

TENDENCIAS  
Revista de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Administrativas.  
Vol. III. No.2  
Diciembre de 2002, páginas 83-99  
Universidad de Nariño

---

**ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DE LA CULTURA Y LA PRACTICA  
ADMINISTRATIVA A PARTIR DE LA ÉTICA Y LOS VALORES:  
CASO ORGANIZACIÓN EN VENEZUELA**

**Patricia Gillezeau B.<sup>1</sup>**

---

**RESUMEN**

El propósito de este estudio es establecer la presencia de los valores compartidos (compromiso auténtico, competencia sólida, credibilidad, honestidad, respeto, humildad y justicia), la comunicación humanizada y el liderazgo transformacional en la cultura de las empresas modernas e inteligentes. Del análisis se pudo concluir que esta cultura en las organizaciones debería estar enraizada en la ética, en sus valores y principios, en todos los factores expresivos y afectivos de la organización, ya que esta regula su comportamiento, pero debe ser transmitida y compartida por todos. Su comprensión y aplicación dependerá de una red humanizada de comunicaciones, de un liderazgo transformacional y de un alto grado de satisfacción de los clientes y proveedores. Este es el cambio seguro para que una organización moderna pueda llamarse inteligente y sobrevivir en el contexto mundial.

**Palabras Clave:** Cultura, Ética, Valores, Organizaciones Inteligentes.

---

<sup>1</sup> Economista. Magister en Gerencia de Empresas. Doctorado en Ciencias mención Gerencia. Directora Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Coordinadora Doctorado en Ciencias Económicas, FACES, LUZ, Maracaibo, Venezuela. Correo: patig2000@hotmail.com

## **INTRODUCCIÓN**

El mundo, las organizaciones y la vida de las personas están siendo sacudidas por un sin número de fuerzas que producen cambios sin precedentes, marcados por crisis que pautan el avanzar o retroceder. Esto implica que las organizaciones deben asumir otra dinámica con nuevos patrones de aprendizaje que conlleven lineamientos estratégicos gerenciales con transformaciones desde su funcionamiento, operabilidad, estilos de liderazgo y relación con los empleados, clientes externos y proveedores (Pinchot, 1998: 3).

Para ello debe darse un reencuentro imprescindible con sus culturas, con la ética, con la naturaleza de sus propios valores, concebido a través de una comunicación profunda y armónica, que permita el intercambio transparente y real de pensamientos, emociones y sentimientos que los unifique (Rojas y Arapé, 1999: 12), y comandados por líderes con cualidades que les permitan entender que deben dirigir la actuación y el comportamiento de las organizaciones hacia la construcción de sí mismos, de sus colaboradores y de la organización como un todo (Cáceres, 1996: 38). Estas transformaciones requieren que las organizaciones adopten configuraciones, donde la inteligencia y la ética sean el motor de los procesos, así como su ventaja comparativa y competitiva.

Por ello, se deben implantar rápidas y profundas transformaciones que abarquen cada uno de los rincones de la empresa, se debe asumir un “meta-cambio” (Lansberg, 1998:45), es decir, discontinuidad en los procesos diarios, una ruptura del *continuum*, un cambio de carácter o patrones, que les permita convertirse en una nueva organización bajo parámetros de inteligencia y soportados en la ética.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones son entidades permisibles para hacer metáforas y analogías; una de ellas la realizó Allaire y Firsirotu (citados por Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard y Simard, 1992:3), comparándola con un ser viviente, al señalar que por tener ciclos de vida en la incansable lucha por la supervivencia y estar sujetas a procesos implacables de selección y ajuste, ellas tienen personalidad, necesidades y carácter propio. Esto implica que si bien es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura.

Por lo tanto, puede señalarse que la cultura de una organización es la que desarrolla códigos que alimentan o suprimen ciertos tipos de comportamientos de la gente en

la organización (Wilson, 1997:17). Según Alvesson (1993:7), las formulaciones gerenciales en torno a la definición tan discutida de cultura se presenta en tres tendencias: 1) La cultura como una variable externa, independiente y transmitida a la empresa por sus miembros. 2) La cultura equivalente a un parámetro informal que se desarrolla en la organización, manifestándose en los valores, ritos y rituales, siendo estos posiblemente manipulados por la gerencia. Y, 3) La tendencia donde la cultura puede estar dentro de lo formal e informal. Es decir, en todos los ámbitos que conforman la organización. Esta última tendencia se selecciona como soporte teórico del presente estudio.

La comprensión de la cultura facilitará y permitirá, como lo apunta la Organización Wisdom (1998:4), conocer las percepciones de la gente, establecer canales confiables de comunicación y relaciones -fortaleciendo su compromiso con la organización-, incorporar instrumentos de diagnóstico, los cuales permitirán la identificación de las diferencias y peculiaridades de las diversas áreas de la empresa, estableciendo planes de acción que potencien los factores de satisfacción. De lo planteado se deduce que la cultura es la que permite determinar un marco de referencia que regula la marcha de la empresa como un conjunto.

La identidad es otro factor de suma importancia dentro del proceso de reforzamiento de la cultura de cualquier organización que, según Costa (1993:15), es la suma intrínseca del ser y su forma, auto-expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. Se conforma a partir de tres elementos que le dan su caracterización: 1) el conceptual, 2) el visual y, 3) el sonoro. Para este estudio se tomó el primero de ellos, considerando que es el más importante.

La identidad conceptual, que aporta los elementos formales e intelectuales de los rasgos particulares de la organización, llamada también filosofía de gestión, se compone de la visión, misión, valores, objetivos-metas, una filosofía de acción, basada en la ética, políticas, estrategias y tácticas (Cabañas, 1998:1). La visión es la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación (Quigley, 1996:3); exige a la organización realizar un diagnóstico de la realidad pasada, presente y futura, donde se reflejan fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades frente al mercado, la competencia, la sociedad y a ella misma, permitiéndole a su vez, formular lo que quiere para el futuro. Una visión clara y compartida por todos facilita la definición de la misión, entendida según Drucker (1993:185), como la razón de ser de la organización, donde se combinan talentos, conocimientos, experiencias, y sobretodo, el conocimiento de toda la gente de la organización.

## **ÉTICA Y VALORES COMPARTIDOS**

Los valores constituyen el elemento medular de la identidad, y por ende, de la cultura organizacional. Por ello deben formar parte del marco de referencia utilizado en la toma de decisiones, no importa lo cotidiano o trascendental de esas decisiones (Romero; 1998 : 33). Los valores ya no se conforman simplemente como una elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia de las organizaciones. (Blanchard y O'Connor, 1997: 28).

En la historia de la filosofía, los valores parten su estudio de la ética y la moral, definición que se extiende hasta la actualidad, en su acepción etimológica, ética responde al sustantivo griego *ézos*, costumbre, hábito, que deriva a su vez de los verbos *ézos*, tener costumbres, estar acostumbrado y *ezídsó*, acostumbrarse, habituarse.

Según Gómez (2001), existen dos maneras de entender la ética: como un conjunto de valores y principios que rigen la vida moral y como la libertad para evaluar estos valores y principios, ante la presión que contra ellos ejercen las tentaciones, imposiciones, costos, vísceras u hormonas, más la fuerza o el poder espiritual que se requiere para imponerse a dichas tentaciones. En esta segunda visión, la ética carece de sentido si el principio o valor moral que se debe respetar no enfrenta ninguna de las presiones que contra la persona pueda ejercer el mundo exterior. Se entiende entonces la ética, según Gómez (2001), no como el conjunto de principios que rigen la vida, sino como el poder o la fuerza espiritual que a nivel individual, de la empresa o del estado, se pueda desarrollar para imponer conscientemente los valores morales por encima de las tentaciones, costos u hormonas a los que se enfrenta en la vida.

Normalmente la ética se relaciona con la lucha anticorrupción, la cual, sin lugar a dudas y siguiendo la opinión de Kliksberg (2002), debe librarse hasta las últimas consecuencias, pero esta es solamente una expresión primaria de lo que implica la ética. Cuando la gente clama por ética está pidiendo mucho más. Está exigiendo políticas económicas con rostro humano, guiadas por valores éticos, criterios de asignación de recursos escasos basados en prioridades definidas desde la ética, asunción de sus responsabilidades éticas por parte de los actores sociales, entre otras cosas.

Actualmente en muchos países la corrupción es vista como un problema que requiere urgente atención, pues ha adquirido dimensiones preocupantes. Nuevas leyes se han puesto en vigencia para castigar las conductas corruptas y se ha creado un sinnúmero de espacios dedicados al despliegue de todo lo relacionado con el tema.

Podría señalarse entonces que la ética ha cobrado un alto grado de importancia como medio para enfrentar la inexistencia de valores comunes y la expansión de la corrupción administrativa (Truche, 1998).

Como anota Etkin (2002), la ética no debe quedarse en el plano de lo declarativo, de la sola reflexión o enunciación de las misiones y propósitos, de no limitarse a un razonamiento utópico, ya que pasar a la práctica no es sólo cuestión de prédica, instalación de imágenes de honestidad o redacción de códigos de conducta, sino que debe llevar a una actitud movilizadora, dirigida hacia proyectos de cambio con estrategias que consideren la equidad, el respeto por la ecología y la condición humana, es decir, trabajar en un mundo construido con valores y reglas aceptadas y respetadas en forma voluntaria; todo ello en el marco de la cultura organizacional también congruente con las necesidades y legítimas demandas que se plantean en el contexto social más amplio.

En el mismo orden de ideas, se plantea que en la gerencia organizacional existe un conjunto de definiciones sobre valores ligados a los orígenes expresados en los aportes filosóficos. En razón de esta diversidad de conceptos en la presente investigación se toma la definición secuencial de García y Dolan (1997:72), la cual se expone a continuación.

El comportamiento de las personas y de las organizaciones parte de las creencias que tengan, entendidas estas como concepto donde los valores y las actitudes se corresponden. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, las cuales sirven para explicar la realidad. Entendiendo por creencias lo que plantea Goldenson (1984, citado por Humble, 1994:22), un sistema que incluye valores, actitudes, opiniones y convicciones que implícitamente afectan el comportamiento de los individuos. Esta definición es afín a los planteamientos expuestos por García y Dolan (1997:71) en cuanto a la conformación y aplicación de las creencias en la vida de los individuos.

Siguiendo a García y Dolan (1997), de las creencias surgen los valores, que son estructuras del pensamiento que se mantienen preconfiguradas en el cerebro, de cara a nuestra supervivencia como especie humana. En el mismo sentido, Fisher (1993, citado por Martínez, 1998:68) los define como aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo, con relación a que un determinado modo de conducta es preferible a su opuesto. Etkin (1994:36) retoma la definición de valores de Kluckhohn (1989) y dice que en las organizaciones un valor es una concepción, explícita o implícita, propia del individuo o característica de un grupo social, acerca de lo deseable, y

que influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles. En el mismo sentido, Rokeach (1979, citado por Peñaloza, 1997 : 12) lo define como atributos individuales que afectan las actitudes, percepciones y necesidades, motivando a las actuaciones y/o juicios a través de una variedad de situaciones.

Otro de los aspectos importantes de los valores es la jerarquía o escala de los mismos, cuyo orden según Cabañas (1998:1), si altera el producto. Esta faculta a la organización a tomar decisiones de manera más confiable, ya que en un proceso de toma de decisiones se escogerán las opciones ajustadas al mayor número de valores que la jerarquía presente.

Entre las escalas de valores de importancia en el medio gerencial cabe mencionar la de Allport y sus colaboradores (1990, citados por Habach, 1997: 11 ), basada en las distintas orientaciones de formas de vida o personalidad, la cual tuvo su origen en la escala de valores de Eduardo Spranger (1935 - 1961), estructurada en seis valores: 1) teóricos, 2) económicos, 3) estéticos, 4) sociales, 5) políticos, 6) religiosos y, 7) valor que añadió luego, la vida como valor esencia.

En 1973, Milton Rokeach diseñó también una escala, compuesta por dos tipos de valores: los medulares, terminales o morales y los instrumentales. Los primeros, se refieren a las convicciones o concepciones que constituyen misiones de la vida o propósitos superiores de la existencia humana. Son valores a los cuales los individuos, son capaces de dedicarle todo su esfuerzo a lo largo de la vida y hasta sacrificarla por ellos. Estos 18 valores son: 1) amistad, 2) amor como don supremo, 3) armonía interior, 4) autoestima, 5) búsqueda de la verdad, 6) cultivo de la belleza, 7) felicidad, 8) fomento de la paz, 9) hacer justicia, 10) honor, 11) igualdad, 12) libertad, 13) sentido de pertenencia, 14) práctica del bien, 15) alcanzar la sabiduría, 16) reconocimiento social, 17) seguridad y, 18) la salud, incluida en versión posterior. Los valores instrumentales, o modos preferidos de hacer las cosas, reflejan modos de conducta, o el cómo, entre los cuales se encuentran: las aspiraciones, benevolencia, competencia, confiabilidad, confianza, esperanza, fe, cortesía, integridad, honestidad, lealtad, lógica, paciencia, moderación, solidaridad, respeto y prudencia (Peñaloza, 1997: 5).

Gorronzona (1991, citado por García, B. 1995: 15), presenta una escala de seis valores y seis obstáculos para frenarlos. Los valores según esta tendencia sirven de fundamento para el desarrollo del individuo, estos son: la fe en el individuo, el fomento de la competencia, el valor de las convicciones, la concepción de la moral misma, la percepción del tiempo y la actitud ante la vida. Los siete obstáculos para frenar el desarrollo del individuo son: la política simbólica y sin principios, el placer sin conciencia,

el bienestar sin trabajo, comercio e industria sin moralidad, ciencia y tecnología sin moralidad y, por último, la riqueza sin satisfacción. Martínez (1998:68) refiere la escala de Partolomé y sus colaboradores (1975), entre cuyos valores están: los éticos, aquellos que responden a la trascendencia (amor, libertad, justicia, verdad, dignidad, felicidad, bondad y respeto); los estéticos, aquellos que tienden hacia la perfección y apreciación de la belleza (belleza, sensibilidad, arte); personales, los que residen en el interior del individuo (amor a sí mismo, respeto a sí mismo, capacidad de amar, de admirar, de crecer, honestidad, prosperidad); y, los sociales, que van dirigidos al bien del grupo social en el cual se vive. Otra de las escalas de valores que cabe mencionar es la de Scheller, quien ordenó los valores de acuerdo a su preeminencia y colocó como máximos los relacionados con lo espiritual, que para él son personales y luego los puramente materiales (Bernardo, 1993; Hessen, 1992); este autor propone la siguiente clasificación: valores formales, divididos en positivos (valor) y negativos (desvalor) y valores materiales. De igual forma Roger (1991, citado por Humble, 1994: 36), presenta una escala de valores: valores operativos - tendencia de los seres humanos a preferir en sus actuaciones determinados objetos y objetivos-; valores concebidos -indica la preferencia del individuo por el objeto simbólico (la persona se siente complacida en comunicarlos a otros-; y valores objetivos -lo que es objetivamente preferible para el individuo en su concepción-.

Retomando la secuencia de García y Dolan (1997:73) los valores pautan las normas, las cuales se definen como reglas de conducta consensuadas. Estas conllevan a las actitudes de los individuos, que según los citados autores, son las tendencias evaluadoras que reflejan lo que siente el individuo con respecto a algo o alguien y predicen la manera de actuar. Bittel y Ramsey (1985:32) la definen como pensamientos, propósitos e ideas. En otras palabras, como lo señala Bolívar (1995:12), son los factores que intervienen en una acción, una predisposición adquirida hacia algún objeto o situación. El último eslabón de esta cadena es el conjunto de conductas de los individuos y organizaciones, las cuales tienen su origen en las actitudes y se refieren, específicamente, al comportamiento del individuo, resultante de la ejecución de una acción determinada.

Tal y como se observa en las diferentes escalas mencionadas, los valores o clasificaciones de ellos establecen una prioridad y un orden en las preferencias de los individuos, como alternativas de selección en su vida y organización, sustentados, por supuesto, en principios ético-morales. La elección de los valores y su jerarquización en cualquiera de los casos que se seleccione, permite conocer en qué se cree, lo que se

desea, y lo que lo satisface; además, permite darle una conformación específica a la personalidad y comportamiento del individuo y de la organización.

De esta manera, definidos los valores, a continuación se describe la filosofía de acción o ideología.

La filosofía de acción representa el marco general, la visión de conjunto de todos los factores que articulados logran los objetivos fundamentales de la organización: la excelencia, la competitividad y la productividad, entre otros. Por consiguiente, la ideología de la organización se conformará como el sistema coherente de valores que dan explicaciones o argumentaciones específicas convincentes, fundamentadas en la forma de pensar y de comportarse, es decir, en su identidad (Costa, 1993:80).

Con base en los aspectos expuestos, podría señalarse que la identidad de las organizaciones es algo invariante que le permite ser distinguidas como singulares y diferentes de otras; esta se referencia desde su estructura, tomando en cuenta el conjunto de recursos, las personas que la componen, sus relaciones y los procesos que la definen. Realidad esta que le permite a la organización la integración y cohesión, de forma que puedan superar las perturbaciones a las que se ven sometidas constantemente (Caicedo y Cortés, 1998:4).

Por ello, la cultura organizacional se conforma como un elemento duradero en el tiempo, pues está conformado por características relativamente estables y permanentes en el tiempo; sumado a lo que refiere Dimaggio (1986:23), la misma no es un elemento estático, sino aquel que dinamiza la forma de ser de cada individuo, influido por una serie de factores internos y externos a la organización, lo que la convierte en una herramienta fundamental para la formulación de los comportamientos organizacionales, pero sobre todo para la detección de los procesos en decadencia, adaptación y cambios radicales.



## **CONDICIONANTES DE LOS ELEMENTOS INVISIBLES Y BLANDOS**

La incorporación exitosa de estos elementos, menciónese la cultura (Rojas, 1994:14), al proceso de cambio, estará determinada indiscutiblemente por la comunicación o comprensión compartida de ella. Por esta razón, la comunicación debe ser a partir de ahora una práctica constante y unificadora que permita la continua actualización de los planes, que garantice el éxito de las empresas que deben competir y sobrevivir en tiempos de crisis. Esto debido a que la reacción humana está condicionada por la comprensión de mensajes que reciben y se envían los individuos; en consecuencia, lealtad, compromiso y sentido de pertenencia dependerán de ella (Pizzolante, 1998:1).

A partir de lo anterior, surge la necesidad de implementar nuevos estilos de aprendizaje que lleven hacia nuevos estilos de dirección y desempeño, ya que este es la pieza clave que provoca la transformación en el comportamiento de la gente (Bower, 1995:11). Por lo tanto, quien dirija estos procesos debe ser un líder que transforme; que posea un perfil que los lleve no a ser santos, héroes o caudillos, sino hombres normales, con cualidades y defectos, pero que su actuación y orientación están dirigidas hacia la construcción de sí mismos, de sus semejantes y de su mundo. Este tipo de liderazgo tiene que implicar más que una posición de mando o poder; debe producir una sinergia o cooperación entre el líder y sus colaboradores.

En este mismo orden de ideas, como lo señala la estrategia del Kaizen, el líder debe ser el que fortalezca la unión en los equipos de trabajo, el que aumente la motivación y el que refuerce las habilidades y conocimientos de los individuos en las organizaciones (Barnes, 1997:17). El Kaizen presenta una ecuación de desarrollo que identifica las características del liderazgo que se busca. Esta ecuación está sustentada en la comunicación, el entrenamiento, la motivación, la recompensa y el empowerment. Los seguidores de esta estrategia plantean que cuando a un colaborador (empleado) se le comunica, se le entrena, se le motiva y se le recompensa, está listo para ser facultado, es decir, proporcionarle el empowerment.

El proceso de empowerment tiene su punto de partida en el deseo expreso de cambiar y mejorar a la empresa. Dicho término se ha concebido como una nueva forma de trabajar, un nuevo modo de entendimiento, donde se autoriza, se le confiere o permite a la gente decidir, dentro de ciertos límites, el mejor manejo de sus tareas; es decir, el empleado ya no solo debe hacer las cosas, sino participar en las decisiones importantes y ser escuchado con respeto.

Sin lugar a dudas, son las Organizaciones Inteligentes las que están dispuestas en este nuevo proceso a prender y a expandirse continuamente en función de sus capaci-

dades para crear futuro a través de la inducción y puesta en práctica de un nuevo estilo de gerencia. Esto implica redimensionar el pensamiento, cambiar la mentalidad, un desplazamiento o tránsito mental “metanoia” (Senge, 1996:23), que les permita enfrentarse a nuevas verdades, a nuevos paradigmas dirigidos a la interacción dinámica de los procesos que generan valores propios a la organización.

Es importante tener claro que este nuevo proceso de aprendizaje no es fácil de asumir por las organizaciones. A veces por el ensayo y error se torna costoso e ineficiente. En este sentido Sotaquirá y Gelvéz (1998:17), proponen una metodología basada en los planteamientos dinámicos-sistémicos de Forrester (1961), donde se establece un modelo de aprendizaje construido y diseñado en función de los resultados que se quiere obtener. La primera variable a estudiar es el proceso de aprendizaje natural, y se refiere a cómo se presenta este proceso en la realidad. Se caracteriza por la constitución progresiva de una capacidad de juicio, como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales. Esta capacidad actúa como orientadora de las decisiones y acciones en situaciones futuras. Para ello, se parte de un proceso cíclico, donde el inicio es el mundo real, de donde los individuos toman la información necesaria para conformar sus modelos mentales acerca del mundo. De la conjunción de estos dos últimos elementos, los individuos estarán en capacidad de forjar sus propias opiniones para la selección de alternativas en la toma de decisiones.

La segunda variable la conforman los mundos virtuales para el aprendizaje organizacional diseñado, en cuyo desarrollo se supone la presencia de un modelo diseñado sobre la realidad organizacional que se requiere, basado en lo que Papert (1980) llamó micromundo y Schön (1983) mundo virtual, se diferencia de la primera en que el objeto de aprendizaje y la acción es un mundo virtual, el cual debe ser un patrón que simule el comportamiento dinámico de la organización ante diferentes alternativas de acción, tomando en consideración, además, los posibles efectos y reacciones que las decisiones tomadas generaran en la organización. Pero no basta la experimentación sino participar íntimamente en el modelado, es decir, como refieren Machuca, et al (1993, citado por Pinchote (1998:6), el micromundo debe utilizarse como una caja transparente y no como una caja negra, donde todos en la organización se involucren en la actividad del diseño, modelado y formalización del mundo virtual al cual se quiere llegar.

No hay que olvidar lo que afirma Sëller (1996, Caicedo y Cortés, 1998:4): madurar como persona y como organización incluye educar-aprender.

## **CASOS DE ESTUDIO**

Además de la revisión bibliográfica y documental que sirvió para establecer fundamentos teóricos-conceptuales, se recogieron datos en tres empresas que representan la población objeto de estudio, todas situadas en el estado Zulia, Venezuela; esto con la finalidad de complementar los planteamientos establecidos con explicaciones teóricas y suposiciones que sirvan de orientación en un contexto real. Estas son: Energía Eléctrica de Venezuela, La Universidad del Zulia y la Hidrológica del Lago de Maracaibo.

Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN) es una filial del Fondo de Inversiones de Venezuela, lo que la convierte en una empresa propiedad del Estado venezolano. Su origen parte desde el año 1889, cuando inversionistas venezolanos fundan la empresa The Maracaibo Electric Ligth Co., dando el servicio de electricidad durante las 24 horas del día. Esta empresa funcionó hasta 1924, cuando inversionistas canadienses adquirieron sus acciones y la denominaron como Venezuela Power Co.

En 1940, todavía bajo la tutela de los inversionistas canadienses, se cambia la razón social de Venezuela Power Co. por C.A. Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN). Posteriormente, en 1976, el Fondo de Inversiones de Venezuela adquiere las acciones mayoritarias de ENELVEN, convirtiéndose así en una empresa del Estado venezolano.

ENELVEN presta los servicios de electricidad en los Municipios de Maracaibo, Mara, Paez, San Francisco, Urdaneta, Enrique Lossada, Rosario y Machiques de Perijá, Catatumbo y Colón. Para ello, cuenta con 5 centrales de generación: Central Termoléctrica Ramón Laguna, Central Rafael Urdaneta, Central Concepción, Central Santa Barbara y Central Casigua.

Su estructura organizativa está constituida por una Junta Administradora, nombrada anualmente por el Fondo de Inversiones de Venezuela. Ésta Junta está integrada por 5 miembros principales y 5 suplentes, entre los que se encuentran los representantes laborales de la Confederación de Trabajadores de Venezuela. Las decisiones son puestas en práctica por un Comité Ejecutivo, conformado por el presidente de la Empresa, quien a su vez lo es de la Junta Administradora y por los vicepresidentes de Suministros de energía eléctrica, servicios administrativos, servicios al cliente y servicios financieros y contables, los cuales ejecutan acciones a través de los departamentos adscritos a sus vicepresidencias.

La Universidad del Zulia (LUZ) es una institución educativa pública y autónoma, la cual se rige por la Ley de Universidades y por políticas internas. Su origen

data de más de una centuria, ya que su apertura fue el 11 de septiembre de 1891, instalada en el Templo de San Francisco, en la ciudad de Maracaibo. Creada por Decreto de Andueza Palacios, La Universidad del Zulia comienza sus actividades con 23 cátedras de estudios superiores y 187 estudiantes. En 1903 es clausurada por Cipriano Castro, porque según él, “el exceso de profesiones liberales podía conducir a la degeneración del carácter nacional”. Su restablecimiento fue el 1 de octubre de 1946 bajo la rectoría del Dr. Jesús Enrique Lossada.

Hoy día LUZ está conformada estructuralmente por un equipo de Autoridades Rectorales compuestas por un Rector, un Vicerrector Académico, un Vicerrector Administrativo y un Secretario; en un segundo nivel se encuentran 12 Decanos de las Facultades de Agronomía, Arquitectura, Ciencias Económicas y Sociales, Ingeniería, Experimental de Ciencias, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Políticas, Medicina, Odontología, Veterinaria y los Núcleos Cabimas y Punto Fijo, los cuales gobiernan la institución a partir de un Consejo Universitario, que además de ellos está conformado por representantes de profesores, estudiantes y del Ministerio de Educación. En cada facultad existen escuelas y departamentos que se rigen bajo la misma modalidad, un Consejo con un Decano-Presidente, Directores de escuelas, jefes de departamentos y representantes de los profesores y estudiantes. Un tercer nivel en cual se encuentran los profesores.

Existe un personal administrativo y obrero que desempeña funciones inherentes a los cargos asignados en cada una de las dependencias administrativas y facultades.

La Hidrológica del Lago de Maracaibo (HIDROLÓGICA), nace en 1992, cuando el Ejecutivo Nacional transfiere las obligaciones del Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS) a las hidrológicas regionales.

En Maracaibo se comenzó a prestar el servicio de agua potable en 1939, a través de la construcción de un acueducto que suministraba 600 litros por segundos para abastecer a una población de 200 mil habitantes. En 1943 se constituye el Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS), que mediante la contratación por parte de la municipalidad se convierte en el ente de prestación del servicio de agua potable y cloacas por 47 años hasta 1990.

La estructura organizativa de HIDROLAGO está conformada en un primer nivel por la Junta de Accionistas, conformada por el presidente de la hidrológica, un representante de HIDROVEN, un representante del Bloque Parlamentario, un representante de la Universidad del Zulia y un representante de los trabajadores de la hidrológica.

En un segundo plano se encuentra la Junta Directiva, conformada por el presidente y los gerentes de las dependencias que conforman la hidrológica.

La finalidad del abordaje de estas empresas es la de obtener información real de cómo se potencia la acción diaria del desempeño de la gente en la organización bajo las nuevas perspectivas gerenciales.

Los resultados obtenidos permiten establecer conjeturas importantes acerca de la presencia de la ética como elemento importante de la filosofía de gestión, de los valores compartidos, una comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y el grado de satisfacción de los clientes externos y proveedores en la cultura de organizaciones inteligentes.

Para ENELVEN, los resultados obtenidos determinaron que es una empresa que posee una cultura fuerte, bien definida e identificada por su personal, enraizada en principios éticos muy bien marcados y modelados, por lo que sus valores se fomentan e implementan en cada una de sus acciones, las cuales están dirigidas hacia el bienestar de los que forman parte de ella, interna y externamente, razón por la cual sus niveles de corrupción son mínimos, pero no totalmente desarraigados. Se determinó, además, que los procesos de comunicación están plenamente definidos, más identificados por la gente que labora en dicha organización como procesos integradores. Por otra parte, se obtuvo información que permitió concluir que existe un liderazgo bien marcado por los gerentes, definido como un estilo que da cabida a la generación de ideas, actitudes de compromiso, creatividad, lealtad y satisfacción con el trabajo emprendido, característica que no se le endosa a los que integran la presidencia y vicepresidencias.

También pudo evidenciarse que la presencia de los proveedores en los procesos diarios, en los que deben por obligación estar involucrados, es mínima. En el mismo sentido los clientes externos se encuentran un poco alejados de la realidad interna de la organización, causa posible de las desavenencias con las tarifas por ellos implementadas en el consumo de la energía eléctrica. En síntesis, se puede concluir que ENELVEN es una de las empresas del Estado venezolano que se encuentra en el camino hacia la excelencia, lo que la lleva a convertirse indudablemente, luego de revisados algunos aspectos, en una organización inteligente.

Las evidencias permiten expresar que la Universidad del Zulia posee una filosofía de gestión muy bien formulada y definida en teoría, pero que tiene el grave problema de no llegar a quienes va dirigida. La razón que fundamenta esta dificultad es la falta de reforzamiento y realce de su cultura legendaria, el tráfico de influencias, el amiguismo, el compadrazgo y hasta el soborno, todo por no hacer suyos los valores que

pregonan e impregnarlos en las acciones que ejecutan, por tener un liderazgo marcado por intereses particulares y no por los de la comunidad universitaria, y por ende, un proceso comunicacional conflictivo y poco participativo. Todas estas razones, evidentemente, llevan a que la comunidad universitaria no se integre realmente a los procesos propios de la institución y mucho menos establezca un sentido de pertenencia con ella.

No existe la posibilidad hoy día de establecer una “voluntad colectiva en torno a un proyecto universitario donde los intereses de la institución estén por encima de los individuales, grupales o gremiales” como lo señalan Bermúdez, Pinto y Sulbarán (1994:25).

Se concluye entonces, que esta institución, a pesar de tener todos los elementos necesarios que le permitirían convertirse en una organización inteligente, está lejos de alcanzarlo. Por esta razón se le sugiere acatar los principios éticos y los valores que en teoría presentan, además de revisar y asumir las 5 disciplinas centrales de los planteamientos formulados por Senge (1996:179) para las organizaciones que pretenden serlo, ya que se ha convertido en una necesidad de primer orden para que las organizaciones puedan sobrevivir al sinnúmero de fuerzas que sacuden al mundo.

En cuanto a la Hidrológica del Lago de Maracaibo se determinó que la falta de definición de una cultura propia, basada en unos valores que la identifiquen fuera y dentro de ella, es la razón fundamental para el descontrol de las acciones emprendidas; no existe por ello un sentido de pertenencia real por parte de ninguno de los niveles de la estructura jerárquica, no se palpan verdaderos compromisos sustentados en una real vocación de servicio, sino más bien, acciones emprendidas por intereses particulares y sobretodo, político. Al igual que la organización anterior, la corrupción está acabando con la institución y con los intereses de las comunidades (favores personales, sobornos, comisiones, entre otros). Por otra parte, cabe señalar que el liderazgo asumido por ésta institución está signado por una estructura inminentemente presidencialista y autoritaria, y por ende, la participación no tiene cabida, lo que trae como consecuencia el desinterés, la desmotivación y la desintegración total de los miembros que la han conformado a lo largo de su existencia. Por esta razón, si no se sienten parte de ella, no establecen un sentido de pertenencia y “juegan” con lo dineros públicos (roban).

## **CONCLUSIÓN**

Con base en lo anterior, puede señalarse que la construcción de una cultura sana y fuerte debe constituirse en una actividad permanente, sustentada en principios ético-morales, ya que esta estimula los aspectos, la actitud hacia los retos y ante el éxito,

logrando unificar a las personas de la organización como un solo espíritu y cuerpo. Una cultura realista, participativa, inspirada, sensible, flexible, crítica, creativa y comunicable, le permite a la organización incluir nuevos enfoques de desarrollo para el cambio, tales como lineamientos anticorrupción, que incluyan programas de concientización, de estímulos a la gente que labora en ella, que implique refuerzo a la voluntad, a la fuerza, al empeño, la constancia y sobretodo, la perseverancia de que “querer es poder” extirpar este flagelo que está acabando con las organizaciones, con la presencia de equipos inteligentes que se desenvuelvan en un pensamiento sistémico, creativo, crítico y holístico, el facultamiento de poder y de iniciativas a los colaboradores, guiados por un liderazgo potenciador y transformacional. Así mismo, le provee de procesos comunicacionales, directamente relacionados con las actividades de la organización y el momento que está viviendo, considerando que la comunicación es también un valor agregado de la organización, que le permite obtener la optimización de los recursos disponibles y el alcance de un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ABRAVANEL, et al (1992). **Cultura organizacional. Aspectos Teóricos – Prácticos y Metodológicos**. Colombia. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial, 3-33.
- ALVESSON, M (1993). **Cultural perspectives on organization**. Cambridge. Cambridge University Press, 1-11.
- BARNES, Tony. (1997). **Cómo lograr un Liderazgo exitoso**. Colombia. McGraw Hill, 3-147.
- BERMÚDEZ, Emilia, PINTO, Leoncio y SULBARÁN, Carlos (1994). **“La Universidad del Zulia: Política, Misión y Gremios”**. Maracaibo. Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología. Año 2 (4).
- BITTEL and RAMSEY (1985). **Handbook for professional managers**. McGraw Hill.
- BLANCHARD, Ken y O’CONNOR, Michael (1997). **Administración por Valores**. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- BOLÍVAR, Antonio (1995) **Hacer reforma. La evaluación de valores y actitudes**. Venezuela. Editorial Grupo Anaya.
- BOWER, Joseph (1995) **Oficio y Arte de la Gerencia. Volumen I Escuela de Administración de Empresas Harvard**. Colombia. Grupo Editorial NORMA.

- CABAÑAS, Gerardo. (1999). “**Comunicación Empresarial: una rutina y contingencia**”. Venezuela. Diario El nacional. Sección Misión e Imagen. Cuerpo f. Enero, 1.
- CABAÑAS, Gerardo, (1998). “**La identidad que se ve**”. Venezuela. Diario El Nacional. Sección Misión e imagen. Cuerpo F. Dic. 1.
- CÁCERES, David. (1996) **Liderazgo. Capacidades para dirigir**. México. Fondo Cultural económico.
- CAICEDO, Carlos y Cortés. (1998). “**Organizaciones Virtuales y Autogestión en el Siglo XXI**”. <http://www.acis.rg.co/revista/70,1-18>.
- COSTA, Joan (1993). **Identidad Corporativa**. México. Biblioteca Internacional de la Comunicación. Editorial Trillas, 75-96.
- DIMAGGIO, P (1986).”**Can culture survive the marketplace**”. New Haven: Yale University Press, 20-29.
- DRUCKER, Peter (1993). **Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más allá**. Colombia. Grupo Editorial Norma. Interés General, 185-190.
- ETKIN, Jorge (1993). **La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada**. España. McGraw Hill/Interamericana de España.
- ETKIN, Jorge (2002) “**El Potencial Ético de las Organizaciones: Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales**”. Argentina. Seminario Internacional: Los Desafíos Ética del Desarrollo. BID. Iniciativa Interamericana del Capital Social, Ética y desarrollo.
- GARCÍA, Beatriz (1995) “**El educador ante la crisis de valores**”. Venezuela. Dossier Valores, Escuela y Sociedad. Revista Movimiento pedagógico. Año iii (6).
- GARCÍA, S y DOLAN, Simón, (1997). **La Dirección por Valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos**. España. McGraw Hill /Interamericana de España, 3-296.
- GÓMEZ, Emeterio (2001). “**Ética, Política y Economía**”. Venezuela. Diario El Nacional. Sección C-4
- HABACH, Eduardo. (1997). “**Liderazgo impulsado por valores**”. Venezuela. Fundación Educación –Industria 1-16.
- HUMBLE, J. (1994). “**The Stategie Power of Corporate Values**”. Great Britain Long Range Planing. 27 (6) 28-42.
- KLISKBERG, Bernando. (2002). **El Clamor por la Ética en América Latina**. Argentina. La Gaceta de Económicas. De Económicas a la Sociedad. Universidad de Buenos Aires.



- LANSBERG, Ivan (1998). **“Cambio y Continuidad”**. Venezuela. Diario Economía Hoy. Sección Opinión. Julio.
- MARTÍNEZ, Miguel (1989). **La Investigación Cualitativa Etnografía en Educación**. Editorial Trillas.
- PEÑALOZA, Humberto (1997). **Valores éticos: Fundamentos de la sociedad**. Venezuela. Fundación Educación-Industria.
- PINCHOT E. and Gifford (1998). **“The Intelligent Organization”**.  
[Http://www.pinchot.com/Mainpages/BoosksArticles/intellegantorganization/theintellorg](http://www.pinchot.com/Mainpages/BoosksArticles/intellegantorganization/theintellorg)
- PIZZOLANTE, Italo, (1998). **“Por una comunicación humanizada”**. Venezuela. Diario El Nacional. Sección Comunicación e imagen. Cuerpo F. Nov.
- QUIGLEY, Joseph. (1996) **Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan**. Colombia., McGraw Hill Interamericana, 3-208.
- ROJAS, Luis. (1994). **“La comunicación: Factor clave del éxito en los negocios”**. España. Cuestiones Publicitarias. Revista de métodos, análisis y estrategias de la comunicación publicitaria Universidad de Sevilla, (3) 59-71.
- ROJAS, Luis R. y Arapé Elizabeth (1999). **“En Dirección a la Postcomunicación”**. Venezuela. Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios Universidad “Dr. Rafael Belloso Chacin” 1 (1), 11-19.
- ROMERO, Oswaldo. (1998). **“Valores en las organizaciones emergentes”**. Venezuela. Revista del Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP). Facultad de medicina Universidad de los Andes,, 33-40.
- SENGE, Peter (1996). **La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. España. Ediciones Granica, 1-475.
- SOTAQUIRÁ, R. y Gélvez, Lilia. (1998). **“Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizacional”**. [Http://www.geocities.com/Athens/Aegean/8396](http://www.geocities.com/Athens/Aegean/8396), 1-20.
- TRUCHE, Pierre (1998). **Visión Contemporánea de la corrupción**. La hora de la Transparencia en América Latina. Ética y Transparencia. Argentina. Granica.
- WILSON, Terry (1997). **Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de su colaboradores**. México. Gestión 2000, 15-27.
- WISDOM GESTÁO ORGANIZACIONAL Ltda. (1998). **“Study of climate and Organizational Culture”**. <http://babelfish.altavista.com/cgi-bin/traslate>, 1-6.
- WYCOFF, J. (1994) **Trucos de la mente creativa**. España. Editorial Martínez. Roca.