



## LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS VALORES

**Fernando José Menéndez González**

*Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS)*  
*femenend@hotmail.com*

**Ezequiel Santiago Reyes**

*Escuela Superior de Ingeniería Textil*  
*ing\_ezequiel@yahoo.com.mx*

**Adriana Sandoval Hernández**

*Escuela Superior de Ingeniería Textil*  
*asandovalh@ipn.mx*

### Abstract

*Consider that most of life most part individuals or members of organizations. Within the organizational culture are in use values and values expressed So the aim of this paper is to present the theoretical framework of organizational culture and its relationship to values. To determine organizational performance, we use the measurement and evaluation of results, for example in the National Polytechnic Institute have the results of the organizational climate survey 2012. The decisions made by managers is somehow linked to their values and influence inside which make up the organization. Integrate values, guide and lead various activities performed by its members. If these are carried out by all can be successfully collective construction.*

*Palabras clave: organización, cultura, valores, clima organizacional, educación.*

El aspecto social es inherente al ser humano es parte de su naturaleza. Una forma clásica de cubrir y satisfacer sus necesidades es a través de las organizaciones. Se puede decir que es una de sus mayores logros es formarlas y administrarlas.

Se debe considerar que la mayor parte de la vida la mayoría de los individuos forman parte o son miembros de organizaciones, primeramente en la familia, la escuela, la

religión, equipos deportivos, grupos musicales, grupos políticos, empresas entre otras.

Por lo que el objetivo de este trabajo es exponer parte del marco teórico de la cultura organizacional y su relación con los valores.

Dado que las organizaciones, en especial las de educación manejan valores morales se pretende demostrar que los valores pueden influir en el mejoramiento del trabajo, para



esto aquí sólo se da parte del marco teórico que sustenta que los valores son imprescindibles para mejorar el ámbito de la organización.

Una definición de organización es:

“La organización implica actividades estructuradas e integradas; es decir individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello se puede afirmar que las organizaciones consisten: 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupo; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas”. (Kast, 1988, pág. 5)

Por otro lado Richard Hall señala que:

“Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos”. (1986, pág. 33)

Otra definición de organización es:

“Una organización (es) como un sistema social organizado para la consecución de un tipo particular de meta; el logro de esta meta implica a la vez, el desarrollo de una función a favor de un sistema más complejo: la sociedad”. (Kast, 1988, pág. 26).

También las organizaciones tienen sus propias características y en algunos casos se institucionalizan, es decir pueden existir independientemente de quienes sean o hayan sido sus fundadores e incluso se puede

afirmar que la organización no depende de algún individuo en particular.

Las organizaciones educativas tienen una estructura formal, pero esto no significa que las relaciones humanas que en ella se entablan sean del tipo formal. Los ambientes que se generan en ellas son variados y son generados y experimentados por los miembros de éstas.

A este ambiente interno que se construye en las organizaciones se le denomina clima organizacional que es un concepto de la psicología industrial-organizacional y por lo tanto su contenido e interpretación son variados de acuerdo al área donde es empleado.

Denison (1991), por su parte, establece que el clima organizacional es: una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

Además hay que considerar los tres enfoques que se han empleado para su estudio Álvarez (1992) presenta tres que se emplearon para determinar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. Dentro del enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva como la subjetiva del clima organizacional.

Uno de sus teóricos, Etkin (1985) afirma que existen elementos que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes:

- Los factores personales, tales como motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización.

- Las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad.
- Las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados de la organización. (Etkin citado por Lameda, 1997).

Por ejemplo en el Instituto Politécnico Nacional se tienen los resultados de la encuesta de clima organizacional 2012, como se muestra en la Figura 1. llamada: Resultados de la encuesta de clima organizacional 2012.



Figura 1. Resultados de la encuesta de clima organizacional 2012.

Fuente: (IPN-CIECAS, 2013).

En la Figura 1 se puede observar que en el inciso XII que tiene como título: Identidad con la institución y valores, se tiene un valor de 85%, lo que indica la importancia que le dan a éste rubro los miembros que laboran en el Instituto.

Cabe aclarar que éste rubro permite evaluar:

- La autoestima del servidor público.
- Su percepción del reconocimiento social con relación a su institución.
- Su vivencia de los valores institucionales. (IPN-CIECAS, 2013).

Las preguntas de la encuesta relacionadas a este rubro son las siguientes:

- 12.- Mi institución es el mejor lugar para trabajar.
- 45.- Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.
- 59.- Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.
- 70.- En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi institución.
- 27.- Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.

Es importante señalar que en la pregunta 70 que se refiere específicamente a los valores que promueve la institución sería interesante conocer los valores que hay que promover prioritariamente según las necesidades de la organización.

Se debe mencionar que el IPN cuenta con:

- El Código de Ética del Instituto Politécnico Nacional.
- El Código de Conducta para los servidores públicos del Instituto Politécnico Nacional.

Al estar tratando el tema de los valores es necesario hablar de la cultura ya que los valores se desarrollan dentro del mundo cultural.

El término cultura surge en el campo de la antropología. Así para H.C. Lindgren citado por (Leal, 1991, pág. 13):

“... la cultura consiste en inadvertidos sistemas de valores, ideas, creencias, normas, dispositivos, símbolos y artefactos que han sido generados o creados por una sociedad determinada y que vienen a ser compartidos por las personas que la forman. El desarrollo de una cultura es por tanto una creación de los hombres para interpretar, dar sentido, e incluso adaptarse a su entorno o medio ambiente externo”.



Para Leal Millán "La cultura es el conjunto de cosas hechas por el hombre con las cuales entra en contacto, además de ser un sistema compartido de antecedentes históricos, perspectivas, ideas y valores similares entre sus integrantes, pero que difieren a las de otros grupos".

Por lo que la cultura puede tener rasgos propios y distintivos en sus diferentes niveles: nacional, sociedad, organizacional e individual. Incluso se ha extendido al mundo de las organizaciones surgiendo así el concepto de cultura organizacional.

Entonces haciendo un poco de historia es a partir de los años 80 que en los Estados Unidos empezaron a estudiar el comportamiento de los miembros de las organizaciones así como de los aspectos que rigen ese comportamiento que tienen relación con las condiciones de trabajo y el ambiente en él.

Uno de los principales estudiosos de la cultura organizacional es Edgar Schein quien la define como:

"Un patrón de suposiciones básicas compartidas, que el grupo aprende en la medida que da solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado suficientemente bien para ser consideradas validas, y por lo tanto enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas". (1992, pág. 12).

Otra definición es la que aporta Leal:

"La cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conductas (normas) que configuran poderosamente la cultura de los individuos y grupos de la organización, y

de esta forma la diferencia de otras organizaciones". (1991, pág. 19).

Leal proporciona en su obra también la definición de Ouchi:

"La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serian ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia". (1991, pág. 19).

Esta ultima definición también habla sobre los valores dentro de la cultura organizacional Edgar Schein al respecto menciona que dentro de ésta están los valores en uso y los valores expresados, los primeros corresponden a los valores y acciones que realmente se practican o llevan a acabo por el grupo o la colectividad y los segundos corresponden a lo que debería de ser con fundamento en la filosofía, misión y objetivos del grupo.

Por otro lado los valores se practican se inculcan y se definen de la siguiente forma según su autor:

Valores: "un valor es un tipo de creencia acerca de cómo uno debe o no comportarse". (Rockeach, 1968, pág. 124).

"Concebimos los valores como proposiciones normativas, sustentadas por los individuos con respecto de lo que los seres humanos deberían desear, esto es, lo deseable". (Kast, 1988, pág. 26).

Pero los valores dentro de la cultura organizacional tienen la función de orientar, regular y facilitar las relaciones humanas, dado que tratan de guiar en forma común e indistinta a todos los empleados en su comportamiento diario generando un clima de estabilidad.



Para que los valores tengan fuerza, vida y poder, y puedan cumplir con su objetivo primeramente deben ser considerados como los más importantes por los miembros de la organización, además de ser conocidos, compartidos, practicados por éstos.

La importancia de los valores en las organizaciones e instituciones contribuye a la resolución de tres cuestiones:

- 1) La conciliación de intereses individuales y de grupo.
- 2) La elaboración de una estructura necesaria para la organización, que complete la definición de papeles, normas y reglas para relaciones y organizaciones de trabajo.
- 3) La conciliación entre los intereses de la organización y del medio social y natural, capaz de responder a la necesidad de la organización de poder sobrevivir, al obtener del medio la materia prima, y realizar los cambios de producción y comercialización. (Tamayo, 1996).

También los valores desempeñan un rol en la relación tanto a los objetivos organizacionales como a las necesidades de los individuos.

Dicho en otros términos, los valores pueden redundar en mensajes y comportamientos considerados "adecuados", transmitiendo naturalmente los contenidos a los demás miembros de la organización (consiguiendo así, la adhesión y reproducción de comportamientos posibles).

A la vez, también pueden permitir la autonomía de los individuos en la aceptación (o no) de contenidos, reconstruyéndolos. (Diniz de Sá, 2000).

Las decisiones que realizan los directivos esta de alguna manera ligada a sus valores e inciden en el interior de los que conforman la organización.

Como se puede ver los valores integran, guían y conducen diversas actividades desarrolladas por sus miembros. Si estos se llevan a cabo por todos puede llevarse exitosamente la construcción colectiva.

Pueden verse como indicadores, donde una persona o grupo elige o rechaza objetivos, soluciones o procedimientos, influyendo así en los procedimientos estratégicos. Por lo que los valores proporcionan un sentido de dirección común a todos y una guía básica de comportamiento. (Freitas, 1991).

Lo anterior evidencia que los valores constituyen uno de los instrumentos más importantes para realizar cambios de mejora en las organizaciones. Impactan directamente en la cultura organizacional y afectan el clima organizacional.

#### Fuente bibliográfica

CIECAS-IPN. (20 de Septiembre de 2012). Conócenos. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de [www.ciecas.ipn.mx: http://www.ciecas.ipn.mx/01wscon/conocenos.html](http://www.ciecas.ipn.mx:www.ciecas.ipn.mx: http://www.ciecas.ipn.mx/01wscon/conocenos.html)

Diniz de Sá, M. A. (2000). *Cultura de empleado como estrategia de empresa*. XXIV Encontro Anual da ANPAD. Florianópolis: CD-ROM, 2000.

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. Revista de Administração de Empresas, San Pablo, Vol. 31, No. 3, Julio Septiembre.

Hall, R. H. (1986). *Organizaciones, estructuras y procesos*. (Tercera ed.). México: Prentice Hall.

Kast, F. &. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. (Segunda ed.). (M. Malfavón, Trad.) México.: McGraw Hill.



XIV SIMPOSIUM INTERNACIONAL: "APORTACIONES DE LA UNIVERSIDADES A LA  
DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA TECNOLOGÍA Y EL DESARROLLO"  
25, 26 y 27 de septiembre de 2013



Leal, M. A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid, España: Actualidad editorial, S.A.

CIECAS-IPN. (20 de Septiembre de 2012). Conócenos. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de [www.ciecas.ipn.mx](http://www.ciecas.ipn.mx): <http://www.ciecas.ipn.mx/01wscon/conocenos.html>

Menéndez, G. F. (2008). *Valores del administrador de negocios en la toma de decisiones: modelo del utilitarismo humanista*. Tesis de grado de Doctor. México D.F.: IPN.

Rockeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values. A theory of organization change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Tamayo, Á. &. (1996). *Escala de valores organizacionales*. Revista de Administração, San Pablo, Vol. 31, No. 2, Abril-Junio, 62-72.

Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados

relevantes. *Revista interamericana de psicología ocupacional.*, 11 (1-2), 225-250.

Álvarez, G. (1992). Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional. *Revista interamericana de psicología ocupacional.*, 11 (1-2), 101-119.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. . Colombia.

Lameda, A. (1997). *La acción gerencial desde la perspectiva de las competencias personales, clima organizacional y productividad*. Tesis doctoral . Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacín.