



LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES:
CONTRIBUCIÓN AL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN
COLOMBIA

Andrea Katherine Ladino Mora

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.
Maestría en Administración de Empresas – MBA
Bogotá, Colombia
2020

LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES:
CONTRIBUCIÓN AL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN
COLOMBIA

Andrea Katherine Ladino Mora

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Administración de Empresas, MBA

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi Amado, a mi todo, al dueño de mi existencia y de todo conocimiento, a quien me ha abierto las puertas de superación, a mi acompañante de camino, al incondicional que ha estado conmigo en la salud, en la enfermedad, en la alegría y la tristeza. A quien debo la férrea motivación de la búsqueda de los valores y las virtudes que pretendo fomentar en este escrito. Dedico este proyecto a mi Dios.

A la memoria de mi muy amada, maternal y dulce Ana, dueña de mi sonrisa, quien ahora se encuentra en la hermosísima presencia del Creador. ...

RESUMEN

La administración por valores es un modelo gerencial que tiene como premisa la interiorización de los valores. Tal concepto introducido en el sector público propone que el desempeño de los funcionarios se realice bajo la práctica de valores éticos, mediante la construcción de procesos que se reflejen en el favorecimiento de la sociedad.

El desarrollo de este documento se compone de dos partes, la primera, la elaboración de un marco conceptual mediante la revisión de fuentes académicas y de la identificación de los elementos que intervienen en el modelo de administración por valores. Para el segundo componente, se diseñó un instrumento tipo cuestionario, cuya aplicación se llevó a cabo en el área de una entidad pública en Colombia, basado en el marco teórico de la administración por valores, con base en los postulados de Ken Blanchard y Michael O'Connor.

Los resultados de esta investigación permitieron identificar, a la luz del modelo de la administración por valores, los elementos requeridos para su posible introducción en el sector público y generar recomendaciones para en la entidad encuestada, así como analizar la contribución de esta herramienta gerencial para el alcance del éxito de las organizaciones públicas en Colombia.

Palabras clave: Ética, valores, liderazgo, comportamiento, comunicación, procesos, gestión.

ABSTRACT

Management by values is a managerial model whose premise is the internalization of values. Such a concept introduced in the public sector proposes that the performance of officials is carried out under the practice of ethical values through the construction of processes that are reflected in the favoring of society.

The development of this document is made up of two parts, the first, the elaboration of a conceptual framework through the review of academic sources and the identification of the elements that intervene in the implementation of the management by values model. For the second component, a questionnaire-type instrument was designed based on the theoretical framework of administration by values, the application of which was carried out in the area of a public service entity in Colombia.

The results of this research made it possible to identify, in light of the management by values model, the elements required for its introduction in the public sector, generate recommendations for the surveyed entity and analyze the contribution of this management tool to achieve success. of public organizations in Colombia.

Keywords: Ethics, values, leadership, behavior, communication, processes, management.

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS	IX
1. INTRODUCCIÓN	11
2. OBJETIVOS	13
2.1. Objetivo general.....	13
2.2. Objetivos específicos	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO DE REFERENCIA.....	16
4.1. Teorías clásicas de la administración.....	16
4.1.1. Escuela tradicional: Administración científica.....	16
4.1.2. Escuela del proceso administrativo.....	17
4.1.3. Escuela comportamiento humano de las relaciones humanas	18
4.1.4. Escuela estructuralista.....	19
4.2. Gestión administrativa en el sector público en Colombia	21
4.2.1. La función pública	22
4.2.2. Entes de control de los servidores públicos en Colombia	24
4.3. Administración Por Valores.....	26
5. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES	27
5.1. Componentes de la administración por valores	27
5.2. El comportamiento humano en el trabajo	28
5.3. La ética empresarial	31
5.4. El liderazgo	34
5.5. Talento humano y cultura organizacional.....	36
6. DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES	40
6.1.1. Definición y propósitos de la administración por Valores	40
6.1.2. Fases de la administración por valores	41
7. HIPÓTESIS	48

9.	TRABAJO DE CAMPO.....	51
9.1.	Cuestionario de compromiso ético de funcionarios públicos.....	51
9.2.	Aplicación del cuestionario	53
10.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63
11.	CONCLUSIONES	68
12.	REFERENCIAS.....	71
A.	Anexo. Cuestionario de compromiso ético de funcionarios públicos.....	75
B.	Anexo. Respuestas cuestionario de compromiso ético de funcionarios públicos.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Componentes de la administración por valores	28
Figura 2 Elementos del comportamiento	29
Figura 3 Elementos del comportamiento humano.....	31
Figura 4 Atributos el líder positivo	35
Figura 5 Gestión de talento humano	37
Figura 6 Elementos de la cultura organizacional	39
Figura 7 Fases de la administración por valores	43
Figura 8 Datos demográficos	51
Figura 9 Nivel educativo	51
Figura 10 Edad	52
Figura 11 Nivel de conocimiento misión	53
Figura 12 Nivel de conocimiento visión	53
Figura 13 Practica de valores	54
Figura 14 Misión y visión dirigido a la cultura de valores.....	54
Figura 15 Identificación de los valores	55
Figura 16 Identificación de valores éticos de la entidad	55
Figura 17 Funciones bajo valores éticos	56
Figura 18 Reconocimiento código de ética	56
Figura 19 Acciones frente a la corrupción	57
Figura 20 Riesgo de los valores	57
Figura 21 Disciplina a malas conductas	58
Figura 22 Actividades que promueven la ética	58
Figura 23 Identificación de compensaciones	59
Figura 24 Reconocimiento del concepto de administración por valores	59
Figura 25 Valores ético y metas grupales	60
Figura 26 Administración estratégica en concordancia con la misión.....	60
Figura 27 Administración estratégica en concordancia con la visión.....	61
Figura 28 Participación en actividades éticas	61
Figura 29 Frecuencia de participación en actividades éticas	62

Figura 30 Actividades para la aplicación del modelo de la administración por valores....66

1. INTRODUCCIÓN

La administración por valores es un concepto que ha generado grandes contribuciones al logro del éxito de las organizaciones mediante aportes que han permitido introducir cambios a la cultura organizacional, efectuar el análisis del comportamiento humano y promover la práctica de la ética y los valores de los líderes, gerentes y colaboradores que conforman las organizaciones, dicha práctica motiva a establecer un alto compromiso de todos los miembros que redundan en buenos resultados para las compañías y se constituye en una herramienta útil para la dirección, gerencia, liderazgo y gestión del talento humano.

En general la dirección de los recursos humanos está limitada a la práctica de las teorías tradicionales, donde se establecen normas y objetivos a nivel directivo pero que no siempre son transmitidas a todos los niveles de las organizaciones ni fomentan el compromiso de los colaboradores a la contribución del alcance de los objetivos. Se requiere entonces ahondar en nuevos conceptos que generen un altísimo compromiso voluntario, continuo y honesto mediante la aplicación de los valores y la ética que guíen todo comportamiento y procedimiento laboral.

No es un secreto que el sector público de Colombia es un temido y desfigurado conjunto de organismos administrativos y que, así como todo lo perteneciente al Estado produce un tanto de desconfianza y antipatía entre los ciudadanos, debido a los antecedentes y matices culturales de corrupción que han caracterizado esta nación.

Lo cierto es que el sector público es absolutamente necesario para el funcionamiento del Estado y que su dirección es un tanto compleja, pero que debe renovarse para dar cumplimiento a grandes retos globales, esto implica que quienes conforman este sector mantengan un alto nivel de compromiso y honestidad. La administración por valores sugiere que mediante el fomento de los valores y la ética se dirija el comportamiento de los colaboradores, y que estos se reflejen en buenos resultados de las organizaciones que hacen parte de este sector.

La motivación por analizar los componentes del concepto de administración por valores surge de la formulación del problema que plantea la importancia que tiene en la actualidad para

una organización pública, evidenciar su compromiso demostrando valores, así a lo largo de este documento se dilucidará, cuáles son los elementos requeridos y las recomendaciones para la introducción del modelo de la administración por valores en la dirección de una organización pública en Colombia.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar los factores que intervienen en la introducción del modelo de la administración por valores dentro de una organización pública en Colombia.

2.2. Objetivos específicos

- Investigar en fuentes primarias, secundarias y terciarias el marco de referencia sobre la administración por valores, como sustento teórico del presente proyecto.
- Diseñar un instrumento que permita identificar las fases del modelo de administración por valores en una entidad pública en Colombia, con miras a recolectar la información necesaria para el desarrollo metodológico investigativo, sustentado en los postulados de Ken Blanchard y Michael O'Connor.
- Analizar los resultados de la aplicación del instrumento que establezca las posibles condiciones para la puesta en marcha del modelo de administración por valores en una organización pública en Colombia.
- Establecer conclusiones y recomendaciones para la introducción del modelo de administración por valores en una organización pública en Colombia.

3. JUSTIFICACIÓN

El recurso humano es el pilar de toda organización y desempeña un rol muy importante en el alcance de los objetivos y metas, es por esto por lo que los líderes empresariales se han concientizado de la importancia que todos los colaboradores se involucren en los procesos y actividades que contribuyan al alcance del éxito.

Así como las personas tienen valores y estos caracterizan su comportamiento, las organizaciones definen políticas, criterios, metas y objetivos que direccionan el ejercicio de las funciones de cada colaborador.

La administración por valores es un modelo gerencial que propone una metodología que define e implementa valores a nivel individual, grupal y de equipo para el alcance de objetivos y que propende por una cultura organizacional y una filosofía basada en la aplicación de la ética.

El concepto de la administración por valores se presenta como una herramienta de liderazgo y direccionamiento estratégico que basada en el comportamiento y los valores desarrolla un alto nivel de compromiso, rendimiento y calidad en el desempeño de los colaboradores. (Rodríguez, 2014).

La esencia de la administración pública es servir a los ciudadanos, satisfacer intereses públicos, administrar los recursos de toda la comunidad. La cultura colombiana se ha caracterizado por una serie de hechos repetitivos de corrupción que han involucrado servidores de todos los niveles, hechos que dan cuenta de la gran afectación sobre el funcionamiento de las empresas públicas y del detrimento patrimonial de los colombianos.

El desarrollo de la administración por valores en el sector público busca aumentar la ética en todos los niveles de la organización y disminuir la frecuencia de actuaciones deshonestas, desarrollar el liderazgo confiable, el establecimiento de valores como motivadores del desempeño, promover el cambio de pensamiento y el posicionamiento de una cultura organizacional ética.

Con el propósito de identificar el nivel de conocimiento de la misión, visión y de los valores éticos de funcionarios públicos, elementos básicos para el concepto de la administración por valores, se desarrolla un trabajo de campo mediante la elaboración de un cuestionario con base en los postulados de Blanchard (1997) sobre la administración por valores denominado “cuestionario de compromisos éticos de funcionarios públicos”, este fue aplicado a una División de Gestión de una entidad pública en Colombia.

La aplicación de la prueba contó con la participación de 89 personas, que como resultado permite inferir, que se requiere motivar a los colaboradores del sector público al reconocimiento pleno de su misión, visión y a la interiorización de los valores que demarcarán su desempeño y que incidirán a futuro en el nivel de transparencia de la entidad.

4. MARCO DE REFERENCIA

El desarrollo del marco de referencia está construido a partir de tres ejes temáticos tales como teorías de la administración de empresas, gestión administrativa en el sector público en Colombia y administración por valores.

4.1. Teorías clásicas de la administración

La continua y rápida transformación que enfrenta la humanidad, el surgimiento de las mega tendencias, el crecimiento y los problemas que sufren las economías, obligan a que se asuman retos que pongan al sector empresarial y/o a las organizaciones en un alto nivel para competir e ir a la vanguardia. Este proceso involucra distintas disciplinas que facilitan el direccionamiento de las organizaciones y que se reflejan en el logro de la ventaja competitiva y el éxito de las organizaciones.

La historia da cuenta de importantes momentos en los que la administración ha sido un gran influyente en la economía mundial, creadora de distintas técnicas que han contribuido al desarrollo a través de la invención de estrategias y de la toma de decisiones a las que se le han atribuido el avance de las organizaciones tanto del sector privado como público. Un vistazo a la historia, autores y a los mejores momentos de la administración permiten una mejor comprensión sobre cuál es su papel en tiempos modernos.

4.1.1. Escuela tradicional: Administración científica

De acuerdo con Chiavenato (2006), esta escuela surge a partir de 1900 y finaliza a principios de la década de 1940. Consistió en desarrollar los métodos de la ciencia sobre los problemas de la administración, con el propósito de alcanzar un alto nivel de eficiencia.

Frederick Winslow Taylor: Calificado como el fundador de la administración científica. Dentro de sus principales aportes se encuentran, los principios administrativos conocidos como

estudio de tiempos y movimientos, selección de obreros, responsabilidad compartida. Propone estudiar el trabajo de los operarios.

Gilbreth & Gilbreth, importantes defensores de la administración científica, ambos nacidos en los Estados Unidos, son conocidos como los padres de los estudios de movimientos. Destacaron la importancia de las ciencias humanas en particular la psicología, división en el trabajo y especialización para el obrero. Demostraron la importancia del uso de la estadística, destacaron la relevancia del factor humano en la que planearon el trabajo y la determinación de tiempos. (Rodríguez, 2014).

Henry Gantt. Destacado por sus aportes a la organización científica del trabajo, famoso por el diagrama que lleva su nombre. Trabajó para Frederick W. Taylor, con quien colaboró en la aplicación en el postulado del mejoramiento la productividad. Gantt (1916), dio gran relevancia a la psicología y relaciones con el personal y calificó de fundamental el proceso de capacitación. (Chiavenato, 2006).

4.1.2. Escuela del proceso administrativo

Estudia cómo crear una estructura organizativa y sistemas de control eficientes y eficaces, representa una serie de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, es decir, aplica los diversos conocimientos de cada escuela.

Henry Fayol, Ingeniero francés. Establece la división del trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa espíritu de equipo, subordinación de intereses individuales a los generales.

Luther Gulick Halsey. Para Rosario (2018) este personaje propone las funciones de la administración, según Gulick (1948) tales funciones se resumen en planear, organizar, asesorar, coordinar, informar, presupuestar.

William P. Leonard: Propone que la auditoría administrativa la cual podría definirse como el examen comprensivo y constitutivo de la estructura de una empresa o de una organización, en relación con las metas u objetivos, de sus estrategias y controles. (Chiavenato, 2006).

Sugiere que el control y la evaluación de las actividades, y el análisis de procesos tales como el desempeño ya que estos son esenciales para el alcance de objetivos, para la toma de decisiones e implementación de estrategias que propendan por el éxito de una organización. (Chiavenato, 2006).

4.1.3. Escuela comportamiento humano de las relaciones humanas

Según Rodríguez (2014), esta escuela es conocida como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo en los Estados Unidos, surge como un movimiento de contrapeso a la teoría clásica de la administración.

El desarrollo de esta escuela se basa en la psicología, centra su propuesta en el individuo propones dar al trabajador autonomía, confianza, y mantener una dinámica grupal. Sus representantes destacados son:

Hernández (2016) relata que George Elton Mayo. Destacado profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration. Demostró que el aspecto psicológico y la comunicación son imprescindibles en las tareas administrativas.

Douglas Mc Gregor. En "El lado humano de las organizaciones", su obra más destacada, propuso dos formas de pensamiento conocidos como teoría X y teoría Y. Dicho postulado es una crítica a las teorías clásicas de la organización. (Enciclopedia económica, 2020).

Al Kurt Lewin. Ruiz (2017), refiere que Lewin, considera que el campo dinámico del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización. Realizó investigaciones sobre motivación, la tensión; Lewin afirma que no se puede

tener el conocimiento humano fuera del entorno en que se ubica. Esto es las diferencias en la conducta humana se ocasionan por la interacción entre la persona y su ambiente psicológico.

Bohórquez (2016), destaca que, Mary Parker Follet, Fue una trabajadora social, se desempeñó como teórica de la administración y la política, introduciendo frases tales como resolución de conflictos, poder y autoridad y la labor del liderazgo.

Destaca aspectos de coordinación, administración y mando. Criticó a la época científica por no tomar en cuenta el aspecto psicológico del individuo. En su obra "La administración como profesión", plantea el método científico en relación con la psicología y se enfocó en los conflictos de las empresas, a las relaciones humanas y sugirió que las organizaciones en las que estas últimas se potencian se abren espacios de participación a los empleados. (Hernández, 2007).

4.1.4. Escuela estructuralista

Surge a finales de los años cincuenta, de esta hicieron parte un grupo de sociólogos y psicólogos quienes investigaron el comportamiento humano. Esta escuela se preocupó por estudiar los problemas de las empresas centrándose en aspectos tales como la autoridad y comunicación. Ruiz (2018), narra cómo esta escuela analiza los objetivos y los conflictos que se generan en las organizaciones.

Max Weber. Según Vásquez (2006), Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna, propuso tres tipos de sociedad: La sociedad tradicional, la sociedad carismática y la sociedad legal, racional o burocrática.

También planteó tres tipos de autoridad, la tradicional, la autoridad carismática y racional. (Rodríguez, 2014).

Renate Mayntz. Sus estudios están centrados en la teoría social, la política de gestión, desarrollo y aplicación de las políticas, el desarrollo de la tecnología, las empresas transnacionales y las estructuras de gobernanza transnacional. Para Porras (2016), sus principales aportes a la administración son la estructura de autoridad y la tipología de las organizaciones.

Amitai Etzioni: Los postulados de Amitai se enfocan en las organizaciones y el comportamiento de los colaboradores. Preciso que las empresas como “organizaciones debidamente constituidas para promover objetivos específicos”. Propuso la tipología de las organizaciones y en segundo lugar la tipología del comportamiento en las organizaciones. Martínez (2015), refiere que Amitai distingue cuatro tipos de organizaciones, las altamente coactivas que son aquellas donde la alta dirección ejerce todo el poder. Las utilitarias buscan solo el lucro. Las normativas recompensan a sus miembros por pertenecer a ellas. Las asociaciones profesionales, las mixtas no dan beneficios, pero tiene una utilidad, por ejemplo, los bancos.

Martínez (2015), también menciona que según la tipología del comportamiento en las organizaciones distingue tres tipos, alineador que se refiere a la persona que tiene por obligación pertenecer a esa organización, calculador que es quien trabaja por un salario, no está obligado a pertenecer a la organización. Moral que se involucra en la organización por razones morales, nada de obligatoriedad ni por beneficios económicos.

Fernández (2014), explica que la etapa del trabajo es el momento histórico, en el cual, gracias a la revolución industrial el trabajo organizado de las empresas comienza a transformar estructuras de organización empresarial, que influyan en la sociedad.

Menciona también que la etapa del capital demostró que, con el tiempo y por el desarrollo inesperado de la industria, y el comercio el capital se transformó en el factor productivo más importante.

Ahora bien, en la etapa de la organización, según Roncancio (2015), la organización empresarial se fue transformando en una herramienta de gestión imprescindible para el buen desarrollo de una empresa.

Porter (1985), plantea en muchos de sus escritos “no basta con ser más productivos, hablar de crecimiento o enfocarse en las utilidades”. Se hace necesario la implementación de estrategias que comprometan el sector empresarial y/o a las organizaciones con una dirección de los recursos

humanos alineada con los valores, motivando conducta adecuada de los colaboradores y fomentando mayor compromiso.

La dirección de los recursos humanos brinda una serie de herramientas que permiten marcar la diferencia de una organización, para enfrentar la necesidad de competir en un mercado cada vez más innovador y exigente, así identificar ¿qué tipo de personal se requiere?, para que esta mejor capacitado?, ¿cómo puede maximizarse la productividad y la eficiencia? y realizar control o evaluación del desempeño.

Identificar las características, componentes y efectos que la introducción de este concepto es el propósito sobre el cual se desarrollará la investigación y que permitirá identificar las necesidades para su aplicación en el sector público.

4.2. Gestión administrativa en el sector público en Colombia

Para hablar del funcionamiento del sector público es necesario identificar conceptos básicos relacionados y así comprender el propósito y los roles de los funcionarios públicos, los cuales son definidos por la normatividad colombiana.

De acuerdo con la Departamento Nacional de Planeación, el Estado “Es una entidad política que se forma cuando, en una porción de la superficie terrestre, un conjunto de personas se organiza jurídicamente bajo el mando de un conjunto de organizaciones que buscan mantener el orden en la convivencia en sociedad.” (Departamento Nacional de Planeación, 2020)

La constitución política de Colombia [Const]. Art. 1. 7 de julio de 1991. en el título I de los principios fundamentales precisa:

“Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el

trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.”

El estado de derecho con énfasis en lo social denota que el bien común debe prevalecer sobre el bien particular, lo cual exige que los funcionarios públicos actúen de manera transparente. (Constitución Política de Colombia 1991).

La constitución política de Colombia [Const]. Art. 2. 7 de julio de 1991 (Colombia) precisa:

“Artículo 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo”. (Constitución Política de Colombia 1991).

Siendo un fin esencial del estado servir a la comunidad, es importante que el servidor público interiorice valores que le ayuden a cumplir sus funciones con transparencia y rectitud, y es necesario que las entidades públicas capaciten a sus colaboradores en aras de generar en ellos conductas anticorrupción que promuevan el respeto por los bienes públicos.

4.2.1. La función pública

La Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 125. 7 de julio de 1991 (Colombia), en el Capítulo 2 de la función pública, en relación con los funcionarios públicos precisa:

La Constitución Política de Colombia [Const]. 7 de julio de 1991 (Colombia) “Artículo 125. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio”. (Constitución Política de Colombia 1991).

La Constitución Política de Colombia [Const]. 7 de julio de 1991. En el Artículo 23, introduce el concepto de “servidor público” refiriéndose a la persona que ejerce una función pública representando al Estado, y es por ello por lo que, tanto el Estado como las entidades públicas deben ser actores activos en la lucha anticorrupción.

Los funcionarios públicos representan al igual que para una empresa privada el principal recurso para el buen funcionamiento de una organización, el desempeño de los colaboradores del sector público es observada con mayor detenimiento y exigencia por el compromiso implícito que conlleva el ejercicio de este oficio que básicamente tiene que ver con el servicio incondicional a la comunidad alineado con valores tales como la honestidad, respeto, responsabilidad y justicia.

En Colombia el servidor público está definido en la Constitución Política así:

La Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 123. 7 de julio de 1991 (Colombia), “Artículo 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

De acuerdo con la Función Pública, en Colombia, “Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera, pero los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público”. (Funcion pública, 2020). También precisa “El requisito de ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se hará previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley mediante méritos y calidades de los aspirantes”. (Funcion pública, 2020).

Las definiciones que complementan la anterior descripción sobre funcionarios públicos en Colombia están determinadas por el Congreso de Colombia. (28 de octubre de 1993). Artículo 2 numeral 2º Estatuto General de Contratación de la Administración Pública [Ley 80 de 1993]. “Se denominan servidores públicos:

a) Las personas naturales que prestan sus servicios dependientes a los organismos y entidades de que trata este artículo, con excepción de las asociaciones y fundaciones de

participación mixta en las cuales dicha denominación se predicará exclusivamente de sus representantes legales y de los funcionarios de los niveles directivo, asesor o ejecutivo o sus equivalentes en quienes se delegue la celebración de contratos en representación de aquéllas.

b) Los miembros de las corporaciones públicas que tengan capacidad para celebrar contratos en representación de éstas”. (Ley 80 de 1993).

4.2.2. Entes de control de los servidores públicos en Colombia

Los servidores públicos están sometidos a un Código Disciplinario el cual se encuentra plasmado en la ley 734 de 2002, que determina las funciones a desempeñar según la norma en Colombia, así como los manuales de funciones y los principios éticos que deben orientar toda actuación administrativa.

La administración del talento humano en el sector público ha tenido una evolución de la mano con la innovación y la tecnología, pero que ha dependido de las políticas gubernamentales que han flexibilizado las normas y comportamientos de los funcionarios públicos, razón por la que en la actualidad se evidencian conductas de corrupción por lo que ha sido necesario la creación de entidades de control descritas a continuación:

- Contraloría General de la República de Colombia: La Constitución política de Colombia atribuyó y La Ley 42 de 1993 facultó a La Contraloría General de la República el conceptuar sobre la calidad y eficiencia del control fiscal de las entidades y organismos públicos en su respectiva jurisdicción. (Maya 2016).

De acuerdo con la Función pública la Ley 87 de 1993, establece que de los métodos y procedimientos con los que evaluará la calidad, el nivel de confianza y eficiencia del Sistema de Control Interno de las entidades públicas, por lo cual cada entidad tiene la facultad de diseñar y aplicar sus métodos y procedimientos de Control Interno. (Funcion pública, 2020)

- Procuraduría General de la Nación:

La Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 277. 7 de julio de 1991 (Colombia) menciona: “La Procuraduría General de la Nación ejercerá el control disciplinario de los servidores públicos, adelantando las investigaciones y sancionando a los funcionarios que incurran en faltas disciplinarias en el desempeño de sus funciones, también adelantará las investigaciones cuando se presenten irregularidades en el manejo del patrimonio público”. (Constitución Política de Colombia 1991).

- Comisión Nacional del Servicio Civil:

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 130. 7 de julio de 1991 (Colombia) “La Comisión se propone posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público; vela por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del sistema de carrera; y genera información oportuna y actualizada, para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa. La Comisión Nacional del Servicio Civil, es responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial”. (Constitución Política de Colombia 1991).

En cuanto al Ministerio de Hacienda y Crédito Público: de conformidad con el [Decreto 111 DE 1996], se encarga de la programación, ejecución y seguimiento del presupuesto de ingresos y gastos, se rige por el estatuto orgánico de presupuesto. Adicionalmente es competente para e planear, administrar y controlar el sistema público presupuestal del Presupuesto General de la Nación, participar en la elaboración del proyecto de Ley del plan nacional de desarrollo y elaborar el proyecto de ley anual de presupuesto en coordinación con el departamento nacional de planeación y los demás organismos. (Decreto 111, 1996).

La agencia del Inspector general de tributos, rentas y contribuciones parafiscales ITRC investiga y sanciona las conductas por faltas disciplinarias gravísimas, audita los procesos operativos, tecnológicos y administrativos de estas entidades, partiendo de la identificación, análisis y valoración de riesgos que pongan en riesgo los procesos, áreas y funcionarios de las

entidades objeto de control. (Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales, 2020).

4.3. Administración Por Valores

Para ahondar en este modelo se debe partir de conceptos básicos que conforman esta propuesta tales como los valores. Proveniente del latín “valere” que significa ser fuerte, estudiada por la axiología, los valores se definen como los principios, virtudes y cualidades que orientan el comportamiento de un individuo, que le caracterizan y se evidencian mediante acciones, actitudes y comportamientos. (Sanagustín Fons 2012).

Los valores son inculcados mediante una educación que inicia desde el primer momento de vida de los seres humanos; sin embargo, se espera que a lo largo de la vida se potencialicen a través de escenarios educativos formales y no formales. Aunque los procesos de enseñanza de los valores se han visto modificados por el cambio de mentalidad que ha generado la globalización y el surgimiento de múltiples procesos entre los cuales se encuentra la tecnología; sin duda alguna, la pérdida de la práctica los valores se han visto reflejado en la degradación de la sociedad manifiesta en culturas de corrupción en las que el Estado también tiene gran responsabilidad.

El ejercicio de los valores en cualquier ámbito de la vida demanda un altísimo compromiso que implica un proyecto de vida y el establecimiento de propósitos que propendan por la dignidad humana y que escalen a nivel profesional, cultural, político y social.

A nivel empresarial, para Gilli (2011), la introducción de conceptos tales como los valores produce efectos en la cultura organizacional, pues se trata de diseñar una serie de prácticas responsables de las que se deben concientizar a todos los colaboradores de la organización y que redunde en el fortalecimiento de la imagen corporativa, en el diseño de soluciones y prácticas éticas que generen confianza en todos los niveles; así, tanto para el cliente, como los colaboradores y gerentes, el ejercicio de los valores es la mejor garantía de que los procedimientos se desarrollaran de forma eficiente, eficaz, transparente, honesta, segura y ética.

El termino Administración por valores fue introducido hacia 1997 en Barcelona con personajes como Salvador García y Simón Dolan; el modelo continuó tomando forma en la misma época, por los norteamericanos Kenneth Blanchard y Michael O'Connor. (Durán, 2008).

La administración por valores se concibió como un modelo de gestión humanista que propone una metodología con altísima participación de todos los integrantes de una organización y el cambio en la cultura organizacional mediante la orientación del compromiso moral, ético y emocional que toma en cuenta la organización como sistema, la persona como fin, el aprendizaje, el mejoramiento continuo y el cambio organizacional. (Durán, 2008).

5. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

5.1. Componentes de la administración por valores

Con base en Blanchard (1997) el modelo gerencial de la administración por valores posee componentes esenciales para que se extraen de las etapas de su desarrollo, así:

- Establecimiento de Metas

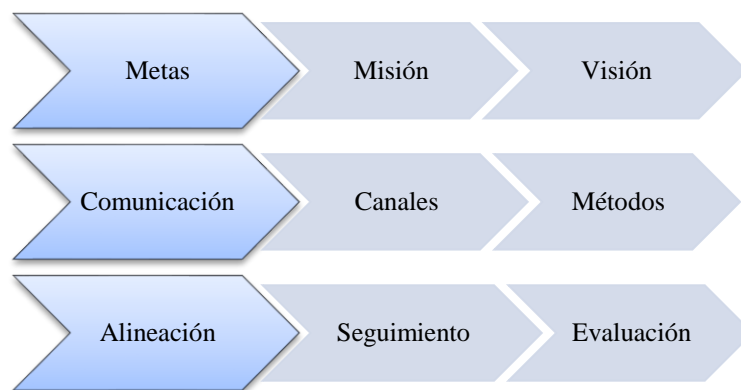
Es vital para cualquier organización establecer con claridad su misión o la razón de ser de la empresa, la visión o el punto ideal al que quiere llegar determinada organización.

- Comunicación

Todos los colaboradores de la organización deben estar identificados con la misión, la visión, las metas y los valores establecidos. Por lo anterior la organización debe propender por definir los canales de comunicación, presenciales y virtuales y los métodos tales como reuniones, capacitaciones, coaching y demás que garanticen la claridad y motivación de los colaboradores.

- La alineación o desarrollo de esta estrategia requiere una metodología de aplicación, así como el seguimiento y evaluación del desarrollo y de los resultados.

Figura 1 Componentes de la administración por valores



Fuente elaboración propia con base en Blanchard (1997).

5.2. El comportamiento humano en el trabajo

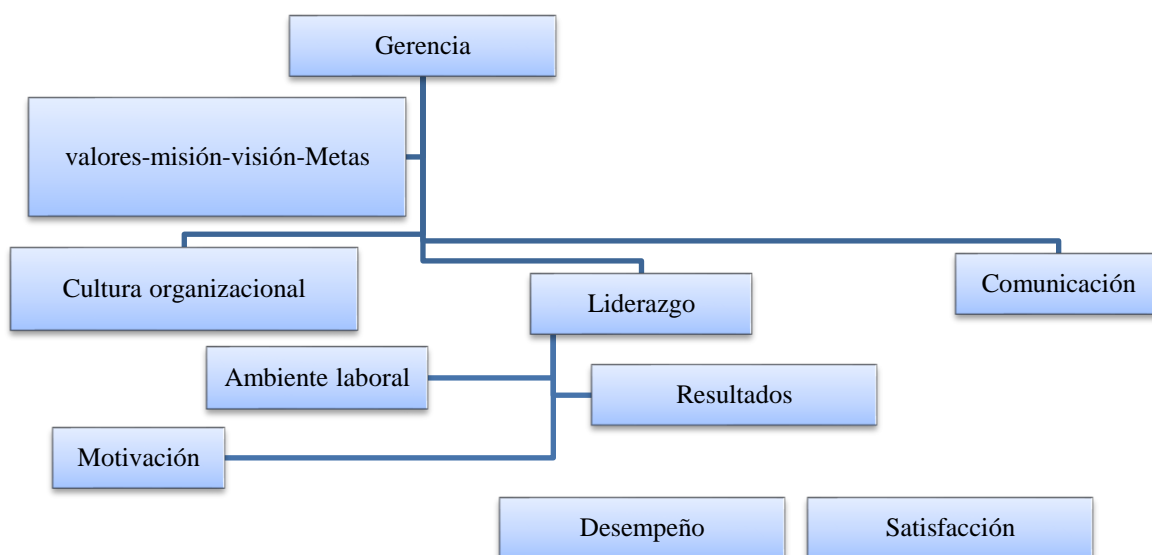
La conducta es considerada como el conjunto de comportamientos de un ser humano que se hacen visibles y observables ante los demás, por lo tanto, la conducta determina la manera de relacionarnos con nuestros semejantes.

Los seres humanos se caracterizan por ser individuales, particulares y como es popularmente mencionado, cada uno es un mundo; el comportamiento de un individuo depende de una serie de factores que determinan sus acciones, que han influido en el mismo desde su nacimiento y que se ven reflejados en el campo laboral, familiar, así como en el actuar privado y público. (Lazzati, 2008).

El comportamiento de un individuo depende de una serie de características y antecedentes, laboralmente el desempeño también está directamente ligado a una serie de variables que distinguen a cada colaborador, para Lazzati (2008) en el cambio del comportamiento en el trabajo. Las características personales de los colaboradores pueden clasificarse en: conocimiento, habilidades específicas, valores, creencias, vocación, condiciones físicas, personalidad e inteligencia.

Las organizaciones desarrollan actividades dentro de un sistema de comportamiento organizacional para realizar operaciones y alcanzar las metas que contribuyan al alcance de estas. Los sistemas de comportamiento en el trabajo están conformados por elementos indispensables para su funcionamiento tales como el gerente, la misión, la visión, las metas, la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación, ambiente laboral, motivación, resultados. (González, 1993).

Figura 2 Elementos del comportamiento



Fuente: Elaboración propia con datos de Newstrom (2015).

Aunque la casa es el primer maestro que determina el patrón de comportamiento, el ser humano puede realizar modificaciones a estos patrones y producir cambios de comportamiento positivos y/o negativos según este en su intención y sus propósitos; más es importante que los buenos deseos acompañen los propósitos de vida que propendan por mejorar la calidad de seres humanos y de profesionales.

El cambio del comportamiento en el trabajo conlleva un proceso que debe involucrar toda la estructura organizacional para facilitar la motivación de cada colaborador por responder a una

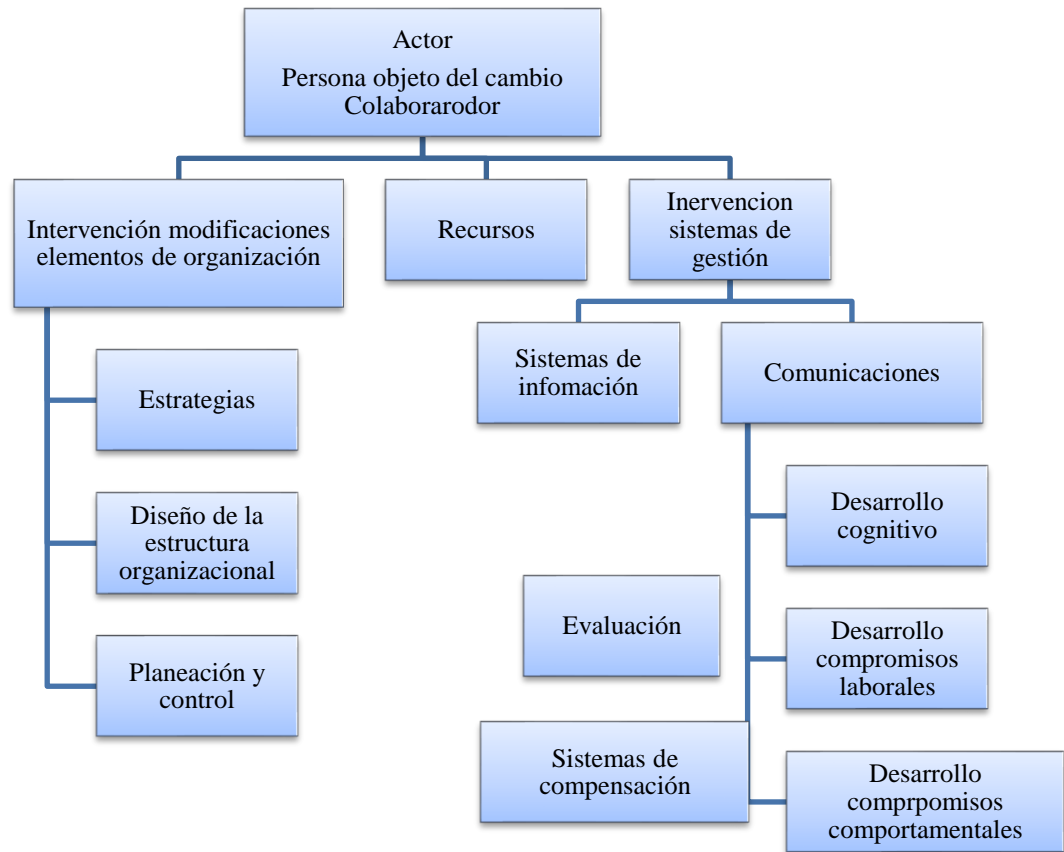
solicitud de cambio que parte de la conciencia y que sin duda se reflejara en el desempeño y por ende en el éxito de la organización.

La figura No. 3 el proceso de cambio en el trabajo, describe como el eje central es el actor o persona objeto del cambio quien es el colaborador, sobre este objeto de cambio tiene acción una serie de intervenciones tales como los sistemas de gestión dentro de los cuales hay que destacar el sistema de información, específicamente en el subproceso de la comunicación, en el que las capacitaciones se enfoquen en el desarrollo cognitivo, en el cumplimiento de compromisos laborales y compromisos comportamentales.

Por otra parte, un tipo de intervención se refleja en la modificación de elementos de la organización tales como estrategias, diseños de la estructura organizacional, planeación y control lo que demanda una inversión o una cantidad de recursos que deberán ser evaluados; en el resultado deberá ser examinada con gran relevancia la compensación que será el gran motivador de los colaboradores. (Garzón 2009).

Los elementos del comportamiento humano en el trabajo están inmersos en los procesos del talento humano, estos factores deben ser tenidos en cuenta para ser intervenidos ya que son determinantes en la introducción de nuevos modelos de trabajo.

Figura 3 Elementos del comportamiento humano



Fuente: Elaboración propia con datos de Newstrom (2015).

5.3. La ética empresarial

Partiendo de una definición básica, la ética es el conjunto de principios y normas morales que rige la conducta del ser humano en el ámbito personal, educativo, profesional etc. (Gilli, 2011). Aproximadamente a partir de la segunda mitad del siglo XX en Estados Unidos y Europa nace una rama del saber denominada ética empresarial, cuyo objetivo es aplicar la ética en las empresas, la economía y los negocios que propone como utilizar los criterios de deontología, consecuencia esta disciplina se convierte en una corriente de pensamiento. (Sanagustín Fons 2012).

“La ética empresarial es el saber comportarse en una organización de personas al servicio de personas”. (Guillen 2006). Teniendo en cuenta esta concepción, se puede sugerir que la ética

empresarial estudia el comportamiento de la persona en la empresa u organización cuando se enfrenta a decisiones que implican buenas o malas acciones. Es un saber comportarse en relación con otros seres humanos.

La ética empresarial debe ser estudiada y aplicada en las empresas y organizaciones, en la empresa privada puede representar una ventaja frente a las demás, ya que algunos clientes tienen muy en cuenta la calidad humana como fuente de dicha ventaja competitiva.

Para Guillen (2006), “La ética empresarial constituye una ética aplicada a una circunstancia particular de la empresa, con aspectos muy específicos propios de la empresa u organización”. Cuando los miembros de la organización hacen las cosas bien, empoderándose en el desarrollo de su actividad laboral y aportando su calidad humana, están comportándose bajo principios éticos valiosos.

Por tanto, una razón importante que deben tener en cuenta los miembros de la empresa u organización para actuar éticamente es que la sociedad demanda actos transparentes, libres de corrupción, la mayoría de los integrantes de las sociedades actuales están cansados de los actos corruptos al interior de las entidades públicas y privadas. Las empresas privadas y las entidades públicas están en deuda con la sociedad, deben ser ejemplo de ética y transparencia y ser coherentes con su tranquilidad de conciencia.

La sociedad también está pidiendo que se respete el medio ambiente, ya que es necesario aportar a un futuro ambientalmente sostenible; así, las empresas deben actuar bajo una conciencia solidaria y los actores de la organización deben recordar que, sin importar su cargo dentro de la misma, sigue siendo un ser humano y que sus acciones repercutirán en la calidad de vida de otros seres humanos.

Lo que caracteriza la racionalidad de la ética es el pensar que, si se busca la ejecución de acciones buenas, la clave es el logro del bien, considerando que en la medida que se hacen bien las cosas, la calidad humana de la persona aumenta. Para ello son necesarios los principios éticos,

los criterios, las normas que le recuerden e insten al individuo a pensar que debe hacer siempre el bien, no incurrir en delitos o fraudes que vayan en detrimento del bienestar colectivo.

Por otro lado, las entidades deben motivar frecuentemente las acciones éticas, y generar hábitos comportamentales éticos como la justicia, que es un bien humano. Según Guillen (2006), “La justicia supone que se debe dar a cada persona lo que le corresponde”. Se entiende entonces, que quien práctica la justicia de manera habitual es justo.

Consecuentemente, se puede mencionar que la practica ética se caracteriza por la ejecución de acciones virtuosas, que son guiadas justamente por las virtudes fomentadas en el individuo, y que se constituye como un hábito estable perteneciente al carácter de la persona, que se adquiere o se aprende con la práctica de este.

Si cada individuo actúa tomando decisiones éticas, se automotiva para la ejecución de su labor, aportando así a una cultura empresarial más confiable, ya que todos los miembros de la organización confían en que se toman decisiones asertivas, lo que permitirá que el nombre de la organización sea relacionado con la transparencia y la confiabilidad.

Por el contrario, si las decisiones que se toman son decisiones injustas o deshonestas, se genera una motivación negativa para el trabajador, lo que fomentará una cultura de la desconfianza, que a su vez generará comportamientos inadecuados hacia los clientes o usuarios afectando así el buen nombre de la organización.

Las acciones éticas habituales en la organización son producto de la calidad humana de sus miembros, dan como resultado la toma de decisiones asertivas; así, la administración por valores ayuda a los integrantes de las entidades públicas o privadas a resolver problemas de mejor manera y con el máximo aprovechamiento de los recursos.

5.4. El liderazgo

Algunas definiciones y reflexiones acerca del liderazgo y sus atributos son:

Proveniente de la raíz inglesa leader que significa líder, el liderazgo es el conjunto de características y habilidades que posee un individuo y que son necesarias para dirigir, gerenciar o direccionar un grupo de personas con el propósito de conseguir un objetivo.

El líder es aquella persona que dirige un grupo con el fin de motivarlos a cumplir ciertos objetivos en común. (Quintero 2016).

Para Ruiz (2017), “Liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de individuos para lograr un objetivo común”.

El liderazgo es un concepto que surge desde la creación del hombre como una necesidad que ha tenido una evolución mediante escenarios tales como la familia, los pueblos, ciudades, países etc. y que ha estado presente en actividades políticas, religiosas, militares, científicas y demás. Martínez (2010), dice “El liderazgo es una forma influyente de ser persona”.

El liderazgo nace de la necesidad de direccionar determinada actividad con el propósito de dar un orden, de guiar una serie de acciones para conseguir un propósito.

En la administración por valores, un líder es capaz de automotivarse y motivar a su equipo para realizar su trabajo con calidad humana.

Cuando la organización detecta en su recurso humano personas con características de honestidad y transparencia, debe respaldar y retener aquellas personas, si la entidad valora dichos individuos y le brinda garantías se genera un entorno favorable para el líder, donde se produce un mayor número de comportamientos éticos y por ende mayor motivación y permanencia en la organización.

La empresa de la actualidad se encuentra organizada de manera sistemática con el fin de llegar al cumplimiento de los objetivos trazados en su misión, para lo cual eligen líderes en las

distintas áreas; estos líderes son quienes ponen en marcha los programas necesarios para el cumplimiento de dichas metas; el tipo de liderazgo influye de manera determinante en los resultados. Por otro lado, la forma de liderazgo es diferente cada individuo y dependen de su personalidad y valores, educación entre otras cosas toma la decisión de cómo llevar su grupo de trabajo por el camino acertado. (Rosario 2018).

La figura No. 4, resume los atributos que caracterizan a un líder positivo, compila las cualidades que permiten distinguir a un líder, quien es un sujeto fundamental para el desarrollo de un modelo gerencial como la administración por valores, en razón de que este es el principal motivador de su desarrollo.

Figura 4 Atributos el líder positivo



Fuente: Elaboración propia con datos de Rosario (2018).

5.5. Talento humano y cultura organizacional

Con base en Lablanca (2015) la administración del talento humano ha pasado por varias etapas, que han dado cuenta de una evolución y que se puede comprender en dos épocas, la primera de ellas denominada tradicional desde sus orígenes, allí es importante mencionar una etapa administrativa que se remonta a los años cuarenta y que nace en Europa con la motivación de mejorar la productividad; hacia los años cincuenta en la misma región toma importancia aspectos sociales, psicológicos de los trabajadores lo que se puede identificar como etapa de gestión o también como etapa de las relaciones humanas.

Hacia los años setenta el talento humano entra en una etapa de desarrollo donde el empleado es parte fundamental de las empresas e inician conversaciones entre representantes de los empleados y los directivos pues se introducen conceptos jurídicos que protegen al trabajador. Hasta los años ochenta cuando el concepto del personal se limitaba al establecimiento de departamentos, y a la representación de un coste para las empresas que debía reducirse, con ello surgen discusiones, luchas, discusiones y negociaciones.

Una segunda etapa denominada recursos humanos, surge a partir de los años ochenta cuando se empieza a concebir a las personas como un importante recurso que hay que optimizar surge con esta idea una serie de políticas y estrategias para la gestión del talento humano que buscan optimizar el trabajo brindando bienestar, cumplimiento legal mediante una serie de estructuras.

Hoy por hoy, el talento humano se ocupa de la gestión de todo lo relacionado con las personas o colaboradores que cumplen una función en una organización haciendo uso de herramientas que facilitan el direccionamiento, que proporcionan la identificación de estrategias, el reconocimiento del entorno, de factores externos e internos que permitan establecer las acciones a seguir para el logro de objetivos así como establecer una estructura organizacional que guíen el funcionamiento de la organización donde se garantice el bienestar, la dignidad y los derechos del personal pues es este el que hace funcionar la organización.

Con base en la opinión de Murillo (2006), la gestión del talento humano desarrolla competencias que proporcionan estructuras organizacionales direccionan los procesos que contribuyen al éxito de una organización; el mal funcionamiento de las estrategias afecta significativamente el logro de objetivos lo cual se contrarresta con una buena dirección de los equipos de trabajo.

Los modelos de gestión brindan una serie de herramientas que permiten marcar la diferencia de una organización por lo que enfrentar la necesidad de competir en un mercado cada vez más innovador y exigente, así identificar qué tipo de personal se requiere, para que esta mejor capacitado, como puede maximizarse la productividad y la eficiencia, realizar control o evaluación del desempeño.

Este uso de herramientas administrativas dentro de la gestión del talento humano debe integrarse a todos los procesos facilitando el manejo interno y el direccionamiento de las organizaciones y el máximo aprovechamiento de los recursos humanos quienes son las claves del éxito.

Figura 5 Gestión de talento humano



Elaboración propia con datos de López (2016).

La administración del talento humano está directamente relacionada con un término hoy por hoy muy conocido como es la cultura organizacional. La cultura se define como “los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interacción de eventos significativos que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades, y las cuales son transmitidas de generación en generación”. (Armenakis 2015).

El término cultura es utilizado por diferentes disciplinas tales como la psicología, filosofía, sociología, ingeniería y la administración no se queda atrás pues en la última década la cultura organizacional ha sido concebida como el conjunto de valores, creencias y prácticas que tienen interacción entre los grupos que conforman una organización; el término ha cobrado gran importancia en la medida en que se ha entendido como el desarrollo de habilidades emocionales y cognitivas que facilitan la adaptación al cambio a la que se adicionan resultados tales como concentración, manejo del estrés, focalización de tareas y mejora en la toma de decisiones y la potencialización de la inteligencia emocional generando así una mayor disposición para el cambio e innovación. (López 2016).

La determinación de crear una empresa requiere un estudio y análisis profundo de circunstancias que generan cambios en la vida del empresario y en su entorno. El cambio organizacional surge de las necesidades, pero este también debe ser un propósito que acompañe a los buenos gerentes y que surjan como resultado del autoanálisis y del deseo de crear estructuras que favorezcan las organizaciones, a la sociedad, al medio ambiente y a la economía. (Garzón 2009).

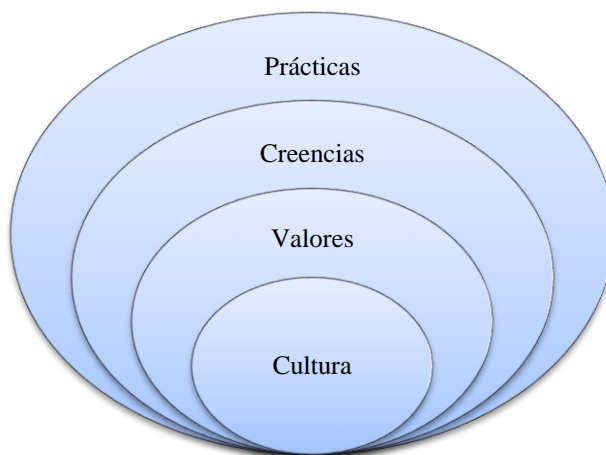
La cultura organizacional es la base de funcionamiento de la empresa, para lo cual la Gestión del conocimiento es una valiosa herramienta que proporciona la identificación de estrategias, el reconocimiento del entorno, de factores externos e internos que permitan establecer las acciones a seguir. La innovación y el rediseño de procesos que demandan la cultura organizacional promueven la competitividad y le provee una significativa ventaja para lo cual es necesario innovar, generar ideas que puedan ser desarrolladas y transformadas hasta lograr un buen producto o servicio. (Pérez 1999).

Hablar de cultura organizacional es hablar de aprendizaje, de resiliencia y de adaptación al cambio pues llega el momento en que se requiere modificar estrategias, redireccionar acciones y procedimientos que permitan el alcance de objetivos, ya que cambiar costumbres implica un proceso es allí donde se requiere gran disposición de todas las áreas de la organización para aprender, se requiere gran capacidad de resiliencia y de adaptabilidad.

Es oportuno mencionar que la cultura empresarial que genera la administración por valores repercute en la actuación de terceros, genera efectos positivos. Por otro lado, las conductas poco éticas crean perjuicios a la organización, así como desconfianza y conflictos.

Para Guillén (2006), “un comportamiento honrado, íntegro, veraz y leal, contribuye a la buena reputación de la organización, un activo intangible imprescindible”.

Figura 6 Elementos de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos de López (2016).

6. DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

6.1.1. Definición y propósitos de la administración por Valores

La administración es una ciencia fascinante, necesaria y amplia que brinda valiosas herramientas para la dirección, organización, control y alcance se objetivos de cualquier organización.

Se define la administración por valores como una herramienta administrativa que propone el direccionamiento de una organización mediante la alineación de los objetivos de la empresa con la interiorización de los valores. (Arévalo, 2009).

Se considera también la administración por valores un modelo gerencial que propone el diseño de metodologías, mediante el establecimiento y seguimiento de los valores que busca el alcance de beneficios para colaboradores para la organización y para los clientes.

Otra precisión de la administración por valores es, una herramienta de liderazgo que puede emplearse en múltiples campos y que contribuye a enfocar la dirección estratégica de una organización, tomando como base la influencia en el comportamiento y el fomento de los valores para crear un alto compromiso de los colaboradores que permitan el alcance de objetivos. (Blanchard, 1997).

Este concepto tiene el propósito de contribuir en el direccionamiento de una organización mediante acciones dirigidas a todos los miembros de un equipo o grupo que deberán alinear valores compartidos para la consecución de un objetivo. El fin de fomentar los valores no solo tiene implicaciones organizacionales sino el fomento de un estilo de vida que propenda por las buenas conductas de los individuos que se vean reflejados en el entorno y por supuesto en la sociedad. (Blanchard 1997).

La administración por valores es un interesante modelo que genera grandes aportes, que ha permitido introducir cambios a la cultura organizacional, mediante el análisis del comportamiento

humano, promoviendo la exigencia del buen desempeño de los líderes, gerentes y en general y todos los colaboradores que conforman una organización, la puesta en marcha de este modelo conlleva a establecer un alto compromiso que redunde en buenos resultados para las compañías y se constituye en una herramienta útil para la dirección, gerencia y liderazgo de una organización.

La administración por valores tiene el propósito de ayudar a los individuos de un equipo o grupo a alinearse en pos de valores compartidos para la consecución de un objetivo. Adicionalmente el propósito de fomentar los valores no solo tiene implicaciones organizacionales sino el fomento de un estilo de vida que propenda por las buenas conductas de los individuos que se vean reflejados en el entorno y por supuesto en la sociedad.

Los cambios que demanda la globalización exigen una adaptación de acuerdo con el entorno y el aumento por satisfacer con mayor calidad las expectativas de los clientes; pero para lograr este resultado deben desarrollarse y/o de ser necesario replantearse procesos que estructuren el perfecto funcionamiento de las organizaciones. La administración por valores como modelo gerencial busca el beneficio de la organización, los colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, distribuidores y por supuesto la sociedad donde la premisa es establecer y hacer seguimiento de los valores que involucren a todos los miembros que conforman la organización y en todos los niveles, donde el conocimiento es de todos y la responsabilidad es de todos.

6.1.2. Fases de la administración por valores

Arévalo (2009) menciona que “las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores, La hacen funcionar las personas, los valores que alinean a la gente, son los que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes.” La administración por valores propone un cambio organizacional y el establecimiento de una serie de protocolos que deben ser llevados a todo nivel para integrar procesos dirigidos bajo este concepto.

La administración por valores propone algunos procesos que permiten alinear las conductas de los colaboradores mediante la práctica de los valores y que deben ser compatibles con la misión, la visión y objetivos y demás propósitos de las organizaciones.

El ejercicio gerencial o la dirección de una organización demanda un líder positivo el cual es ejemplar, está dotado de valores, es motivador continuo de la gente, fomenta la superación e incentiva a que el grupo se ascienda y luche por alcanzar sus propósitos tanto personales como grupales, se preocupa por el bienestar emocional de las personas, es honesto, tiene capacidad de comunicar, de saber escuchar, es disciplinado, creativo, seguro, positivo, honesto y no se puede dejar de lado que posee inteligencia emocional y que sabe trabajar en equipo.

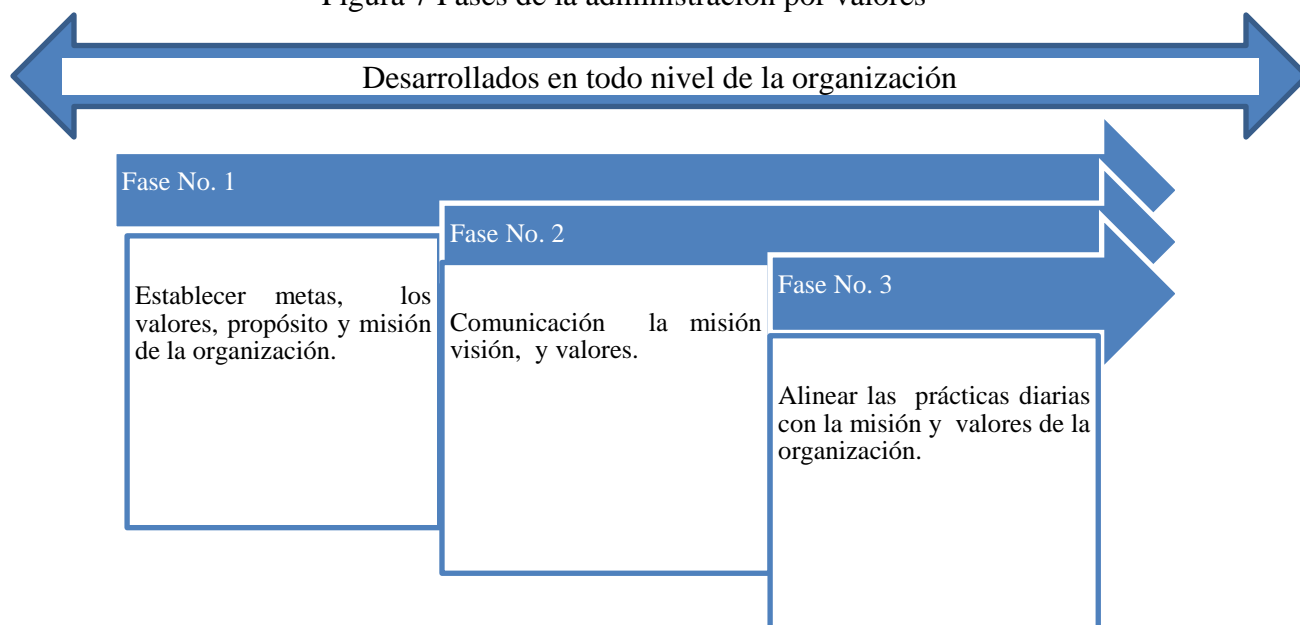
Los propósitos de un líder positivo siempre están encaminados al bien. La administración por valores es el concepto que enmarca el diseño de una cultura organizacional que se logra a través mediante el desarrollo de fases que comprende una serie de factores que involucran básicamente elementos propios de la ética.

El desarrollo del modelo de la administración por valores propone el desarrollo de tres fases que deben ser llevadas a todos los niveles y a todos los colaboradores de la organización fomentando la práctica de las conductas organizacionales deben ser compatibles con los propósitos de las organizaciones, desde la misión, la visión y objetivos.

Con base en Durán (2008), el desarrollo del modelo de administración por valores propone tres grandes fases:

- Fase 1: Definir los valores, propósito y misión de la organización.
- Fase 2: Comunicar la misión y los valores.
- Fase 3: Alienar las prácticas diarias con la misión y valores de la organización.

Figura 7 Fases de la administración por valores



Fuente elaboración propia con datos de Durán. (2008).

- Fase No 1 Definición de metas:

Con base en Durán (2008) La primera etapa nace del esfuerzo de los líderes por involucrar a todos los miembros de la organización, en el desarrollo de un modelo que propende por la reflexión e interiorización de la moral y la ética incorporados al planteamiento estratégico de la organización, es decir misión, visión, política, filosofía y valores de esta. Es necesario establecer o definir con claridad la misión y visión y valores que se resumen en las metas de una organización, estas deben ser la consigna de todo colaborador que sin importar cargo o nivel deberá estar en capacidad de expresar y definir.

Durante esta etapa se requiere hacer un análisis sobre cómo está planteada la misión que no es más que la razón de ser y las actividades a las que se dedica la organización; con el mismo grado de importancia se requiere analizar el ideal al que quiere llegar la organización esa proyección que esta descrita en la visión y por supuesto se requiere ahondar en las características que encaminan el comportamiento y las acciones compartidas para lograr las metas, esto es los valores.

La fase de aclaración de los valores es básica, requiere la inclusión de todos los colaboradores y que a estos se les garantice participación mediante la coordinación de actividades que promuevan el trabajo en equipo, la motivación, la pertenencia y el compromiso por lo que es clave que todos reconozcan e identifiquen con plena claridad todas las características de la organización. (Blanchard, 1997).

Durante esta etapa se debe establecer un programa de trabajo permitiendo la introducción del modelo que debe garantizar la participación de todos los miembros pero que debe estar a la cabeza de los líderes.

- Fase No 2 Comunicación:

La comunicación es fundamental en el desarrollo de esta estrategia, que consiste en transmitir a todos integrantes de todos los niveles la misión, visión, objetivos y valores de la organización; para ello es necesario definir los canales y métodos que se emplearan para difundir este conocimiento, así como los medios tecnológicos, y herramientas de motivación tales como el coaching que son fundamentales para generar un alto nivel de compromiso y pertenencia de los colaboradores.

Para el desarrollo de la segunda fase es necesario desarrollar una serie de actividades constantes que transmitan de forma clara y motivadora cuál es la razón de ser de su trabajo y hacia donde están dirigidos todos sus esfuerzos. El reto de los líderes es identificar la manera idónea para transmitir a todos los equipos la misión, visión y valores de la organización, esto requiere perseverancia e integración de los equipos.

Todas las actividades determinadas para comunicar están directamente ligadas a las políticas de gestión de personal tales como la selección, la capacitación y los incentivos ya que estas establecen los límites, expectativas y tiempos inmersas en las actividades.

Los canales de comunicación son muy importantes para el desarrollo de esta etapa. El uso de herramientas tecnológicas como internet, intranet, portales propios de la organización, así como

comunicados, folletos o memorandos, reuniones son valiosas herramientas de la comunicación que garantizan la transmisión de la información. (Durán, 2008).

- Fase No. 3 Alineación

La alineación consiste en accionar o practicar los valores enfocados al alcance de las metas. Una vez el colaborador se sienta identificado con los propósitos de la organización también es necesario asegurarse de que continuamente se encuentre motivado. El desarrollo de las acciones debe ser vigiladas, medidas y evaluadas haciendo uso de herramientas tales como entrevistas de satisfacción de clientes, evaluaciones administrativas, técnicas de retroalimentación, entrevistas directas, encuestas, entre muchas otras que pueden ayudar a identificar el desempeño comportamental y que mancomunadamente con indicadores financiero darán cuenta del alcance de las metas. (Durán, 2008).

Este proceso parte de las acciones individuales compuestas por dimensiones tales como la cognitiva, emocional y conductual. Todas estas conforman los equipos, quienes deben garantizar las practicas acordes con las políticas de la organización.

Esta fase requiere un seguimiento y evaluación de la aplicación del modelo de administración por valores, mediante el análisis del nivel de conocimientos, del cumplimiento de actividades, de prácticas y resultados que permitirá también identificar las fallas en la aplicación.

La evaluación y medición de la aplicación del modelo implica la realización de entrevistas, encuestas de satisfacción que involucren a los colaboradores en todos los niveles, así como clientes, proveedores y demás relacionados con la organización. (Blanchard, 1997).

No se puede negar la vitalidad de las organizaciones públicas que como administradoras de una nación propenden por la prestación de servicios básicos de la comunidad, de ahí la importancia de la introducción de modelos humanista tales como la administración por valores en que proponen que sus miembros actúen correctamente no solo en sus procedimientos sino bajo la garantía de honestidad y responsabilidad sobre el patrimonio de todos.

De acuerdo con el informe “¿cómo vamos en materia de gestión pública?”, cifras a 2014, Colombia cuenta aproximadamente con 1’173.351 de funcionarios públicos, de los cuales el 49% son hombres y el 51% son mujeres. De estas cifras el 2% cuenta con formación básica primaria, el 29% con formación secundaria, el 4% con formación tecnológica, el 26% con formación profesional, el 31% con especialización, el 6% con maestría y 0% con doctorado. (Funcion pública, 2020).

Las organizaciones públicas en Colombia deben continuar evolucionando e implementando estrategias de direccionamiento que garanticen el cumplimiento de metas bajo parámetros de eficiencia y honestidad.

La administración por valores es un concepto que brinda múltiples herramientas, su metodología llevada al sector público propone la adopción de los valores como fuente principal de direccionamiento que redunde en el alcance de objetivos individuales y grupales que escalen hasta el bien común.

La aplicación del modelo de la administración por valores exige el autoconocimiento tanto de los individuos como de las organizaciones y la definición y aplicación de los valores de la compañía, esto no lo pueden aportar las maquinas, los valores solo son promovidos y demostrados por los seres humanos, por ende, las empresas deben propender por la generación y aplicación de valores y buscar individuos que los posean pues esta será la mejor garantía del buen desempeño que en sector público salpicado constantemente por la corrupción, abuso de poder y tráfico de influencias.

De acuerdo con datos de Transparencia por Colombia, (2020). En su publicación del 23 de enero de 2020, la posición de Colombia en cuanto a la transparencia e indica que, con 37 puntos sobre 100, Colombia se ubica en el puesto 96 entre 180 países evaluados en el “índice de percepción de corrupción de transparencia internacional”.

De acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2019, publicado por Transparencia Internacional en enero de 2020; con una calificación de 37 puntos sobre 100, siendo

0 corrupción muy elevada y 100 ausencia de corrupción, Colombia hace parte de ese grupo de países, donde Colombia se ubica en el puesto 96 entre los 180 países evaluados. (Tansparencia por Colombia, 2020).

Frente a América Latina, Colombia se ubica por debajo de Uruguay (71 puntos), Chile (67), Argentina (45) y Ecuador (38). Los países con puntajes más bajos que Colombia fueron Perú (36), Brasil (35), Paraguay (28) y Venezuela (16) que se ubica en el último lugar de la medición entre los países de la región. (Tansparencia por Colombia, 2020).

Los procesos gerenciales en el sector público deben ser evaluados constantemente para garantizar que las actividades se realicen con calidad, eficiencia, pero sobre todo con honestidad ya que la falta de esta es la causante de la mala administración de los recursos de todos los colombianos, estos esfuerzos demandan constancia, seguimiento, evaluación, reconocimiento y participación.

7. HIPÓTESIS

A continuación, se expone la hipótesis propuesta para el desarrollo de la presente investigación:

La administración por valores es un modelo gerencial humanista que, introducido en el sector público en Colombia, contribuye al éxito de las organizaciones de este sector y garantiza la satisfacción de los individuos, y en el favorecimiento de la sociedad.

8. METODOLOGÍA

El desarrollo de este documento está basado en una investigación cualitativa de tipo descriptivo “que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernandez, 2014). Apoyado en la revisión de diversas fuentes académicas, gremiales y estatales, en bases de datos, libros, artículos, ensayos y páginas web, que a la luz del método analítico describe aspectos conceptuales citados desde el marco de referencia, construido a partir de tres ejes temáticos tales como, teorías de la administración de empresas, gestión administrativa en el sector público en Colombia y administración por valores, temas que a su vez contienen importantes elementos y componentes básicos para la aplicación del concepto de administración por valores en el sector público.

La investigación se desarrolla con la aplicación de un instrumento tipo cuestionario dirigido a una División de Gestión de una Entidad pública en Colombia, que prefiere conservar el anonimato. El cuestionario de compromiso ético de funcionarios públicos es una herramienta de recolección de información, diseñada con el propósito de identificar los elementos que componen las tres fases del modelo de administración por valores.

El cuestionario de elaboración propia con base en el postulado de Ken Blanchard y Michael O'Connor acerca de la administración por valores, está construido con 20 preguntas de las cuales 19 son cerradas y una abierta; esta última permitirá ampliar la información particular de cada uno de los participantes, contando con que su análisis se basará en la frecuencia de los contenidos que expresan las variables en estudio. Este instrumento de elaboración propia se llevó a cabo mediante Google formularios obteniendo como resultado la participación de 89 funcionarios públicos, siendo en este caso muestra por conveniencia (Hernandez, 2014) ya que fue la cantidad de participantes a los que se pudo contactar.

La aplicación de este instrumento permite reconocer los elementos requeridos para la práctica del modelo de administración por valores en el sector público, mediante la identificación del nivel del compromiso ético de los colaboradores, a través de la observación de la escala de

conocimiento de la misión, la visión y valores de la entidad. También es posible tener noción del sentido de transparencia de los funcionarios ante situaciones en los que los valores se ven en riesgo. Todos los anteriores aspectos esenciales para el modelo de administración por valores.

Mediante el análisis de los resultados se mide el desarrollo de las actividades propias de las fases del modelo de la administración por valores:

- Fase 1: Definir los valores, propósito y misión de la organización.
- Fase 2: Comunicar la misión y los valores.
- Fase 3: Alienar las prácticas diarias con la misión y valores de la organización.

El alcance de los objetivos del desarrollo del cuestionario permite realizar una serie de recomendaciones e identificar los requerimientos para la introducción de la administración por valores como una herramienta gerencial, facilitando el análisis de la incidencia que tendría el desarrollo de este modelo sobre los resultados de transparencia y honestidad en el sector público de Colombia.

9. TRABAJO DE CAMPO

9.1. Cuestionario de compromiso ético de funcionarios públicos

- Área en la que se aplica la prueba: División de gestión de entidad pública.
- Datos demográficos:

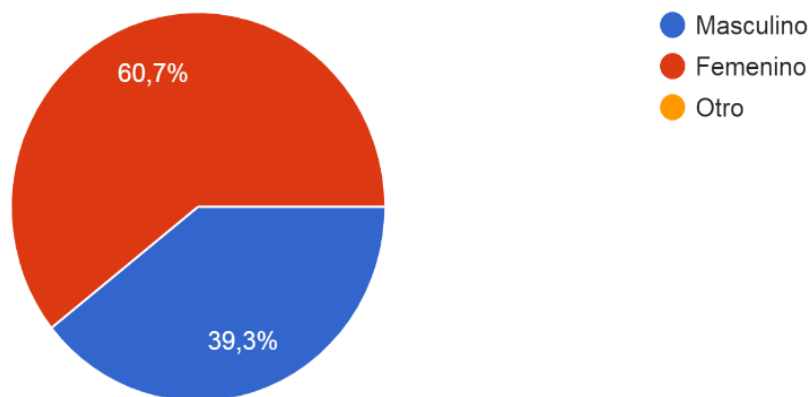


Figura 8 Datos demográficos

El cuestionario contó con la participación de 89 personas, de los 89 participantes el 60,7% son de género femenino y el 39,3% de género masculino.

- Nivel educativo:

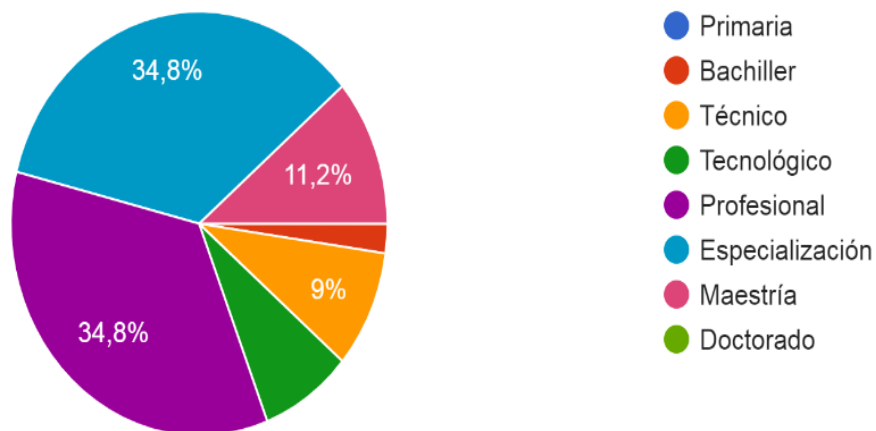


Figura 9 Nivel educativo

Con un total de 89 repuestas, el 34,4 % cuentan con especialización, el 34,4% cuentan con título profesional, el 11,2% tiene formación en maestría, el 9% tiene formación técnica, el 8% tiene formación tecnológica y el 2,2 % cuenta con formación secundaria.

➤ Edad

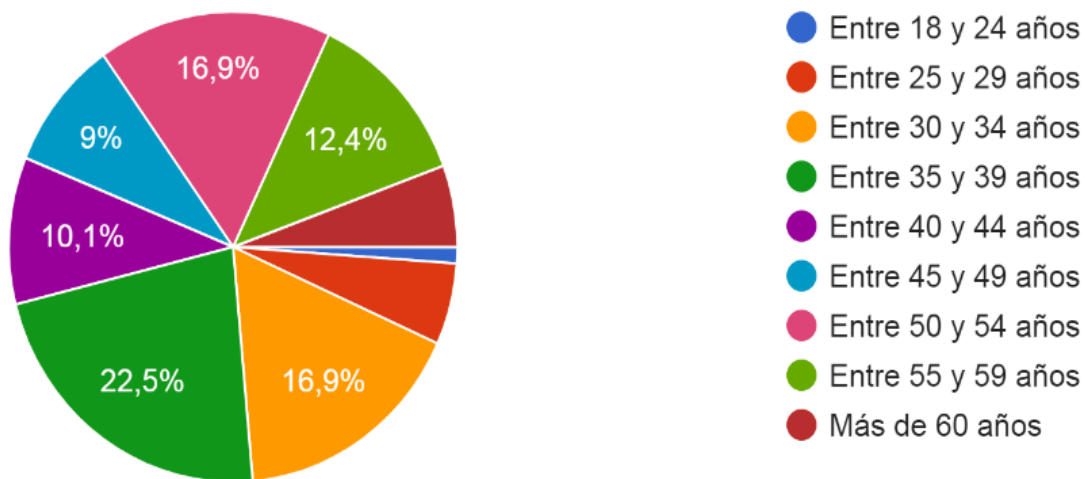


Figura 10 Edad

El rango de edad de los participantes es del 22,5% 35 y 39 años, el 16,9% está entre 30 y 34 años, el 16,9% está entre 50 y 54 años, el 12,4% entre 50 y 54 años, el 10,1% entre 40 y 44 años, el 9% entre 45 y 45 años el 7% tiene más de 60 años, el 7% está entre 25 y 29 años y el 1,8% se encuentra entre 18 y 24 años.

9.2. Aplicación del cuestionario

➤ El cuestionario se compone de 20 preguntas de las cuales 19 son cerradas y una abierta. Se recomienda contestar con la mayor honestidad:

1. ¿Conoce la misión de la entidad en la que labora?

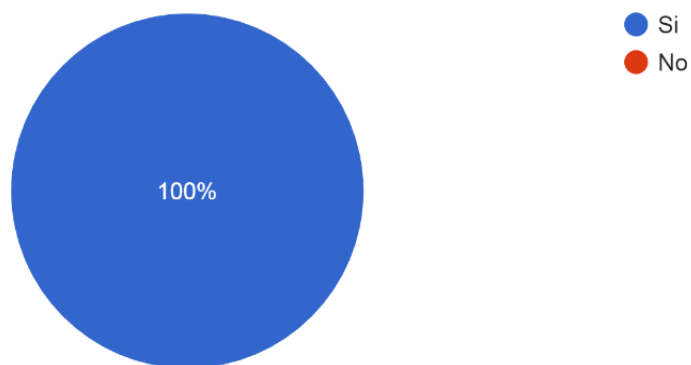


Figura 11 Nivel de conocimiento misión

Con un total de 89 respuestas. Ante esta pregunta el 100% de los participantes contestaron de manera positiva.

2. ¿Conoce la visión de la entidad en la que labora?

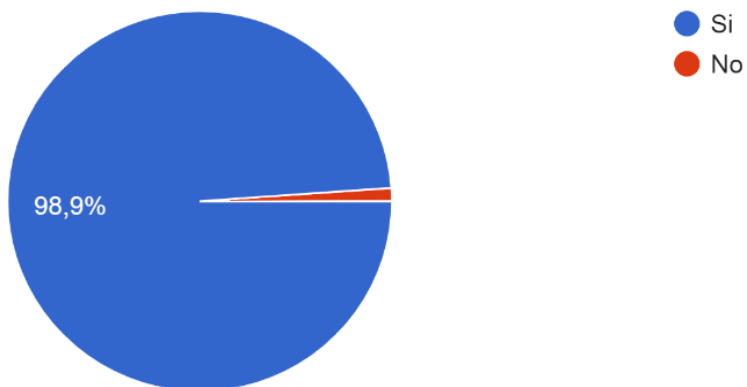


Figura 12 Nivel de conocimiento visión

Con un total de 89 respuestas. Ante esta pregunta el 98,9% de los participantes contestaron de manera positiva y el 1,1 de manera negativa.

3. ¿En su organización se impulsa la práctica de valores?

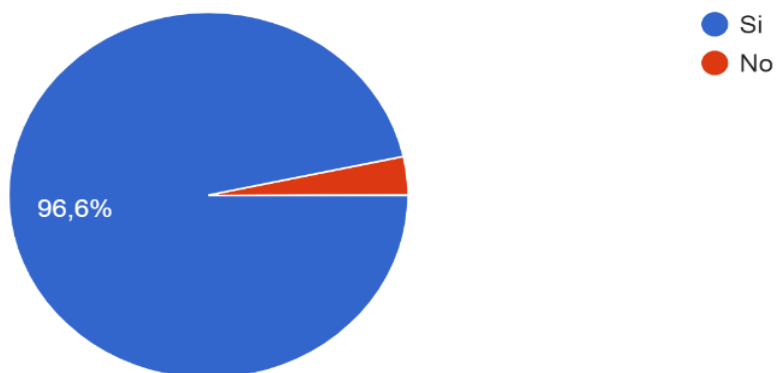


Figura 13 Practica de valores

Con un total de 88 respuestas. Ante esta pregunta el 96,6% de los participantes contestaron de manera positiva y el 1,1 de manera negativa.

4. ¿Cree usted que la misión y visión de la entidad están direccionados hacia una cultura organizacional basada en valores?

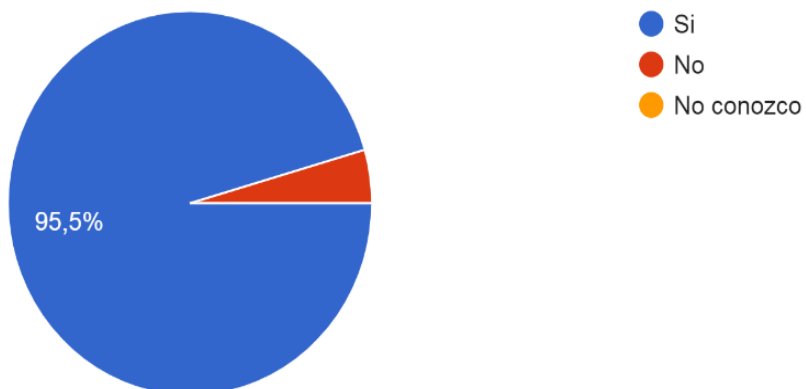


Figura 14 Misión y visión dirigido a la cultura de valores

Con un total de 89 respuestas. Ante esta pregunta el 95,5% de los participantes contestaron de manera positiva y el 0,5 de manera negativa.

5. ¿Se siente identificado con los valores promovidos por su organización?

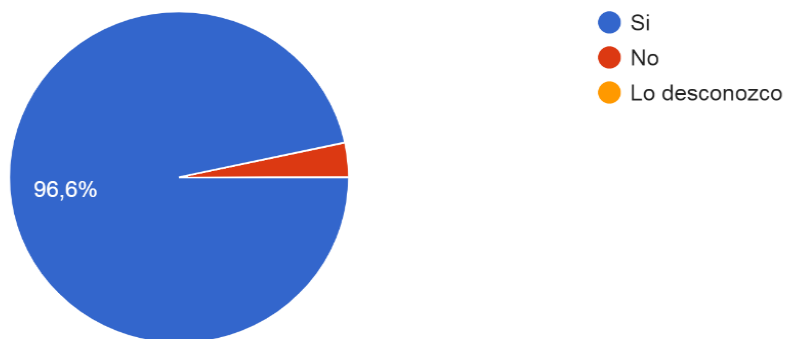


Figura 15 Identificación de los valores

Con un total de 89 respuestas. Ante esta pregunta el 96,6% de los participantes contestaron de manera positiva y el 3,4 de manera negativa

6. Cuáles son los valores éticos relevantes de su organización:

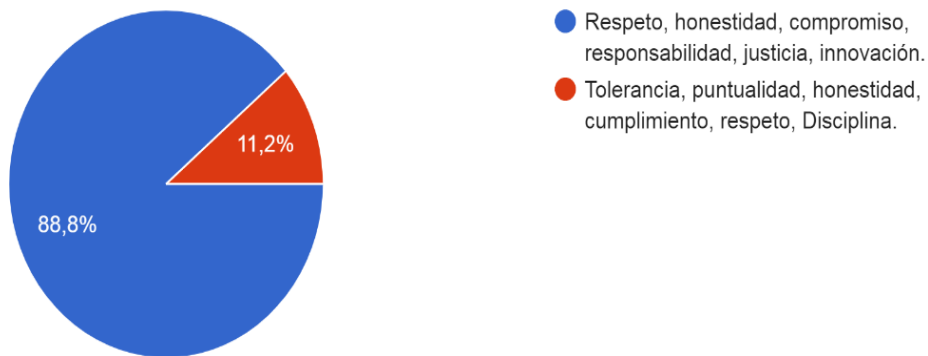


Figura 16 Identificación de valores éticos de la entidad

Con un total de 89 respuestas. Ante esta pregunta el 88,8% de los participantes contestaron acertadamente la pregunta al seleccionar la primera opción y el 11,2% eligieron la segunda opción la cual es incorrecta.

7. ¿En el ejercicio de la labor se ponen en práctica los valores promovidos por la organización?

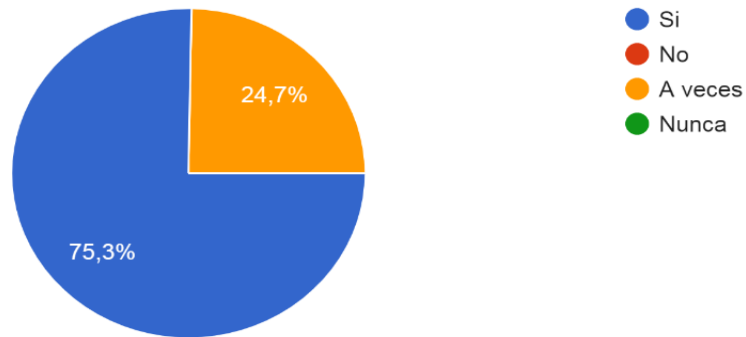


Figura 17 Funciones bajo valores éticos

Con un total de 89 respuestas, el 75,3% afirmativamente y el 24,7% respondió de manera negativa.

8. ¿Alguna vez ha leído el código de ética de su organización?

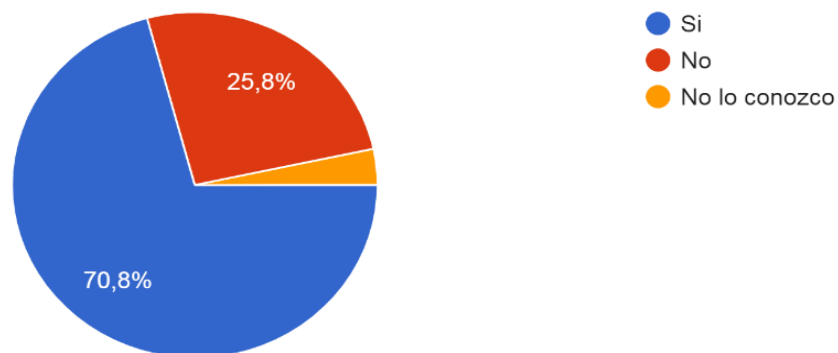


Figura 18 Reconocimiento código de ética

Con un total de 89 respuestas, el 70,8% respondió afirmativamente, el 25,8% respondió de manera negativa y el 3,4% no conocen el código de ética de su entidad. Por lo anterior el 29,2 % de los funcionarios no han leído ni conocen el código de ética de su entidad.

9. Si observa una situación de corrupción usted

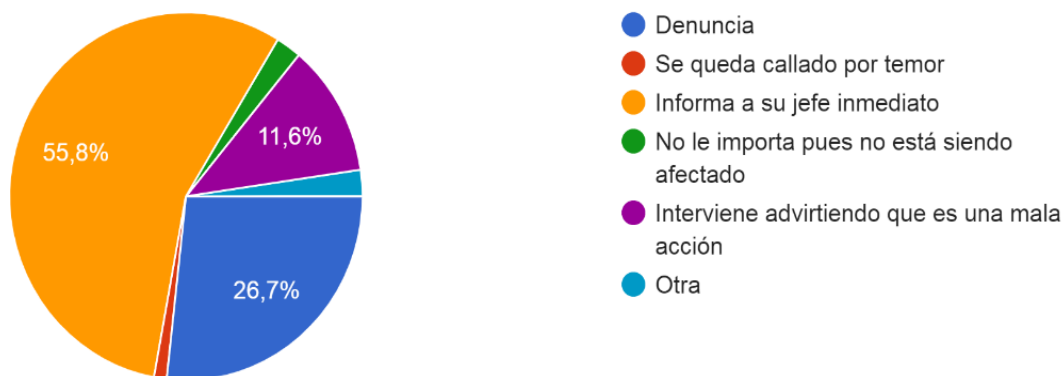


Figura 19 Acciones frente a la corrupción

Con un total de 86 respuestas, el 55,8% respondió que informa a su jefe inmediato, el 26,7% denuncia, el 11,6% interviene advirtiendo que es una mala acción 2,4% adoptan otra acción, el 1,8% no les importa pues su puesto no está siendo afectado y el 1,27 se queda callado por temor.

10. ¿Alguna vez, en ejercicio de sus funciones se ha enfrentado a una circunstancia en la que sus principios éticos se han visto en riesgo?

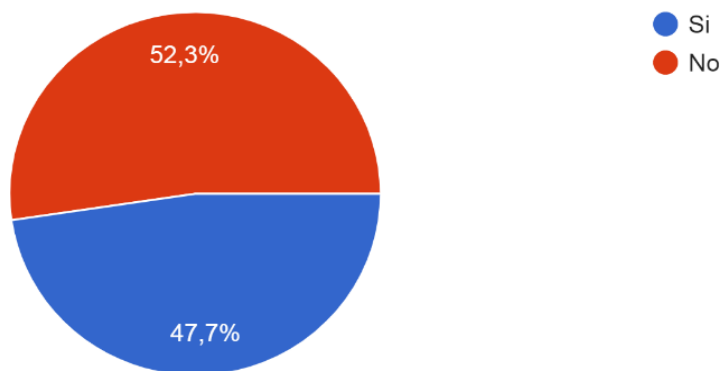


Figura 20 Riesgo de los valores

Con un total de 86 respuestas, el 52,3% respondió negativamente y el 47,7% respondió de manera afirmativa.

11. ¿Considera que las malas conductas son castigadas dentro de su entidad?

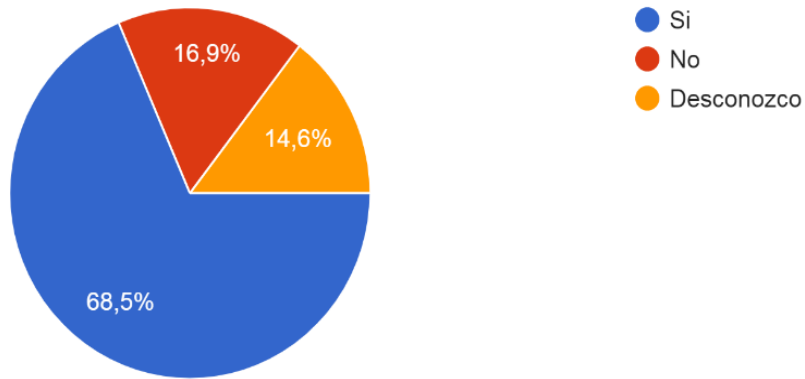


Figura 21 Disciplina a malas conductas

Con un total de 89 respuestas, el 68,5% respondió afirmativamente, el 16,9% negativamente y el 14,6% desconoce si las malas conductas son castigadas.

12. ¿Las actividades que promueven los valores y la ética en su entidad son suficientes?

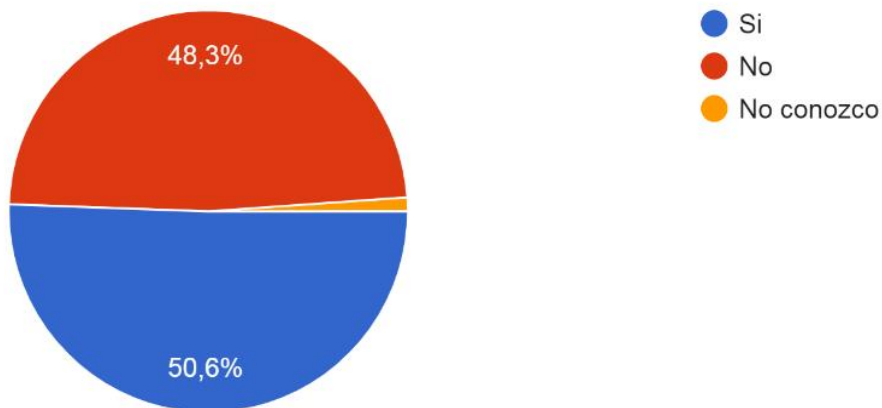


Figura 22 Actividades que promueven la ética

Con un total de 89 respuestas, el 50,6% respondió afirmativamente, el 48,3% negativamente y el 1,1% desconoce si las actividades que promueven los valores son suficientes.

13. ¿Considera que las buenas conductas son recompensadas en su organización?

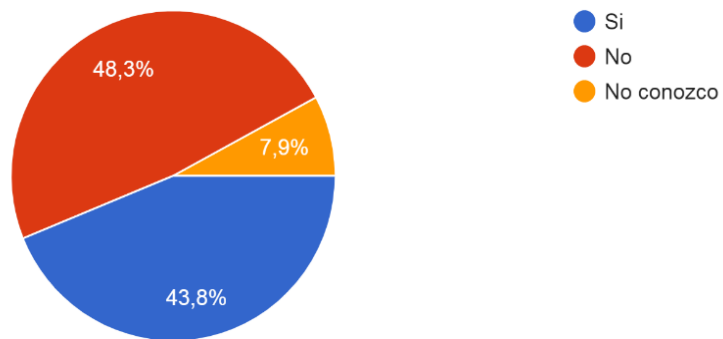


Figura 23 Identificación de compensaciones

Con un total de 89 respuestas, el 48,3% respondió negativamente, el 43,8% positivamente y el 7,9% desconoce.

14. ¿Alguna vez ha escuchado acerca del concepto de administración por valores?

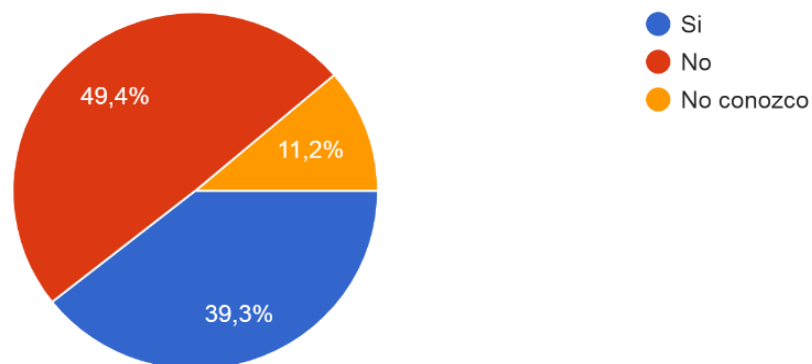


Figura 24 Reconocimiento del concepto de administración por valores

Con un total de 89 respuestas, el 49,4% respondió negativamente, el 39,3% respondió positivamente y el 11,2% desconoce el concepto de administración por valores.

15. ¿Considera que los éticos influyen en el alcance de las metas grupales?

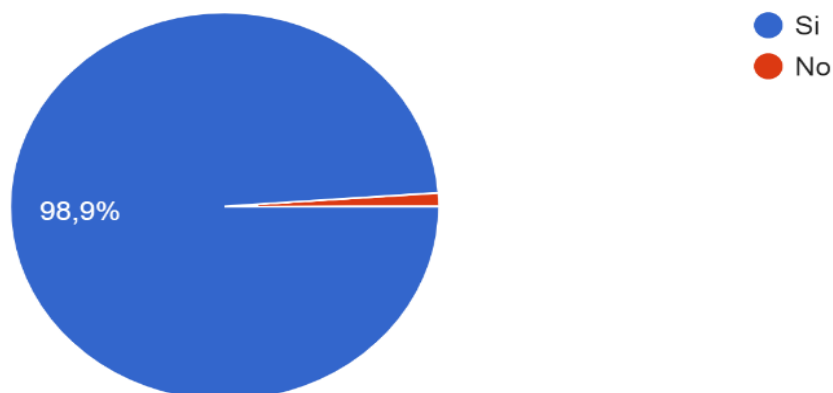


Figura 25 Valores ético y metas grupales

Con un total de 89 respuestas, el 98,9% respondió afirmativamente, el 1,1% negativamente.

16. ¿Considera que la administración estratégica de su organización es adecuada para alcanzar la misión?

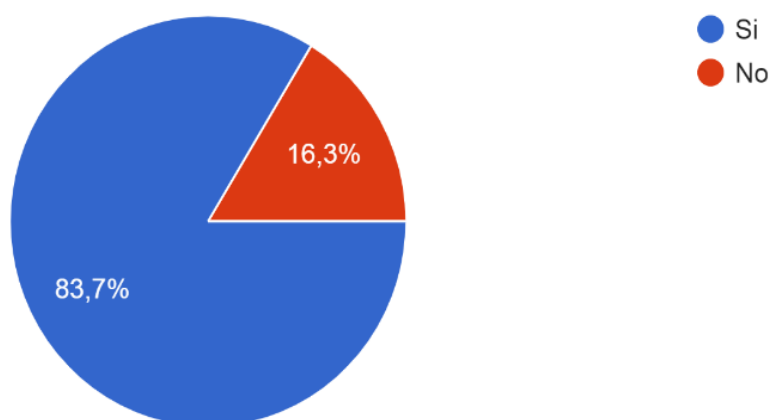


Figura 26 Administración estratégica en concordancia con la misión

Con un total de 86 respuestas, el 83,7% respondió afirmativamente, el 16,3% negativamente.

17. ¿Considera que la administración estratégica de su organización es adecuada para alcanzar la visión de su entidad?

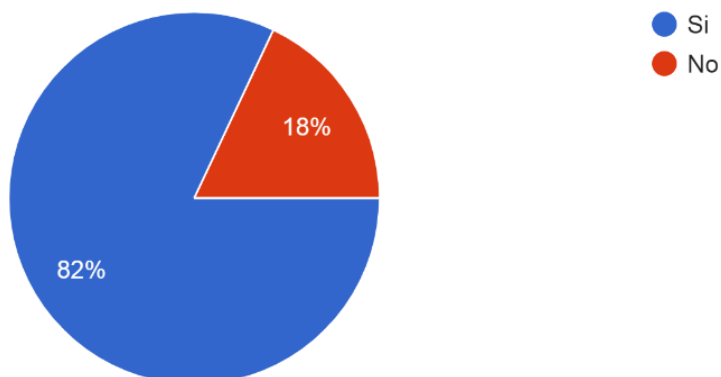


Figura 27 Administración estratégica en concordancia con la visión

Con un total de 89 respuestas, el 82% respondió afirmativamente, el 18% negativamente.

18. ¿Participa con agrado en las actividades de la gestión ética de su entidad?

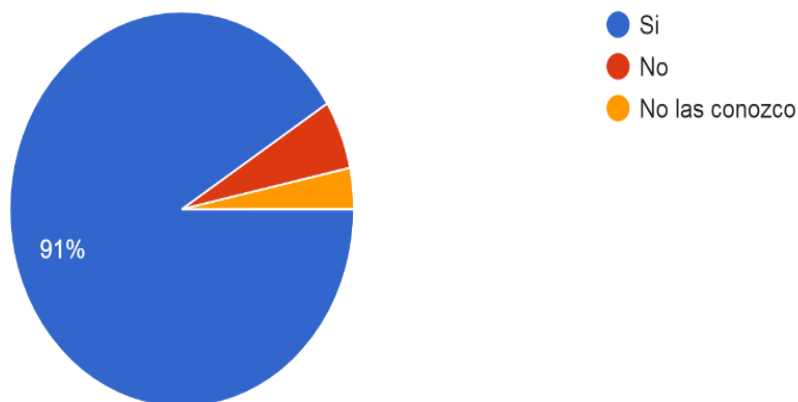


Figura 28 Participación en actividades éticas

Con un total de 89 respuestas, el 91% respondió afirmativamente, el 5% respondió positivamente y el 4% desconoce.

19. ¿Con qué frecuencia participa en la construcción de una cultura organizacional basada en valores?

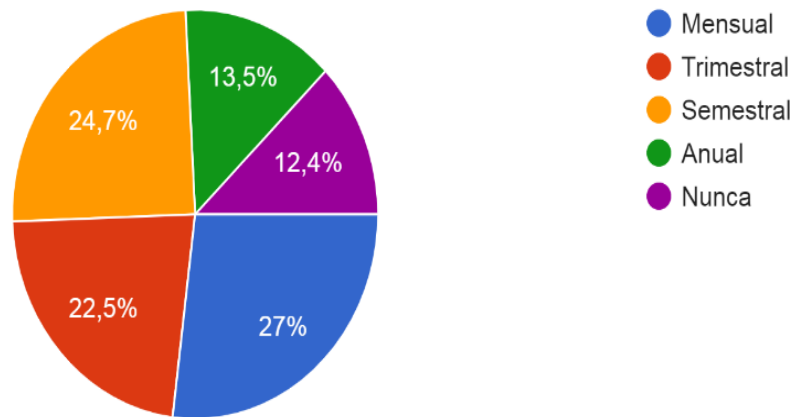


Figura 29 Frecuencia de participación en actividades éticas

Con un total de 89 respuestas, el 27% participa mensualmente, el 22,5% trimestralmente, el 24,7% participa semestralmente, el 13,5 participa anualmente y el 12,4 nunca participa en la construcción de una cultura organizacional en valores.

20. ¿Qué actividad propone para promover los valores en el ejercicio de su labor, dentro de la entidad?

Con un total de 72 respuestas, se analizan los resultados según la frecuencia de los contenidos de las variables, lo cual arroja las siguientes premisas:

- Implementación de sistemas de compensaciones y reconocimientos.
- Aumento de capacitaciones, talleres, estudio de casos.
- Refuerzo en la participación de los colaboradores en las actividades programadas.

De lo anterior se infiere que los colaboradores reconocen los elementos que favorecen la promoción de los valores.

10. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El trabajo de campo centró su objetivo en el análisis del nivel de conocimiento de la misión, visión y compromiso ético de funcionarios de una entidad pública en Colombia; mediante la aplicación de un instrumento denominado “cuestionario de compromisos éticos de funcionarios públicos”.

Los resultados observados a la luz del concepto de la administración por valores contribuyen a identificar los componentes requeridos para el funcionamiento de este modelo gerencial, así como los elementos necesarios para la introducción del modelo en el sector público.

Para lograr el anterior objetivo específico, se formularon 20 preguntas, 19 de estas cerradas y una abierta. Con la participación de 89 funcionarios, los resultados destacan:

- El 100% de los participantes conocen la misión de su entidad. Para el modelo de administración por valores, en su fase primera es indispensable que los colaboradores conozcan en su totalidad y plenamente la misión de su organización, el resultado da cuenta de que los funcionarios de esta entidad si conocen a que se dedica su organización.

- El modelo de administración por valores, en su fase primera plantea que la importancia que los colaboradores conozcan la visión de su compañía. El resultado da cuenta de que los funcionarios de esta entidad conocen en un alto porcentaje a donde quiere llegar su organización, pero el ideal es que todos los colaboradores conozcan los ideales de su organización.

- Los colaboradores consideran en un alto porcentaje que en su entidad si se impulsa la práctica de los valores.

- Un alto porcentaje de los funcionarios consideran que su entidad cuenta con una misión y visión direccionada hacia una cultura organizacional basada en valores. A la luz del concepto de la administración por valores, se requiere que los colaboradores estén inmersos en una cultura que esté dispuesta a la práctica de los valores.

- Los resultados denotan que no toda la División es conocedora de los valores que rigen su entidad.
- Los funcionarios estiman que el total de prácticas adelantadas para dar cumplimiento de las funciones no todas son desarrolladas bajo principios éticos.
- El 29,2 % de los funcionarios no han leído ni conocen el código de ética de su entidad. Para el modelo de administración por valores es muy necesario que la totalidad de los colaboradores les sea comunicado los valores que direccionaran sus acciones.
- El 94,1% de los funcionarios están dispuestos a denunciar actos de corrupción.
- Un 52,3% de funcionarios públicos se enfrentan a circunstancias en las que sus principios se ven en riesgo.
- Un porcentaje de 31,5% el cual es significativo, desestiman las sanciones disciplinarias.
- El 48,3% de funcionarios afirma que las actividades para promover los valores son insuficientes. Es de considerar que la segunda fase de la administración por valores contempla la continua y suficiente cantidad de actividades que promuevan los valores y que motiven a los colaboradores a desarrollar sus funciones bajo el direccionamiento de estos.
- El 48,3% respondió de funcionarios que consideran que las buenas conductas no son recompensadas.
- El 49,4% respondió desconoce el modelo de administración por valores.
- El 91% de los funcionarios participa en las actividades éticas promovida por la entidad. Para el modelo de administración por valores es de suma importancia que la totalidad de los colaboradores participe en las actividades de gestión ética.

- La frecuencia de participación en actividades de gestión ética de los funcionarios es baja.
- Para promover los valores éticos en la entidad, se requieren la implementación de actividades tales como sistemas de compensaciones y reconocimientos, capacitaciones, talleres, estudio de casos, aumento de participación en las actividades.

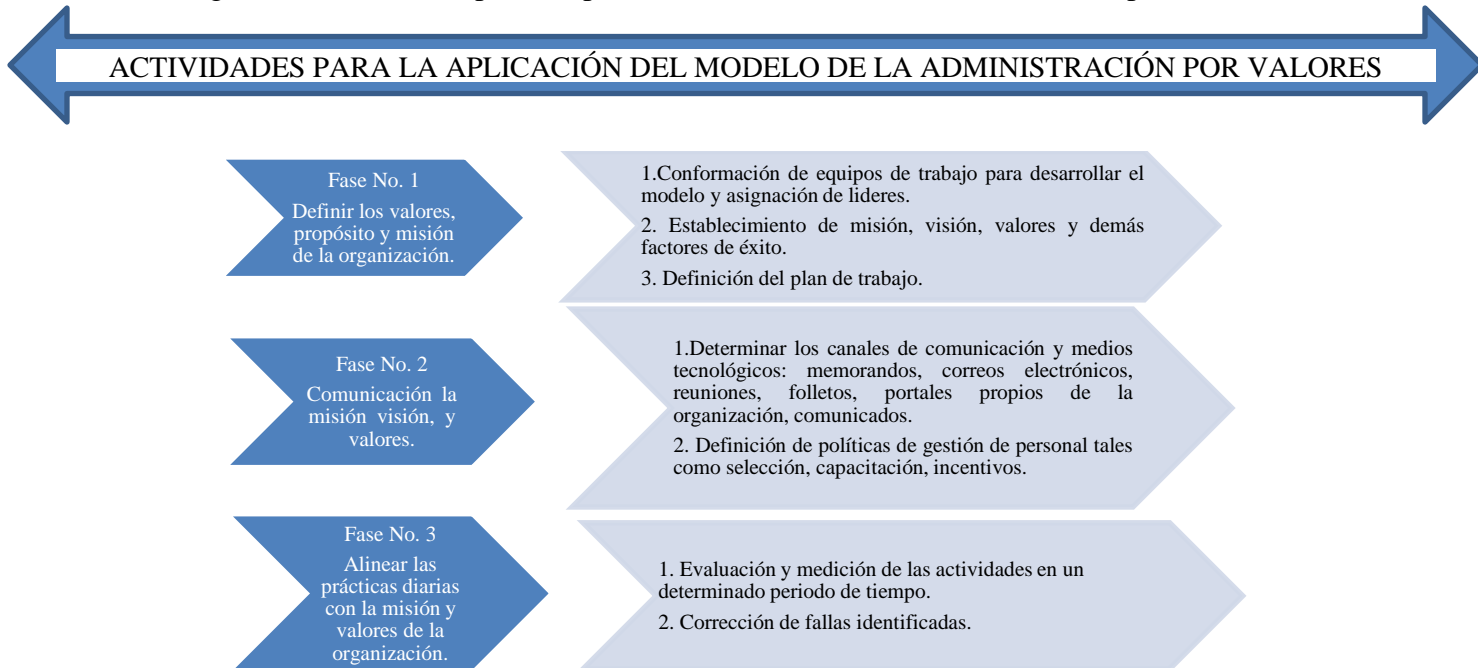
Con el propósito de introducir el modelo de administración por valores en las organizaciones públicas en Colombia, se recomienda:

- Puesto que la base de la aplicación del modelo de administración por valores es el pleno conocimiento de la misión, visión y los valores, se requiere fortalecer estos conocimientos garantizando el aumento de la participación de los funcionarios en actividades de capacitación más motivadoras y continuas que garanticen la plena identificación y la práctica de los valores.
- Se requiere un mayor seguimiento y evaluación de los comportamientos, la publicación de penalidades, así como el aumento de políticas de gestión del talento humano que incluyan incentivos y reconocimientos a las buenas conductas.
- Los procesos de gestión humana deben contemplar la selección de personal que cuente con valores éticos, para ello se sugiere la aplicación de pruebas tales como pruebas valanti que permitan la identificación de estas características en los aspirantes.
- Se debe aumentar y garantizar el mismo porcentaje de participación en todos los colaboradores.
- La motivación de los colaboradores debe ser constante, por lo que la utilización del coaching es una gran herramienta.

- Se debe fomentar el trabajo en equipo mediante actividades relacionadas con la aplicación de los valores.
- El sector público de Colombia como el mayor administrador de los recursos debe continuar aumentando esfuerzos y explorando modelos que minimicen riesgos de corrupción y que concienticen a los colaboradores de este sector a cumplir con las funciones asignadas bajo la práctica de la ética y los valores que redundaran en el uso óptimo de los recursos y del bien común.

El análisis de los resultados de la investigación, permite identificar las variables que intervienen en la aplicación del modelo de administración por valores y como las características laborales del sector público, enmarcadas en las premisas de esta propuesta, son una valiosa herramienta gerencial donde la ética y los valores son el motor de los colaboradores, direccionan el cumplimiento de sus funciones y requieren el desarrollo de tres fases y que implican una serie de actividades que se resumen en la siguiente figura:

Figura 30 Actividades para la aplicación del modelo de la administración por valores



Fuente elaboración propia con datos de Durán (2008).

- Fase No 1 Definición de metas:

La primera etapa es responsabilidad de los líderes, quienes deben involucrar a todos los miembros de la organización, mediante la conformación de equipos, el establecimiento de un programa de trabajo permitiendo para el reconocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

- Fase No 2 Comunicación:

La segunda fase, donde los líderes también son responsables, debe transmitir a todos integrantes de todos los niveles la misión, visión, objetivos y valores de la organización estableciendo los canales de comunicación y métodos que se emplearán para difundir este conocimiento y las actividades para tal fin.

- Fase No. 3 alineación

En la tercera fase los equipos son los responsables, quienes deben garantizar las prácticas acordes con las políticas de la organización. En esta fase se necesita seguimiento y evaluación de la aplicación del modelo de administración por valores a través de entrevistas, encuestas de satisfacción que involucren a los colaboradores en todos los niveles, así como clientes, proveedores y demás relacionados con la organización.

11. CONCLUSIONES

El desarrollo de este documento en la primera parte se enfocó en la construcción del marco de referencia sobre la administración por valores y el aporte de este concepto al éxito de las organizaciones públicas en Colombia.

La evolución histórica de la administración mediante sus principales escuelas y teorías destacan el aporte de esta ciencia en los procesos gerenciales del talento humano y los distintos enfoques que a través de las décadas ha generado la necesidad del direccionamiento organizacional a la luz del respeto por la dignidad humana y de la productividad bajo la orientación ética.

El reconocimiento de la administración por valores amerita una reflexión acerca de la importancia de la práctica de los valores y como este concepto se concibe como un modelo humanista que tiene como fin el individuo y la integración de todos los colaboradores de una organización.

La administración por valores requiere una mirada a distintos factores que intervienen en la aplicación de este modelo, variables que son determinantes para su puesta en marcha de este tales como el comportamiento humano en el trabajo, la ética empresarial, el liderazgo, el talento humano y la cultura organizacional.

Esta herramienta gerencial introducida en las organizaciones públicas en Colombia a su vez conlleva el reconocimiento de las definiciones básicas de los funcionarios públicos, de sus funciones y de los entes que vigilan sus acciones. Lo anterior teniendo en cuenta que la cultura organizacional del sector público de Colombia se ha caracterizado por la falta de transparencia y de continuos hechos de corrupción, por lo que la aplicación del modelo gerencial de la administración por valores aportaría en la medida en que la interiorización de los valores y la ética dirijan las acciones que redunden en el bien común.

La puesta en marcha del modelo de administración por valores requiere del desarrollo de tres fases la primera de ellas consiste en establecer metas, los valores, propósito y misión de la

organización. La segunda fase requiere de la Comunicación de la misión visión, y valores y la tercera fase propone alinear las prácticas diarias con la misión y valores de la organización.

En la actualidad la dirección de los recursos humanos está limitada a las teorías tradicionales donde se establecen normas y objetivos a nivel directivo pero que no en todas las ocasiones son transmitidas a todos los niveles de las organizaciones ni fomentan el compromiso de los colaboradores a la contribución del alcance de los objetivos. Se requiere entonces ahondar en nuevos conceptos que generen un altísimo compromiso en los colaboradores mediante la aplicación de los valores y la ética.

La comprensión, el análisis y la investigación de los componentes y variables que hacen parte del concepto de administración por valores proporcionan un valioso conocimiento y que suministran una alternativa en el ejercicio de la profesión de la Administración de Empresas y que desarrollan capacidades para liderar organizaciones, direccionarlas estratégicamente y coherentemente, generando cambios organizacionales y oportunidades que favorezca el desarrollo humano.

La ética debe estar directamente relacionada con el cambio organizacional, si bien la ética como disciplina estudia el conjunto de normas y valores que rigen el comportamiento del individuo, el cual se ve reflejado en una sociedad, las organizaciones deben establecer políticas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida mediante prácticas que favorezcan la sociedad y el cuidado de los recursos actuales y a futuro.

La administración por valores suministra capacidades para liderar organizaciones, direccionarlas estratégicamente y coherentemente, generando cambios organizacionales y oportunidades que favorezca el desarrollo humano.

La administración por valores es un modelo gerencial que propone la interiorización de los valores alineadas mediante acciones con las metas de la organización por lo que tener claridad de lo que se hace y a donde se quiere llegar empieza a ser parte de cada miembro de la organización; el alcance de las metas deja de ser un asunto netamente directivo para convertirse en un propósito de todos los equipos que nace de la conciencia de cada colaborador.

La alineación de los valores con los objetivos de la empresa se desarrolla mediante la comunicación, el uso de canales adecuados para aclarar las metas motivar y establecer una serie de acciones que se reflejen en el buen desempeño y en el logro de objetivos, así como el establecimiento de actividades continuas que motiven e incentiven los comportamientos éticos.

El punto de partida es la claridad sobre las metas de la organización, posteriormente la comunicación y los métodos que esta propone, así como el acompañamiento y medición de las acciones y del desempeño de los colaboradores.

El concepto de la administración por valores introducida en el sector público es garante de que el cumplimiento de las acciones de los funcionarios públicos se desarrollara bajo principios éticos y honestidad que se reflejaran en el alcance de las metas, la satisfacción de los ciudadanos, en el bienestar de la sociedad y en la buena administración de los recursos de la nación lo que se traduce en el alcance del éxito de este tipo de organizaciones.

12. REFERENCIAS

- Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales. (2020). recuperado de <https://www.itrc.gov.co/Itrc/#inicio>
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica, Cap.2, P.51-108.
- American Psychological Association. (2010). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association. Edición 6. México: El Manual Moderno.
- Arévalo, A. (2009). Administración por valores. El Cid Editor apuntes, 2009. Recuperado de base de datos ProQuest Ebook Central <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3183514>.
- Armenakis, A. (2015). Organizational Change: A Focus on Ethical Cultures and Mindfulness. Journal Of Change Management.
- Blanchard, K. (1997). Administración por valores. Como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con la misión y unos valores compartidos. Barcelona: Norma Editores.
- Bohórquez, R. (1990). Introducción a la ética empresarial. Barcelona: Editorial Fontanela.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Editorial McGraw-Hill.
- Clemente, V. (2008). Cambio Organizacional en las Empresas. Obtenido de <https://entorno-empresarial.com/cambio-organizacional-y-comportamiento-organizacional/>
- Constitución Política de Colombia 1991. (s.f.).
- Decreto 111. (1996). República de Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). Obtenido de <https://dnp.gov.co/DNP/acerca-de-la-entidad/Paginas/funciones-DNP.aspx>

- Durán, M. (2008). Portal de revistas académicas. La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. Recuperado de:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7149>
- Enciclopedia económica. (2020). Obtenido de <http://enciclopediaeconomica.com/teoria-clasica>
- Fernández, M. (2010). La Filosofía Española, Herederos y Pretendientes. Una lectura sociológica (1963-1990). Madrid: Editores Abada .
- Francisco, V. (2009). Revista Española De Sociología. Madrid: Abada editores.
- Funcion pública. (2020). Obtenido de Funcion pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/>
- Gannt's, H. (2009). Teorías de la Administración. Editorial Thomson.
- Garzón, M. (2009). Modelo Teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento y Gestión.
- George, C. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Naucalpan de Juárez. México: Editorial Pearson.
- Gilbreth, F. (1991). The Gilbreth Bug-lights. Historic Nantucket. Historical Association. .
- Gilli, J. (2011). Ética y empresa: valores y responsabilidad social en la gestión. Ediciones Granica. Recuperado de:
<https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/66720?page=1>.
- González, V. (1993). Comportamiento humano: El recurso básico de las organizaciones empresariales. Publicaciones de la Universidad de Deusto. Recuperado de base de datos ProQuest Ebook Central
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3>.
- Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid: Pearson Education.

- Hernández, A. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Sexta de Edición.
- Hernandez, S. (2019). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XXI, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de las relaciones humanas. Obtenido de *Gestión empresarial*:
http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/escenarios/volumen-9-no-1/art04
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson. Koontz.
- Lablanca, I. (2015). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Ministerio de Educación de España. Recuperado de: <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/49393?page=26>.
- Lazzati, S. (2008). El cambio del comportamiento en el trabajo. Ediciones Granica. Recuperado de:
<https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66696?page=1>.
- Ley 80. (1993). República de Colombia.
- López, L. (2016). Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo. Obtenido de repositorio.ut.edu.co/bitstream/001/3139/1/Redes.pdf
- Martínez, H. (2010). Liderazgo responsable. Recuperado de: <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/69167?page=18>.
- Maya, C. (1970). Sociólogos y sociología. España: Siglo XXI. Obtenido de <file:///C:/Users/ladin/Downloads/Dialnet-SociologiaEnEspana-27603.pdf>

- Murillo, G. (2006). Cultura organizacional y bienestar laboral, Red Cuadernos de Administración. Recuperado de Base de datos ProQuest eBook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3165402>. Created from bibliotecaeansp.
- Newtrom. (2015). El comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Pérez, J. (1999). En la cultura empresarial valores: un modelo de cambio. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://elibrone.net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeansp/73605?page=52>.
- Piqueras, C. (2014). Ocho competencias del líder coach. Obtenido de <https://www.cesarpiqueras.com/competencias-del-lider-coach/>
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77. Disponible en EBSCO.
- Quintero, J. (2016). Liderazgo innovador y ejemplarizante. El Colombiano, págs. <https://m.elcolombiano.com/liderazgo-innovador-y-ejemplarizante-DF3869995>.
- Rodríguez, H. (2014). Introducción a la administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia. México: Editorial McGraw-Hill.
- Rosario, N. (2012). El líder y sus características de buen motivador. Obtenido de Escuela Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/nayellymercedeslazala/2012/06/07/el-lider-y-sus-caracteristicas-de-buen-motivador/>
- Sanagustín, F. (2012). Valores y ética empresarial. Madrid: Editorial Trotta, D.L.
- Transparencia por Colombia. (2020). Transparencia por Colombia. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/2020/01/22/colombia-entre-los-paises-donde-esfuerzos-anticorrupcion-estan-estancados/>
- Vázquez, F. (2002.). La sociología como crítica de la razón. Barcelona: Editorial Montesinos.

- A. Anexo. Cuestionario de compromiso ético de funcionarios públicos.**

- B. Anexo. Respuestas cuestionario de compromiso ético de funcionarios públicos.**