



VALORES ORGANIZACIONALES EN INSTITUTOS UNIVERSITARIOS

ORGANIZATIONAL VALUES IN UNIVERSITY INSTITUTES

VALORI ORGANIZZAZIONALI NEGLI ISTITUTI UNIVERSITARI

Recepción: 16/03/2017 **Revisión:** 18/03/2017 **Aceptación:** 22/02/2017



Carlos Luis Castro

Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo, Venezuela

carlosluisco@hotmail.com

RESUMEN

El propósito general de esta investigación fue analizar los valores organizacionales en institutos universitarios del municipio Maracaibo, sustentándose en los postulados de Guédez (2006), García y Dolan (2006), Ramos (2008), Moreno (2009), entre otros. Para lograr este objetivo se desarrolló un estudio de tipo documental, analítico con un diseño bibliográfico. Después del análisis se evidencia que para lograr el éxito de las organizaciones, deben trabajar todos sus miembros para el logro de las metas personales y organizacionales. Los valores condicionan el comportamiento organizacional, ya que determinan el modo de pensar y actuar de las personas. Compartir estos sentimientos con el resto de la organización permite la integración entre los miembros para orientar esfuerzos hacia el logro trazado, debe existir un ambiente de profesionalismo, compromiso, motivación y apoyo mutuo. En este contexto, la gestión gerencial universitaria ha de construir herramientas valiosas para direccionar la organización hacia la consecución de los objetivos y metas propuestas, impulsadas por el compromiso de todos sus miembros, la confianza, el diálogo, el respeto y el trabajo en equipo, lo que permite propiciar un clima de integración, trabajo colectivo, iniciativa, entusiasmo, colaboración en todos para alcanzar la visión compartida en los institutos universitarios.



Palabras clave: valores organizacionales, motivación, compromiso, cambio.

ABSTRACT

The general purpose of this research was to analyze organizational values at university institutes in the Maracaibo municipality, based on Guédez (2006), García and Dolan (2006), Ramos (2008), Moreno (2009) and others. To achieve this objective, a documentary, analytical study was developed with a bibliographic design. After the analysis it is evident that to achieve the success of organizations must work all its members in personal and organizational achievement. Terminal values condition organizational behavior, as they determine the way people think and act. Sharing these feelings with the rest of the organization allows integration among the members to guide efforts towards achievement, there must be an atmosphere of professionalism, commitment, motivation and mutual support. In this context, university management has to build valuable tools to direct the organization towards the goals and objectives proposed, driven by the commitment of all its members, trust, dialogue, respect and teamwork, enabling a climate of integration, collective work, initiative, enthusiasm, collaboration in all to achieve the shared vision in university institutes.

Keywords: organizational values, motivation, commitment, change.

RIASSUNTO

La finalità generale di questa ricerca è stata analizzare i valori organizzazionali negli istituti universitari del Municipio Maracaibo. Sono state considerate le basi teoriche di Guédez (2006), García y Dolan (2006), Ramos (2008), Moreno (2009), tra altri autori. Per raggiungere questo obiettivo, si è sviluppato uno studio di tipo documentale, analitico con un disegno bibliografico. Dopo l'analisi viene evidenziato che per conseguire il successo delle organizzazioni, tutti i membri devono lavorare per raggiungere le mete personali e organizzazionali. Il valori condizionano il comportamento organizzazionale, dato che determinano il modo di pensare e attuare delle persone. Condividere questi sentimenti con il resto dell'organizzazione permette l'integrazione tra i membri per orientare gli sforzi verso la meta proposta. Deve esistere un ambiente di professionalismo, compromesso,



motivazione e appoggio mutuo. Secondo questo contesto, la gestione managerile universitaria deve costruire strumenti preziosi per dirigere l'organizzazione verso il conseguimento degli obiettivi e mete proposte. Questi strumenti vengono promosse per il compromesso di tutti i suoi membri, la fiducia, il dialogo, il rispetto e il teamwork. Tutto ciò permette creare un clima di integrazione, lavoro collettivo, iniziativa, entusiasmo, collaborazione in tutti per raggiungere la visione condivisa negli istituti universitari.

Parole chiave: valori organizzativi, motivazione, impegno, cambiamento.

INTRODUCCIÓN

El impacto que los cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos acontecidos en la sociedad han tenido en las organizaciones, exige de ellas la capacidad para renovarse constantemente a fin de poder responder a los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno. En consecuencia, deben rediseñar los procesos de trabajo, aprovechando el potencial de las personas para alcanzar los objetivos estratégicos, afrontando proactivamente las nuevas demandas del entorno dinámico, apoyándose en los valores.

Por tanto, un aspecto a tomar en cuenta para promover el éxito organizacional son los valores, siendo estas herramientas estratégicas que permiten solucionar constructivamente los conflictos, mejorar las relaciones interpersonales, fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la organización, favoreciendo así el desarrollo individual y colectivo.

Apoyando lo anterior, Escobar (2008) plantea que los valores como parte de la cultura organizacional representan medios importantes para fortalecer el espíritu y las acciones de las personas hacia el logro de resultados previstos, que apoyen los objetivos y metas de la organización conduciéndola a la efectividad y excelencia.

Al respecto, la formación del hombre en el siglo XXI sobre todo en los niveles educativos se ve influenciada por conceptos como ciudadanía, ética, moral y valores humanos, donde la dinámica de la sociedad exige no solo sujetos bien informados, sino personas y ciudadanos formados e integrados, siendo capaces de desarrollar patrones de

conciencia requeridos.

En este sentido, Guédez (2006) plantea la construcción de una sociedad más integrada, democrática y participativa, implica el fortalecimiento de los valores mediante una visión holística en la educación potenciadora de las capacidades individuales y sociales donde la multiplicidad, así como las relaciones que se generan tengan al hombre como actor y protagonista en el hacer cotidiano.

Sin embargo, el autor precitado refiere que en muchas organizaciones del mundo es una práctica generalizada que la estrategia empresarial se siga visionando con la aplicación de las tecnologías, estableciendo metas de calidad y liderazgo, sin profundizar en los valores y en la negociación de los conflictos, lo puede limitar el cumplimiento de nuevos retos a nivel de la organización, así como el desarrollo y progreso de la misma.

El citado autor agrega que algunas veces los gerentes no logran impulsar una gestión exitosa en las organizaciones porque se ven limitados para desarrollar estrategias que promuevan los valores organizacionales, lo cual puede obstaculizar el logro de los objetivos y metas de la organización, afectando su eficiencia, productividad y competitividad.

No obstante, Ramos (2008) plantea que la gestión en las organizaciones puede derivar resultados positivos cuando se centra en promover valores que aplicados a la negociación del conflicto contribuyen a abrir espacios para forjar la propia identidad de la organización con respecto al entorno. En estas condiciones, quienes ejercen el rol de gerente han de asumir una posición de mediadores estratégicos, lo cual requiere de habilidades para manejar situaciones de confrontación, a fin de afrontar de manera constructiva los conflictos, entendiéndose estos, como acontecimientos naturales que pueden constituirse en oportunidades de cambio si se analizan adecuadamente a través de pautas de conducta orientadas por valores.

De igual manera, como lo plantea O'Donnel (2007) en Latinoamérica las organizaciones que aspiran a proyectarse positivamente en el entorno social, deberán construir un mundo nuevo a través de la reafirmación de los valores humanos terminales, creando así

organizaciones inteligentes orientadas a la comunicación, confianza, diálogo, respeto, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros elementos que permiten la identificación de las personas con su trabajo y el efectivo cumplimiento de este en función de metas establecidas y de los estándares de calidad a los cuales se debe responder.

Como consecuencia de lo planteado, según García y Dolan (2006) la necesidad de promover en las organizaciones políticas de igualdad e integración para afrontar el desafío de abordar pedagógicamente la construcción de una escuela democrática, apoyadas en la justicia, comunicación, sana convivencia y el respeto a los derechos humanos, y donde se promuevan constantemente valores organizacionales que orienten las prácticas de los miembros para consolidar metas con sentido de logro.

Ante esta necesidad, O Donnell (2007) expresa que los valores organizacionales fundamentan quienes son los miembros de la organización, cómo se comportan, cómo interactúan con sus colegas. De igual modo, señala que las personas son quienes realmente dan vida a una organización y a sus proyectos en su fuerza y dinamismo y sobre todo por la voluntad de sus fundadores. Posteriormente, a medida que la organización va creciendo, cada nuevo colaborador aportará su esfuerzo.

Con base a lo expuesto, el autor agrega que cuanto más integradas se sientan las personas en un grupo, más dispuestas estarán en ofrecer su energía a todo el conjunto, porque lo que integra a los individuos es la afinidad en el campo de los valores. Es así como los valores humanos se han convertido en una plataforma gerencial, ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. En el entorno de las organizaciones educativas los valores alinean a las personas, orientando su conducta a lo que se quiere y debe ser.

Por su parte, Ramos (2008) señala que los valores organizacionales son impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones otorgándole cohesión y sentido de pertenencia, estableciendo compromisos éticos entre sus miembros. De igual forma, los valores comprometen a las personas en un tema misional, de diagnóstico cualitativo mediante lo cual analicen con sentido realista y consecuente el estado de desarrollo humano de la organización.

En este orden de ideas, García y Dolan (2006) expresan que los valores son puntos de referencia para guiar la actividad de una organización, constituyendo la base para desarrollar acciones e interrelaciones en función de lograr los objetivos de la organización. Igualmente, refiere el citado autor que el proceso de valoración del ser humano influye una serie de condiciones intelectuales y afectivas.

Considerando lo expuesto, se interpreta que nada es más importante que los valores para determinar lo sucedido en una organización educativa, ellos constituyen la base para todas las actitudes y prácticas de las personas constituyéndose en elementos fundamentales de la visión, objetivos y metas, sugiriendo pautas de cómo actuar para lograr lo deseado.

En este sentido, dentro del plan estratégico de las organizaciones educativas deben promoverse las condiciones para enlazar los valores individuales con los organizacionales, dando como resultado los valores compartidos, los cuales son enunciados esenciales que orientan el comportamiento de las personas para la realización de la misión y visión organizacional.

A la par de lo expuesto, debe considerarse la necesidad de que en toda organización se fomenten los valores, a través de estrategias relacionadas con el modelaje directivo, la imagen, alineación de los sistemas de recursos humanos y el monitoreo para poder alcanzar el éxito y el desarrollo organizacional. De igual manera, se requiere de un personal con conocimientos y habilidades para solucionar problemas, tomar decisiones, fomentar la cooperación, así como también la capacidad de identificar oportunidades de creación y valor para mejorar las relaciones interpersonales.

Lo anterior conduce a establecer el compromiso de la gerencia educativa para fortalecer la educación, comunicación, participación activa en el proceso de toma de decisiones, apoyo para reducir la resistencia al cambio, y la necesidad de promover los valores organizacionales y la negociación del conflicto dentro de los procesos formales de la administración del cambio, de modo que se logre flexibilizar la cultura adaptándola a situaciones favorables para la organización y su miembro.



Atendiendo a las dimensiones del problema planteado, se hace necesaria la presente investigación, la cual tiene como propósito analizar los valores organizacionales en institutos universitarios, de manera que sus resultados permitan aportar recomendaciones.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

VALORES ORGANIZACIONALES

Según O'Donnell (2007) expresa que los valores organizacionales fundamentan quiénes somos, cómo nos comportamos, como interactuamos, con las personas son las que realmente dan vida a una empresa, que cuando se inicia un proyecto lo que le confiere fuerza y dinamismo es sobre todo la voluntad de sus fundadores. Posteriormente, a medida que el negocio va creciendo, cada colaborador aporta también su esfuerzo.

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

En el mismo orden de ideas, Moreno (2009) coincide con el autor antes mencionado, debido a que plantea que los valores son juicios con respecto a lo que es deseable e indeseable, ofreciendo 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.

Por lo tanto, estos valores contribuyen a establecer una disciplina de vida así como a crear niveles de responsabilidad y compromiso con la organización. Por otra parte, el nivel de conciencia 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. Al respecto, Santana (2006) según su criterio expresa que los valores organizacionales representan el conjunto de tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas compartidas por los miembros de la organización, otorgando identidad, personalidad y destino a la misma para el logro de sus fines económicos sociales. De esta forma, los valores contribuyen a crear sinergia entre las personas, siendo impulsores y motivadores de los objetivos organizacionales.

Asimismo, García y Dolan (2006) agregan que los valores sobre principios éticos son los puntos de referencia que guían la actividad de la empresa, constituyen la base para desarrollar acciones e interactuar en función de lograr objetivos. Igualmente, refieren que el proceso de valoración del ser humano influye una compleja serie de condiciones afectivas e intelectuales que suponen; toma de decisiones, estimación y actuación.

Por consiguiente, los valores organizacionales tienen una relevancia e importancia en el proceso de toma de decisiones, constituyéndose en directrices que orientan prácticas éticas en la organización, estableciendo pautas de comportamiento aceptadas y compartidas por los miembros, en función de lograr la integración de esfuerzos comunes hacia el logro de metas previstas.

Cabe destacar, que la base de la cultura organizacional viene dada por los valores compartidos por sus miembros, los cuales determinan en gran medida las formas de actuar, actitudes y reacciones de las personas en el entorno donde se desenvuelven. Los valores existen ya que manifiestan como parte de la personalidad del individuo quien los internaliza, jerarquiza y expresa a través de su conducta en la organización.

De este modo, la existencia de normas reguladas implica la aceptación íntima y voluntaria de las mismas, siendo congruente con los intereses de la organización de sus integrantes, es decir, debe estar condicionada a la relación social del individuo con respecto a su entorno, dentro de esa conciencia, la libertad, la responsabilidad, la toma de decisiones personales que estimulan al individuo a actuar conforme a una determinada cultura.

En síntesis, confrontando los autores, estos coinciden en que los valores organizacionales abarcan normas, creencias, actitudes, hábitos y políticas que representan verdadera fuerza vital para las organizaciones educativas contribuyendo el logro de los objetivos, a través de una acción constructiva desarrollada por sus miembros. En este sentido, los valores guían a los miembros de la organización a tomar decisiones, considerando la integridad y la credibilidad de la misma, aportando su mayor esfuerzo para vivir de acuerdo a las normas de conducta establecidas.

En el caso de las instituciones educativas, los valores deben ser esenciales dentro de su contexto, porque de esa manera se encaminan hacia el objetivo con fortaleza, entusiasmo elevado e inspirador así como compartido, confiriéndole vida a las propias tareas laborales cotidianas del personal docente y demás miembros de la institución, de modo que contribuyen con el perfeccionamiento del potencial humano, el cual puede convertirse en un factor esencial para el éxito o el fracaso.

ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores cambian con las épocas de igual manera hacen cambiar los tiempos, condicionan la relación del ser humano con la realidad haciendo cambiar la realidad como consecuencia de la acción de los seres humanos. En este sentido, los valores pueden captarse y descubrirse según las exigencias de cada época con el apoyo de las personas o grupos que sean capaces de intuirlos para que salgan por encima de la superficie.

Por lo tanto, O'Donnell (2007) resalta la importancia de los valores porque en ello radica la razón de ser del hombre siendo la moral el aspecto axiológico que más influye en la constitución de la personalidad del individuo y su comportamiento responsable en la

sociedad. Es de vital relevancia tomar en cuenta que, los valores se conciben como pautas así como guías de la conducta del ser humano, siendo este a la vez la base de la autoestima, lo que permite al hombre tomar decisiones con responsabilidad y honestidad en una escala en la cual existan principios y reglas éticas.

Dentro de este marco, los valores organizacionales según Moreno (2009) abarcan temas vinculados a los principios morales, aplicables a la dinámica empresarial desarrollados en los aspectos del ámbito organizacional aplicando estrategias que ejemplifiquen la responsabilidad en las organizaciones, permitiendo consolidar el comportamiento del personal en las mismas. En este sentido, los valores funcionan como elemento primordial de la dinámica, desarrollo y efectividad organizacional.

Los autores referenciados convergen en que dentro del entorno empresarial, los valores organizacionales plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos tanto en el plano personal como organizacional, estos constituyen creencias que definen lo permitido, correcto o deseado para los miembros de la organización, para la consolidación de la misión y visión organizacional.

Por consiguiente, los valores en las instituciones educativas deben ser promovidos entre los miembros de la organización a través de los mecanismos, códigos y estrategias que permitan su desarrollo, impulso, monitoreo, con la finalidad de que sean proyectados en toda la estructura organizacional, y de esa forma, puedan ser impulsores del cambio.

MODELAJE DIRECTIVO

Es importante resaltar que los valores son un sistema complejo en la dinámica de las organizaciones educativas, constituyéndose en el fundamento de la filosofía organizacional, sirviendo como marco de referencia en las acciones y decisiones de los gerentes educativos, quienes deben promover las condiciones para fortalecerlos en función de modelar comportamientos en todo el personal a fin de lograr compromiso con la misión y visión de la institución.

En este sentido, Escobar (2008) plantea que el modelaje directivo representa la columna vertebral de la estrategia que se inicia con la definición de los nuevos valores o

con la revitalización de los ya existentes. Es por ello, que el enfoque de la gerencia se debe basar en fomentar continuamente los valores de la organización, para internalizarlos en los empleados y sea la orientación del comportamiento de los mismos.

Al respecto, García y Dolan (2006) expresan que la esencia del directivo estratégico debe estar apegado a sus valores personales y la institución, con la disposición de anteponer las necesidades de los demás a las propias, con un carácter fuerte y templado, dispuesto a guiar mediante el ejemplo, no solo con las palabras; compartir las tribulaciones de los empleados, solamente los triunfos; motivar emocionalmente, de manera material; encomendar a todos misiones definidas con claridad, para evitar que una misión confunda y lograr una estrategia basada en valores que impulse a la organización.

Confrontando los autores, estos coinciden en que los directivos de las organizaciones también tienen 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 los miembros de la organización. En este sentido, para lograr el liderazgo en las instituciones educativas hacen que estas se conviertan en valores en compartidos necesarios para alcanzar el compromiso de los empleados como el sentido de pertenencia hacia la organización. Igualmente, los directivos de estas instituciones deben manejar herramientas que puedan influir en la percepción y en las emociones de los empleados.

IMAGEN

La imagen de una organización es el reflejo de lo que esta representa y como se proyecta en el entorno comunicando su misión visión y los valores que orientan su desempeño. Según Guédez (2006) este elemento corresponde al uso de los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presente los valores. Dentro de ese marco, la comunicación entendida como un elemento estratégico del quehacer de toda organización, tiene la misión de llevar a cabo campañas de sensibilización, educación y formación, para transmitir de manera constante los valores de la organización.

En este sentido, O'Donnell (2007) resalta que la comunicación es un acto que enuncia la vocación de la institución, llama 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. A su vez, la imagen corporativa es uno de los principales activos con el que puede contar una organización, ya que ayuda a determinar el comportamiento de las mismas personas en relación con la institución, facilitando la fidelidad de sus voluntarios y donantes e impulsando un espíritu de unión entre sus colaboradores.

Al respecto García y Dolan (2006) expresan que la imagen corporativa para que realmente sea efectiva debe reunir una serie de condiciones. En primer lugar, la imagen corporativa debe ser una síntesis de la realidad de la organización reflejando fielmente la cultura y los valores que allí se viven. Por este motivo, es necesario adaptar permanentemente el mensaje cooperativo a los cambios estratégicos de la organización. En segundo lugar, ha de ser singular y exclusiva, de forma que facilite la identificación de la organización. Y por último, ha de ser eficaz y coherente, opuesta a la dispersión y al equívoco.

Por otra parte, agrega el autor que la imagen de la organización es el resultado de la suma de percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las que interactúa la organización. Es un intangible fruto de un proceso continuo en el que el emisor solo puede actuar a través de sus mensajes y sus canales de comunicación, publicidad, logo, marca, diseño y a través del comportamiento de las personas vinculadas.

Los autores citados destacan que la comunicación y la imagen corporativa se relaciona con los valores organizaciones, debido a que las instituciones en la medida que transmiten los valores, el personal se va identificando y también proyecta al cliente externo cómo es la institución, la calidad de servicio a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Igualmente, el control de las comunicaciones debe ser responsabilidad de la alta dirección en tanto que se está proyectando una información trascendental para conocer lo que quiere alcanzar la misma.

Por ello, es necesario que el personal directivo que esté a cargo de la comunicación corporativa en las instituciones educativas no solo debe conocer las técnicas de comunicación, sino que también sea consciente del papel que ocupa en la organización para poder transmitir una imagen corporativa que sea fiel reflejo de los retos a los que se ha de enfrentar constantemente la organización, a su vez la imagen básica junto con la misión constituirá el documento corporativo sobre el que deberá apoyarse la identidad de la organización.

ALINEACIÓN DE LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

La alineación implica todos los sistemas a través de los cuales el reclutamiento, selección y la evaluación del desempeño deben estar orientados a implantar, a reforzar de forma permanente la cultura en los valores de la organización. Al respecto, O'Donnell (2007) plantea que la gestión de recursos humanos en una organización es un pilar muy importante que ayuda a promover los valores organizacionales al momento de la selección de personal, entrenamiento, gestión de competencias, promociones y ascensos, es una labor que finalmente determina el clima laboral como el comportamiento que desea la institución.

Asimismo, Habermas (2006) expresa que el departamento de recursos humanos es el principal responsable en ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos empresariales, por lo tanto los directivos en fusión con el departamento de recursos humanos 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 tanto a la cultura como a los valores de la organización.

En esta misma línea, O'Donnell (2007) agrega que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella para alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.



Confrontando los autores, estos coinciden en que la alineación de los sistemas de los recursos humanos dentro de las instituciones educativas deben contribuir a proporcionar identidad organizativa, desde el momento que aspira ingresar un candidato se debe orientar y comunicar los objetivos, lineamientos, políticas, entre otros, para que conozcan asimilen y vivan los valores de la organización, los cuales deberán ser reforzados continuamente en todos los miembros para el logro de objetivos y metas establecidas.

MONITOREO

El monitoreo de los valores organizacionales representa una condición necesaria para saber cuan motivados están las personas para cumplir con los mismos, siendo una estrategia que permite fomentarlos y potenciarlos en la organización. Para Ramos (2008) es indispensable para el éxito de la estrategia el nombramiento de un comité directivo, el cual tiene la responsabilidad de diseñar toda táctica seguimiento e implantación de valores. En efecto, el enfoque hacia el monitoreo y seguimiento hacen que los valores compartidos, normas, creencias, como otros aspectos de la cultura de la organización regulan el comportamiento de los empleados.

Por su parte, Moreno (2009) 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, un sistema de seguimiento eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. Sobre el asunto, es importante este seguimiento debido a que se puede verificar si los empleados se sienten motivados, si están cumpliendo con los objetivos establecidos y si se están empleando las acciones necesarias para lograrlo.

En este sentido, O'Donnell (2007) destaca que el monitoreo es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos previstos, este proceso permite desarrollar y mantener condiciones para determinar en qué medida los miembros de una organización orientan su conducta hacia los valores organizacionales establecido y el compromiso ante estos.



Los autores referenciados convergen en que las organizaciones se deben instaurar mecanismos para monitorear el cumplimiento de los valores corporativos mediante objetivos y procedimientos claros para lograr mantener su posición y garantizar la gestión ética. Igualmente, monitorear los valores organizacionales permite al gerente educativo manejar indicadores para tomar decisiones, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades organizacionales, reforzando así el comportamiento de los miembros en función de lo que la organización espera de ellos.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se puede inferir que en las instituciones educativas se deben diseñar estrategias para fomentar los valores y su aplicación en las organizaciones, lo cual depende de la capacidad de la gerencia para planificar mecanismos que posibiliten abordar los valores y el nivel de cumplimiento de los mismos por parte de los miembros de la organización con el propósito de fortalecerlos constantemente en el contexto institucional.

VALORES TERMINALES

Los valores terminales condicionan el comportamiento organizacional, ya que determinan modos de pensar y actuar de las personas con respecto a lo considerado importante por estas. Compartir estos sentimientos con el resto de la organización permite la integración entre los miembros para orientar esfuerzos hacia el logro de objetivos planeados en un ambiente de profesionalismo, compromiso, motivación y apoyo mutuo.

Para García y Dolan (2006) refiere que los valores terminales compartidos son variables críticas para el éxito de una organización por lo que naturalmente han de traducirse en objetivos de acción generales a media plazo y específicos a corto plazo. En este sentido, estos valores orientan la conducta del personal y en consecuencia determinan la dirección global de la empresa para 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 organizaciones exitosas.



Particularmente, Guédez (2006) considera el valor como una connotación de nivel de calidad de vida humana con una matriz ético-moral, como el conjunto de aquello que conforma la axiología, la cual se ha considerado como el fundamento de lo que debe ser el hombre, es decir, aquello asociado con lo virtuoso y enaltecedor de la vida humana. Por tanto, se considera como el fundamento de la praxis del individuo dentro del entorno donde se desenvuelve.

En este orden de ideas, los valores terminales como la comunicación, confianza, dialogo, respeto y trabajo en equipo se traducen en conductas esenciales desarrolladas por los individuos. De esta manera, estos valores se sustentan en la moral. En la sana convivencia, el encuentro con los demás, consigo mismo y con lo que le rodea al hombre, es decir, los valores terminales permiten la libertad del ser humano, guiando sus acciones y sus elecciones. Por ello, los gerentes educativos deberían propiciar un clima óptimo en las instituciones buscando la manera de que dichos valores promuevan y se consoliden entre los miembros de la organización.

En este contexto, Escobar (2008) manifiesta que los valores son creencias fundamentales donde una persona considera importante lo relativamente estable con el paso del tiempo y que tiene efecto en sus actitudes como en su comportamiento, es decir, los valores llevan a las personas a preferir las cosas de una forma y no de otra, por lo tanto. Cuando una persona tiene valores sólidos estos influyen en su comportamiento social.

Desde la perspectiva de los autores citados, los valores terminales se expresan en un compromiso voluntario del ser humano, lo cual le permite orientar esfuerzos para vivir de acuerdo a las normas de conducta establecidas, ajustándose a los principios que direccionan las relaciones humanas, el respeto a los demás, la integración social, el trabajo colectivo, entre otros aspectos que potencian a las personas para consolidar las metas personales y organizacionales.

Bajo este enfoque, los valores en las instituciones educativas deben buscar el beneficio de la excelencia humana, lo que consiste en aplicar e integrar los conceptos de las acciones diarias a fin de tomar decisiones, no solo desde la perspectiva técnica sino

también axiológica considerada en los diferentes ámbitos de intervención. Por lo tanto, los valores determinan responsabilidades, orientan trabajo profesional, integran las personas en un proyecto de colaboración y regulan la conducta hacia determinados propósitos de vida.

De acuerdo a lo planteado, se interpreta que los valores terminales permiten a las instituciones educativas con un potencial humano fortalecido en virtudes que le permitan desarrollar conductas adaptadas a los requerimientos de la cultura organizacional, posibilitando un desempeño eficiente del personal, a través de comportamientos sociales responsables. Al respecto, O'Donnell (2007) señala algunos valores organizacionales que deben estar presentes en el contexto de las empresas, destacando los siguientes:

CONFIANZA

O'Donnell (2007) expone que la confianza entre dos personas es la creencia, compartida por ambas, de que una puede depender de la otra para alcanzar los objetivos comunes sin necesidad de controlar las acciones de la otra persona. En el contexto organizativo, esto se hace indispensable para el éxito de los trabajos que implican a más de una persona, es decir, en casi todo lo que sucede dentro de una Institución.

En este marco, muchas veces la única barrera que encuentra la realización de cambios positivos en el entorno organizativo es la falta de confianza que se manifiesta en los más diversos aspectos: entre la confiabilidad y la delegación y entre la confianza en uno mismo y el acto de creer en los demás y en el futuro. Por ello, la confianza juega un papel fundamental en la creación y el mantenimiento saludable de las empresas. La confianza es lo contrario del control; quienes creen que los engranajes solo funcionan cuando toda esta bajo su mando y control tienen dificultades para confiar en los demás.

Al respecto, Ramos (2008) destaca que si el personal percibe un ambiente en el que no hay confianza, donde se siente vigilado y poco valorado generaría falta de ánimo, entusiasmo, conflictos y rivalidad entre los compañeros, miedo, falta de iniciativa de creatividad y de cooperación, lo cual le limitaría su motivación para contribuir con las metas organizacionales.

Por su parte, García y Dolan (2006) plantean que la confianza se desarrolla y se mantiene mediante pequeñas acciones con el tiempo. Por esa razón, la confianza es la base, la piedra angular, el fundamento de todo lo que la organización es ahora y de todo lo que le gustaría que fuera en el futuro. Este fundamento indica que la confianza es decir la verdad, aunque sea difícil, hace que la persona sea honesta, auténtica y confiable con respecto a sus clientes y con su personal no solamente cambiaría a la organización, sino también a los directivos.

Confrontando los autores, estos destacan la importancia del valor de la confianza debido a que ayuda a los directivos de las instituciones educativas a que sus colaboradores se sientan parte del trabajo, favoreciendo el respecto a uno mismo, la creatividad, participación y además genera motivación. Por ello, cuando en las Instituciones Educativas el personal se siente bien en un equipo, la interacción fluye mejor y nace un sentimiento de cooperación entre otros, reforzando a la vez la lealtad, complicidad, abriendo camino a la recuperación de la confianza en las personas y en la planificación.

DIÁLOGO

El diálogo es una herramienta poderosa de comunicación que conduce a las personas al entendimiento mutuo. Al respecto, O'Donnell (2007) plantea que la transformación comienza con el cambio de lenguaje, desarrollar una cultura de diálogo en la que el significado fluya es un beneficio que brinda la comunicación y a su vez identifica lo que se tiene en común con los interlocutores, construyéndose fuentes y no muros.

No obstante, dialogar y comunicar son verbos que van unidos, el objetivo de crear un ambiente de dialogo orientado a las soluciones y no a los problemas, tiene un impacto muy positivo en toda organización; por un lado cuando los participantes están abiertos al diálogo, se consideran compañeros que trabajan juntos con los mismos fines, sin ver las diferencias de perspectiva ni de intención como incompatibilidades sino como aspectos complementarios, ayudan a mantener un alto grado de equilibrio entre la subjetividad y la objetividad.



Con respecto a estos elementos, la objetividad casi siempre se mantiene cuando hay un elevado sentido del propósito y cuando las metas, principios y políticas que previamente todos han acordado se superponen a las consideraciones menores, en otras palabras, cuando se tiene la intención honesta de clarificar cualquier asunto y la determinación de mantener los acuerdos, el diálogo fluye más fácilmente.

Por otro lado, plantea Moreno (2009) que por la propia existencia natural de la subjetividad de las posiciones y de las distintas especialidades, esta se convierte en el ingrediente que enriquece el diálogo, precisamente por la diversidad de las perspectivas y experiencias de todos. A su vez, el diálogo abierto y sincero puede incluso beneficiar a los asuntos indiscutibles, con el fin de resolver los problemas serios en una atmósfera de interés mutuo.

De acuerdo al criterio de Habermas (2006) el diálogo está dirigido hacia la creación de un grupo que puede pensar generativamente, y lo más importante, juntos. Cuando el diálogo es eficiente, el grupo puede claramente ver, percibir, sentir la suma de las habilidades creativas individuales de sus participantes para llegar a niveles que ninguno pudo haber pensado que se podía llegar, favoreciendo el éxito en las tareas emprendidas.

Para los autores citados, un dialogo abierto permite revelar los significados colectivos más profundos y desarrollar un fuerte sentido de la comunidad, favorecer el aprendizaje por parte de todos y hacer que aumente la participación general. Asimismo, con la práctica del dialogo no solo mejoran las relaciones y se abre un camino válido para los cambios creativos, sino que además se eliminan barreras y aumenta la perspectiva de todos los participantes. Por lo tanto, no hay nada que perder con un buen diálogo, y sí mucho que ganar.

Atendiendo a estas consideraciones, en el contexto de las instituciones educativas se deben crear espacios propicios para que los empleados piensen verdaderamente en conjunto, lo cual puede llevar a nuevos niveles de avenencia y capacidad, por lo tanto, de nada sirve cambiar las técnicas de comunicación si no se cambia también los sentimientos y la visión que se tiene uno de los otros, ya que son aspectos que definen las relaciones. Así pues, el punto inicial del diálogo que deben mantener los directivos,



debe ser la visión positiva que se tiene de los demás, porque de esta forma se generan buenos sentimientos.

RESPECTO

El respeto es un valor de mucha importancia para el logro de relaciones interpersonales constructivas. Para O'Donnell (2007) el respeto consiste en reconocer que cada ser tiene su propio valor o cualidad, como esto se expresa de formas diferentes cada persona tiene un valor único. Al mismo tiempo, ser consciente de ello ayuda a concentrar la visión en las virtudes de las personas, no en sus defectos.

Por su parte, García y Dolan (2006) plantean que en el contexto organizativo, en el que hay situaciones y empleados complejos, una actitud de confianza excesiva en uno mismo puede perjudicar la relación jefe-empleado, creerse el único capacitado para hacer cualquier función dificulta la convivencia, es por ello que todo líder que merezca respeto debe comportarse como un maestro que orienta el trabajo hacia los objetivos.

Los autores referenciados coinciden en que no es posible exigir ni ganar el respeto auténtico sin una valoración esencial. Es posible incluso 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 las virtudes y de sus defectos, se debe relacionar con las personas, no con las funciones.

En base a lo anterior, las instituciones educativas deben tener presente y considerar que a pesar de las jerarquías que existen dentro de ellas, al igual de las funciones que ameritan más responsabilidad que otros, se debe considerar la condición de los seres humanos, tratar con respeto mutuo y no confundir los papeles. En este sentido, los empleados tienen cualidades y necesidades que 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.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se orientó hacia un enfoque de tipo documental, analítico con un diseño bibliográfico. Se pretendió obtener un conocimiento relativo a las temáticas objeto de estudio a partir de la percepción de la realidad observable para obtener y procesarla información pertinente, analizando la información obtenida a fin de dar respuesta al objetivo planteado en el estudio.

REFLEXIONES FINALES

Una vez finalizado el análisis documental, se determinó que para desarrollar estrategias que fomenten valores organizacionales el gerente educativo debe aplicar acciones, mecanismos y recursos que le permitan estimular al personal como: charlas, talleres, conversatorios y encuentros orientados a reforzar los valores de la organización para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Por otra parte, de acuerdo a los autores consultados se debe orientar a explorar estrategias que promuevan valores organizacionales presentes en el modelaje directivo, alineación de los sistemas de recursos humanos, imagen y monitoreo, que aplicadas desde la gestión del gerente permitan impulsar los valores institucionales, formando ello parte de la dinámica organizacional que deben asumir estas organizaciones. Las estrategias de mayor relevancia para crear instituciones universitarias con proyección social y acción transformadoras son el modelaje directivo y la imagen, además del monitoreo y alineación de los sistemas de los recursos humanos, lo que permite estar alineados a los propósitos que rigen en la organización.

Asimismo, los valores confianza, el diálogo, el respeto y el trabajo en equipo, propician un clima de integración, trabajo colectivo, iniciativa, entusiasmo, colaboración, entre otros aspectos que potencian a los miembros de la organización al logro de objetivos personales y organizacionales. Es notorio que resulta relevante la confianza y el diálogo como estrategia de consenso para lograr acuerdos en beneficio de las instituciones universitarias.

En este orden de ideas, los valores organizacionales deben ser fomentados desde los propios procesos de recursos humanos, tales como la inducción, re-inducción, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros aspectos involucrados con la gestión del talento humano para que todos los miembros desde su propias experiencias en la institución puedan socializarlos e identificarse con ellos, reforzarlos y proyectarlos en las actividades que realizan, asumiéndolos como pautas que orientan su comportamiento y decisiones en la institución.

Asimismo, los valores organizacionales establecidos permitirán a las universidades manejar indicadores para tomar decisiones sobre como planificar actividades organizacionales abocadas a reforzar en el personal comportamientos para el logro de objetivos.

Por consiguiente, promover valores organizacionales permitirá a las instituciones educativas hacer los ajustes necesarios para poder reorganizar el proceso de cambio hacia la búsqueda de resultados más óptimos, impulsados por las contribuciones de todos los miembros de la organización a fin de lograr el equilibrio, la adaptabilidad y la eficiencia organizacional.

Se sugiere a los directivos asumir los valores con un enfoque estratégico, aprovechándolos como herramientas gerenciales que al ser canalizados dentro de la gestión institucional permitirán mejorar condiciones para consolidar la misión, visión y las metas establecidas en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Escobar, G. (2008). *Ética*. México. Editorial McGraw-Hill.
- García, S. y Dolan, S. (2006). *La dirección por valores*. España. Editorial McGraw-Hill.
- Guedez, V. (2006). *La ética gerencial*. España. Editorial Planeta.
- Habermas, J. (2008). *Verdad y participación. Ensayos filosóficos*. España. Editorial Trotta.
- Moreno, J.I. (2009). *El tercer milenio y los nuevos desafíos de la educación*. Venezuela.



Editorial Panapo.

O'Donnell, K. (2007). Valores Humanos en la empresa. España. Editorial LID.

Ramos, M. (2008). Educar en valores. Teoría y práctica. Venezuela. Editorial Paulinas.

Santana, L. (2006). Ética. Venezuela. Editorial FEDUPEL.