



## Valores organizacionales: Una visión ética y humanística en el contexto universitario

Jessica González\*  
Desiree Albornoz\*\*  
Aivel Calimán\*\*\*

### Resumen

El propósito del artículo es profundizar sobre el tema de los valores organizacionales para impulsar un estilo de gestión, basado en lo ético y humanístico, dentro del contexto universitario. Dicho estudio se centra en los postulados de Cortina (2000), De la Calle y Ortiz (2004), O'Donnell, (2007), Amaru (2009), entre otros. Para alcanzar este propósito se realiza un estudio descriptivo documental. Se concluye que el éxito de las universidades depende de las relaciones laborales positivas que se cultiven dentro y fuera del equipo, contribuyendo a fomentar actitudes de cooperación y habilidades técnicas esenciales en la consecución de las metas institucionales.

**Palabras clave:** Valores organizacionales, visión ética y humanística, contexto universitario.

\* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (URBE). Licenciada en Relaciones Industriales (URBE). Coordinadora de Talento Humano Académico y Docente (UJGH). Docente de pregrado en el área de Recursos Humanos (UNEFA). Correo electrónico: jessicagonzalezlemus@yahoo.es

\*\* Magíster en Derecho del Trabajo (URBE). Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos (UJGH). TSU en Producción Industrial (IUTEPAL). Coordinadora de Relaciones Laborales y Docente (UJGH). Correo electrónico: dealbornoz@ujgh.edu.ve

\*\*\* Magíster en Gerencia de Empresas Mención: Gerencia de Mercadeo (LUZ). Licenciada en Administración de Empresas (URU). Directora de Administración y Finanzas de la UJGH. Correos electrónicos: calimanaivel@yahoo.com, aivelcaliman@ujgh.edu.ve

## *Organizational Values: An Ethical and Humanistic Vision in the University Context*

### **Abstract**

The purpose of this article is to deepen in the study of organizational values in order to promote a management style based on what is ethical and humanistic within the university context. The study centers on the postulates of Cortina (2000), De la Calle and Ortiz (2004), O'Donnell (2007) and Amaru (2009), among others. The study is descriptive and documentary. Conclusions were that university success depends on the positive labor relations cultivated in and outside the team and contributes to fomenting attitudes of cooperation and essential technical abilities in pursuit of institutional goals.

**Keywords:** Organizational values, ethical and humanistic vision, university context.

### **Introducción**

Los valores organizacionales, en términos conceptuales, tienen una importancia fundamental para todas aquellas instituciones que desean incrementar la calidad de vida de las personas, al dar sentido a la verdadera dimensión del ser humano en el contexto económico y laboral, contribuyendo a crear un entorno saludable, a partir de valores sólidos, con el fin de alcanzar las metas para mantenerse competitivas.

En tal sentido, dentro del plano estratégico, se pretende enlazar los valores individuales y organizacionales, dando como resultado los valores compartidos, orientados a generar enunciados esenciales propicios para el cumplimiento de la misión y visión propuesta por la institución; éstos deben guiar e inspirar las conductas de sus miembros y servir de mecanismo de autocontrol, a fin de lograr los objetivos y metas.

En el caso de las universidades, consideradas como instituciones que deben centrar su labor en valores, tales como: el trabajo en equipo, respeto, comunicación, diálogo, ética, confianza, entre otros, para así adaptarse a los cambios constantes y al mercado competitivo, debe existir una verdadera transformación humana, mediante la cual los empleados logren internalizar cada uno de dichos valores y ejercer un comportamiento que implique modos deseables de conductas, como puntos de referencia de

normas específicas, donde todas estas características se traduzcan en afrontar las transformaciones de forma coherente, contribuyendo así al éxito de la organización.

Ante la situación planteada, el presente artículo tiene como objetivo profundizar sobre los valores organizacionales para impulsar un estilo de gestión basado en lo ético y humanístico, dentro del contexto universitario, a fin de promover prácticas por medio de las cuales las instituciones de educación superior sean fuentes de valores sólidos que conduzcan a la creación de un entorno laboral favorable. A los efectos de esto, la investigación se fundamenta en las teorías referidas a los valores, desde su dimensión humana y organizacional, para luego presentar una serie de estrategias definidas para fomentarlos en el sector universitario.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Valores humanos: sentido a la verdadera dimensión del ser humano en el contexto económico y laboral**

Todas las personas poseen valores que les guían, de forma consciente o inconsciente, en su proyecto de vida individual y colectiva, por tanto, éstos se vinculan con aspectos culturales y vivencias personales, aunque sus diversas trayectorias particulares, sociales o profesionales, difieren como consecuencia de las distintas percepciones que cada quien tiene del mundo.

Al respecto, Thomas (2007) define los valores humanos como aquellos bienes universales que pertenecen a la naturaleza como personas y, en cierto sentido, humanizan al perfeccionar la naturaleza humana. Asimismo, representan todas aquellas cosas consideradas buenas para la aplicación en el diario vivir y que mejoran al individuo en su sensibilidad humana; por ende, deben ser asimilados, al formar parte de la convicción del individuo para motivar sus decisiones.

En el orden de las ideas anteriores, los valores simbolizan la razón por la cual las personas viven y tienden a orientar su existencia; sin referencia de ello, no hay grandes cosas a las cuales se pueda equilibrar el ser humano; de igual manera, su naturaleza varía en el tiempo y espacio; asimismo, son considerados como señales que dan plena dimensión a la realidad; además, enlazan la existencia humana con la naturaleza, sociedad y culturas.

Igualmente, constituyen un equilibrio para la persona, por ser bases organizativas y fundamentales para toda sociedad. Según Passet, citado por Ramos (2006), el valor no se funda en la noción abstracta del ser, sino en la realidad concreta del individuo como consciente, inteligente y libre; por ende, su concepto es sinónimo de creencias personales, relativas a lo bueno, justo y hermoso, que impulsan a la acción, a cierto tipo especial de conducta en la vida.

En relación con sus implicaciones, el autor antes citado plantea que los valores fundamentales, complementan al instinto, como el motor de las personas; en consecuencia, si se carece de ellos, el comportamiento humano no tiene rumbo, es caótico y autodestructivo. En efecto, se reconoce la importancia de los personales, al considerar que sin ellos no se pueden vivir y mucho menos llevar una existencia satisfactoria. Por otra parte, dichos valores cambian en: la sociedad, profesionales e individuos. Cabe agregar que en las personas se producen por medio de nuevas informaciones recibidas, o bien, ante acontecimientos que no concuerdan con la escala de valores, y es entonces cuando se logra su clarificación.

Por las razones antes expuestas, los directivos de las universidades deben transmitir constantemente los valores organizacionales existentes mediante un proceso de socialización, capaz de fortalecer la internalización de los mismos en los empleados, para así alcanzar su identidad y compromiso. En este sentido, Ramos (2006) manifiesta que dentro de dichos valores fundamentales se tienen:

- **Amor**

Las personas necesitan sentir amor, a fin de lograr su satisfacción emocional de diversos modos, principalmente mediante la promoción de acciones recíprocas que hacen percibir la relación con sus semejantes y pertenecer o ser parte de algo. Amar a alguien, significa querer que tenga vida y la existencia es el primer baluarte del amor.

El autor antes citado plantea que el amor es como el vértice hacia el cual confluyen todas las líneas; por mucho que avance la ciencia y los descubrimientos se repitan, seguirá siendo siempre un gran motivo de la existencia humana para crear, inventar o trabajar en función de la sociedad y conservación de la historia e individuos.

En efecto, algunos indicadores del amor son la sencillez, entrega, generosidad, autenticidad, intimidad, afecto, caridad, ayuda, compasión, amistad, tolerancia, comprensión, dedicación, energía, motivación, entre otros. Como valor fundamental representa una necesidad básica que se debe satisfacer para poder desarrollarse satisfactoriamente.

Por ello, se hace necesario promover acciones mediante las cuales los directivos compartan con sus colaboradores dentro del contexto universitario, para que el valor del amor se haga expansivo y llegue a ser solidario. Es así como el hecho de compartir es considerado como una dimensión relacional, cuya tarea es aproximarse, acercarse a lo que estaba lejos para sentir que no existen barreras y lograr una comunicación y participación más activa; al mismo tiempo, se alcanzará el valor de la paciencia, sencillez, justicia, generosidad, confianza, esperanza y perdón en los trabajadores.

- **Trabajo**

Trabajar es tener la posibilidad de crear y esto supone realización y desarrollo; el trabajo amerita transformación, pero este enfoque depende del sentido que cada quien le dé. Su valoración obedece, en gran parte, al entusiasmo como energía interna que se mantiene y se refuerza con la acción, autoestima, estímulo e impulso que deriva de un estado interior, favorecido tanto por el ambiente como por las características de las personas. Al mismo tiempo, supone transformar algo, en pro del progreso humano. En este sentido, Maslow, citado por Robbins (2005), considera esto como un paso orientado a lograr la realización personal y un motivo para vivir, siempre que el amor sea parte del móvil.

En efecto, la importancia del trabajo implica derechos y deberes; por consiguiente, las universidades deben educar en valores, desde el enfoque que la autorrealización, desarrollo de la autoestima y creatividad, a fin de crear espacios dignos de atención para lograr el desarrollo total, justo y ético de los empleados.

- **Honestidad**

Ser honesto es una virtud, un modo de comportarse, valor que asume un individuo para lograr la realización de su vida, es así como una persona que aplica este valor es coherente consigo misma, por encima y a pesar de las dificultades; asimismo, está libre de otros avatares que le impiden el cumplimiento de sus ideales.

Cabe destacar que algunos pilares que sustentan la honestidad son: conciencia ética y moral, rectitud de intención, identifi-

cación permanente con la verdad, vivir conforme a principios, ser auténtico, sencillo, humilde, huir de las apariencias. Por otra parte, Garza (2004) expone la importancia del desarrollo de las relaciones entre los individuos en un marco de honestidad, en el cual cada uno pueda tener confianza sobre la veracidad de lo que escucha y sobre la autenticidad de las acciones observadas. En este sentido, adquiere un valor trascendente orientado al desarrollo de conductas laborales transparentes y congruentes con los principios organizacionales, priorizando el buen uso de los recursos asignados.

- **Responsabilidad**

Ser responsable supone responder en cada caso particular a los valores que involucran los actos humanos, cuando se pretende lograr altos ideales y hacerlo con gusto. De igual modo, la responsabilidad trasciende al cumplimiento de los deberes, a fin de preservar la disposición a cada acción que va ocurriendo en la vida, lo cual conduce a reflexiones de aceptación y certeza de estar haciendo lo mejor. Con respecto a lo anteriormente expuesto, Garza (2004) opina que una persona íntegra es aquella que cumple responsablemente con los compromisos contraídos, por tanto, debe existir un ambiente de colaboración entre los empleados.

Ante estas consideraciones, es fundamental que los directivos fomenten y refuercen el valor de la responsabilidad para lograr en los empleados la actitud de disponibilidad, aprender a pensar en positivo ante las dificultades, estar motivado y estimulado, no caer en el desánimo para cumplir el proyecto de vida, existir comprendiendo las necesidades de los otros; todos estos aspectos ayudarán a consolidar colaboradores más comprometidos con sus funciones y metas organizacionales.

- **Libertad**

A este respecto Ramos (2006), señala que no siempre la libertad ha tenido el mismo significado; los griegos y romanos concebían esta facultad humana como parte de los derechos públicos; asimismo, se desconocía la vida privada, por el contrario lo que hoy el hombre moderno entiende por libertad, es justamente lo concebido en términos de que los individuos tienen derecho al reconocimiento de este principio por parte de la sociedad y las leyes. Al mismo tiempo, plantea que los derechos vienen dados en todas las facetas de la realización del ser humano: derecho a escoger trabajo, expresar sus ideas, disponer de su tiempo y propiedades, igualdad ante la ley, a no sufrir daños ni violencia, entre otros.

Igualmente, Garza (2004) agrega que es importante valorar la libertad como un elemento indispensable para el desarrollo autónomo de la propia personalidad, por tanto, se considera que la conciencia propia y la madurez moral del individuo, y no factores externos, deben ser determinantes en su forma correcta de proceder. Dentro de ese marco de ideas, sentirse libre se traduce en escoger, seleccionar y jerarquizar los valores; por otra parte, supone una actitud personal y social, que implica cumplir con las obligaciones y usar los propios derechos para ser autónomo y no condicionar la independencia de los otros.

### **1.2. Valores organizacionales: cimientos de la cultura organizacional**

Los valores orientan la conducta del personal y determinan la dirección global de la empresa, a fin de facilitar la generación del compromiso de los individuos que la conforman hacia la realización de objetivos de interés colectivo y el esfuerzo necesario para lograr un clima armónico, determinante del proyecto de vida organizacional, el cual caracteriza a las instituciones exitosas.

En tal sentido, Fiorino (2008) señala que los valores organizacionales son impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones; son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia, estableciendo compromisos éticos entre sus miembros. De igual manera, comprometen a sus miembros en una tarea misional de diagnóstico cualitativo, mediante la cual analice el estado de desarrollo humano de la organización, con sentido realista y consecuente.

En el mismo orden de ideas, Amaru (2009) coincide con el autor antes mencionado, al plantear que los valores son juicios con respecto a lo que es deseable e indeseable y ofrecen justificaciones para tomar decisiones. Los valores organizacionales forman la base de los códigos de ética, los cuales orientan el comportamiento ético y permiten clasificar las conductas dentro de cualquier escala de desarrollo moral.

En este contexto, constituyen herramientas valiosas para direccionar la organización hacia la consecución de los objetivos y metas propuestas, impulsadas por el compromiso y la visión compartida de todos sus miembros, por tanto, contribuyen a establecer una disciplina de vida y crear niveles de responsabilidad y compromiso con la empresa. Además, el nivel de conciencia, así como la elaboración de ideas que tenga la persona con respecto a

sus valores, le permitirá una mejor regulación y autocontrol en el entorno laboral en el cual se desenvuelve. Por su parte, O'Donnell (2007) señala algunos tipos de valores organizacionales que deben estar presentes en el contexto de la empresa, como los son:

- **Comunicación**

Según el autor antes citado, la comunicación es compartir lo común, establecer un puente entre dos o más personas, lo cual hace posible cambiar sentimientos, información, percepciones y opiniones. De esta forma se puede comprender también que la comunicación es la base de la creación del sentido de comunidad, tan importante para cualquier grupo de personas que conviven, como es el caso de las universidades.

En el contexto de las universidades, el objetivo de la comunicación es lograr resultados positivos que produzcan los efectos deseados; para ello los directivos deben mantener un diálogo abierto con todos los empleados y actuar con tolerancia, respetando siempre las cualidades, ideas y sentimientos de los demás. Por otra parte, para que la comunicación sea realmente efectiva, es necesario reconocer la intención implícita de un mensaje y aprender a percibir su idea principal, sin prejuizar ni rechazar su contenido.

Asimismo, ser tolerante es una acción imprescindible en la realización de discusiones positivas dentro del equipo; para lograrlo es necesario ser paciente, dedicar tiempo a escuchar atentamente a su interlocutor o interlocutores y procurar comprender sus sentimientos al emitir el mensaje, debido a que la afectividad es más motivadora que el raciocinio; pues al priorizar lo que le dice el corazón, resulta más probable lograr una mejor comunicación, y por consiguiente, se incrementará el respeto mutuo, base primordial del funcionamiento de un equipo eficiente.

Por su parte, Amaru (2009) plantea que la comunicación depende de las relaciones interpersonales en las organizaciones. La negociación, delegación, venta de ideas, motivación, liderazgo, orientación de los empleados, evaluación de desempeño, entre otras funciones gerenciales, exigen una elevada capacidad de comunicación. En este sentido, este proceso está implícito en acciones desarrolladas por las universidades, tales como: definición de metas específicas, seguimiento de la evolución de los objetivos planteados y reforzamiento de comportamientos deseados, a fin de estimular la motivación.



Sobre la base de las consideraciones anteriores, se resalta la comunicación como mecanismo fundamental mediante el cual los miembros de un quipo de trabajo manifiestan sus frustraciones y satisfacción, como parte de la interacción social. Por ende, estimula el rendimiento, fomenta los valores organizacionales, proporciona un medio de expresión emocional, contribuye a tomar decisiones para el logro de un desempeño eficaz.

- **Confianza**

De acuerdo con los planteamientos de O'Donnell (2007), la confianza entre dos personas es una creencia compartida, basada en que un individuo puede depender de otro para alcanzar los objetivos comunes, sin necesidad de controlar sus acciones. En este marco de ideas, muchas veces, la realización de cambios positivos tiene como barrera la falta de confianza en el entorno organizativo.

Ante ello, el autor antes mencionado, agrega que la confianza cumple un papel fundamental en la creación y mantenimiento saludable de las empresas. Asimismo, es lo contrario al control; quienes creen que los engranajes solo funcionan cuando todo está bajo su mando tienen dificultades para creer en los demás. En consecuencia, si el personal percibe un ambiente que carece de confianza, donde se siente vigilado y poco valorado, se generará ausencia de ánimo, conflictos entre los compañeros, miedo; así como falta de iniciativa, creatividad y cooperación.

Por su parte, Downs (2006) plantea que la confianza se desarrolla y mantiene mediante pequeñas acciones con el tiempo. Por esta razón, dicho fundamento hace que la persona sea honesta y auténtica con respecto a sus clientes y con su personal. Atendiendo estas consideraciones, es de vital importancia reconocer su valor, debido a que esto contribuye con la promoción del sentido de permanencia de los empleados en el contexto universitario, al favorecer el respeto, creatividad y participación. Por ende, cuando el personal se siente bien en un equipo, la interacción fluye mejor y nace un sentimiento de cooperación que a su vez refuerza la lealtad y complicidad, permitiendo recuperar la confianza en las personas y en la planificación.

- **Diálogo**

Al respecto, O'Donnell (2007) plantea que la transformación comienza con el cambio de lenguaje; el desarrollo de una cultura de diálogo en la que el significado fluya constantemente es un beneficio que brinda la comunicación e identifica lo que se tiene en

común con los interlocutores para que el significado fluya y se construyan fuentes y no muros.

No obstante, dialogar y comunicar son verbos que van unidos; en este sentido, el objetivo de crear un ambiente de diálogo, orientado a las soluciones, tiene un impacto muy positivo en toda institución; cabe destacar que cuando los participantes están abiertos a ello, se consideran compañeros que trabajan juntos con los mismos fines, sin ver las diferencias de perspectiva como incompatibilidades; más bien las perciben como aspectos complementarios, lo cual ayuda a mantener un alto grado de equilibrio entre la subjetividad y objetividad.

En relación con esto último, la objetividad casi siempre se mantiene al existir un elevado sentido del propósito; es decir, cuando las metas, principios, políticas, que previamente todos han acordado, se superponen a consideraciones menores; en otras palabras, el diálogo fluye más fácilmente al tener una intención honesta de clarificar cualquier asunto y perseverar los acuerdos.

Por otra parte, la propia existencia natural de la subjetividad de las posiciones, se convierte en un ingrediente que enriquece al diálogo, precisamente por la diversidad de las perspectivas y experiencias de todos; a su vez, al desarrollarse en un ambiente abierto y sincero puede incluso beneficiar a los asuntos indiscutibles, con el fin de resolver los problemas serios en una atmósfera de interés mutuo.

Igualmente, Gil'Adí (2006) plantea que cuando el diálogo es eficiente, el grupo puede claramente ver y sentir la suma de las habilidades creativas individuales de sus participantes para llegar a niveles a los cuales ninguno pudo haber pensado que se podía llegar. En efecto, en el contexto universitario es esencial crear un espacio propicio donde empleados piensen en conjunto, a fin de alcanzar nuevos niveles de avenencia y capacidad, por tanto, de nada sirve modificar las técnicas de comunicación si no se cambian también los sentimientos y la visión que poseen los uno de los otros, al ser estos aspectos definitorios de las relaciones. Así pues, el punto inicial del diálogo, a mantener por los directivos, debe ser la visión positiva que se tiene de los demás, porque de esta forma se generan buenos sentimientos.

- **Afrontar cambios**

En relación con los cambios, O'Donnell (2007) expresa que la actual situación de caos del mundo globalizado exige que todos los empleados tengan la capacidad personal para responder a las

transformaciones. Al tratarse de un contexto nuevo de cambios continuos y rápidos, afectan a todos los niveles de cualquier organización. Por esta razón, la cooperación, flexibilidad, respeto mutuo, compromiso se hacen indispensables con el trabajo y equipo.

Al mismo tiempo, la capacidad de afrontar con éxito los cambios tiene muchas ventajas, como por ejemplo: más control natural sobre las situaciones y emociones, menos confusión, desarrollo de la flexibilidad y adaptabilidad; además, favorece el aprendizaje de lecciones surgidas a partir de la resistencia ante las transformaciones, abandono de ideas y métodos antiguos que ya no dan resultado, evoluciones con éxito que generan confianza en el futuro, oportunidad de generar la energía creativa, entre otras.

Por su parte, Modesta, Connie y Gatz (2004) afirman que cuando ciertas personas afrontar un cambio laboral, por mínimo que sea, representa un verdadero sufrimiento y es capaz de provocar sentimientos de tristeza, frustración, a tal grado que pueden padecer alteraciones físicas, tales como: insomnio, dolores de cabeza, estrés, entre otras.

A los efectos de esto, los autores antes citados agregan que algunos de los empleados pierden tanta energía emocional en aferrarse a viejos hábitos y convicciones que no les queda más para afrontar los cambios que se están produciendo dentro de la organización. Por tanto, esa actitud negativa perjudica a los compañeros de trabajo, pero también disminuye la capacidad para tomar decisiones y causa perjuicios irremediables ante las posibilidades de éxito futuro dentro de la institución a la que pertenecen.

No obstante, el ser humano es capaz de adaptarse a todos los cambios por experimentar en los diferentes ámbitos: empresa, familia, sociedad, entre otros, y debe hacerlo con determinación y optimismo. En referencia a las universidades, en estos tiempos de cambios vertiginosos, se requieren empleados y directivos que sean lo suficientemente íntegros emocionalmente para enfrentar el cambio con audacia, sin quejas, apatías, ni temor.

- **Respeto**

Para O'Donnell (2007), el respeto consiste en reconocer que cada ser tiene su propio mérito o cualidad. Al mismo tiempo, ser consciente de ello ayuda a concentrar la visión en las virtudes de las personas, no en sus defectos. El mencionado autor agrega que este valor se obtiene cuando se da el ejemplo; también plantea que sólo se respeta a los demás cuando se consigue respetarse a

uno mismo. Sin esto, la capacidad de interacción y de comunicación saldría perjudicada.

En consecuencia, no es posible exigir ni ganar el respeto auténtico sin una valoración esencial. Incluso, es viable que la gente acate la función o el grado de conocimiento, pero el respeto mismo es el espejo de lo que se muestra a los demás. Por tanto, eso significa que antes de tener en cuenta el cargo o la importancia del individuo, se debe aceptar y escucharlo, porque el solo hecho de ser humano ya es importante, independientemente de sus virtudes y defectos, se debe relacionar con las personas, no con las funciones.

Con base en lo anterior, las universidades deben tener presente y considerar que a pesar de las jerarquías existentes dentro de ellas, al igual de las funciones con mayor grado de responsabilidad, se debe considerar la condición de los seres humanos, tratar con respeto mutuo y no confundir los roles. En este sentido, los empleados tienen cualidades y necesidades por cubrir y explorar. Asimismo, los verdaderos líderes podrán manejar los asuntos difíciles o los errores con firmeza, sin descalificar el lado humano de las personas que laboran en la institución.

- **Ética**

Cabe destacar que O'Donnell (2007) incluye la ética como un valor, desde la filosofía moral, puesto que ésta constituye un modelo ideal de buena conducta socialmente establecido, a su vez, los empleados deben mantener un comportamiento honesto, justo, que involucra la toma de decisiones, lo cual pueden afectar a todos los miembros de la organización, en tal sentido, el valor ético orienta las acciones racionales en sus empleados. Al respecto, el autor mencionado, define la ética como un conjunto de reglas o código que determina cómo se debe actuar o utilizar los distintos recursos que se tienen a disposición.

Por otra parte, la ética en el ámbito organizacional se ocupa del estudio de las virtudes personales que deben estar presentes en el entorno institucional. Dichas virtudes representan la adecuada percepción de lo que significa una vida productiva tanto para un directivo, como grupo de individuos que forman parte de una organización y sociedad en la cual está inserta dicha institución. En tal sentido, Cortina (2000) plantea que cuando se encuentra presente la ética, se transforma y revitalizan las instituciones modernas, generando así cambios positivos en los individuos, empresa y, en última instancia, en la sociedad general.

Por esta razón, Sánchez (2002) concluye que uno de los elementos primordiales de toda organización es la práctica de la gerencia, según los nuevos requerimientos de la actualidad. Esto conduce a la aplicación de mecanismos administrativos, así como el desarrollo de una gestión caracterizada por la innovación, a partir de las acciones de la directiva, empleando un liderazgo ajustado al contexto social, económico y político, así como una actitud ética, conducente al bien común, como integrador de lo humano en pro de la comunidad.

Dentro de esta perspectiva, las universidades deben ser capaces de diseñar procedimientos para la toma de decisiones, basadas en un esquema de responsabilidades caracterizado por la implicación compartida de todos los implicados. Por ello, se hace necesario contar con una plataforma ética, apoyada en la misión y valores, regulando así la vida cotidiana y aquellos conflictos que se puedan generar en la institución.

- **Liderazgo**

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o desempeño eficaz de las actividades, el líder (directivo) debe capacitarse constantemente con el propósito de crecer y desarrollar cualidades intelectuales que le ayuden a incrementar la productividad, creatividad e innovación del trabajo, a fin de lograr los objetivos planificados.

Con referencia a lo anterior, Robbins (2006) plantea que el liderazgo es la capacidad de una persona para influir en los demás y poseer autoridad gerencial. Sin embargo, no todos los líderes tienen las destrezas de los gerentes eficaces, por esta razón, no es imperativo que todo individuo que ejerza dominio en otros también tenga la capacidad de planear, organizar y controlar.

Por otra parte, O'Donnell (2007) afirma que un líder no necesariamente es un individuo que posee un cargo formal o de mando. Agrega el autor que uno de los mitos derrumbados ante el nuevo paradigma es la idea centrada en que éste debe ser designado formalmente para serlo de verdad. En ese caso, el liderazgo acaba viéndose como un cargo, no como una actitud, visión o comportamiento.

Igualmente, Amaru (2009) plantea que el líder debe tener la capacidad de conducir las acciones de otros o influir en su comportamiento; de esta manera deben enfatizar el contenido moral en sus colaboradores para crear un ambiente donde las personas

se sientan cómodas, obteniendo así resultados satisfactorios para la organización y se pueda producir un ganar-ganar.

En este sentido, las definiciones de Robbins (2006), O'Donnell (2007), Amaru (2009), evidencian que el líder debe poseer un conjunto de cualidades para lograr una comunicación efectiva entre todos, obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de la organización; a su vez, aprovechar al máximo el potencial humano disponible.

Para efecto de la presente investigación, cabe destacar que los directivos de las universidades deben ser verdaderos líderes, con carácter, personalidad, actitudes, con visión de orientación, fomentando relaciones positivas con sus colaboradores, que inspiren a su equipo de trabajo a realizar sus funciones con convicción, calidad de servicio y no por obligación.

- **Trabajo en equipo**

La puesta en práctica de los valores es especialmente necesaria en las relaciones interpersonales de los grupos de trabajo. La dinámica de las interacciones de los grupos menores que trabajan muy cercanos entre sí, a diario muestra la asimilación de los valores que la organización establece como parte importante del éxito de su misión.

Con respecto al trabajo en equipo, O'Donnell (2007) opina que radica en el entendimiento de la dinámica de las relaciones humanas y la forma como uno mismo se trate; también, determinará la relación con los demás. En otras palabras, si se tiene una buena disposición interior, se logrará ser más amable y comprensible. En este sentido, la capacidad de apreciar, escuchar mejor, aceptar e, incluso, perdonar se convertirá en un hábito que determinará la calidad de la relación. Algunos de sus beneficios, se centran en: obtener respuestas claras y honestas, mayor número de soluciones creativas y eficaces a los problemas complejos, significativo compromiso con el objetivo de la organización, así como notable solidaridad, complicidad, ánimo, motivación contagiosa, confianza, respeto individual entre los miembros del equipo, entre otros.

Robbins (2006) plantea que los equipos de trabajo son grupos constituidos por miembros que laboran en función de alcanzar un objetivo común, empleando su sinergia positiva, responsabilidad individual, mutua y destrezas complementarias. Asimismo, la unión de los esfuerzos individuales de los miembros del equipo da como resultado un mejor desempeño.

Por todas estas razones, se ha hecho imprescindible el trabajo en equipo eficaz. Así pues, el rendimiento de una organización está íntimamente relacionado con las formas de interacción de los equipos que la conforman. Además, la sinergia debe utilizarse en el contexto universitario como un mecanismo para influir en los resultados, porque mediante la cooperación mutua se pueden agilizar los procesos. Por otra parte, es imposible predicar los valores, si la experiencia dentro de los equipos y entre ellos ésta provista de envidias, rivalidades y egos exaltados.

### **1.3. Estrategias que fomentan los valores organizacionales en el contexto universitario**

Los valores se transforman en cada época; de igual manera, hacen cambiar los tiempos y condicionan la relación del ser humano con la realidad. En este sentido, éstos pueden captarse y descubrirse, según las exigencias de cada época y con apoyo de personas o grupos capaces de intuirlos para que salgan por encima de la superficie.

Por tanto, la importancia de los valores radica en la razón de ser del hombre y es la moral el aspecto axiológico que más influye en la constitución de la personalidad del individuo como su comportamiento responsable en la sociedad. Es de vital relevancia considerar su concepción como pautas de conducta del individuo y representan la base de su autoestima, lo cual conduce a tomar decisiones con responsabilidad en una escala fundamentada en principios y reglas éticas. En este contexto, Siliceo, Cáceres y González (1999) plantean que se debe considerar un modelo de estrategias basadas en valores organizaciones en la praxis empresarial, enmarcadas en las siguientes fases:

- **Modelaje directivo**

Representa la columna vertebral de la estrategia que se inicia con la definición de los nuevos valores o revitalización de los existentes. Es por ello que el enfoque de la gerencia se debe basar en fomentar continuamente los valores institucionales, para internalizarlos en los empleados y sean la orientación del comportamiento de los mismos.

Para Serna (2006), la planificación estratégica es un proceso que conduce a una manera de pensar y a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, debido a que las organizaciones deben tener claro hacia donde van para crecer,

generar utilidades y permanecer en el mercado; es decir, definir su direccionamiento.

Al respecto, SunTzu (2005) expresa que la esencia del directivo estratégico debe estar apegada a sus valores, personal y empresa, con la disposición de anteponer las necesidades de los demás a las propias; con un carácter fuerte y templado, dispuesto a guiar más allá de las palabras, mediante el ejemplo; compartir las preocupaciones de los empleados, no solo los triunfos; motivar emocionalmente, además de lo material; encomendar a todos misiones definidas con claridad para lograr una estrategia basada en valores que impulsen a la organización.

En este sentido, en el proceso de la planificación estratégica, los directivos de las universidades a parte de tener la función de determinar sus objetivos y los mecanismos para alcanzarlos, a su vez deben establecer los valores organizacionales por los cuales se van a guiar todos sus miembros y lograr con el liderazgo que dichos valores se conviertan en compartidos, de esta manera se podrá alcanzar el compromiso de los empleados con el sentido de pertenencia hacia la institución. Igualmente, mediante esta herramienta, los directivos pueden influir en la percepción y emociones del personal.

- **Comunicación e imagen corporativa**

Según Siliceo, Cáceres y González (1999), estos elementos corresponden al uso de los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presente los valores. Dentro de este marco, la comunicación, entendida como un elemento estratégico del quehacer de toda empresa, tiene la misión de llevar a cabo campañas de sensibilización, educación y formación para transmitir de manera constante los valores institucionales.

En tal sentido, Weil (2006) resalta que la comunicación es un acto que enuncia la vocación de la empresa, convoca a la participación interna real, a la movilización externa y se apoya en los valores clave en los que funda la ética de la empresa. Por su parte, la imagen corporativa representa uno de los principales activos de la organización, al contribuir a determinar el comportamiento de las personas en relación con la institución y facilita la lealtad de sus voluntarios e impulsa un espíritu de unión entre sus colaboradores.

Al respecto, Villafañe (2004) expresa que la imagen corporativa puede ser efectiva si reúne condiciones, tales como: representar una síntesis de la realidad de la organización, al proyectar fielmente la cultura y los valores existentes en ella; tener un carácter



singular y exclusivo para facilitar la identificación de la institución; finalmente, distinguirse por aspectos enmarcados en la eficacia y coherencia, opuestos a la dispersión y equívoco.

Por otra parte, agrega el autor antes citado que la imagen de la organización es el resultado de la unión de percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las cuales interactúa. Es un imperceptible producto de un proceso continuo en el cual el emisor sólo actúa mediante sus mensajes y canales de comunicación, publicidad, logo, marca, diseño y a través del comportamiento de las personas vinculadas.

Para la presente investigación, la comunicación y la imagen corporativa se relacionan con los valores organizaciones, debido a que las universidades en la medida que transmiten los valores, el personal se va identificando y, a su vez, proyectan cómo es la institución ante al cliente externo y su calidad de servicio, por medio de la reunión de todos los mensajes que haya recibido. Igualmente, el control de las comunicaciones debe ser responsabilidad de la alta dirección, en tanto que se resalta una información trascendental para conocer lo que quiere alcanzar la misma.

Al mismo tiempo, es necesario que el personal directivo a cargo de la comunicación corporativa, no sólo conozca las técnicas de comunicación, también debe ser consciente del rol que ocupa en la institución para poder transmitir una imagen corporativa que sea el fiel reflejo de los retos a enfrentar constantemente; de igual manera, la imagen básica junto con la misión constituirá el documento corporativo sobre el cual deberá apoyarse la identidad de la empresa.

- **Alineación de los sistemas de talento humano**

Según Siliceo, Cáceres y González (1999), esta alineación implica todos los sistemas a través de los cuales el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño deben estar orientados a implantar y reforzar de forma permanente la cultura y los valores de la organización. No obstante, la gestión del talento humano en una organización es un pilar muy importante que contribuye a promover los valores en una institución; es una labor que determina el clima laboral y comportamiento que desea la empresa al momento de la selección de personal, entrenamiento, gestión de competencias, promociones y ascensos.

Asimismo, Gómez (2004) expresa que el departamento de talento humano es el principal responsable en ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos empresariales; por tanto, los directivos,

en fusión con dicho departamento, contribuyen a los buenos resultados de la organización; por otra parte, deben emplear estrategias para atraer y mantener al tipo de empleado que mejor se ajuste a la cultura y a los valores de la institución.

Igualmente, De la Calle y Ortiz (2004) exponen que la administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas aptas para impulsar el desempeño eficiente del personal; a la vez que la organización representa el medio que permite alcanzar los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo, a las personas que colaboran en ella.

Todas estas consideraciones están enlazadas con el contexto de la investigación, debido a que la alineación de los sistemas de talento humano dentro de las universidades debe contribuir a proporcionar identidad organizativa; en este sentido, desde el momento en el cual un candidato aspira a ingresar se debe orientar y comunicar los objetivos, lineamientos, políticas, entre otros, para que conozcan, asimilen y vivan los valores de la institución; por otra parte, una vez que ingrese el personal, es necesario reforzar continuamente dichos valores, a fin de lograr su internalización en todos los miembros.

- **Monitoreo y seguimiento**

De acuerdo con los planteamientos de Siliceo, Cáceres y González (1999), el nombramiento de un comité directivo es indispensable para el éxito de la estrategia, el cual tiene la responsabilidad de diseñar toda táctica y seguimiento e implantación de valores. En efecto, el enfoque hacia el monitoreo hace que los valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización regulen el comportamiento de los empleados.

Por su parte, Robbins (2005) indica que el monitoreo es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa; por ende, un sistema de seguimiento eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. Esto es importante debido a que se puede verificar si los empleados se sienten motivados, si están cumpliendo con los objetivos establecidos y si desarrollan las acciones necesarias para lograrlo.

En este sentido, Amaru (2009) expresa que el monitoreo es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la

realización de objetivos; además, permite mantener una organización o sistema orientado hacia los valores organizacionales. Es importante destacar que las universidades deben instaurar los valores mediante objetivos claros para lograr mantener su posición y garantizar la gestión ética; igualmente, los valores gerenciales representan indicadores de las decisiones, lo cual les permite a los gerentes planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades organizacionales, moldeando así el comportamiento de los miembros.

## **Conclusiones**

En algunas ocasiones, los valores organizacionales son tomados como aspectos vanos que realmente no inciden en el desempeño, sin embargo, al analizar sus verdaderos alcances constituyen el punto de partida, generando importantes beneficios, tanto para los trabajadores como para las instituciones que los aplican.

En ese sentido, los valores forman parte de la cultura organizacional, simultáneamente con el conjunto de creencias y patrones de comportamientos que diferencian a una organización de otra. De esta manera, en el contexto universitario, los valores deben ser definidos con un propósito de evolución y sostenibilidad a lo largo del tiempo; asimismo, deben ser un medio para que las personas desarrollen su creatividad y generar relaciones de interdependencia, marcadas por el respeto, confianza, lealtad, inteligencia, autosuperación y principios éticos.

Por tanto, un aspecto que debe tomarse en cuenta en las instituciones es precisamente el lado humano, al considerar que en la actualidad las personas representan el principal activo estratégico en la era del talento humano; en la práctica cotidiana muy pocas empresas lo aplican a conciencia o simplemente no lo toman en cuenta; por ello, las organizaciones basadas en valores humanos, asumen la responsabilidad activa de educar, potenciar, desarrollar personas con calidad intrínseca y extrínseca que permitan la excelencia empresarial, en donde los directivos representan un rol fundamental, pues son responsables de proyectar mediante sus ejemplos la conducta deseada.

Ante tal situación, frente a un contexto laboral dinámico, en el cual cada día se hace más difícil encontrarse consigo mismo y compartir la información, la importancia de transmitir y afianzar

los valores organizacionales puede generar espacios de diálogo, trabajo en equipo y práctica de principios éticos.

No obstante, estas estrategias gerenciales arrojarán resultados positivos si se ponen en práctica cada uno de los elementos antes mencionados, haciendo comprender la necesidad de afianzar los valores para lograr el compromiso deseado por parte del empleado y así recuperar la escala que le da sentido a la verdadera dimensión del ser humano.

## Referencias bibliográficas

- AMARU, A. (2009). **Fundamentos de la administración**. México: Editorial Pearson.
- CORTINA, A. (2000). **El mundo de los valores**. Bogotá: El Búho.
- DOWNS, L. (2006). **Pensamientos sobre liderazgo**. Madrid: Pearson Educación.
- DE LA CALLE, M.C.y ORTIZ, M. (2004). **Fundamentos de recursos humanos**. Madrid, España: Editorial, Pearson Prentice.
- FIORINO, M. (2008). **Código de Ética en las Organizaciones**. Clase de la cátedra Ética y Filosofía Gerencial del Programa de Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. "Rafael Bellosó Chacín". Maracaibo, Venezuela.
- GARZA, J. (2004). **Educación en Valores**. México: Trillas.
- GIL ADI, D. (2006). **Inteligencia emocional en práctica. Manual para el éxito personal y organizacional**. Colombia: Editorial Namos S.A.
- GÓMEZ, L. (2004). **Dirección y gestión de recursos humanos**. España: Editorial, Pearson Prentice.
- MODESTA, M.; CONNIE, W. y GATZ, F. (2004). **Guía para triunfar en el trabajo**. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- O'DONNELL, K. (2007). **Valores humanos en la empresa**. España: Editorial Empresarial.
- RAMOS, M. (2006). **Valores y Autoestima**. Caracas, Venezuela.
- ROBBINS, S. (2005). **Comportamiento organizacional**. México: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (2006). **Comportamiento organizacional**. México: Prentice Hall.
- SÁNCHEZ, M. (2002). **Ética**. Valencia, Venezuela: Editorial Vadell Hermanos.
- SERNA, G. (2006). **Gerencia Estratégica** (9ª ed). Bogotá, Colombia: Editorial Ltda, 3R Editores.

- SILICEO, A.; CÁCERES, D. y GONZÁLEZ, J. (1999). **Liderazgo, valores y aplicaciones**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- SUN TZU (2005). **El Arte de la Guerra**. Madrid, España: Editorial Biblioteca Nueva.
- THOMAS, W. (2007). **Construyendo sobre roca firme: los valores**. México.
- VILLAFANE, J. (2004). **Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas**. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- WEIL, P. (2006). **La comunicación global**, Barcelona, España: Editorial Paidós.