

**VALORES COMPARTIDOS EN EMPRESAS  
PÚBLICAS DEL ESTADO. UN ENFOQUE  
SOBRE EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL Y LAS  
PERSPECTIVAS DE LOS TRABAJADORES**

**Autora: Dinalucy Ardila**  
[dinalar17@gmail.com](mailto:dinalar17@gmail.com)

## **RESUMEN**

En los últimos años, las nuevas tendencias administrativas han dado lugar a la búsqueda de mecanismos centrados en el humanismo para mejorar las relaciones interpersonales, la convivencia laboral y por ende el desarrollo de las instituciones; a partir de allí se han venido estableciendo un conjunto de valores que tiende a ser comunes entre los trabajadores y que les permite la identificación y sobre todo la filiación de ellos con su labor, mejorando su desempeño laboral y por ende la fluidez del trabajo, ya que los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional. Sin embargo, en las instituciones de administración pública como es el caso de las gobernaciones de los estados, existe una particularidad que impide el desarrollo y afianzamiento de una cultura organizacional sostenida en valores tales como compromiso laboral, responsabilidad, lealtad, fidelización, sentido de pertenencia, iniciativa de crecimiento, auto aprendizaje y autodesarrollo, entre otros que permiten el desarrollo de las actividades de manera plena y sostenidas en el tiempo, sin la afectación de los ideales políticos partidistas que inciden en la consolidación de un enfoque global de servicio público, desde la perspectiva de la administración financiera de los Estados.

**PALABRAS CLAVE:**

Valores empresariales,  
desempeño  
organizacional,  
perspectiva de los  
trabajadores.

## SHARED VALUES IN PUBLIC COMPANIES OF THE STATE. A FOCUS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND THE PERSPECTIVE OF WORKER

---

**Autora:** Dinalucy Ardila  
[dinalar17@gmail.com](mailto:dinalar17@gmail.com)

### ABSTRACT

In recent year, new administrative trends have let to the search the development of the worker. However the purpose of research is emerging from the need to generate a constructivist approach to understanding the micro motivation as an innovative element in smart companies to improve labor productivity of employees and thus the achievement of the objectives and proposed targets for the development of the fiscal year. This, theoretical corpus on the hedonic relevance of the sense of belonging as a challenge of organizational affiliation in times of socioeconomic under the hermeneutic phenomenological research approach , because it raises the need to dive in argumentative discourse of social actors , to understand their expectations and adopt an interpretive stance of the elements affecting the full development of work construction of social actors, interpersonal relationships and motivational processes referred to specific situations experienced in their work environment. In order to gather information, a focused interview was used to categorize, analyze and triangulate the information obtained, generating the theoretical corpus from the internal situations that define the labor motivation from the perspective of the social actors.

**Keywords:** Business values, orhanizational performance. perspective of worker.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, los cambios surgidos en la gerencia empresarial y los principios de la administración eficiente propuesta por Fayol (1919), sirvieron de base para propiciar en las organizaciones, el fortalecimiento de la planificación estratégica y la responsabilidad compartida, desde la perspectiva de las organizaciones como sistemas abiertos, dando lugar a una gerencia con nuevas tendencias administrativas que abrió fronteras para competir con calidad, en una sociedad cambiante, dependiente de las exigencias humanas, políticas, económicas y culturales del país, lo que demanda la necesidad de consolidar en los trabajadores, valores laborales para lograr de manera puntual el desarrollo de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual (POA), por las organizaciones.

Desde la premisa sociopolítica actual, puede considerarse que las organizaciones venezolanas y muy particularmente las encargadas de la administración pública, transitan por un proceso de reestructuración

organizacional donde prevalecen ciertos patrones conductuales sesgados hacia las tendencias partidistas y que sutilmente laceran el comportamiento organizacional y por ende la cosmovisión de la sociedad, generando como consecuencia un proceso de deterioro en la cultura laboral y en consecuencia, en los valores comunes y nucleares que determinan el proceder de cada uno de los empleados que tienen la responsabilidad de darle movilidad a las actividades diarias de la institución.

Ahora bien, los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas, según García (2013), “son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión”. (p. 59), es decir, los valores nucleares o compartidos tienen un carácter táctico, mientras que los valores finales son estratégicos, por lo tanto, los valores

compartidos por los trabajadores, son los medios que se utilizan, que se pregonan y practican desde el seno gerencial para alcanzar la misión y la visión e ir ajustando la identidad de los trabajadores y su comportamiento laboral a las exigencias del momento y de la sociedad.

Bajo esta perspectiva y observando la realidad organizacional, se puede considerar que las instituciones públicas del Estado venezolano, se requiere de un conjunto de valores compartidos como elementos esenciales para mantener el equilibrio en la planificación estratégica, ya que ésta representa el punto de partida para un excelente y mejor desempeño de los trabajadores, estableciendo un engranaje de ideales disponibles para enfrentar cualquier desafío. Por lo tanto, la meta de establecer un conjunto de valores socio laboral desde una perspectiva estratégica, logrando maximizar las funciones de cada uno de los involucrados, mediante una mejor organización, gestión y administración.

Se puede señalar que cada institución, empresa u organismo, ya sea pública o privada, va formando su cultura laboral y es mediante ella que se consolida el proceder de los trabajadores frente a los roles que diariamente desempeñan y la aceptación de cambiar dicha forma de laborar para adaptarse a las exigencias de la nueva sociedad, la cual debido no solo a los cambios políticos, sino a las nuevas tendencias mundiales experimenta cambios vertiginosos y con ellos las demandas de atención a la ciudadanía es superior. Ahora bien, Rodríguez (2015), señala que al realizarse un análisis detenido del concepto de valores compartidos estos pueden ser definidos como:

Aquellos patrones que caracterizan la cultura organizacional y que guían la conducta de todos los individuos a la hora de realizar cualquier acción dentro de la misma ya sea misión, visión, identidad y objetivos estratégicos, lográndose la efectividad en la dirección estratégica, elevando la efectividad y eficacia. (p. 86).

A partir de allí, se entiende que la visión de los valores compartidos sostienen la premisa de una nueva propuesta para dirigir las instituciones públicas hacia una administración con carácter humanista e integrador, orientando las conductas y decisiones cotidianas, donde al trabajador se ubique en el centro del pensamiento administrativo, pues establecer un conjunto de valores comunes, representa una propuesta de evolución hacia una cultura organizativa convencional, por cuanto buscan perpetrar el control, la eficacia, la eficiencia, la seguridad, la responsabilidad, y la seriedad laboral hacia el desarrollo de la confianza y autonomía, traducidos en términos de calidad.

Cabe señalar que en instituciones de administración pública, como las gobernaciones de Estados, se observa la práctica de un conjunto de valores sentados en la política partidista, que va desde la fidelización del empleado hacia los ideales del gobierno, hasta la convicción de lucha nacional,

perpetrándose valores sociopolíticos, pero no valores que permitan mejorar las operaciones o rutinas laborales, que requieren de procedimientos puntuales para optimizar el desempeño institucional, situación que genera en los trabajadores poca motivación.

Se pregonan valores del momento histórico, tales como libertad de expresión, respeto por los ideales político partidistas de la sociedad, igualdad, justicia social, equidad y pluralismo, pero no se practican valores laborales tales como dedicación, integridad, responsabilidad, compromiso, colaboración desafío, logro autonomía y sobre todo honestidad, no solo para el empoderamiento de la institución como tal, sino para el pleno desarrollo de las actividades internas realizadas por los trabajadores y las relaciones interpersonales establecidas entre la gerencia y sus colaboradores.

### **DESARROLLO TEÓRICO**

Ahora bien, todo lo anteriormente planteado sobre los

valores compartidos permite reflexionar sobre la situación real evidenciada en las gobernaciones del país como entes de administración pública, tomando como referencia la condición laboral de los trabajadores, la integración que hay entre ellos, el sentido de pertenencia hacia el organismo, la satisfacción laboral, la identificación con sus roles, la fluidez del trabajo, la armonía laboral y la toma de decisiones consensuadas para cumplir con las metas propuestas, se perfila según expresiones de los trabajadores que ellas laboran, que la interacción entre compañeros de trabajo y la administración, tiende a ser un tanto conflictiva debido al estilo gerencial que se gesta dentro de estos organismos, por las exigencias político partidistas que se establecen como condición laboral, situación que genera el surgimiento de ambientes poco favorables para un desempeño laboral eficiente.

Evidentemente, los trabajadores de estos espacios laborales poseen un consenso socio político que perfila hacia la identificación de su rol laboral

con el apoyo humano hacia el estilo de pensamiento que predomina desde la plataforma partidista, sin embargo, desde la perspectiva real, las políticas gerenciales implementadas para la administración del personal, adolecen de algunos valores laborales básicos que deberían ser determinantes para consolidar no solo la unificación de criterios laborales, sino también, las operaciones o gestiones que el organismo realiza para satisfacer las demandas de la sociedad.

Atendiendo a lo planteado en párrafos anteriores, el concepto de valores compartidos se definen como las habilidades y prácticas estratégicas que aumentan la capacidad de las empresas, mientras que simultáneamente hacen progresar las condiciones sociales y económicas en las comunidades en que operan, es decir, no se trata solo de responsabilidad social, filantropía o sustentabilidad, sino de una nueva forma de conseguir éxito sobre todo en la administración de organismo públicos del Estado, dando lugar a la transformación del pensamiento administrativo.

Desde este punto de vista, considerando la situación real del país y particularmente la referida a las gobernaciones como entes de administración pública, puede señalarse que debido a los procesos sociopolíticos y transformadores que afectan no solo la labor del trabajador, sino también la eficiencia institucional de los organismos públicos estatales tales como la gobernación, se transita por un periodo donde se carece de una cultura organizacional estructurada en valores laborales, centrados en el desarrollo y mejoramiento institucional, donde la inexistencia de valores compartidos no permite orientar el desempeño laboral de los trabajadores hacia la visión estratégica propuesta por la gerencia.

Tampoco se puede aumentar el compromiso profesional como herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional requerido y ajustado a la realidad actual para poder lograr cambios en la forma de dirigir efectivamente, desarrollar y fortalecer el pensamiento y actitud de los

trabajadores, preservando el aprendizaje continuo y el compromiso con ellos.

Lo anteriormente expuesto, relaciona los valores compartidos con la cultura organizacional, siendo esta según Arocha (2011), “un conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes” (p. 74), es decir, los valores compartidos al fusionarse a la cultura de la institución, se convierten en una convicción o creencia estable en el tiempo sobre un determinado modo de conducta o una finalidad existencial, personal o socialmente aceptable y orientan ese modo de actuar y de relacionarse entre los compañeros de trabajo, definiendo cuáles son esos valores que se deben mantener y promover para sostener el equilibrio laboral, el rendimiento profesional y por ende la calidad del servicio social.

En la misma vertiente Water (2011), señala que la cultura organizacional, se denota “en las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella

en términos de autonomía, estructuras, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”. (p. 92). Esta definición involucra sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que el individuo espera de su trabajo.

### CONCLUSIONES

Desde esta perspectiva, se razona que el comportamiento de los trabajadores de estas organizaciones administrativas, reflejan un descontento caracterizado por la poca unificación de criterios para cumplir con el trabajo encomendado como organismo público, aun cuando son interpretaciones subjetivas sobre el entorno laboral, estas repercuten en sus motivaciones y su comportamiento, con marcadas consecuencias para la organización como por ejemplo, improductividad, poca satisfacción, inadaptación a los cambios, ausentismo laboral, desvinculación con las tareas, conflictos entre compañeros de

labores, barreras comunicacionales, así como también la pérdida de concentración en las tareas cotidianas, desinterés por cumplir las normas, disminución de los aportes en tareas grupales y acciones de agresividad-pasiva, desde la crítica hasta el boicot que afectan las condiciones para consolidar valores laborales de manera asertiva.

No obstante, se concluye que los valores compartidos tienen que ver con el proceso de reflexión que se aplica en cuanto al proceso de la administración de cualquier empresa, organismo o institución particular y a las actuales condiciones de ambiente en el cual la misma opera; estos pueden resultar de mucha ayuda para fijar diferentes lineamientos de acción los cuales suelen orientar las decisiones y los resultados que se presentaran en el futuro.

Por consiguiente, se sostiene que en la memoria organizacional está grabada un saber hacer, una personalidad propia que va asociada a una cultura, un marco de referencia a la hora de identificarla entre lo que la institución cree y dice



que es y lo que realmente hace, es verificable en los momentos de verdad. Por cuanto, compartir valores es una tarea que depende de quién aprende de la organización y en la actualidad la riqueza de una organización está dada por su capital intelectual, pues el conocimiento y los valores compartidos son los que confieren la imagen y la cultura, traducidos en crecimiento personal e institucional a partir de las convicciones de los trabajadores, de la abstracción de lo que a su parecer rige y determina su proceder para realizar y cumplir con su cometido laboral.

## REFERENCIAS

- Arocha, V. (2011). **Desafíos de las Organizaciones en Tiempos de Cambios Socio - Económicos**. Editorial Santeliz. España.
- Fayol, H. (1919). **Administration Industrielle Et Generale**. Ediciones Grabas. Paris.
- García, P. (2013). **Configuración de Valores Empresariales en Organizaciones Inteligentes**. Ediciones Morata. Colombia.
- Rodríguez, Y. (2015). **Principios y Cultura Organizacional en las Empresas del Sector Público**. Ediciones Luz. Argentina.
- Water, K. (2011). **Enfoque sistémico de las Organizaciones de Administración Pública**. Editorial Merchan. Colombia.