde laboran.

Cuando se hace un estudio sobre una institución u organización, opina el autor, se torna sumamente interesante y necesario verla como un todo, es decir como un conjunto de cosas y personas relacionadas entre sí, las cuales ordenadamente contribuyen a determinado objeto, esta definición no es otra que la de sistema.

## **2. Teoría de Sistemas**

Para definir qué es un sistema se hace referencia a la obra de Gilli (2007) denominada diseño organizativo, en ella el autor comenta: “un sistema es todo aquello que usted quiere que sea”, dado que el concepto no sólo es utilizado en el campo de la administración, de hecho puede ser aplicado a cualquier objeto en estudio. Más adelante el mismo autor cita a Schoderbek (1984) quien dice “un sistema es un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad”.

El enfoque sistémico permite contar con un modelo para analizar a las organizaciones, en principio se debe recordar la existencia de dos tipos de sistemas, el cerrado donde no se incorporan recursos del ambiente, y el abierto donde si se permite el ingreso de energía adicional. Autores como Fayol, Weber, Gulik y Urwick comenta Gilli (2011) han enfocado los problemas de las organizaciones con una perspectiva de sistema cerrado, mas sin embargo Katz & Kahn (1981) sostienen que este enfoque resulta inadecuado pues desconoce las influencias ambientales, no incluye en el análisis los valores y necesidades de las personas, no estudia subsistemas y sus interrelaciones y finalmente no considera las estructuras formales.

Entonces al hablar de un sistema abierto, lo primero según Katz y Kahn (1981) a tener en cuenta es como se reciben los insumos en las organizaciones, los mismos según los autores vienen del ambiente y necesitan provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio, ninguna estructura social es autosuficiente. Posterior a lo comentado anteriormente se

habla del proceso, el cual es el conjunto de operaciones que se desarrollan dentro del sistema sobre las entradas; es decir, la transformación de materiales en productos o la capacitación del personal, la detección de necesidades, etc.

Finalmente están las salidas, las cuales son el resultado de la transformación llevada a cabo en el proceso. Schoderbek, citado en Gilli (2011) respecto a los tipos de salidas, y este último comenta el autor las resume a tres; las que son consumidas directamente por otro sistema, las que son consumidas por el mismo sistema, y las que no se consumen en el mismo sistema ni en otro.

### **3. La organización como sistema abierto**

En el párrafo anterior se expuso como Katz y Khan (1981) analizaron a las organizaciones como sistemas abiertos, mas sin embargo es valioso comentar la propuesta de los autores, y como ella se expande hasta el punto de ver a la teoría de las organizaciones libre de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos. En pocas palabras las organizaciones solo deben analizarse según la teoría general de sistemas, para ello se rescatan algunas características de la obra de Katz y Khan entre las cuales están:

- Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema abierto consta de ciclos repetitivos de entrada-proceso-salida. De estos tres procesos sistémicos básicos, la entrada y la salida son transacciones que involucran al sistema con ciertos sectores de su ambiente inmediato; el proceso como tal o transformación ocurre dentro del mismo sistema.
- Entropía negativa: la entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional, y es

a este proceso reactivo de obtención de reservas de energías a lo que se denomina entropía negativa o negentropía.

- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben insumos, a los que transforman o modifican mediante el trabajo realizado. Sin embargo también insumos de carácter informativo, el insumo de información más simple es la retroalimentación negativa, que permite al sistema corregir sus desvíos del camino correcto. Por otro lado se encuentra el proceso de codificación el cual permite al sistema reaccionar selectivamente sólo ante las señales de información para las cuales esté sintonizado. La codificación es un sistema de selección de entradas a través del cual se rechaza o se aceptan los materiales y se incorporan a la estructura.
- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: el sistema abierto busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía con el ambiente para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: aunque existe un flujo constante de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema, la tasa de intercambio de energía y las relaciones entre las partes no varían.
- Diferenciación: la organización tiende a la diferenciación es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones, que significa también multiplicación y roles y diferenciación interna. Los estándares difusos y globales se sustituyen por funciones más especializadas.
- Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización indudablemente presenta límites, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Las mencionadas fronteras definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura con relación al ambiente.

#### 4. La cultura organizacional en las instituciones públicas

La cultura organizacional según Cole, citado en Alles (2008), en su obra sobre comportamiento organizacional es definida como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la institución. Pero este dista de ser el único concepto aceptado hoy día por los

investigadores académicos globales, es por ello que en esta parte del marco teórico conceptual de la investigación se citan algunos teóricos de relevada importancia en el acontecer actual.

En sintonía con el párrafo anterior Flores (2011) afirma, las instituciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, según Zapata, Guillermo y Martínez (2007) el tema se encuentra en primer plano hoy en día, en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad.

Muy a pesar de afirmar que todo inicia en el anonimato y sin tener una fecha exacta se puede asegurar algo clave sobre la perspectiva cultural de las organizaciones, y es su firme afianzamiento en los años setenta (70), cuando el concepto de empresa adquiere mayor complejidad. Así de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se ve, en los setenta (70), a la empresa como una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, y a la vez se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales Thevenet (2010).

Indudablemente la gestión actual ha descubierto la cultura empresarial, y se deja seducir por ella. Cualquier procedimiento estratégico debe inspirarse en fundamentos culturales para adquirir fiabilidad; los hombres se sienten movidos a actuar sólo a través de proyectos, certidumbres o valores cuya fuerza, permanencia y eficacia generen oportunidades de implicación.



Es indiscutible la sorpresa a la cual llega cualquier persona que forme parte de una institución al referirse a la diferencia existente entre lo vivido en ellas y los aspectos teóricos. En la realidad de una institución intervienen numerosos factores que no pueden asumir ni los mejores modelos de gestión. Un presidente exige a sus gerentes un gran rigor en la elaboración de un plan institucional, para después aconsejarles que lo guarden en un cajón; los directores se complacen en resumir en dos o tres slogans la razón de su éxito; décadas de auge empresarial e institucional se pretenden resumir en unos cuantos preceptos; estas realidades parecen apartarse de las complejas prácticas de gestión que esas mismas instituciones siguen utilizando.

Por otro lado Zapata, Guillermo y Martínez (2007), opinan que el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación japonesa, la cual desde las cenizas de la segunda guerra mundial, construyó un poderoso imperio industrial a finales de los setenta y principio de los ochenta, irrumpió con una gran fortaleza y dominó en los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo; lo cual se explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional.

Dicha transformación japonesa le demostró, en los ochenta (80), al sorprendido occidente a través de diversos autores como Peters y Waterman, que desarrollar trabajos sobre temas de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando a su vez, que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones.

Ahora bien, el concepto de cultura organizacional es nuevo en cuanto su aplicación en la administración pública. Es una nueva óptica, la cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las instituciones. La cultura de una organización es un factor clave del éxito. Por su parte Sánchez (2011) indica que la puesta en práctica de estrategias gerenciales debe considerarse como primer elemento a la cultura de la institución como agente no obstaculizador sino por el contrario, facilitador de los procesos, por eso debe ser punto de partida para cualquier diagnóstico.

En relación a lo anterior, Rodríguez (2011) describe a la cultura organizacional como una nueva óptica institucional lo cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones y las instituciones; para lograr tales fines comenta la autora es necesario que la organización exija los siguientes aspectos:

- Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución
- Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución
- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión de los objetivos organizacionales
- Un sistema de trabajo participativo en las acciones de la institución.

En este contexto la cultura organizacional, es la médula de la institución y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, además puede manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de las organizaciones, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Además, sin duda alguna es considerada como un hecho social que engloba diversidades y las unifica, liga materialidad e inmaterialidad. Se presenta en cuatro tipologías: rupturas e identidades separadas, identidades en formación o en cambio, cultura enchapada e identidad por posición y comunidad de visión e identidad compartida. Y es al mismo tiempo, el resultado complejo de presiones externas, capacidades internas y de estas con factores aleatorios que como tal, no puede ser fácilmente previstos.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que...

...las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes (p.144).

Al respecto Flores (2011) comenta, la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la

visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

## **5. Características de la cultura organizacional**

En opinión de Rodríguez (2011) la cultura organizacional tiene una serie de características, tomando en cuenta lo comentado por el autor mencionado y por Robbins y Judge (2009) se pueden mencionar las siguientes:

- Identidad de sus miembros. Es la capacidad que tienen todos los trabajadores de sentirse identificados con la organización.
- Énfasis en el grupo. Las actividades del trabajo se organiza en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas. Esto quiere decir que antes de tomar una decisión a nivel administrativo, se considera las repercusiones que podrían traer los resultados a cada uno de los miembros de la organización.
- La integración de unidades. Para trabajar de manera coordinada e independiente.
- Orientación a los resultados, lo cual se traduce en la organización centrada en los resultados o eventos, en vez de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- El control. Se establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Innovación y aceptación al riesgo. Se refiere a que los empleados sean innovadores arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar; es decir, cómo es que se distribuyen las recompensas, ya sean con aumentos de sueldos y ascenso de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines, los medios.
- Atención al detalle. Se refiere al grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

- El enfoque hacia un sistema abierto, para que la organización controle esos cambios extremos.

Cada una de estas características existen en un continuo que va de lo bajo hacia lo alto. En este sentido, se proporciona una imagen de los componentes de la cultura que permite tener una orientación para realizar la investigación presente. Cabe expresar, que las características se pueden combinar para comprender lo que determina la cultura organizacional así como su estructura.

## **6. Funciones de la cultura**

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización, la primera opinan Robbins y Judge (2009) es que define fronteras; es decir crea diferencias entre una organización y las demás, la segunda se basa en su poder de transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, la tercera se basa en la facilidad de generar compromiso con algo más grande al mero interés individual, la cuarta es ese mejoramiento de la estabilidad del sistema social y finalmente se hace referencia a su función como mecanismo de dar sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Al respecto, Luna y Pezo (2007) presentan en su obra sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica, a la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional, la cual concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores: necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento organizacional.

A manera de resumen, se puede afirmar, la cultura organizacional contiene aspectos interrelacionados entre sí, es decir; podría entenderse como un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas. Esto significa que pueden existir

subculturas dentro de una misma cultura. Las sub-culturas proporcionan un marco de referencia donde los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos difíciles de precisar, por ser conductas individuales. En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico producido entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

## **7. Tipos y niveles de cultura organizacional**

Los estudiosos del tema no solamente han identificado los distintos tipos de cultura organizacional, sino que han caracterizado las empresas de acuerdo con el modelo predominante en ellas. En relación a lo anterior, es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la predominante en una organización y cuáles son las características identificables en la nueva cultura, en caso de que sea necesario introducir cambios en la misma.

A continuación se resaltan los cuatro tipos de cultura que Luna y Pezo (2010) plantean en su libro sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica:

- a) Cultura burocrática: este tipo de cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.
- b) Cultura rutinaria: en empresas con este tipo de cultura las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo. Además, la dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas. Por último, los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.

- c) Cultura soñadora: las empresas en las que predomina este tipo de cultura se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada. Consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto. Tratan de romper con lo rutinario o burocrático per a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas. Finalmente confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
- d) Cultura flexible e innovadora: las empresas con este tipo de cultura dan importancia y prioridad a aquellos valores y pautas de comportamiento que ayudan a la organización y a su cultura a afrontar un continuo cambio y adaptación y que facilitan la exploración de nuevas oportunidades. El investigador afirma que una cultura flexible e innovadora tiene, cada vez, un mayor desarrollo en las organizaciones actuales, e incluso es el camino adecuado para una lograr una Cultura Organizacional Positiva, siendo ella la más interesante de todas a efectos de este estudio pues hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individual según Robbins y Judge (2009).

Se puede entonces evidenciar la existencia de diversos tipos de culturas organizacionales. Mas sin embargo, no solo se puede hablar de una clasificación de la cultura organizacional de una institución a través de los tipos de cultura existentes, también se puede hacer dicha clasificación por los niveles que tiene la misma.

Schein, citado en Alles (2008), en su obra cultura organizacional y liderazgo en el capítulo 2 el cual titula “Descubriendo los niveles de cultura”, plantea que la cultura puede ser analizada por niveles, donde el término nivel hace referencia al grado en que el fenómeno cultural puede ser visible para el espectador. La idea principal en este aparte son los símbolos visibles de la cultura como por ejemplo los logros que representan la imagen de una institución u organización o incluso la decoración de sus oficinas.

## 8. Elementos claves en la cultura organizacional

Soria y López (2008) en su libro sobre organizaciones y políticas públicas señalan que la conducta de los hombres en gran medida se basa en sus propias experiencias, por las normas que la sociedad construye para permitir una convivencia adecuada y equitativa entre sus integrantes, sean estas impuestas por el estado a través de las leyes y las sanciones correspondientes o por normas de carácter ético y/o moral, que le permite al hombre desarrollar sus potencialidades.

En la conducta individual o colectiva, dentro de la institución, se puede diferenciar dos formas de pensamiento opuestas las cuales quedan enmarcadas en los valores propios de los individuos:

- 1) en la que el hombre busca su plena realización a través de su propio esfuerzo y colaboración con otros miembros de la sociedad,
- 2) y otra materialista en el que sobresalen sentimientos de individualidad, egoísmo, y competencia. Cabe destacar que el aumento de instituciones y por consiguiente el aumento en la incorporación de los individuos en ellas, estimula la diversificación de las fuentes de valores, implicando con ello un menor impacto en la formación del individuo, de las consideradas como principales (familia y escuela, por ejemplo), y por consiguiente un cambio en su comportamiento.

## 9. Sistema de valores en las organizaciones

El término valor ha sido usado, y lo sigue siendo para referir al significado económico de las cosas, pero también tiene otra utilización: cuando se dice, por ejemplo, que una pieza u obra es valiosa. La noción de valor en un sentido general está ligada a las ideas de selección y preferencia, entre otras, pero ello no quiere decir que algo tiene valor porque es preferido o preferible. El concepto de valor se ha usado con frecuencia en un sentido moral (valor moral o valor auténticamente moral, Kant).

Secco, citado en, Alles (2008), en su libro sobre comportamiento organizacional, valor significa cualidad (de una persona o cosa) que la hace susceptible de estimación o precio, también la define como cosa que tiene calidad según una consideración personal o social. Por lo tanto para una organización los valores serán aquellos principios que permitiéndole cumplir con su visión y misión, representan las cualidades más apreciadas en ese ámbito.

Los valores son el elemento central de la cultura organizacional, se les asocia comúnmente con el comportamiento organizacional y el desempeño, al facilitar actividades de coordinación y control; alineación más adecuada entre objetivos, estrategia y diversos procesos organizacionales. Por ello, para hablar de valores organizacionales como tema de estudio, es relevante no solo conocer su significado, sino entenderlo a cabalidad. Aquí vale la pena resaltar ciertas cualidades como lo es la obediencia la cual aunque para unos podrá ser una cualidad valorada, para otros no. Por esa misma razón los valores deben ser los definidos para cada organización, y no escribirlos a partir de palabras copiadas de algún texto de gerencia o de otra empresa, aunque sea considerada como modelo a seguir.

Muchos son los conceptos surgidos a lo largo de la historia referente a los valores, sin embargo vale la pena revisar lo comentado por Sánchez (2007) sobre este tema. Ella indica que “los valores son una organización de creencias y opciones relativas a referentes abstractos o principios, a normas de comportamiento o modelos, o fines de vida. Expresan juicios morales provenientes de normas de comportamiento... es todo lo que nos importa...”

Adicionalmente, la misma autora acota que los valores son una abstracción de la mente humana y describen sus características, pero requieren de alguien en quien encarnarse. Son distinguibles entre sí y cada valor posee un antivalor, se adquieren con la experiencia y se internalizan con la educación y se expresan a través de la conducta, es decir por medio de las actitudes. (p. 40)

Al llevar este concepto a las instituciones, se puede expresar y comprender entonces, el porqué del comportamiento de las personas en un determinado entorno social, y se puede incluso entender su importancia pues la misma radica en que se convierten en un elemento motivador de



las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y crean un sentido de identidad del personal con la organización.

En todo momento en este estudio la pregunta a resolver es, como llevar los conceptos repasados a una institución u organización, no en vano ese es el objeto estudio. Pensando en ello, la siguiente pregunta es ¿para qué definir valores? En resumen, es una forma de trabajar de mayor a menor. Una organización debe conocer, analizar, determinar, poner en palabras cuál es su cultura, a qué valores adhiere, pues no es lo mismo si la máxima conducción de una organización piensa que un valor importante es la obediencia, a si consideran que un valor es el empowerment comenta Martha Alles (2008).

Al respecto Flores (2011) señala la necesidad de formular valores y enseñarlos, de manera que sean asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Ellos deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado el cual compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la institución.

Entonces, a partir de lo expuesto se evidencia la necesidad de la alta gerencia de desarrollar una filosofía global, la cual guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización si busca ser exitosa, esto indica la necesidad de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Desde la perspectiva planteada se hace necesario tener presente en todo momento valores fundamentales como la solidaridad en la cultura organizacional en especial de instituciones educativas, el compañerismo, la integración, la participación voluntaria de los empleados, entre otros. Es conveniente acotar que no existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; **las jerarquías valorativas son fluctuantes**, es decir cambian de acuerdo a las variaciones del contexto. Lo importante a tener en cuenta es: la mayoría de las clasificaciones

**incluyen la categoría de valores éticos y valores morales.** Por ejemplo, la jerarquía de valores según **Scheler** (1941) que será definida más adelante en esta investigación incluye: valores de lo agradable y lo desagradable, valores vitales, valores espirituales y valores religiosos.

**Por su parte Rokeach** (1973) formuló **valores instrumentales** o relacionados con modos de conducta (valores morales) y **valores terminales** o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común). La clasificación detallada que ofrece **Ibáñez** (1976) diferencia seis grupos: valores técnicos, económicos y utilitarios, valores vitales, valores estéticos, valores intelectuales, valores morales, y valores trascendentales.

Al hablar de valores, ellos nos sirven para inspirar, guiar y cambiar. Ellos inspiran porque cuando la persona tiene un marco valorativo, tiene un horizonte al cual se dirige y las ideas aparecen en esa dirección. Guían porque los valores son quienes permiten que en un mundo tan cambiante, no se pierda el rumbo, y concedan cambiar porque nos dan la dirección a la cual hay que dirigirse. En resumen se habla de valores en este contexto porque los valores son el ingrediente de la felicidad, el éxito y la dignidad, por eso, los valores motivan y orientan a las decisiones desde dentro, lo cual lleva a retomar la importante relación entre los valores y las instituciones, por su puesto el enfoque en este estudio debe hacerse con respecto a los motores orientadores de la misma y ellos se resumen básicamente en la visión y misión. Keith, Newstron y Jhon W, citados en Alles, (2008) en su obra sobre comportamiento humano en el trabajo opinan sobre la importancia de interrelacionar los valores con la visión y misión de una organización ¿Cuál diferencia existe entre ellas? Bueno, en general la misión es más descriptiva y menos orientada al futuro.

## **11. Teoría de los Valores de Max Scheler**

El objeto de esta teoría y de su filosofía en general es un intento de solucionar lo que para el autor es la problemática planteada originalmente por el filósofo alemán Immanuel Kant,

en ella se intenta dar un nuevo fundamento personalista a la ética. Los valores, según Scheler se presentan objetivamente y estructurados según dos rasgos fundamentales y exclusivos:

- a) La polaridad, todos los valores son positivos o negativos, a diferencia de las cosas o realidades que tienen un carácter de positividad. A lo bueno se opone lo malo; a lo bello lo feo; etc.
- b) La jerarquía, cada valor hace presente en su percepción que es igual, inferior o superior a otros valores. Esta jerarquía da lugar a una escala de valores que según el filósofo se ordenan de menor a mayor en cuatro grupos;
  - 1) Los valores del agrado
  - 2) Los valores vitales
  - 3) Los valores espirituales, quienes a su vez se dividen en
    - Estéticos
    - Jurídicos
    - Intelectuales
  - 4) Los valores religiosos

## **CONCLUSIONES**

Hoy en día, la cultura organizacional es el foco de crecimiento de casi todos los negocios, de hecho es evidente que Estados Unidos y otros países desarrollados se desplazan hacia una economía en la que el recurso humano capacitado y con cultura positiva en las organizaciones se ha convertido en el componente principal, esto llama la atención al encontrar casos donde los negocios o las organizaciones como es el caso de las de servicios incluyendo el gobierno, la educación y el cuidado de la salud representan más del 80% del empleo no solo en estados unidos sino en muchos países latinoamericanos como lo es Venezuela.

Este ensayo se enmarca en la necesidad que tienen las organizaciones de servicio como es el caso de la administración pública venezolana de contar con recurso humano capaz, competente

y por encima de todo alineado a los requerimientos y objetivos de la institución, lo cual permite una mejora notable en la eficiencia del servicio y mejoras en el desempeño.

La calidad de las organizaciones basadas en conocimientos se concentran en la eficiencia y el buen desempeño de las mismas y una institución que este sustentada o apoyada sobre las bases que genera tener una cultura organizacional positiva garantiza que siempre y cuando tanto gestión como todos los componentes que conforman el ente u organismo público estén comprometidos con los programas estratégicos establecidos están destinados a lograrlo.

## **Referencias**

- Alles, Martha (2008). Comportamiento organizacional. Buenos Aires. Granica S.A. ediciones
- Flores, María. (2011). La gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los institutos y colegios universitarios de la región central. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Gilli, Juan. (2007 y 2011). Diseño organizativo, estructura y procesos. Buenos Aires, ed. Granica S.A.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert (1981) La Psicología Social de las Organizaciones Mc Graw Hill, México,
- Luna, Raúl y Pezo, Alfredo. (2010). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Edición del convenio Andrés Bello. Colombia
- ROBBINS, STEPHEN Y JUDGE TIM, (2009). Comportamiento organizacional. México, ediciones Pearson educación de México S.A. de c.v.
- Rokecach, Milton. (1973). The nature of human values. Michigan, free press editors, Universidad de Michigan
- Rodríguez, Elibety. (2011). Gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional dentro del marco de la educación robinsoniana. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Sánchez, Nieve. (2007). Propuesta de estrategias gerenciales para el cambio de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Cabriales. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo

Soria, Rigoberto y López, Carlos. (2008). Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste. México, ediciones Pearson educación de México S.A. de c.v.

Thevenet, Maurice (2010). Auditoria de la cultura empresarial. Madrid, ediciones Díaz de santos

Zapata, Álvaro, Murillo, Guillermo, y Martínez, Jenny. (2007). Organización y Management; naturaleza, objeto, método investigación y enseñanza. Cali, Universidad del Valle