

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS DE GRADO

**TEMA: LA COMUNICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN POR
VALORES EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

ALUMNO: MÓNICA ESPÍN

DIRECTOR: LICENCIADA KIRA PONTÓN

LUGAR Y FECHA: QUITO, 06 DE SEPTIEMBRE DEL 2010

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de enfoque directivo que a manera de una línea de dirección fomente la creación de un ambiente laboral humano a partir de la práctica de valores en la Contraloría General del Estado, investigando los patrones de comportamiento institucional tanto prácticos como éticos de los trabajadores de esta institución, que conducen a la competitividad, a fin de sugerir nuevos hábitos de trabajo en equipo, para un mejoramiento del talento humano.

Es necesaria la investigación de los patrones de comportamiento de quienes hacen esta Institución para proponer estrategias que les permitan comunicarse y convivir en armonía teniendo siempre como vértice los valores en común. Sin embargo, la realidad recogida en esta magna institución, hizo entrever la necesidad de contribuir a la implantación de valores a través de la aplicación de una *Administración por Valores*, mediante una socialización y conocimiento concienzudo del Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado, a esto se suma la práctica diaria de la honestidad, lealtad, credibilidad, calidad, entre otros; de tal manera que estos valores sean generadores de un trabajo de calidad y credibilidad de cada uno de sus funcionarios.

Al ser una estrategia de cambio la Administración por valores, en si lo que propone, es la participación de todo el grupo de trabajadores en un ambiente donde prevalezcan los valores y todos aporten para que la Institución progrese y manifieste credibilidad y confianza a quienes requieren de sus servicios; esto garantiza el crecimiento pleno y la manifestación de calidad. Esta tesis se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación exploratoria, y por tanto, es de tipo cualitativa.

La principal fuente de información primaria son las encuestas a funcionarios de la Contraloría General del Estado, acompañada de una amplia investigación bibliográfica de autores nacionales y extranjeros. La propuesta final de esta tesis es lograr cambios en cada uno de los funcionarios de la Contraloría General del Estado, estableciendo criterios con los cuales proyectarán sentido a la forma de trabajar e identificarse con su entorno.

Para que se manifieste una verdadera *Administración por Valores*, es necesario una efectiva comunicación que a nivel organizacional se caracteriza por introducir diversas capas sociales, las cuales guiarán a pautas de comportamiento.

En la investigación realizada en la Contraloría General del Estado, se puede determinar que existe un gran porcentaje de funcionarios que desconocen los valores actuales que persigue la misma, lo que genera un desequilibrio en la cultura organizacional. Es por ello, que se propone el establecer un cambio estratégico a través de una efectiva Administración por Valores.

ABSTRACT

The principal aim of this thesis is the offer of managerial approach that like a line of direction promotes the creation of a labor human environment from the practice of values in the Contraloría General del Estado, investigating the standards of institutional behavior, both practical and ethical, of the workers of this institution, which lead to the competitiveness, in order to suggest new habits of teamwork, for an improvement of the human talent.

Is necessary the investigation of the standards of behavior of those who do this institution to propose strategies that allow them to communicate and to coexist in harmony taking always as a vertex the values in common.. Nevertheless, the reality gathered in this great institution, made us guess the need to contribute to the implantation of values across the application of an Administration for values, across the socialization and conscientious knowledge of the Strategic Plan of the Contraloría General del Estado, to this we add the daily practice of the honesty, loyalty, credibility, quality, among others in such a way that these values will be generators of a quality and credibility work of each one of its civil servants.

To it being a strategy of change the Administration for values in if what proposes is the participation of the whole group of workers in an environment where the values prevail; and they all contribute to the institution's progress and demonstrates credibility and confidence whoever asks for his services, this guarantees the full growth and the quality manifestation. This thesis has been developed in agreement to the guidelines of the exploratory investigation, and therefore, is of qualitative type.

The principal sources of primary information are the surveys made to civil servants of the Contraloría General del Estado, accompanied of a wide bibliographical investigation of national and foreign authors. The final offer of this thesis is to achieve changes in each of the civil servants of the Contraloría General del Estado, establishing criteria with which they will project sense to the way of working and to identify themselves with their environment.

In order to a real Administration for Values there is necessary an effective communication in an organizational level is characterized for introducing diverse social caps which will guide to guidelines of behaviour..

In the investigation realized in the Contraloría General del Estado it is possible to determine that there exists a great percentage of civil servants who do not know the current values of the CGE which generates an imbalance in the organizational culture. It is for it, why we propose to establish a strategic change across an effective Administration for Values.

DEDICATORIA

Esta tesis es el esfuerzo que e realizado durante estos años en la Universidad Sek, la misma que me dio la oportunidad de estudiar y prepararme intelectualmente.

Quiero dedicarla a mi creador que es Dios, el que me dio vida, inteligencia y salud para poder llegar lejos y cumplir mis metas y mis sueños.

También quiero dedicar con mucho cariño mi tesis a mis padres los que han estado a mi lado siempre y han sido incondicionales conmigo, quienes me ayudaron a salir adelante y me motivaron para que termine mi carrera, a ellos les dedico mi sacrificio y mi trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todo su amor, a mi querido hijo que es mi motivación y quien me da la fuerza para seguir luchando, a mi esposo quien me apoya incondicionalmente y está siempre a mi lado, a mis padres queridos a quienes admiro por que son mi ejemplo.

Agradezco con todo cariño a la licenciada Kira Pontón quien me guió para poder terminar mi tesis, a mi tía querida Ruth que me apoyo firmemente , a la Directora de Comunicación de la Contraloría General del Estado Rocío Luzuriaga.

También quiero agradecer a todos los profesores de la Universidad Sek, y a la misma Universidad que me dieron la oportunidad de educarme y crecer profesionalmente y como persona.

A todos mil gracias...

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mónica Elizabeth Espín Cruz con cédula de identidad número 171963325-5, pongo en conocimiento que la presente tesis constituye un trabajo de mi propiedad basado en investigaciones de campo y bibliográficas.

Mónica Espín Cruz

C.I. 171963325-5

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I. COMUNICACIÓN	
1.1 Lenguaje.....	3
1.2 Comunicación.....	5
1.2.1 Funciones de la Comunicación.....	8
1.2.1.1 Control.....	10
1.2.1.2 Motivación.....	10
1.2.1.3 Expresión Emocional.....	11
1.2.1.4 Información.....	11
1.2.2 Comunicación Organizacional.....	12
1.2.2.1 Cultura Organizacional.....	14
1.2.2.1.1 Comportamiento Organizacional.....	20
1.2.2.2 Relaciones Públicas.....	20
1.2.3 Dirección de la Comunicación.....	23
1.2.3.1 Comunicación Vertical.....	23
1.2.3.2 Comunicación Horizontal.....	25
1.2.4 Redes de la Comunicación.....	28
1.2.4.1 Redes Formales de Comunicación.....	29
1.2.4.2 Redes Informales de Comunicación.....	30
1.2.4.3 Mecanismos Computarizados y uso de TIC'S.....	31
1.2.5 Eficiencia Comunicativa.....	33
1.2.5.1 ¿Cómo lograr una Comunicación Efectiva?.....	33
1.2.5.2 Enfoque con Exactitud.....	35

1.2.5.3	Comunicación de apoyo.....	36
1.2.5.3.1	Atributos de la Comunicación de apoyo.....	37
II. ADMINISTRACIÓN POR VALORES		
2.1	Valores.....	39
2.1.1	Kaizen y Kanban.....	44
2.2	¿Qué es la Administración por Valores?.....	47
2.2.1	Fases de la Administración por Valores.....	50
2.2.1.1	Fase I: Proceso para aclarar los valores.....	52
2.2.1.2	Fase II: Comunicación.....	55
2.2.1.3	Fase III: Alinear.....	57
2.3	Necesidades de Maslow.....	60
III. HISTORIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
3.1	Antecedentes.....	64
3.1.1	Misión Kemmerer (1927).....	65
3.1.2	Organización de la Contraloría General del Estado.....	67
3.1.3	Fundamento de la Ley Orgánica de Hacienda, propuesta por la Misión Kemmerer (1927).....	72
3.1.4	Contraloría General del Estado de 1973 y su transformación.....	73
3.2	Motivos para el cambio.....	74
2.2.1	Acciones de Control.....	75
3.3	Competitividad “Un reto para crecer”.....	76

3.3.1	Plan Estratégico para la Modernización Institucional (2005-2009).....	77
3.3.1.1	Misión.....	78
3.3.1.2	Estructuración de la Planificación.....	78
3.3.1.3	Visión.....	80
3.3.1.4	Valores y principios de la Contraloría General del Estado.....	81
3.3.2	Áreas Estratégicas y Objetivos Estratégicos.....	81
3.4	Calidad enfocada en resultados positivos.....	82
3.4.1	Plan Estratégico Institucional (2009-2012).....	82
3.4.1.1	Misión.....	83
3.4.1.2	Visión.....	83
3.4.1.3	Valores y principios.....	84
3.4.1.4	Áreas Estratégicas y Objetivos Estratégicos.....	84
3.4.1.5	Políticas Institucionales.....	86
IV.	PROPUESTA DEL PLAN PARA ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
4.1	Los valores, requisitos indispensables para el cambio.....	89
4.2	Análisis comparativo.....	90
4.2.2	Los valores en la Contraloría General del Estado.....	90
4.3	Análisis sobre las prácticas actuales en cuanto a valores en la Contraloría General del Estado.....	97
4.4	Aplicación.....	98
4.5	Desarrollo del Talento Humano en la Contraloría General del Estado.....	100

CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114

INTRODUCCION

En el momento actual y a nivel mundial se puede apreciar la cantidad de cambios que ocurren a gran escala en los ámbitos sociales, económicos, políticos, culturales, etc; todo esto sugiere y exige a su vez una nueva postura por parte de las organizaciones, las cuales se enfrentan a la activa competencia empresarial. La *Administración por Valores* es una técnica fundamentada en principios que permitirán cumplir de manera eficaz las tareas establecidas, utilizando la parte técnica y la parte humana de la organización.

A partir de una nueva visión organizacional, la misma que incluya el compromiso de los líderes y la participación activa del personal, aplicando estrategias competitivas a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos, lo que ayudará a potenciar el desarrollo del talento humano tomando en cuenta las habilidades y capacidades del hombre y la mujer para desempeñarse dentro de la organización.

El proceso de *Administración por Valores* funciona únicamente con la colaboración de todo el personal de la organización, ya que serán estos los que inicien el cambio y la adaptación a un nuevo sistema que opere

mediante capacitaciones y valoraciones, las cuales determinarán los puntos fuertes y débiles de los valores actuales de la Contraloría General del Estado, de esta manera, se podrá trabajar en el mejoramiento de la cultura organizacional a través de la motivación.

El desarrollo de cualquier tipo de organización debe tener una clara y afianzada definición de su visión y misión, lo que significa conocer la posición, diferenciación, complejidad y procesos. Los valores dan forma a lo que es importante para cada individuo, están apoyados en creencias y se los adquiere de experiencias y del contacto con los seres humanos, en una organización se debe fomentar el uso de valores ya que son los que ayudarán a que los trabajadores actúen con un mejor compromiso.

La Contraloría General del Estado debe adoptar un cambio organizacional, como lo podría ser la *Administración por Valores*, creando y desarrollando una actitud y mentalidad abierta al cambio, la cual no existe por miedo a lo desconocido y nuevo, de manera creativa, utilizando metodologías que generen el beneficio de los funcionarios. Se requiere que se establezca un *vínculo* entre los valores del trabajador y los valores de la institución, esto fortalece las responsabilidades de las dos partes para que se puedan lograr todos los objetivos que tenga la organización.

I. COMUNICACIÓN

1.1 Lenguaje

Es la facultad que el ser humano tiene de expresar y comunicar sus pensamientos. En cualquier tipo de actividad que desarrolle, en toda forma de ciencia o arte, en el vivir cotidiano, se necesita el uso corriente y constante de lo que se llama lenguaje. Al realizar un análisis profundo, este instrumento de comunicación permite realizar varias actividades tales como, interrelacionarse con otros seres humanos, estudiar cualquier asignatura, expresarse abiertamente en la medida que el lenguaje forma parte de un sistema de comunicación común.

Así, podemos definir al lenguaje como: “Un sistema de comunicación mediante el cual se relacionan y entienden los individuos de una misma comunidad”.¹

“El lenguaje humano puede estudiarse en cuanto a su desarrollo desde dos puntos de vista complementarios: la ontogenia, que remite al proceso de adquisición del lenguaje por el ser humano, y la filogenia (origen de la lengua). El lenguaje animal se basa en el uso de señales sonoras,

¹ Grupo Editorial Océano, Enciclopedia Autodidáctica Océano, Ediciones Océano S.A. 1993, Barcelona España, p. 13.

visuales y olfativas a modo de signos para referirse a un referente o un significado diferente de dichas señales. Dentro del lenguaje animal están los gritos de alarma, el lenguaje de las abejas, etc.”²

Las personas tienen lenguajes de diversos tipos: auditivo, visual, táctil, etc. El lenguaje auditivo es correlativo con la facultad de hablar, por lo que se le llama también articulado y constituye el objeto de la ciencia llamada lingüística, que es la ciencia del lenguaje articulado.

“Las condiciones básicas de la vida social son comprender y expresar.

- Comprender es apropiarse de la realidad, clasificándola ordenadamente según las palabras comunicadas.

- Expresar es hacer eficaz nuestra voluntad, actuando sobre los demás para dejar constancia de nuestra presencia. En este proceso, el lenguaje actúa como cauce y medio.”³

“El lenguaje no puede ser considerado como un simple instrumento, utilitario o decorativo, del pensamiento. El hombre no preexiste al lenguaje, ni filogenéticamente ni ontogenéticamente. Nunca topamos con

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Lenguaje>

³ http://www.profesorenlinea.cl/swf/links/frame_top.php?dest=http%3A//www.profesorenlinea.cl/castellano/Conceptolenguaje.htm

ese estado en que el hombre estaría separado del lenguaje, y elaboraría este último para expresar lo que pasa en su interior: es el lenguaje el que enseña cómo definir al hombre, y no al contrario.”⁴

1.2 Comunicación

“El término comunicación tiene múltiples afinidades relacionadas tanto con el lenguaje como con la imagen mental que necesariamente representa, y con la información, necesidad primordial en el ser humano. En otros ámbitos se le considera una ciencia y ante ello es difícil establecer fronteras entre la comunicación y la información, ya que en muchas circunstancias se fusionan en un único, pero ambivalente concepto. A fin de no complicar nuestros objetivos, habrá ocasiones en que respetaremos estos límites y otras en que utilizaremos ambas expresiones como sinónimas.”⁵

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la

⁴ Roland Barthes, Más allá de la palabra y la escritura, Ediciones Paidós, 1987, Barcelona – España, p. 25.

⁵ Carlos Gonzáles Alonso, Principios básicos de la Comunicación, Trillas S.A. de C.V., 1984, México D.F., p. 11.

conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano”.⁶

La comunicación es esencial para poder expresarse y transmitir aquellas ideas que uno tiene, es importantísimo saber comunicarse ya que se ha convertido en una herramienta primordial para toda empresa. “Las investigaciones realizadas a lo largo de varios decenios han arrojado claramente que la destreza para comunicarse es un elemento medular para los administradores”.⁷

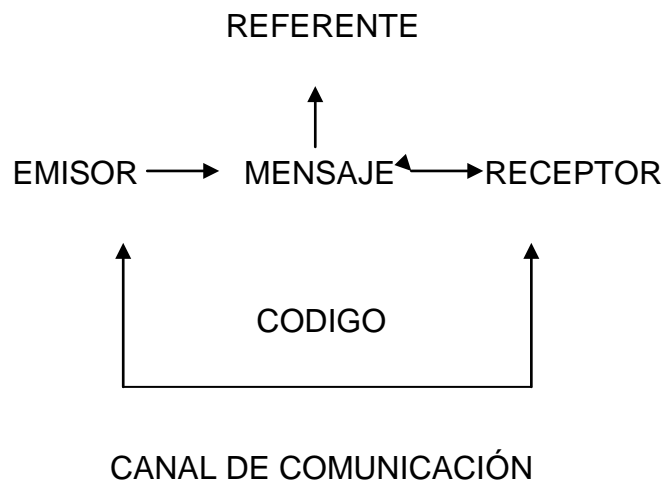
La comunicación es un proceso en el cual el emisor transmite un mensaje por medio del canal, y el receptor lo recibe, una vez procesada la información se puede dar una retroalimentación si el receptor responde al mensaje del emisor. Es así como pueden entablarse conversaciones o diferentes formas de comunicarse de acuerdo a la necesidad y condiciones de cada individuo.

Comunicación es el proceso por el que se trasmite y recibe una información, son necesarios algunos factores:

⁶ <http://www.apuntesgestion.com/2007/02/06/concepto-de-comunicacion/>

⁷ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhurst, Comunicación Organizacional, Mc Graw Hill, 2005, México, p.5.

- Emisor: transmite la información
- Receptor: recibe la información
- Canal de comunicación: el aire, hilo telefónico, comunicación escrita, etc.
- Mensaje: información a transmitir
- Código: sistema de signos común al receptor y al emisor
- Referente: realidad al cual alude mediante el código



“La presencia en la realidad vital de un fenómeno tan natural como la comunicación es lógico que produzca todo tipo de reacciones. La comunicación forma parte inseparable de la naturaleza del hombre. Tan inseparable que, salvo las excepciones conocidas de los talentos más

exquisitos que ha tenido la humanidad, nadie se había preocupado de fundamentarla y estudiar sus propiedades.”⁸

1.2.1 Funciones de la Comunicación

“Los medios de comunicación masivos, se caracterizan porque introducen en las diversas capas sociales pautas de comportamiento y de consumo. No puede existir una comunidad sin que haya en ella algún tipo de comunicación, por elemental o rudimentaria que sea, y lo común es que tenga varios cauces por medio de los cuales se realice el acto comunicativo. Por otra parte, resulta lógico pensar que si nuestra sociedad vive en constante cambio, los medios masivos de comunicación participen también, en mayor o menor grado, de dicho cambio.”⁹

“Asimismo, se ha comprobado que cada medio de comunicación ejerce sobre sus auditorios diferentes tipos de influencia que incluyen desde la función persuasiva, la enajenante y la manipulativa, hasta la política y la publicitaria. Existen otras funciones de la comunicación señaladas por Wright en 1959: la de *vigilancia del ambiente*; la que realiza la sociedad para entender su entorno; la de *transmitir* gran parte de la herencia social

⁸ José Ignacio Bel Mallén, Comunicar para crear valor, Universidad de Navarra S.A., 2005, Navarra – España, p. 29.

⁹ Carlos Gonzáles Alonso, Principios básicos de la Comunicación, Trillas S.A. de C.V., 1984, México D.F., p. 21.

y cultural a niños y jóvenes, y por último, la importante función de *entretenimiento*.”¹⁰

Además se pueden mencionar otras funciones como lo son:

- Función referencial: es la que define las relaciones existentes entre el emisor y el mensaje.
- Función connotativa: define las relaciones entre el mensaje y el receptor.
- Función estética: es la relación que tiene el mensaje consigo mismo.
- Función fática: tiene por objeto el afirmar, sostener o detener un acto de comunicación en cualquiera de sus etapas.
- Función metalingüística: define el sentido de los signos que se utilizan en un acto comunicativo y que pueden o no ser comprendidos por el receptor.

En una organización no se puede dejar de comunicar, porque esta es la herramienta que guiará a los empleados de la misma a cumplir sus diferentes obligaciones, para ello necesita efectuar funciones que ayudarán al desempeño del trabajador. “La comunicación cumple cuatro

¹⁰ Carlos Gonzáles Alonso, Principios básicos de la Comunicación, Trillas S.A. de C.V., 1984, México D.F., p. 21.

funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.”¹¹

Según Carlos Gonzáles Alonso (1984), manifiesta que los “especialistas han llegado a enunciar hasta 31 funciones de la comunicación.”¹²

1.2.1.1 Control

En una organización es importante regirse a lineamientos formales que tiene cada empresa, es por ello que necesitan de jerarquías de autoridad las cuales sepan encaminar a los trabajadores mediante una comunicación efectiva. Es así que existen los diferentes cargos en una empresa de acuerdo a las capacidades de cada individuo, donde es importante que exista el respeto y la obediencia.

1.2.1.2. Motivación

La motivación es importante porque de acuerdo a ella trabajarán los empleados, por lo cual resulta imprescindible la presencia de un líder con una gran capacidad motivadora que sea el que diga cómo se debe hacer

¹¹ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 2004, México, p. 284.

¹² Carlos Gonzáles Alonso, Principios básicos de la Comunicación, Trillas S.A. de C.V., 1984, México D.F., p. 22.

el trabajo, que tan bien esta hecho y como se puede mejorarlo; para llegar a la efectividad.

1.2.1.3 Expresión Emocional

Cuando se pertenece a un grupo, se entabla relaciones sociales las cuales crean necesidades sociales; es así que se da una comunicación que permite la expresión de sentimientos y emociones, logrando así que el individuo se exprese emocionalmente.

1.2.1.4 Información

Para poder transmitir datos se necesita procesar la información, esta permitirá tomar decisiones que ayuden a mejorar cada labor que se realice en el lugar de trabajo, de esta manera se puede tomar medidas que ayuden al mejoramiento del conjunto de la empresa, así como también la claridad y el conocimiento evitando rumores o distorsiones dañinas en el mensaje.

1.2.2 Comunicación Organizacional

“En los términos más simples posibles diré que los escenarios comunicativos son contruidos fundamentalmente por los medios de comunicación y es en ellos donde se desenvuelve el conocimiento cotidiano que las personas expresan en su vida diaria.”¹³

La Comunicación Organizacional es de gran importancia en la organización, ya que gracias a la misma se resuelven conflictos y problemas; permitiendo el intercambio de ideas, información, datos y conocimientos que se establece entre la organización y sus públicos internos y externos.

“La comunicación concebida como una herramienta, promulga metas organizacionales racionales, da órdenes y direcciones para alcanzar esas metas y forma a los trabajadores en la aceptación de esas metas.”¹⁴

La Comunicación Organizacional permite al personal alinear sus conductas y comportamientos, de acuerdo a la cultura organizacional,

¹³ Juan Benavides, Agustín Perdiguier, Joan Costa, Francisca Morales, Pere-Oriol Costa, José Ricarte, Anna Fajula, David Roca, Philipp Fürst, Ángel Rodríguez, Eduardo Liria, Pere Soler y Jordi Ventura; Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Gestión 2000, 2001, Barcelona – España, p. 32.

¹⁴ Marisa del Pozo Lite, Cultura Empresarial y Comunicación Interna, Fragua, 1997, Madrid – España, p. 71.

para poder cumplir sus metas y objetivos marcados, para el desarrollo de la organización.

“De esta manera, viene a considerarse a la comunicación como el proceso básico que permite a la gente coorientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntos hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. El desarrollo de las relaciones es, por tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente usa para establecer y mantener unas relaciones efectivas.” “En la misma perspectiva, la comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella.”¹⁵

La Comunicación Organizacional es un término nuevo que surge a raíz del gran interés que existe por el estudio de las organizaciones y de su importancia en la sociedad actual, estableciendo relaciones efectivas dentro de la organización.

¹⁵ Antonio Lucas Marín, La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones, Bosch Casa Editorial, 1997, Barcelona – España, p. 103.

1.2.2.1 Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen identidad, es por ello, que la cultura organizacional es un conjunto de reglas, que se comparte dentro de la organización sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante para la misma.

“La noción de cultura se refiere a la parte opaca de la organización, que expresa lo simbólico de la misma. Los especialistas no reatan valor a esta noción, muy al contrario, entienden que la cultura organizacional es en la actualidad un hecho emergente dentro del corporate porque, por fin, las organizaciones comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas, exactamente en la habilidad que esas organizaciones tengan para liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovecharles plenamente en la consecución de sus metas corporativas, las cuales deben ser convergentes con las de las personas que habitan esas corporaciones.”¹⁶

La Cultura Organizacional asume que la clave para que las organizaciones puedan progresar descubriendo las habilidades y

¹⁶ Juan Benavides, Agustín Perdiguier, Joan Costa, Francisca Morales, Pere-Oriol Costa, José Ricarte, Anna Fajula, David Roca, Philipp Fürst, Ángel Rodríguez, Eduardo Liria, Pere Soler y Jordi Ventura; Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Gestión 2000, 2001, Barcelona – España, p. 38.

potencialidades que tienen sus trabajadores y como ellos pueden lograr cumplir sus metas y objetivos planteados.

“Podría verse el desarrollo de la teoría de la cultura organizativa dentro de una búsqueda innovadora, superadora y crítica de las teorías clásicas de la organización, en las que prima un enfoque racional. La conducta organizativa, el comportamiento del hombre en las organizaciones, es raramente racional, aunque seamos capaces de encontrarle sentido en una posterior interpretación en la que se tiene principalmente en cuenta la conducta común y las tradiciones de esta parte o ambiente específico de la sociedad.”¹⁷

La cultura organizativa es la base para poder operar los individuos dentro de la organización, ya que los mismos tendrán que adaptarse a comportamientos alineados a la misión, visión y valores.

“De esta manera, si la cultura en general –comportamiento común adquirido que se trasmite por la pertenencia a una comunidad humana- es lo que caracteriza a cada sociedad concreta y la distingue de las otras, la

¹⁷ Antonio Lucas Marín, La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones, Bosch Casa Editorial, 1997, Barcelona – España, p. 71.

cultura de una organización estará formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros”.¹⁸

La Cultura Organizacional esta formada por el conjunto de comportamientos del personal, lo cual les permitirá operar dentro de la organización, siendo la intención fundamental de la conducta organizativa comprender por qué las personas se comportan de determinada forma en sus trabajos, para así entender cómo pueden todos en la organización trabajar más efectivamente en el ritmo de cambio tan acelerado del ámbito empresarial, en las reestructuraciones y en la competencia global.

“Proclamar la necesidad de cambiar costumbres y valores no es suficiente. Además, como elemento intangible, la cultura no es maleable físicamente. Sólo evoluciona por efecto indirecto, vinculado al desarrollo de estrategias, comportamientos, acciones estructurales y otras facetas de la organización.”¹⁹

“Cultura es un término genérico utilizado en dos acepciones diferentes. Por un lado, el conjunto de costumbres, civilización y realización de una época o pueblo y, por el otro, artes, erudición y demás manifestaciones

¹⁸ Antonio Lucas Marín, La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones, Bosch Casa Editorial, 1997, Barcelona – España, p. 72.

¹⁹ Annie Bartola, Comunicación y Organización, Ediciones Paidós Ibérica, 1992, Barcelona – España, p. 141.

más sofisticadas del intelecto y de la sensibilidad humana consideradas colectivamente; pero la cultura organizacional nada tiene que ver con esto. En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural.”²⁰

La Cultura Organizacional es la base fundamental de toda organización, ya que establecerá sus costumbres, valores, etc; para que de esta manera se pueda operar dentro de la misma, alineando a sus colaboradores de acuerdo a la filosofía organizacional.

“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás, el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y

²⁰ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, McGraw – Hill, 2002, Bogotá – Colombia, p. 142.

refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la administración de personas.”²¹

Cada individuo expresa mediante su comportamiento, en una organización el comportamiento debe estar enfocado hacia el cumplimiento de objetivos y metas planteadas dentro de una organización.

“La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influye comportamientos y expectativas. Empresas como IBM, 3M, Merck, Hewlett-Packard, Sony, Honda y Toyota, están entre las que ostentan culturas fuertes.”²²

Un ejemplo clave de una cultura organizacional fuerte, es la que adoptaron en IBM: “En IBM, uno de estos relatos famosos cuenta que al anterior presidente del consejo, Thomas Watson, Jr., un guardia le prohibió que entrara a la zona de alta seguridad de una de las plantas de la compañía porque no llevaba el gafete de identificación. Watson en lugar de despedir al tozudo cuidador, aceptó la política y esperó en la puerta hasta que encontró el requerido gafete. El caso confirma una

²¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, McGraw – Hill, 2002, Bogotá – Colombia, p. 143.

²² Idem, p. 143.

política medular de la cultura de IBM: en la compañía todo mundo obedece las reglas.”²³

Los valores son indispensables para que una organización pueda manejarse de acuerdo a lo que cree es importante, estos valores determinarán si la cultura organizacional está sustentada en base a cimientos fuertes o débiles.

“La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.”²⁴

Los líderes juegan un papel de primer orden en el Comportamiento Organizacional para motivar a los empleados a ser más productivos, No existen en el mundo fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas ni para solucionar los problemas de la organización, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y mejorar la calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

²³ Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt Elmhurst, Fundamentos de la comunicación en las empresas y las actividades profesionales, McGraw – Hill, 2005, México D.F., p. 66.

²⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, McGraw – Hill, 2007, México D.F., p. 83.

1.2.2.1.1 Comportamiento Organizacional

“El **comportamiento organizacional** (que se abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.”²⁵

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas, es importante que los individuos alineen su comportamiento con los valores que tiene la organización, los cuales ayudarán a desarrollar las habilidades y el desempeño dentro de la misma.

1.2.2.2 Relaciones Públicas

“Puede decirse que las “Relaciones Públicas” son la disciplina que tradicionalmente se ha ocupado de forma más directa del estudio y posterior programación del intercambio entre la institución y sus públicos. Siendo su objeto de estudio la “relación” entre ambos, esta disciplina se

²⁵ Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt Elmhurst, Fundamentos de la comunicación en las empresas y las actividades profesionales, McGraw – Hill, 2005, México D.F., p. 8.

plantea como objetivo primordial el establecimiento, mantenimiento y optimización de las relaciones de la institución con sus públicos”. “El concepto de “relación” incluye todas las clases posibles de “contactos” o “experiencias”, que tienen lugar entre la institución y sus públicos. En suma, es el “intercambio” que tiene lugar entre ambos”.²⁶

Las Relaciones Públicas como lo dice su nombre es la relación existente entre la institución y sus públicos, la comunicación ha sido vista por las relaciones públicas como un instrumento fundamental a utilizar para la consecución de sus objetivos.

“Como en el caso de la mayoría de las disciplinas, el origen exacto de las relaciones públicas es difícil de determinar si no se fija el parámetro en función del cual se ubicará este origen. Para los efectos de este inciso, lo que nos interesa es el origen formal de esta disciplina como un campo de conocimiento delimitado y distinto de otros que le rodean, y no sus antecedentes al respecto de los cuales un gran número de los autores que estudian el tema coinciden en afirmar que la práctica de esta disciplina es prehistórica y que de una manera u otra se remonta a los orígenes de la humanidad. Ello se debe a que usualmente de manera consiente o inconsciente, el ser humano, tanto en lo individual como en

²⁶ María Luisa Muriel y Gilda Rota, Comunicación Institucional, Editora Andina, 1980, Quito – Ecuador, p. 24.

todos los tipos de sistemas sociales que el ha desarrollado, ha intentado establecer, mantener y optimizar sus relaciones con todos aquellos con quienes de alguna manera se ha encontrado ligado por objetivos comunes.”²⁷

Las personas necesitan establecer, mantener y optimizar relaciones con otros seres humanos, para poder intercambiar pensamientos, ideas, etc; lo que les permite llegar a cumplir metas, objetivos marcados, y de esta manera, desarrollar habilidades para interactuar con otros individuos.

“Lo que si resulta evidente, a pesar de su posterior aplicación en toda clase de sistemas sociales, es que el origen formal de las relaciones públicas se encuentra en la empresa privada del sistema capitalista norteamericano.”²⁸

²⁷ María Luisa Muriel y Gilda Rota, Comunicación Institucional, Editora Andina, 1980, Quito – Ecuador, p. 24.

²⁸ Idem, p. 26.

1.2.3 Dirección de la Comunicación

“La comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente.”²⁹

1.2.3.1 Comunicación Vertical

La comunicación vertical puede tener dos direcciones como son: comunicación descendente y comunicación ascendente.

- Descendente

La comunicación descendente es aquella en la que los superiores envían un mensaje a sus subordinados, no siempre es de persona a persona ya que puede ser escrito el mensaje o por medio electrónico. “Un estudio realizado en General Electric (GE) reveló que la comunicación clara entre el patrón y el trabajador era el factor más importante para casi todas las personas en su trabajo”.³⁰

²⁹ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 2004, México, p. 285.

³⁰ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, Comunicación Organizacional, Mc Graw Hill, 2005, México, p.16.

Es necesario mantener una buena comunicación con los empleados, pues esto ayuda a que ellos puedan efectuar de mejor manera su trabajo, además de crear una relación más profunda dentro de la empresa, genera confianza en sus superiores. Además ayuda a que se puedan asignar de mejor manera las tareas que deben realizar o qué metas se deben cumplir en un tiempo determinado. Es importante informar a los trabajadores cuál es la situación de la empresa para así tomar las medidas apropiadas en cada situación que se presente.

- Ascendente

La comunicación ascendente es el mensaje que transmiten los empleados, subordinados a sus superiores o jefes. Esta comunicación es importante ya que se puede conocer las ideas, que piensan los empleados sobre su trabajo, las tareas que les fueron asignadas; también es la información de sus metas alcanzadas y el progreso de cada proyecto que realizaron.

No siempre se da este tipo de comunicación en las empresas, ya que a muchos jefes no les gusta ser cuestionados por sus subordinados y no

están abiertos a escuchar sus ideas. “Los seguidores que dicen la verdad y los líderes que la escuchan son una combinación insuperable.”³¹

1.2.3.2 Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal tiene lugar entre los mismos miembros de un grupo de trabajo, en el que todos se encuentran en un mismo nivel; es importante que en una empresa exista una comunicación interactiva, para que los integrantes se relacionen y puedan dar nuevas ideas, esta comunicación debe darse con el respaldo de los superiores para que no surjan malentendidos que afecten a la empresa.

Este tipo de comunicación no es mala o buena, y depende de que tipo de información manejen los empleados, cuál es el mensaje que están transmitiendo, ya que este puede ser un chisme o rumor que afecte de manera perjudicial o algo interesante o positivo que afecte o impacte a la organización, propiciando por ejemplo un mejor clima laboral. Además una información no siempre se la entiende de la misma manera, pues cada individuo es un mundo diferente y percibe la realidad dependiendo de varios filtros o condicionamientos; esta comunicación se transforma en

³¹ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, Comunicación Organizacional, Mc Graw Hill, 2005, México, p.17.

una fuente no muy clara ni precisa por lo que cada una de las partes debe ser muy cuidadosa para lograr beneficios efectivos.

- Comunicación Interpersonal

Sirve para poder intercambiar mensajes o significados de los individuos dentro de un grupo, se la realiza mediante tres métodos que son básicos: comunicación oral, comunicación escrita y comunicación no verbal.

- Comunicación Oral

Este es el principal medio para poder transmitir mensajes; el diálogo, los discursos, las discusiones en grupo, etc; son la manera más común de comunicarse. Esta comunicación es instantánea, se recibe una respuesta permitiendo una retroalimentación.

Una desventaja de esta comunicación es que puede variar ya que no siempre es el mismo emisor el que emite el mensaje. Es por ello, que en las organizaciones este tipo de comunicación no es conveniente ya que existe la posibilidad de distorsionarse, no siempre se entiende de la misma manera el mensaje, sino que varía de acuerdo a cada persona.

- Comunicación Escrita

“Los comunicados escritos son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos.”³² La comunicación escrita es una manera eficaz de transmitir un mensaje, puede guardarse y leerse cuantas veces uno quiera, además nos permite pensar de mejor manera la información que se quiere transmitir y por ello este debe ser claro y lógico.

El inconveniente de la comunicación escrita es el tiempo que uno emplea para poder transmitir el mensaje, no hay retroalimentación de la información. Generalmente la respuesta de un escrito toma tiempo, esto no sucede con la comunicación oral que no requiere de tanto tiempo.

- Comunicación no verbal

La comunicación no verbal abarca todos los movimientos del cuerpo, como nos expresamos mediante gestos y movimientos. “Los dos mensajes más importantes que comunica el lenguaje corporal son: 1) el

³² Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 2004, México, p. 287.

grado en el que un individuo simpatiza con otro y se interesa en sus opiniones, y 2) el estatus relativo percibido entre emisor y receptor”.³³

El lenguaje corporal no tiene un significado universal, pero dice mucho cuando va acompañado del lenguaje verbal, ya que le da un mayor sentido y un mensaje más detallado al receptor. De igual forma los movimientos del rostro acompañados con una determinada entonación, da mucho sentido y significado de lo que se quiere llegar a decir; la distancia física también nos comunica algo, ya que mientras más confianza existe menos distancia y más caricias se dan.

1.2.4 Redes de Comunicación

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las **redes formales** son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones y con las tareas empresariales.

³³ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 2004, México, p. 288.

Por el contrario, las **redes informales** no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

1.2.4.1 Redes Formales de Comunicación

“Las redes formales de comunicación son sistemas diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea.”³⁴ Para las organizaciones pequeñas estas redes son más sencillas de llevar a cabo, mientras que en organizaciones grandes suelen ser más específicas y complicadas.

“La forma más común de describir las redes formales de comunicación es un organigrama”.³⁵ Se trata como los superiores vigilan el desempeño de sus subordinados y coordinan las tareas, además de exigir que las cumplan; su propósito es que exista un orden en el que puedan realizar sus diferentes tareas de acuerdo a lo que sus jefes necesiten.

Las redes formales pueden presentarse de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

³⁴ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, Comunicación Organizacional, McGraw Hill, 2005, México, p.14.

³⁵ Idem, p.14.

- Cadena

Sigue rígidamente el esquema o “la cadena” formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

- Rueda

Tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo.

- Canal

Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes, ya que todos participan.

1.2.4.2 Redes Informales de Comunicación

La información en la red informal puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la autoridad y es percibida

para los empleados como más confiable y creíble que la información emitida por la gerencia a través de las redes formales; son utilizados más entre amigos, familiares, personas que comparten los mismos intereses; son de tipo personal o profesional; dentro de la empresa suelen ser estos rumores los que llegan primero.

Es importante mantenerse informado y siempre existirá esa presión por saber todo lo que ocurre en una empresa, existe un interés por aquella información que los empleados consideran importante y necesitan saberla, creando en ellos la necesidad de saber que es lo que ocurre, hasta enterarse de lo que sucede dentro de la misma. En muchas de las ocasiones los rumores suelen ser negativos, pero es difícil eliminarlos. “Por tanto, son a la vez un filtro y un sistema de retroalimentación en el que se recogen los asuntos relevantes para los trabajadores.”³⁶

1.2.4.3 Mecanismos Computarizados y uso de TIC’S

“En las organizaciones actuales la comunicación se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo: correo electrónico, enlaces de intranet y extranet, videoconferencias.”³⁷ Es importante que en una empresa exista una comunicación efectuada a través de las TIC’S, la cual facilitará

³⁶ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 2004, México, p. 292.

³⁷ Idem, p.292.

el envío del mensaje, además del ahorro de tiempo para poder informar algo.

- Correo Electrónico

Hoy en día es muy común manejarse mediante un correo electrónico, la mayoría de oficinistas lo tienen, una ventaja de este es que puede enviarse información de internet, y esta se puede guardar, volverla a leer y escribir la misma, de manera que se pueden archivar los correos importantes. Así también tiene una desventaja, la excesiva información existente; es una manera fría de comunicarse ya que uno no se encuentra interactuando con otros individuos.

- Enlaces de Intranets y Extranets

Los intranets son redes privadas de información que posee cada organización, tiene el mismo funcionamiento de internet pero solamente pueden tener acceso los miembros de la empresa. Es una manera rápida y fácil de intercambiar información e ideas dentro de la misma.

Las extranets son sitios internos en los cuales se puede conectar el empleado con clientes, proveedores y socios para poder realizar un

trabajo efectivo y breve, esto ayuda al desempeño de la empresa, además que se puede conocer más rápidamente sobre el producto que se ofrece o a la vez verificar en que condiciones se encuentra.

- Videoconferencia

“Las videoconferencias son una extensión de los sistemas de intranet y extranet.”³⁸ A través de esto se puede sostener conferencias o juntas con personas ubicadas en otros sitios, facilitando la comunicación y el intercambio de ideas. Esta manera de comunicarse facilita la interacción entre los empleados, además que no es necesario estar todos reunidos más aún si se encuentran en otros lugares, lo cual equivaldría a un viaje que tiene un costo alto, ahorrando así el tiempo y dinero.

1.2.5 Eficiencia comunicativa

1.2.5.1 ¿Cómo lograr una Comunicación Efectiva?

En la última década se ha generalizado la comunicación electrónica para transmitir mensajes a otras personas y de la misma manera recibir. El correo electrónico domina los canales de comunicación en las

³⁸ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 2004, México, p. 294.

instituciones, empresas; con el fin de mejorar el flujo de información, compartir conocimientos, consistencia en la comunicación, calidad de retroalimentación y la velocidad o ciclo de tiempo.

Sin embargo, encuestas internacionales resaltan que la comunicación cara a cara es la segunda forma más frecuente de comunicación, pero la más problemática. “La tecnología ha rebasado la habilidad de las personas de usarla y hacerla frente; se ha vuelto parte del problema y no de la solución. (Synopsis Communication Consulting, 1998).”³⁹

La convergencia de nuevas tecnologías de comunicación y el crecimiento cualitativo de las redes sociales presentan un emergente escenario online que abre posibilidades, oportunidades e importantes desafíos para los profesionales de relaciones públicas y equipos de comunicación en las organizaciones.

Hoy la sociedad es testigo de un ensayo de nuevas dinámicas de relaciones y originales interacciones sociales. Internet sugiere un antes, un ahora inmediato y un futuro vertiginoso. La urgente conceptualización de la Web 2.0, interpretación de la web como plataforma donde las personas aprovechan aplicaciones para crear, colaborar y compartir

³⁹ David A. Wheetten, Kim S. Cameron, Desarrollo de Habilidades Directivas, Pearson Educación, 2005, México, p. 212.

contenidos y servicios, obliga a explorar alternativas creativas y trazar nuevos mapas para desarrollar estrategias y programas de comunicación.

“Las complejas redes sociales, en compañía de tecnologías convergentes, están provocando irreversibles cambios en las relaciones mercado y empresa, presentando situaciones inéditas, alarmantes y sorprendentes. Estos procesos exigen re-pensar y re-diseñar las palancas de acción e intervención de las Relaciones Públicas. El hoy sugiere sumar nuevos dominios, distinciones y matrices que se integren en estrategias abiertas, descentralizadas, con foco en la apertura, valores y la transparencia.”⁴⁰

1.2.5.2 Enfoque con Exactitud

La eficiencia de la comunicación interpersonal se basa principalmente en la exactitud de la información que esta siendo comunicada. La habilidad en la comunicación de más importancia, es transmitir mensajes claros y precisos; no dejando de lado dentro del contexto, la habilidad como se transmite una información (buen trato, utilización precisa del lenguaje), que haga que la relación interpersonal no se deteriore con una mala información.

⁴⁰ <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n52/mfernandez.html>

1.2.5.3 Comunicación de apoyo

La comunicación de apoyo es la comunicación interpersonal, que permite comunicarse en forma precisa y honesta sin arriesgar las relaciones interpersonales.

“La comunicación de apoyo busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en el que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación.

Las relaciones interpersonales positivas tienen un valor práctico e instrumental en las organizaciones , este tipo de relaciones disfrutan de una productividad más alta, resolución más rápida del problema, producción de mejor calidad, y menos conflictos y actividades subversivas que las de grupos y organizaciones en las que las relaciones son menos positivas (Losada & Heaphy, 2004).”⁴¹

⁴¹ David A. Wheetten, Kim S. Cameron, Desarrollo de Habilidades Directivas, Pearson Educación, 2005, México, p. 215.

1.2.5.3.1 Atributos de la Comunicación de Apoyo

- Congruente, no incongruente

Enfocarse en mensajes honestos en el que las afirmaciones verbales concuerden con los pensamientos y sentimientos.

- Descriptiva, no evaluativa

Enfocarse en describir un suceso objetivo, describir su reacción en relación con el, y ofrecer una sugerencia alternativa.

- Orientada al problema, no orientada a la persona

Enfocarse en los problemas y cuestiones que pueden ser cambiados y no en las personas y en sus características.

- Validar, no invalidar

Enfocarse en establecer que en la comunicación haya respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.

- Específica, no global

Enfocarse en eventos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o estatutos excluyentes.

- Conjuntiva, no disyuntiva

Enfocarse en afirmaciones que fluyan entre lo que se ha dicho previamente y facilitar la interacción.

- Propia, no impropia

Enfocarse en tomar responsabilidad de sus propias expresiones mediante el uso de pronombres personales (yo).

- Escucha comprensiva, no escucha unilateral

Enfocarse en usar respuestas apropiadas con inclinación hacia respuestas consistentes.

- La comunicación permite transmitir mensajes, lo que le hace tan importante para poder expresarnos, más aún en una organización o empresa donde existen varias personas con diferentes ideas, emociones y pensamientos.

II. ADMINISTRACIÓN POR VALORES

2.1 Valores

Los valores dan forma a lo que es importante para cada individuo, están apoyados en las creencias y se los adquiere de experiencias y del contacto con otros seres humanos. Cada valor tiene un significado, no basta solo con saberlo, sino que es importante llevarlo a la práctica y mantenerlo como una costumbre de vida.

“En todas las culturas los “valores” son de suma importancia para dinamizar la presencia de los diversos objetos de cultura. Son ellos los que determinan la conducta humana y los que iluminan el análisis de la realidad. Los valores se constituyen en un ideal conductor y en objetivos de la vida para el hombre.”⁴²

“Los valores son principios relativos a cosas materiales o espirituales que son significativos para nosotros. Por ejemplo, el altruismo (ayudar a los demás desinteresadamente) puede ser un valor para una persona y no

⁴² Jesús Gonzáles López, Crisis de valores, Ediciones de la Universidad Católica, 1982, Quito – Ecuador, p. 122.

serlo para otra. O dar mucha importancia a los bienes materiales puede ser un valor para una persona y no serlo para otra.”⁴³

Los valores son esenciales en las personas, porque de acuerdo a ellos viven. En una organización se debe fomentar el uso de valores, ayudando a que los trabajadores actúen con un mejor comportamiento. “Para ir subiendo en una compañía, tendrá que aceptar los valores de esa compañía”⁴⁴. Quien no se acostumbre a estos valores y se sienta identificado con ellos empezará a distorsionar en la empresa que trabaja, es necesario que cada empleado actúe de acuerdo a lo que es importante para la misma, de lo contrario sentirá que no encaja en ella. Por ello, los valores se deben poner siempre en práctica, incluso todos los días para conservarlos y mantenerlos. “Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios”⁴⁵.

Es importante que todos adopten los mismos valores para que en la empresa exista sintonía, una conexión fuerte con la empresa, haciendo que las personas sientan que deben trabajar dando todo su potencial y explotando sus talentos, la sintonía ayuda al ser humano a trabajar en

⁴³ Fernando Neves de Almeida, Psicología para Gerentes, Mc Graw Hill, 1999, México, p. 6.

⁴⁴ Joseph O'Connor y John Seymour, Introducción a la Programación Neuro Lingüística, Editorial Urano, 1992, Barcelona – España, p. 208.

⁴⁵ Ken Blanchard y Michael O'Connor, Administración por valores, Grupo Norma, 1997, Bogotá – Colombia, 2006, p. 80.

grupo, compartiendo experiencias laborales con sus compañeros de trabajo.

“Los empleados no están controlados por un sistema externo de restricción, como supervisión directa, rendimientos o reglas y procedimientos. Más bien, se dice que interiorizan las normas y valores de la organización y las hacen parte de su propio sistema de valores. Así, el valor de la cultura para una organización es su capacidad para especificar normas y valores que rijan el comportamiento del empleado y resuelvan el problema de la empresa.”⁴⁶

Para poder llegar al éxito se necesita ser realmente eficiente, siendo el éxito la superación del ser humano, es así que se debe tomar en cuenta las habilidades y capacidades de cada individuo, logrando el desempeño dentro de la empresa. Se puede aprender a ser eficientes si se toma un modelo y se empieza a imitarlo, sin dejar de aportar ideas propias y ser una parte activa que participe de nuevos proyectos que ayuden al mejoramiento de la misma.

⁴⁶ Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, 1996, Bogotá – Colombia, p. 371.

“No existen los valores buenos ni malos, porque cada persona tiene valores distintos.”⁴⁷ La falta de valores en una empresa crea poco compromiso en los trabajadores lo cual va a ser perjudicial al momento de convivir con otras personas. “Hay tres lecciones que aprender: la primera, que el trabajo debe ser visto como algo importante; la segunda, que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos; y la tercera que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actuaciones”.⁴⁸ Es importante llevar a la práctica lo que uno predica o dice, para mejorar el comportamiento, que no quede simplemente en palabras que no surten ningún efecto. A los valores se los debe comprender, mantener y también reforzar internamente. Los valores son los que influyen en las actitudes y el comportamiento, de esta manera, dan la pauta de lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

“Vivimos en un mundo cada vez más despersonalizado. En las empresas muchas veces sólo conocemos a las personas que están en nuestra sección o a nuestro paso. Valores como la solidaridad, la cooperación, parecen cada vez más distantes. Vivimos cada vez más “para adentro”.

⁴⁷ Jane Smith, Hábitos de trabajo efectivos, Ediciones Gestión 2000, 2002, Barcelona – España, 2005, p. 29.

⁴⁸ Ken Blanchard y Sheldon Bowles, A la carga, Grupo Norma, 1998, Bogotá – Colombia, 2006, p. 29.

Hacia adentro de nosotros, hacia adentro de la familia nuclear, hacia adentro de nuestro grupo primario de trabajo.”⁴⁹

“Vivir para el hombre no es otra cosa que crear, mantener y transmitir “valores”; en este aspecto toda la existencia humana es una fuerza del “espíritu” centrado en los valores: valores a los cuales el hombre debe adherir, valores que hay que defender, valores que hay que crear, valores que hay que transmitir a los demás en una elevada misión educativa”.⁵⁰ Es así que el hombre y la mujer se encuentran en una constante evolución, lo que genera cambios, aprendiendo constantemente nuevos valores, de esta manera actuar de acuerdo a lo que se cree.

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona, el valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

Nuestra cultura organizacional esta orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio. Todos interiorizamos estos valores y los practicamos porque hacen parte de nuestras vidas e interactúan en los contextos en que nos desenvolvemos.

⁴⁹ Fernando Neves de Almeida, Psicología para Gerentes, Mc Graw Hill, 1999, México, p. 119.

⁵⁰ Jesús Gonzáles López, Crisis de valores, Ediciones de la Universidad Católica, 1982, Quito – Ecuador, p. 124.

2.1.1 Kaizen y Kanban

“La expresión **kaizen y kanban**, que en japonés significa “tarjeta” o “registro visible”, se refiere a las tarjetas que se utilizan para controlar el flujo de la producción en la fábrica. Bajo el sistema kanban más elemental, se coloca una tarjeta en cada contenedor de los elementos producidos. El contenedor contiene un porcentaje determinado de la cantidad requerida de ese elemento, es decir, los requisitos diarios. Cuando el usuario de esas partes vacía todo un contenedor, la tarjeta se retira del mismo y se coloca en un depósito de recepción. El contenedor vacío es llevado al área de almacenamiento. La presencia de la tarjeta en el depósito indica que es necesario producir más de esas partes para llenar otro contenedor. Una vez que éste se ha vuelto a llenar, la tarjeta se coloca en él y, finalmente, es devuelto en un área de almacenamiento. El ciclo vuelve a empezar cuando el usuario de las partes recoge el contenedor con la tarjeta adunta.”⁵¹

Es por ello, que las empresas deben superarse y capacitarse día a día, innovando y optando por nuevos cambios tecnológicos, satisfaciendo las necesidades que existen en el mercado. No tomar conciencia de estos cambios y necesidades, puede ser bastante perjudicial, ya que existen

⁵¹ Lee J. Krajewski y Larry P. Ritzman, Administración de Operaciones, Pearson Educación, 2000, México, p. 743.

masas de individuos que tratan de batallar para poder subsistir en el mundo, utilizando todos los medios a su alcance; siendo éste su mecanismo de supervivencia.

Si a lo expresado anteriormente se le agrega los profundos cambios que están aconteciendo a nivel mundial, producto de ello las modificaciones políticas, culturales y tecnológicas; encontramos que actualmente la economía se encuentra totalmente globalizada. El entorno tanto para las grandes empresas, como para las medianas y pequeñas, está cambiando a un ritmo muy veloz. Dentro de este marco, empresas e individuos deben adaptarse a los nuevos retos, capacitándose y poniéndose al día con los cambios tecnológicos y adoptando una nueva visión del mundo.

“El mejoramiento continuo, basado en un concepto japonés llamado kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este aspecto, no se refiere únicamente la calidad, sino también se aplica el mejoramiento de los procesos.”⁵²

El Kaizen y el Kanban son sistemas enfocados en la mejora continua de la empresa, surgieron en el Japón después de la segunda guerra mundial, cuando quedó con una economía desastrosa y tecnología obsoleta; es así

⁵² Lee J. Krajewski y Larry P. Ritzman, Administración de Operaciones, Pearson Educación, 2000, México,, p. 218.

que es un resultado de la necesidad de superación, para poder alcanzar a las potencias industriales de occidente. Es por ello, que buscan, innovación y optan por nuevos cambios tecnológicos, lo que permite satisfacer las necesidades que existen en el mercado, con la idea de no despilfarrar ni derrochar los recursos.

El Kaizen y el Kanban son nuevas técnicas de producción, una producción a flujo tenso, en la cual el producto es enviado hacia un puesto de trabajo sólo cuando la orden ha sido emitida por este puesto de trabajo, esto quiere decir; que se buscaba satisfacer la demanda real del público consumidor siendo el objetivo principal, al mismo tiempo que minimizar los tiempos de entrega, la cantidad de mercancías almacenadas y los costos. De esta manera, el mercado es quien realiza el pedido que debe ponerse en producción, y no la producción la que se ponga a buscar un comprador. El fin es poder abastecer al cliente de su pedido previsto, el día previsto, y a un costo mínimo, de esta manera se puede satisfacer de manera eficiente al consumidor del producto.

“No es suficiente con plantearse un objetivo como aumentar el volumen de ventas, si antes no se logra una dramática mejora en el servicio al cliente, así como optimizar los niveles de inventario. Estos aspectos son posibles de lograr en un proceso de Mejora Continua Kaizen, utilizando

varias de las técnicas que integran esta filosofía. Para una situación como la que antes señaláremos, una técnica como el Kanban vendría a solucionar muchos de los problemas y a la vez desarrollar un cambio cultural en el personal de la empresa.”⁵³

En una época de rápido crecimiento del comercio mundial, es necesario perfeccionar el trabajo diariamente cada país, porque es extremadamente peligroso cerrarse al mundo, lo que puede llevar a la agonía de un país o región a corto o largo plazo. Hay dos tipos de países aquellos que mejoran día a día, comerciando y compitiendo a nivel mundial, logrando mejorar sus niveles de vida; y aquellos otros que negándose neciamente al cambio y a la integración del mundo, pierden de forma continua sus niveles de vida y su capacidad de competir.

2.2 ¿Qué es la Administración por Valores?

Para entender la *Administración por Valores* se debe entender primero que son los valores para los individuos. Las empresas de hoy en día se enfrentan a la creciente complejidad, activa competencia y velocidad de cambio conforme a las exigencias modernas del mercado. Es importante saber con que principios va a operar la institución, pues de esta manera la

⁵³ http://www.grupokaizen.com/mck/Implementacion_del_Kaizen_Kanban.doc

economía empieza a basarse en la misión y valores, para poder llegar a ser una empresa líder en su rama o segmento. “Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia”⁵⁴.

Los valores son la base de toda filosofía empresarial, capaces de modificar el comportamiento organizacional, lo cual permite que existan fundamentos necesarios para poder crear un ambiente laboral admitiendo que tipo de conductas se debe tener dentro de la empresa, lo que facilita las relaciones sociales y el trabajo grupal.

“Para poder llegar a un cambio real, lo que se puede hacer es crear las condiciones para la transformación. Uno puede proporcionar incentivos. Uno puede definir las realidades y metas. Pero tiene que haber confianza. La administración invita a que la fuerza de trabajo cambie la cultura.”⁵⁵

Es importante crear un ambiente laboral lleno de confianza y respeto, lo que permitirá que se de un cambio cooperativo, donde puedan participar los trabajadores con ideas y su trabajo. En el cambio la motivación juega un rol muy importante, siendo está la que estimule a los trabajadores a

⁵⁴ Ken Blanchard y Michael O’ Connor, Administración por valores, Grupo Norma, 1997, Bogotá – Colombia, 2006, p.9.

⁵⁵ Louis V. Gerstner, ¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?, Mc Graw – Hill, 2002, México, 2004, p. 198.

que sigan adelante con los procedimientos que se van a realizar para poder alcanzar óptimos resultados dentro de una empresa.

“Los cambios provocan, en general, ansiedad. El ser humano tiene necesidad de dominar los acontecimientos en que se ve involucrado. Saber predecir las consecuencias de sus actos y métodos de trabajo es algo que transmite seguridad. Cuando se cambia, mucha de esa seguridad puede ser alterada, para ya no hablar del esfuerzo adicional con el que, normalmente, se exige para que las personas se adapten a la nueva realidad.”⁵⁶

La denominada “administración por valores” es la participación de todo un grupo de trabajadores, que plantean valores que consideran importantes y según los mismos, tratan de alinearse a ellos haciéndolos valores propios, en definitiva constituye un cambio que afectará a la manera de pensar, sentir y actuar. “Todos somos animales de costumbres, nuestra forma de pensar y actuar cada segundo de cada día nos hace ser lo que somos. Desarrollar el tipo de hábitos que harán que tenga éxito, por ejemplo, adoptar una mentalidad emprendedora, trabajar con el corazón y desarrollar la capacidad de comprometerse con el cambio.”⁵⁷

⁵⁶ Fernando Neves de Almeida, Psicología para Gerentes, Mc Graw Hill, 1999, México, p. 171.

⁵⁷ Jane Smith, Hábitos de trabajo efectivos, Ediciones Gestión 2000, 2002, Barcelona – España, 2005, p.7

El proceso de *Administración por valores* funciona únicamente cuando todo un grupo humano colabora con el proceso de cambio, ya que son quienes deben poner todo empeño para poder cambiar y adaptarse a un nuevo sistema. “En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía”.⁵⁸

Un verdadero jefe es un líder y es lo que deben ser los integrantes de toda empresa, tienen que pensar, sentir y actuar como un líder, para poder realizar un trabajo eficiente, algo grande que deje gran satisfacción en sus vidas. “Si he llegado a ver más lejos que otros, es porque me subí a hombros de gigantes.”⁵⁹

2.2.1 Fases de la Administración por Valores

La administración por valores tiene tres fases, las cuales crean camino para poder guiar a las personas en la implementación de valores que serán la nueva guía para tomar decisiones dentro de una empresa. Un cambio debe ser enfrentado con la mayor calma posible, tratando de dar lo mejor y aprovechándose de este para un verdadero cambio positivo.

⁵⁸ Ken Blanchard y Michael O’ Connor, *Administración por valores*, Grupo Norma, 1997, Bogotá – Colombia, 2006, p. 54.

⁵⁹ Sir Isaac Newton, 1676, citado por Jane Smith en el libro “*Hábitos de trabajo efectivos*”, Ediciones Gestión 2000, 2002, Barcelona – España, 2005, p.11.

Los valores son los que sostienen el esfuerzo, guían la conducta de uno mismo. Por ello, un cambio debe empezar por uno mismo para que sea real, se debe aprender a amar el cambio, se debe tener una actitud correcta para poder enfrentarlo. “Las personas que tienen éxito utilizan el cambio para sus propios fines, en lugar de limitarse a reaccionar cuando aparece. En la mayoría de los casos, el cambio, si se mira de forma positiva, puede ser sinónimo de desarrollo o crecimiento.”⁶⁰

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura y visión por parte de las empresas; no se pueden quedar atrás y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la empresa. Es necesario saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

“El desafío que implica la administración de valores consiste en hacer que todos los empleados estén consientes de la importancia de los valores y motivarlos para que está mejore cada día.”⁶¹

Se necesitan dos cosas fundamentales para iniciar un proceso de *administración por valores*:

⁶⁰ Jane Smith, Hábitos de trabajo efectivos, Ediciones Gestión 2000, 2002, Barcelona – España, 2005, p. 41.

⁶¹ Lee J. Krajewski y Larry P. Ritzman, Administración de Operaciones, Pearson Educación, 2000, México, p. 217.

- Voluntad de creer en un conjunto convenido de valores, pues los valores no solamente deben estar escritos sino que deben practicarse diariamente, además tener confianza que con ellos surgirán cambios positivos y que los mismos ayudarán al desarrollo de cada individuo y de la institución en su conjunto.
- Diligencia continua para poner esos valores en acción. Perseverar en alcanzar estos valores diariamente, que se trabaje en ellos, para que estos sean implementados.

“En realidad, el crecimiento de las personas puede implicar que se les brinde la suficiente paciencia como para que les sea posible experimentar una sensación de posesión, y también el ser lo bastante sabio como para enseñarles los valores y además proporcionarles el ejemplo”.⁶²

2.2.1.1 Fase I: Proceso para aclarar los valores

En esta fase se pide la aprobación y la contribución de ideas de la máxima autoridad de la empresa, por ejemplo, la de los directores de diferentes departamentos existentes en la empresa. Hay que crear grupos

⁶² Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, 1997, Barcelona – España, p. 51.

de enfoque (focus groups) que son en este caso un grupo de empleados que aportará nuevas ideas para el mejoramiento de la empresa. Verificar con clientes y otros interesados significativos.

Realizar encuestas de valores para que propongan que valores además de los existentes deben constar y practicarse en la organización. Sintetizar todos los aportes y presentar misión, visión y valores recomendados a la junta directiva para la aprobación final.

“Pero usted podrá proclamar un valor tantas veces como desee y éste sólo se hará realidad cuando usted lo demuestre en la manera como actúe y en el comportamiento que les exija constantemente a los demás. Las metas son para el futuro. Los valores son el presente. Las metas se establecen. Los valores se viven. Las metas cambian. Los valores son rocas inmutables en las cuales se puede confiar.”⁶³

Se debe tomar en cuenta que esta fase del proceso de *administración por valores* requiere de la mayor participación de los integrantes, el punto de vista de cada uno ayuda a fortalecer el compromiso en los individuos, pensar que se debe prestar atención a todos los trabajadores porque son valiosos e importantes, darles la mayor confianza posible para que

⁶³ Ken Blanchard y Sheldon Bowles, A la carga, Grupo Norma, 1998, Bogotá – Colombia, 2006, p. 46.

puedan abrirse, contar como se sienten en este momento dentro de la empresa, no imponer a nadie que hable ni que diga lo que más conviene. Por ello, es preferible que se encargue una persona externa que conozca el proceso para que no sientan incomodidad.

Esta fase tiene más aceptación cuando altos líderes, empezando por la máxima autoridad, actúen con los valores que proclaman, buscando que los demás se motiven para que puedan de igual manera empezar a adoptar tales valores y puedan aceptarlos mediante el tiempo, adaptándose a ellos, evaluándolos, realizando una valoración de cada proceso.

“La clave real de su influencia en mí es su ejemplo, su conducta real. Su ejemplo fluye naturalmente de su carácter o del tipo de persona que usted verdaderamente es, y no de lo que los otros dicen que usted es y de lo que usted quiere que yo piense que es. Se pone de manifiesto en el modo en que yo realmente lo experimento a usted. Su carácter está constantemente irradiando, comunicando. A partir de él, a largo plazo, llego a confiar en usted, o a desconfiar instintivamente de su persona y de los esfuerzos que realiza conmigo.”⁶⁴

⁶⁴ Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, 1997, Barcelona – España, p. 269.

2.2.1.2 Fase II: Comunicación

“La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia. Pero consideremos esto: pasamos años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar. ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual?⁶⁵

Esta fase es la del cambio, consiste en informar a los empleados de la empresa la misión y los valores, enfocar e influir las prácticas diarias de trabajo, a través de informes, literatura de la compañía, conferencias, afiches, etc. La comunicación es esencial dentro de una empresa, es así que la administración por valores da importancia a esta fase, porque de acuerdo a esta podrán mantener una comunicación eficiente y clara para mantener la confianza en este cambio y dar lo mejor de sí mismos.

“La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades, con base en el puesto o jerarquía que ocupan; en razón de las actividades encomendadas, o conforme a niveles jerárquicos y procedimientos

⁶⁵ Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, 1997, Barcelona – España, p. 268.

determinados por la organización, con el propósito de coordinar de manera eficiente todas las acciones.”⁶⁶

El respeto a los trabajadores es fundamental en este proceso, además de tratarlos con igualdad, para que no existan desigualdades que afecten al rendimiento de los mismos, se debe poner en práctica los valores éticos, así, se podrá enfrentar futuros problemas de manera imparcial.

“La comunicación es algo extraordinariamente importante para la eficacia de la toma de decisiones. En primer lugar, siempre que se pretende decidir algo, es a través de la comunicación que obtiene las soluciones importantes para analizar la situación. En segundo lugar, es a través de la comunicación que garantiza (o intenta granizar) que su decisión es, en realidad, puesta en práctica. La comunicación en la empresa (escrita, oral, formal o informal) siempre tiene alguna finalidad. Lo que se pretende, a todos los niveles, es que a través de la comunicación se consiga hacer converger todos los comportamientos individuales para la persecución de los objetivos de la empresa.”⁶⁷

La comunicación es una herramienta fundamental e importante en el proceso de *Administración por valores*, ya que es esta la que se utilizará

⁶⁶ Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Mc Graw Hill, 1997, México, p. 247.

⁶⁷ Fernando Neves de Almeida, *Psicología para Gerentes*, Mc Graw Hill, 1999, México, p. 259.

para llegar a alcanzar los objetivos marcados. Es necesario mantener una comunicación efectiva con los trabajadores, para poder llegar a soluciones o decisiones futuras que se deban tomar para el beneficio de la Institución.

2.2.1.3 Fase III: Alinear

“La reorganización de un aparato administrativo demanda una acción coordinada y criterio unitario para que, en forma armónica, todas las instancias que conforman estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de eficiencia en su conjunto.”⁶⁸

La fase de Alineación consiste en: procedimientos internos que se establecen con las personas, en la cual se va a capacitar a los colaboradores, incentivarlos y evaluarlos constantemente, para poder observar los resultados de la aplicación de valores. Esta fase es considerada como dolorosa (no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos durante un cambio y aunque estén dispuestas es muy fácil volver a las antiguas conductas, además muchas veces piensan que

⁶⁸ Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, 1997, México, p. 252.

con el cambio van a perder algo), debido al cambio que sufren los individuos con su conducta.

“La alineación es el corazón y el alma de la Administración por Valores. Una vez que se ha aclarado los valores y la misión y que han comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento”.⁶⁹

Ser éticos, haciendo lo que es debido. La consecuencia de ello es el Éxito: construir un fundamento para la supervivencia y el crecimiento. Finalmente, la Excelencia: crear una herencia de calidad.

Para este proceso es importante delegar a un mediador imparcial “ombudsman”⁷⁰ (como lo llaman Ken Blanchard y Michael O’Connor, a la

⁶⁹ Ken Blanchard y Michael O’Connor, Administración por valores, Grupo Norma, 1997, Bogotá – Colombia, 2006, p. 80.

⁷⁰ La generosa Institución nace en Europa, y su más remoto antecedente se localiza en la figura del “Justitie Kansler” creado por el Rey Sueco en el Siglo XVI. En un principio, este órgano actúa como Delegación de la Corona cuyas funciones, entre otras, era la de supervisar la correcta aplicación de las leyes por parte de los servidores públicos. La función de esta figura tiene como propósito obtener un pronto arreglo, o bien, en caso de no lograrlo iniciar una investigación para formular recomendaciones a las propias autoridades administrativas, mismas que se publican en los informes periódicos, generalmente de carácter anual, que rinden al propio órgano legislativo. La palabra Ombudsman significa representante, mediador, comisionado, protector, defensor o mandatario del pueblo, que es designado por el Parlamento para supervisar la actuación de los

persona que se hará cargo de implementar la Administración por Valores en la empresa), para que pueda hacer un seguimiento del debido proceso, además que será quien intervenga cuando ocurra un problema potencial que afecte a la empresa y de esta manera se pueda aplicar la respectiva solución que ayudará a que se resuelva un determinado conflicto.

Es importante que se realice un seguimiento, porque lo más frecuente es que no se asimile la información y el cumplimiento de los valores. Mientras los valores esenciales se convierten en la conducta cotidiana, tienen que ser convenientemente evaluados.

Es necesario reducir vacíos, esto quiere decir que se ayudará a que todas las personas puedan alinearse de acuerdo a la misión y valores, compartiendo con ellos sus experiencias y dudas sobre el proceso, para que puedan enfrentar el cambio y así puedan solucionar problemas que se les presente. Es importante dar seguridad a todos los integrantes para

gobernantes y corregir los actos de mala administración pública. Hoy día la participación del Ombudsman en los procesos de transformación social de los Estados latinoamericanos, es de vital trascendencia. Su función ya no se circunscribe exclusivamente al conocimiento de quejas derivadas de una deficiente administración pública, como lo hacía la figura del Ombudsman tradicional, que actuaba en defensa de los derechos civiles básicos. Sino que, en su actuación por la defensa de los derechos fundamentales que le asiste a la persona humana, la institución interviene en otras esferas de la vida pública de cada país, como es el caso de impulsar la transformación del Estado para una mejor prestación de los servicios públicos, y contribuir a la consolidación de una democracia en la que se garanticen a plenitud los derechos fundamentales, tanto civiles y políticos como los sociales, económicos y culturales.
http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n22/22_mroccatti.html

que pueda desarrollarse un ambiente de confianza, con ello puedan interactuar y mantener el proceso de comunicación basado en una mutua comprensión. “Las comunicaciones ocurren naturalmente cuando uno hace las cosas seguras”.⁷¹

2.3 Necesidades de Maslow

“La comunicación desempeña una función primordial conocida como la de transmisión del conocimiento y la consecuente pervivencia de los valores sociales. Por otro lado, incrementa y motiva la participación social y las normas de consumo del individuo, en lo que se refiere al conglomerado urbano. Para realizar esta función, se aprovecha el impulso esencial del ser humano de *comunicarse y satisfacer sus necesidades*.”⁷²

De acuerdo a la importancia de los factores psicosociales, la teoría de Maslow enfatiza a un orden básico las necesidades del hombre y la mujer mediante una jerarquía considerando lo menos importante a lo más importante para el ser humano, y como se mueve el hombre y la mujer para poder satisfacer las mismas.

⁷¹ Ken Blanchard y Michael O’ Connor, Administración por valores, Grupo Norma, 1997, Bogotá – Colombia, 2006, p. 86.

⁷² Carlos Gonzáles Alonso, Principios básicos de comunicación, Editorial Trillas S.A., 1984, México, p. 21.

“Así pues, la jerarquía de necesidades presentada por Maslow se ordena, desde las más inferiores (básicas) hasta las superiores, de la siguiente manera:

- a) Necesidades *fisiológicas*: (en la base de la pirámide): aplicadas al trabajo tendríamos la necesidad de un sueldo digno, deben existir materiales y medios necesarios para poder cumplir las obligaciones. El trabajo ayuda a suplir necesidades básicas, como lo es la alimentación, la vestimenta, etc.
- b) Necesidades de *seguridad*: aplicadas dentro del trabajo, esta necesidad hoy día no se cumple para una parte de los empleados, que van rotando involuntariamente de empresa en empresa, y no se les puede dar las medidas de seguridad.
- c) Necesidades *sociales*: (de pertenencia a un grupo, organización, etc.). el ser humano necesita mantener relaciones sociales, interactuar con otras personas.
- d) Necesidades de *estima*: (de los demás y propia o autoestima). Tanto en las necesidades sociales como en las de estima y autoestima se puede apreciar una relación estrecha con la comunicación interna en la empresa. La formación de la autoestima tiene mucho que ver con la interpretación que le damos a lo que nos comunican sobre nosotros mismos.

- e) Necesidades de *autorrealización*: definida por la necesidad de desarrollar las propias capacidades. Este tipo de necesidades esta en la cúspide de la pirámide.”⁷³

A partir de lo mencionado se puede establecer lo siguiente:

- La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades deben existir para hacer optima la cooperación humana. La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.
- La *Administración por valores* es una nueva forma organizacional en donde los procesos de toma de decisiones, estructura y comunicación organizacional tienden a modificarse, como resultado del uso de los valores como principal estructura organizativa, además del uso de las tecnologías de la información, debido al

⁷³ José Ignacio Bel Mallén, Comunicar para crear valor, Universidad de Navarra, S.A., 2005, Navarra – España, p. 92.

gran impacto en las formas organizacionales, incluso encarna una nueva forma organizacional, propia del siglo XXI.

III. HISTORIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

3.1 Antecedentes.

“La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley "Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude". También reconocía una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría”.⁷⁴

“El 14 de noviembre de 1927 el lojano, Doctor Isidro Ayora, Presidente Interino de la República, investido de facultades omnímodas, expide la Ley Orgánica de Hacienda, por la que se instituye este organismo de control con el escueto nombre: Contraloría General, definiéndola como

⁷⁴ Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 105.

“Oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal” pero “independientemente de cualquier Ministerio, Departamento u Oficina del Poder Ejecutivo”⁷⁵.

Dicha ley, ajustada al criterio de la Misión Kemmerer, fue redactada por los juristas doctores Alejandro Ponce Borja y Pablo Mariano Borja, quienes la asesoraron. En la parte contable, intervinieron los contadores Profesor Manuel Mejía y José Antonio Barahona, que fue el primer Contador General de la Institución.

El 27 de septiembre de 1928 se expide, a los once meses de la primera, la segunda Ley Orgánica de Hacienda, que sustancialmente, con algunas reformas, es similar a la anterior, aunque refuerza las atribuciones del Contralor y mantiene en la definición la independencia de la Contraloría.

3.1.1. Misión Kemmerer (1927)

La idea del Gobierno del Dr. Isidro Ayora de transformar el sistema de control de los recursos públicos y sus procedimientos existentes en el país para la *reorganización de la contabilidad e intervención fiscal del gobierno*, lo llevó a contratar a un consejero financiero estadounidense

⁷⁵ Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 105.

llamado Edwin Walter Kemmerer, Presidente de la Misión de Consejeros Financieros, quien fue el mentalizador de la Contraloría General.

“La Misión Kemmerer, después de un profundo análisis de la realidad vivida por el país, presentó el 8 de marzo de 1927 al Gobierno Nacional, el proyecto para la reorganización de la Contabilidad e Intervención Fiscal del Gobierno y la creación de la Oficina de Contabilidad y Control Fiscal llamada Contraloría. Este proyecto lo fundamentó con una exposición detallada de motivos, en el cual se indicaba la necesidad absoluta de una transformación en el sistema de control de los recursos públicos, por cuanto el anterior imperante con el Tribunal de Cuentas era inadecuado para su eficaz aplicación.”⁷⁶

La Misión Kemmerer quería demostrar la importancia de que exista un sistema eficaz de contabilidad y control fiscal, para el manejo del presupuesto nacional, debido a que el Tribunal de Cuentas presentaba las cuentas completas después de transcurrir un año, lo que no garantizaba un control total del presupuesto del Estado. “Los Tribunales de Cuentas carecen de valor práctico para el Gobierno, como órganos de control preventivo de los negocios financieros del país.”⁷⁷

⁷⁶ Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 119.

⁷⁷ Idem, p. 122.

“A partir de las recomendaciones de la misión Kemmerer, se crearon una serie de instrumentos estatales: el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, la Contraloría General del Estado, la Caja de Pensiones, la Dirección General de Aduanas, la Dirección General del Tesoro, la Dirección General de Ingresos, la Dirección General del Presupuesto, la Dirección General de Obras Públicas entre otras entidades, las que, aunque con otros nombres, constituyen todavía -al iniciar el siglo XXI- ejes importantes del aparato rector del Estado en la vida económica.”⁷⁸

3.1.2 Organización de la Contraloría General del Estado

“El principal objeto de esta reorganización era la centralización, en un departamento independiente y bajo una dirección responsable, de las funciones de contabilidad e intervención del Gobierno.”⁷⁹ Esta idea se cristalizó el 14 de noviembre de 1927, con la expedición de la Ley Orgánica de Hacienda, sugerida por la misión Kemmerer, la misma que tuvo vida efímera, por cuanto el 27 de septiembre de 1928 fue anulada por la nueva Ley Orgánica de Hacienda, que ha sido aplicada por más de cinco décadas, hasta la expedición de la Ley Orgánica de Administración

⁷⁸ Alberto Acosta, Breve Historia Económica del Ecuador, Corporación Editora Nacional 1995, Quito – Ecuador 2003, p. 87.

⁷⁹ Idem, p. 124.

Financiera y Control, la cual dio una profunda transformación en el sistema de control, referente a la administración de los recursos públicos.

“Orgánicamente, la Contraloría estaba conformada por el Contralor General, quien era nombrado por el Presidente de la República, para un período de seis años, y no podía ser removido sino por el Congreso Pleno, por negligencia o culpa, o causa criminal conocida por la Corte Suprema de Justicia.”⁸⁰

El primer Contralor es el norteamericano James H. Edwards, para cumplir con sus funciones, tenía como órganos auxiliares a un Subcontralor General, a un Interventor General y a un Contador General, la designación del personal era para los antiguos trabajadores del Tribunal de Cuentas, estos nombramientos fueron hechos el 2 de diciembre de 1927.

La principal dificultad encontrada fue la incapacidad de un control general de los fondos públicos, ante una improcedente contabilidad llevada en el sector público, con métodos inapropiados para ser un organismo de control de la administración pública.

⁸⁰ Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 127.

La Contraloría estuvo integrada por diferentes departamentos encargados de funciones específicas que debía cumplir este organismo de control; estos son:

1. Departamento de Contabilidad, el cual se dividía en dos secciones:

1.1 Sección de Contabilidad del Presupuesto:

1.1.1 Control de Ingresos

1.1.2 Control de Egresos

1.1.3 Control de Especies

1.2 Sección de Contabilidad de la Hacienda Pública:

1.2.1 Contabilidad General

1.2.2 Bienes e Inversiones del Estado

1.2.3 Crédito y Hacienda Pública

2. Intervención de Transferencias

3. Sección de Revisores

4. Sección de Inspectores

5. Sección de Cauciones

6. Departamento de Registro de Bienes Nacionales

“Desde 1927, fecha en la que se fundó la Contraloría General, como un órgano de Contabilidad y Control Fiscal, la Institución ha sufrido pequeñas modificaciones en su aspecto estructural, creando o cambiando el nombre de ciertas unidades administrativas. Por ejemplo, el 8 de mayo de 1956, se dicta el Reglamento General de la Contraloría, cuerpo legal que le da una nueva fisonomía orgánica que se mantiene estable hasta el año 1974, fecha en la cual se produce una verdadera reestructura por medio de la supresión o fusión de unidades administrativas, que tenían actividades similares o complementarias.”⁸¹

Este cambio de la estructura organizativa de la Contraloría General del Estado conforma los siguientes departamentos: Contabilidad, Transferencias, Fiscalización, Revisión de Cuentas, Bienes Nacionales, Resoluciones, Cauciones, Jurídico, Técnico, Coordinación, Personal y Secretaría General.

⁸¹ Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 128.

La principal función de la Contraloría General del Estado, era la de controlar la Contabilidad de los fondos públicos, con ello se podía obtener información en cualquier momento sobre el manejo de fondos, detección de gastos innecesarios, control de gastos y fondos disponibles, cubriendo o solucionando problemas a tiempo o previniendo los mismos, funciones que se mantienen hasta hoy.

“Una de las fundamentales labores de la Institución, la del control, se practicó en dos fases importantes: el control previo y el control posterior.”⁸²

“El control previo es el que se ejerce antes de la ejecución de las gestiones financieras o antes de que el acto administrativo surta efectos definitivos.”⁸³ El control previo cumplía con las siguientes facultades: la contabilidad del Estado, el control presupuestario, el registro de cauciones (garantías), el registro de nombramientos y de poderes, el avalúo, y remate de los bienes públicos.

“El control posterior en cambio, es de dos tipos: el que se efectúa en la sede central y, el que se efectúa en las entidades públicas. El examen y

⁸² Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 130.

⁸³ *Idem*, p. 130.

finiquito de cuentas se agrupaban en el primero, y la fiscalización en el segundo.”⁸⁴

La presentación de cuentas era mensual y su análisis se efectuaba en períodos de seis meses a un año, el examen se lo realizaba en base de la comprobación aritmética, de la ley institucional, de su presupuesto y del resultado del examen de cuentas anteriores.

3.1.3 Fundamento de la Ley Orgánica de Hacienda, propuesta por la Misión Kemmerer (1927)

Este documento se realiza debido a la incapacidad del Estado de ejecutar un control a los recursos públicos, sobre todo al retraso existente en presentar las cuentas y la tardía solución que generaba el Tribunal de Cuentas. Así también, la inadecuada contabilidad que se llevaba en el sector público, donde sus métodos y normas contables no eran apropiadas para ser el organismo de control de la administración pública.

El 8 de marzo de 1927, la Misión de Consejeros Financieros conformada por Edwin Walter Kemmerer, quien la presidió, y por los señores Oliver C. Lockhart, H. M. Jefferson, Joseph T. Byrne, Robert H. Vorfeld, B. B.

⁸⁴ Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 131.

Milner, Edwar F. Feely y F. W. Fetter, presentaron al Presidente de la República, Dr. Isidro Ayora, y al Ministro de Hacienda, una exposición razonada del por qué la Ley Orgánica de Hacienda y el fundamento para la creación de la Contraloría General.

De esta manera la Contraloría se establece como un departamento independiente del Gobierno, se constituye *independiente del Poder Ejecutivo*, para poder cumplir sus importantes funciones y no estar subordinada a algún Ministerio, con esto considera la Misión Kemmerer que pueda cumplir exitosamente su principal función, que es la del control fiscal.

3.1.4 Contraloría General del Estado de 1973 y su transformación

“Desde 1927 a 1973, la Contraloría General, basó su acción fundamentalmente en el sistema de Contabilidad y Control Fiscal de los recursos públicos, es decir, en un control aritmético de los hechos consumados, de lo gastado, de lo comprado, de lo entregado y de lo ordenado; modalidad que se consideró inoperante en 1973, debido al

gran impulso y desarrollo del sector público, que obligó a cambiar esa forma de control, por un sistema ágil y eficiente.”⁸⁵

Con ello, realizaron un diagnóstico completo de la situación existente para poder reorganizarse internamente, además de cambiar a los sistemas financieros del sector público.

“Un nuevo concepto del Control Gubernamental estaba en marcha. Frente a la realidad del moderno Estado ecuatoriano, el viejo sistema Kemmerer, resultaba anticientífico, debido a que operaba sólo sobre la contabilización de comprobantes de gasto o simplemente sobre órdenes de transferencia. Con el incremento del volumen de recursos fiscales y el crecimiento del sector público, el antiguo sistema pasó a convertirse en trámite meramente administrativo, en lugar de ser un verdadero control de los fondos y bienes del Estado.”⁸⁶

3.2 Motivos para el cambio

La Contraloría ha mantenido el mismo sistema de control durante 50 años, aún cuando aumentaron sus obligaciones, funciones y responsabilidades. La organización estructural y funcional era defectuosa,

⁸⁵ Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 150.

⁸⁶ *Idem*, p. 150.

estos defectos se agravaban por la falta de normas escritas, reglamentos orgánicos y funcionales, manuales de procedimientos, etc. No existía un mantenimiento de sistemas financieros internos, no se había establecido una auditoría interna moderna y eficaz. Finalmente, no existía autonomía institucional, ya que existían organismos que controlaban todavía a la misma Contraloría.

3.2.1 Acciones de control

Con los cambios surgidos en el Ecuador en el año 2000, la Contraloría General del Estado enfoca su acción tradicional de control a un ámbito de *eficacia y técnica de auditoría*, de acuerdo a métodos más modernos.

“La Contraloría General asume facultad privativa para dictar las normas secundarias sobre el control de los recursos públicos y establecer normas relativas a sistemas administrativos generales o particulares, incluyendo los aspectos de control interno.”⁸⁷

⁸⁷ Contraloría General del Ecuador, *Reseña Histórica de la Contraloría General del Ecuador*, Artes Gráficas Señal, 1977, Quito – Ecuador, p. 167.

3.3 Competitividad: “Un reto para crecer”

Al iniciar el nuevo milenio el reto es que la Contraloría General del Estado tenga una cultura organizacional que pueda ayudarle al manejo de la misma por ser un organismo de control, tener identidad propia, trazándose una misión, visión, valores, etc; base sobre la cual actuaría la Contraloría como Institución.

“El cambio es una parte esencial de la vida humana. Si no fuera así, todavía iríamos a lomos de un caballo o utilizaríamos palomas para enviar mensajes. Lo que es distinto, en los primeros años del siglo XXI, no es tanto lo que ha cambiado sino el ritmo del cambio.”⁸⁸

Es así, que a inicios de la primera década de los años dos mil la idea de modernización de la Contraloría General del Estado se convirtió en un reto, plasmado en junio del 2004, fecha en la cual la Dirección de Planificación de la institución dio a conocer el Plan Estratégico de Modernización, estando como Director de Planificación el Dr. César Pico Vargas, y Contralor General del Estado Dr. Genaro Peña. En el Plan Estratégico de Modernización se visualizaban cambios sustantivos, con el

⁸⁸ Jane Smith, Hábitos de trabajo efectivos, Ediciones Gestión 2000 - 2002, Barcelona – España, 2005, p. 39.

propósito de fortalecer el control gubernamental a través del talento humano.

“La cultura profesional evoluciona con los avatares del tiempo, pero no siempre es posible hacerla cambiar de forma radical, aun cuando así lo haya hecho el ambiente del mercado en que se mueve la empresa. De hecho, cambios estratégicos importantes en empresas con una fuerte cultura sólo han sido posibles reestructurando fuertemente sus plantillas e importando gestores de otros sectores”.⁸⁹

3.3.1 Plan Estratégico para la Modernización Institucional (2005 - 2009)

El inicio del nuevo milenio junto a la realidad de la sociedad ecuatoriana exigía una Contraloría que por medio del control objetivo, profesional e independiente, contribuya al mejoramiento continuo de la administración pública. Es así que el desafío en los últimos tiempos ha sido el fortalecer el control gubernamental mediante la modernización de los procesos y la inducción a cambios sustantivos en sus unidades de gestión, en las auditorías internas, en las entidades bajo su vigilancia y en la participación ciudadana.

⁸⁹ José Ignacio Bel Mallén, La dirección de la comunicación en las organizaciones, Ediciones Universidad de Navarra, 2005, Navarra – España, p. 112.

3.3.1.1 Misión

“Somos el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, en el manejo de los recursos públicos, estableciendo las responsabilidades a que hubiere lugar. Promovemos el mejoramiento de la gestión de las entidades sujetas a nuestro ámbito, a través de la auditoría gubernamental, la asesoría y la lucha contra la corrupción y la impunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.”⁹⁰

3.3.1.2 Estructuración de la Planificación.

La finalidad de elaborar un Plan Estratégico la Contraloría General del Estado ha sido el integrar a sus sistemas de seguimiento y evaluación el uso de herramientas de gestión que en la actualidad le permite alcanzar el logro de los objetivos a través de la puesta en acción de sus estrategias, estandarizando los criterios para la formulación de sus planes estratégicos y la aplicación en los diferentes niveles de la planeación (Estratégico, Operativo y Táctico).

⁹⁰ Contraloría General del Ecuador, Plan Estratégico para la Modernización Institucional, Edición Contraloría General del Ecuador 2005 – 2009, Quito – Ecuador, p. 8.

El proceso de planeación estratégica parte de la revisión permanente de las políticas y guías de planeamiento de la Contraloría. A partir de este análisis se considera los principios y valores institucionales y se reestructuran la Misión y Visión, a base de sus Capacidades Distintivas y su Oferta de Valor.

En la actualidad se puede observar en la Contraloría que, en el nivel operativo se formulan Iniciativas Estratégicas que no son otra cosa más, que los programas y proyectos que junto a su presupuesto, deben ejecutarse anualmente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; en función de estos, se identifican, diagraman y diseñan los procesos y procedimientos que permitan regular, controlar y garantizar la calidad de los servicios que la Contraloría debe cumplir para poder ser el organismo de control gubernamental.

Con lo expuesto hoy en día, la Contraloría General del Estado es una institución con un alto porcentaje de credibilidad para con la comunidad y el sector público, el mismo que evita en lo más mínimo caer en errores que puedan ocasionar conflictos. De ahí que, una estrategia que ha tomado la Contraloría General del Estado en los Planes estratégicos elaborados, es que se actué preventivamente, para lo cual hay campañas continuas de capacitación a trabajadores del sector Público; para lo cual

también cuenta con los planes de contingencia respectivos, que permiten mantener en límites tolerables la incertidumbre de cumplimiento de los objetivos, la Visión y Misión institucional.

La Contraloría General del Estado, en busca del mejoramiento continuo de la Institución, creó un nuevo departamento junto con el plan estratégico (2009 – 2012), para poder capacitar a los trabajadores, el mismo que tiene por nombre Dirección de Capacitación; este tiene por finalidad educar al trabajador para la mejora de su comportamiento dentro de la misma.

3.3.1.3 Visión

“Liderar el proceso de transformación gerencial del Estado sobre la base de la cultura de la ética pública, la calidad y enfoque hacia los resultados, para demostrar ser un organismo facilitador y asesor de las entidades sujetas a su control, sustentado en la independencia, profesionalismo, compromiso institucional, responsabilidad social y excelencia organizacional”⁹¹

⁹¹ Contraloría General del Ecuador, Plan Estratégico para la Modernización Institucional, Edición Contraloría General del Ecuador 2005 – 2009, Quito – Ecuador, p. 9.

3.3.1.4 Valores y principios de la Contraloría General del Estado.

El Plan estratégico de Modernización enfoca valores que deben primar en la institución para garantizar la calidad de función y desempeño, estos son:

- Lealtad
- Credibilidad
- Neutralidad
- Objetividad
- Sinceridad
- Rendición de cuentas
- Honestidad
- Calidad
- Integridad
- Liderazgo
- Honestidad

3.3.6 Áreas Estratégicas y Objetivos Estratégicos

AREA ESTRATEGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO
1. Sistema de Gestión de Calidad	Diseñar e implantar el Sistema de Gestión basado en las normas ISO 9001, 2000 y 14000; lograr la certificación de los procesos claves por una entidad acreditada, para entregar servicios de calidad a las partes interesadas
2. Control y Asesoría	“Actualizar y fortalecer el Sistema de Control externo e interno de los entes para mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y cobertura de las acciones de control, lograr credibilidad institucional y consolidar el Sistema de Control gubernamental participativo”.
3. Sistema de Desconcentración	“Desconcentrar las competencias hacia las

	Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales para mejorar la eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios institucionales.”
4. Sistema de Gestión del Talento Humano	“Diseñar e implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano para fortalecer el clima y cultura organizacional basada en valores, potenciar sus habilidades y competencias manteniendo una estrategia de capacitación externa e interna permanente orientado la acción al cumplimiento de la misión institucional.”
5. Sistema de Tecnologías de Información	“Dotar a la Contraloría General del Estado los elementos plataforma tecnológicos que permitan desarrollar y mantener Sistemas de Información y Análisis para atender de una manera ágil, segura y oportuna los requerimientos de sus usuarios internos y externos.”

3.4 Calidad enfocada en resultados positivos

3.4.1 Plan Estratégico Institucional (2009 - 2012)

“El principal objetivo de la planificación estratégica es lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad ecuatoriana, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo en la Contraloría General del Estado, como entidad técnica encargada del control y eficiente utilización de los recursos públicos y del logro de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos estatales.”⁹²

⁹² www.contraloria.gov.ec, Plan Estratégico Institucional (2009 - 2012), p. 3.

Los cambios que acarrea la modernización de un modelo organizativo, hace necesario el implantar nuevos proyectos, que ayuden a la optimización de mecanismos que garanticen la calidad y eficiencia de este ente gubernamental y que oriente a los integrantes de la misma, tomando en cuenta los objetivos planteados y basados en la misión y visión propuestas.

3.4.1.1 Misión

“Somos el Organismo Técnico Superior de Control, que efectúa auditorías a las entidades públicas y privadas que reciben recursos públicos, para verificar su correcta utilización y recomendar el mejoramiento de su gestión.”⁹³

3.4.1.2 Visión

“En el 2012 la Contraloría General del Estado será: Un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que

⁹³ Contraloría General del Ecuador, Plan Estratégico para la Modernización Institucional, Edición Contraloría General del Ecuador 2005 – 2009, Quito – Ecuador, p.10.

garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos.”⁹⁴

3.4.1.3 Valores y Principios

- | | |
|-----------------|-------------------|
| - Transparencia | - Responsabilidad |
| - Honestidad | - Lealtad |
| - Imparcialidad | - Compromiso |

3.4.1.4 Áreas Estratégicas y Objetivos Estratégicos

“Los nuevos tiempos exigen nuevos líderes, nuevas organizaciones y sobre todo el mejor equipo humano capaz y motivado para tomar riesgos que requieran las nuevas circunstancias”.⁹⁵ Con este pensamiento y motivados para un cambio significativo, la comisión encargada de elaborar el P.E.I de la CGE creyó conveniente plantearse objetivos generales y específicos que harían de este un instrumento más manejable y ejecutable. Los que se detallan a continuación:

⁹⁴ Contraloría General del Ecuador, Plan Estratégico para la Modernización Institucional, Edición Contraloría General del Ecuador 2005 – 2009, Quito – Ecuador, p. 11.

⁹⁵ www.contraloria.gov.ec, Plan Estratégico Institucional (2009 - 2012), p. 20.

OBJETIVOS GENERALES		OBJETIVOS ESPECÍFICOS
AREA: GESTIÓN ESTRATÉGICA		
a) Conducir a la Contraloría General del Estado hacia la mejora de su desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Fortalecer el Sistema de Planificación Estratégica y Operativa así como del seguimiento y Control.- Consolidar las Alianzas Estratégicas.- Promover la transparencia y rendición de cuentas.- Optimizar el empleo de los recursos Institucionales.- Fortalecer la Imagen de la Contraloría.- Desarrollar el Sistema de Control de Gestión Estratégico y operativo.- Desarrollar el Sistema de Gestión de Riesgos Estratégico y operativo.- Fortalecer los procesos de participación ciudadana en el ejercicio del Control Gubernamental.	
AREA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
b) Apoyar a la Gestión efectiva del Talento Humano, para mejorar la dotación del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollar las capacidades y competencias del personal de la Contraloría, mediante el fortalecimiento de la función de capacitación, para lograr un excelente desempeño en las funciones asignadas.- Mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional.- Fortalecer la cultura organizacional y práctica de valores mediante la formación ética de los funcionarios.- Potenciar el liderazgo y el trabajo en equipo.- Diseñar el Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano.	
AREA: GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO Y EXTERNO		
c) Modernizar y fortalecer los procesos de control Gubernamental observando los principios y normas aplicables que constituyen las herramientas para asegurar la oportuna y eficaz transparencia de la administración pública.	<ul style="list-style-type: none">- Fortalecer el Sistema de Control Interno de las entidades públicas.- Fortalecer el Sistema de Control externo.- Actualizar la reglamentación y normatividad internas.- Fortalecer el proceso de desconcentración de las competencias a las direcciones regionales y delegaciones provinciales.- Definir y coordinar las actividades con las Auditorías Internas.- Brindar asesoría técnica de calidad cuando se lo requiera.	
AREA: GESTIÓN TECNOLÓGICA (INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN)		
d) Desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico Integrado de Tecnología y Recursos Informáticos.	<ul style="list-style-type: none">- Renovar el parque tecnológico.- Desarrollar sistemas e incorporar herramientas tecnológicas que optimicen los procesos de control.	

	- Mantener operables los equipos y medios tecnológicos.
AREA: GESTIÓN DE LA CALIDAD	
e) Consolidar el Proceso de Mejoramiento Continuo de los procesos Gobernantes, misionales y de apoyo de la Contraloría General del Estado.	- Implantar la Gestión por Procesos como parte de un componente estructural para la mejora organizacional. - Alcanzar y mantener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad y excelencia, según estándar NTE ISO 9001 2001.

3.4.1.5 Políticas Institucionales

“Las políticas institucionales constituyen los lineamientos que guiarán las actividades de la Contraloría General del Estado. El planeamiento, la ejecución, el control, el seguimiento y la rendición de cuentas en los diferentes componentes, corresponden a las guías establecidas y que representan la base para la toma de decisiones por el Contralor General del Estado.”⁹⁶

- Políticas para la Gestión de la Calidad del Control

Constituyen estrategias de excelencia operacional dirigidas al cumplimiento de los más altos estándares de confiabilidad, mejoramiento continuo de procesos, innovación y proactividad, adecuada infraestructura, y un personal altamente calificado a fin de cumplir con el

⁹⁶ www.contraloria.gov.ec, Plan Estratégico Institucional (2009 - 2012), p. 15.

mandato constitucional y su Ley Orgánica de acuerdo a sus necesidades y demandas sociales.

- Políticas de Desarrollo Humano, Tecnología y de la Información y Comunicaciones.

Buscan implementar un sistema de Gestión de Talento Humano por competencias, que garanticen una formación profesional, para que la asignación sea de acuerdo a competencias personales que certifiquen eficacia en su trabajo.

Logrando el trabajo en equipo a través de la integración de todo el personal, para poder satisfacer sus necesidades sociales, aprovechando habilidades y capacidades. Para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad, esta organización pretende preparar y perfeccionar continuamente al personal en las áreas técnicas y administrativas, implantando paralelamente un sistema de seguridad laboral y la salud ocupacional en toda la Contraloría a nivel nacional.

Se fortalecerá la ética pública ejecutando actividades dirigidas a la práctica de los valores éticos y morales; el respeto a los derechos humanos con una profunda conciencia ciudadana dirigido a la búsqueda

de la armonía de la Contraloría General del Estado con la sociedad. Los altos funcionarios de la Contraloría General deben fundamentar con el ejemplo.

La página de la Contraloría General del Estado será un medio de información interno y externo, que incorporen servicios en línea y tecnología de punta para beneficio de las entidades públicas, los ciudadanos y la misma Institución.

- Políticas referidas a la generación de valor público

“Los medios comunicacionales a emplearse deberán destacar y fortalecer la cultura organizacional de la Contraloría y su orientación hacia maximizar la calidad en el servicio ofrecido a los entes sujetos a su control.

- El vocero oficial de la CGE es el Contralor y solo previo autorización serán los directores nacionales, regionales y delegados provinciales.
- Descentralizar la comunicación a nivel regional.
- Rendición de cuentas permanente.
- Evaluación y medición diaria de la opinión pública.”⁹⁷

⁹⁷ www.contraloria.gov.ec, Plan Estratégico Institucional (2009 - 2012), p. 19.

IV. PROPUESTA DEL PLAN PARA ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

4.1 Los valores, requisitos indispensables para el cambio

Cada uno de los individuos tiene criterios para evaluar qué es importante y prioritario cumplir en su vida, asumiendo actitudes que lo conducirán a un comportamiento con el que podrá alcanzar sus propósitos y sentirse satisfecho. Así como cada persona tiene valores, las organizaciones establecen criterios con los cuales proyectarán sentido a la forma de trabajar e identificarse con su entorno. También los hace universal por ser transmitidos a todos quienes la integran y se relacionan con ella.

Los valores organizacionales son clasificados con base a su finalidad e involucramiento de cada persona. “Entonces, podemos encontrar aquellos que les denominan *valores finales* porque proyectan los compromisos estratégicos a los que quiere llegar la empresa a través de sus postulados filosóficos como: la misión, visión, objetivos”.⁹⁸

⁹⁸ CAMISON César Gestión de Calidad. UNED. 2009

Por otra parte se encuentran aquellas especificaciones con las cuales los colaboradores de una empresa se comprometen a orientar su conducta y sus esfuerzos para capitalizar sus estrategias organizacionales, a estas se les ha denominado *valores compartidos*, como: puntualidad, tenacidad, perseverancia, inteligencia, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Los valores de una organización son los aspectos más importantes a considerar para regular el comportamiento de los empleados orientados a cumplir los compromisos de la empresa.

4.2. Análisis Comparativo

4.2.2. Los valores en la Contraloría General del Estado.

La Contraloría General del Estado para el cumplimiento de los Valores, es fundamental un efectivo sistema de control, con el cual se podrá alcanzar los objetivos propuestos, mediante la práctica de las normas éticas y de comportamiento, con la amplia difusión al personal para su aplicación, se propiciará un ambiente adecuado con la Administración por Valores.

1. En el proceso de investigación realizado en la CGE el 12% de los funcionarios manifiestan que los valores con que operan en el desempeño de sus funciones son: honestidad, el 9% responsabilidad, el 6% verdad, seguidos por valores como credibilidad 6%, eficiencia 6%, honradez 6%, trabajo en equipo 6%, justicia 5%.

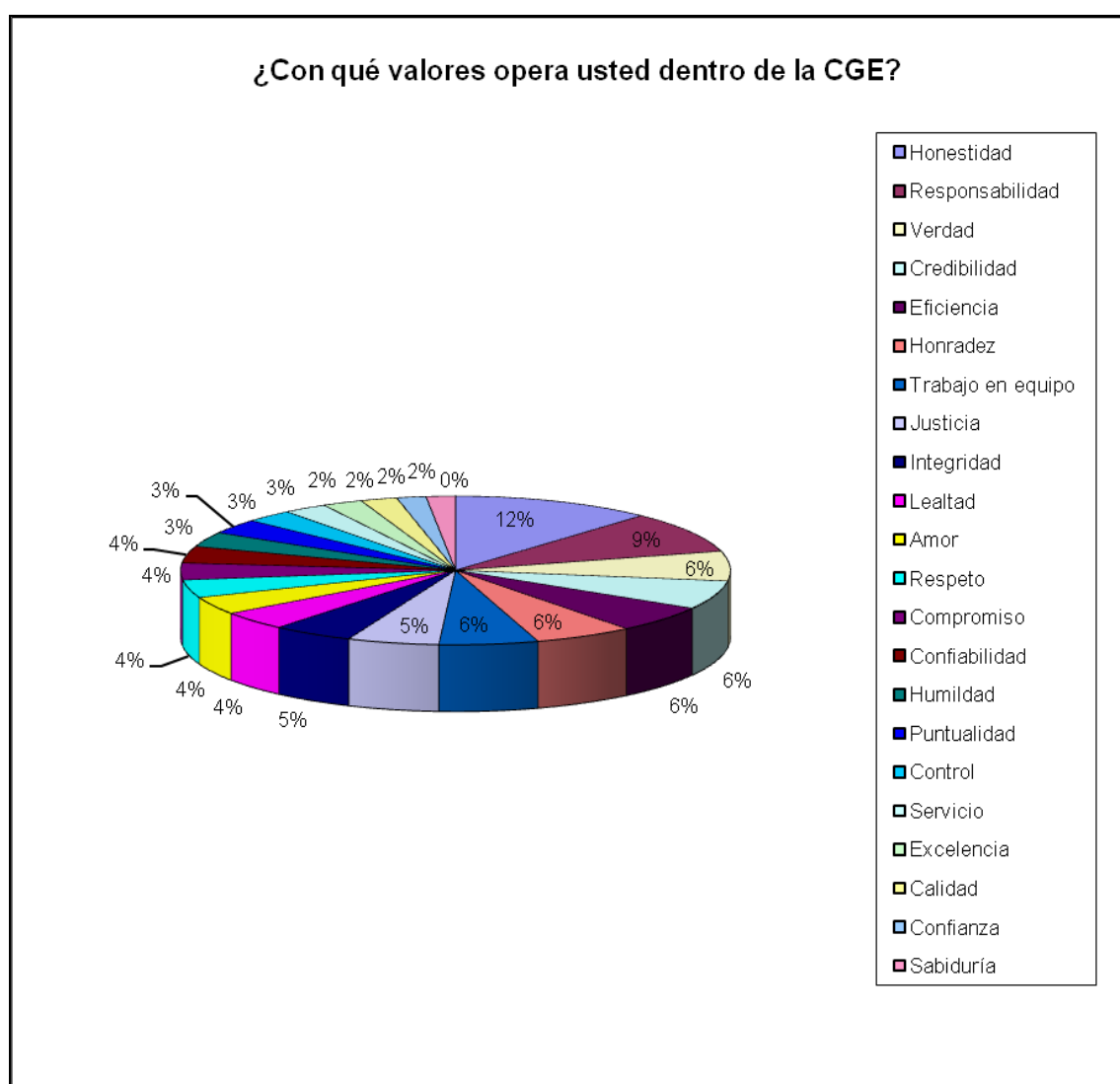


Grafico 1

2. La manera como mantendría los valores más importantes en la vida de los trabajadores de la CGE manifiestan que lo hacen a través de la práctica el 30% del grupo focal, dando ejemplo a los demás 11% y enseñando a través de valores el 8%; cabe resaltar que existe el 13% que se abstiene de contestar.

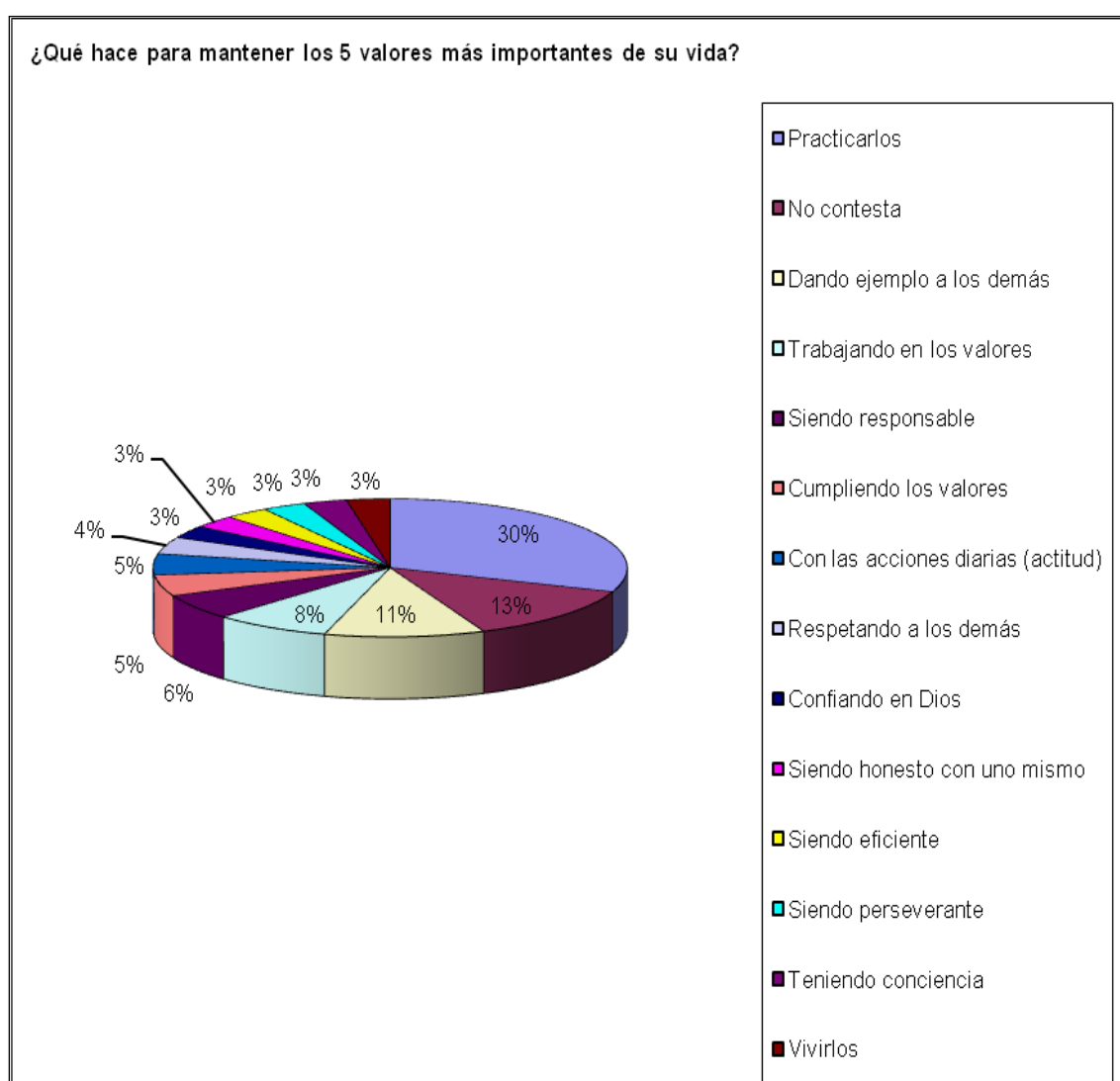


Gráfico 2

3. La manera como se preservarían estos valores dentro del trabajo el 13% del grupo focal se abstiene de contestar, por otro lado manifiestan que concienciando a los demás 12%, difundiéndolos 10%, en la educación 8%.

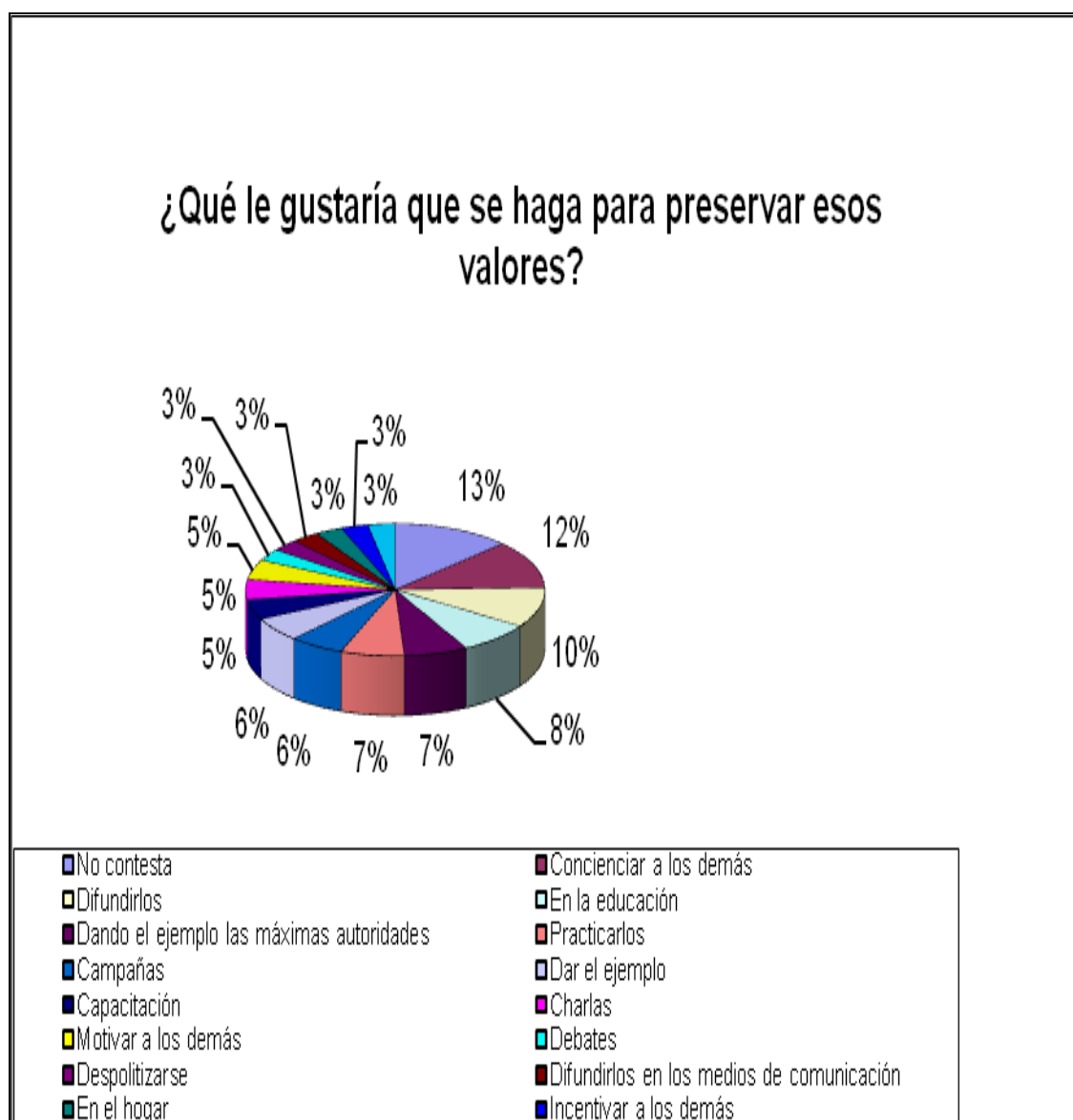


Gráfico 3.

4. Un 26% contesta adecuadamente sobre los valores actuales que ostenta la CGE (honestidad, credibilidad, lealtad y calidad), a esto se suman independientemente valores como honestidad 12%, credibilidad 7%, eficiencia 7%, lealtad 7%, responsabilidad 7% entre otros.

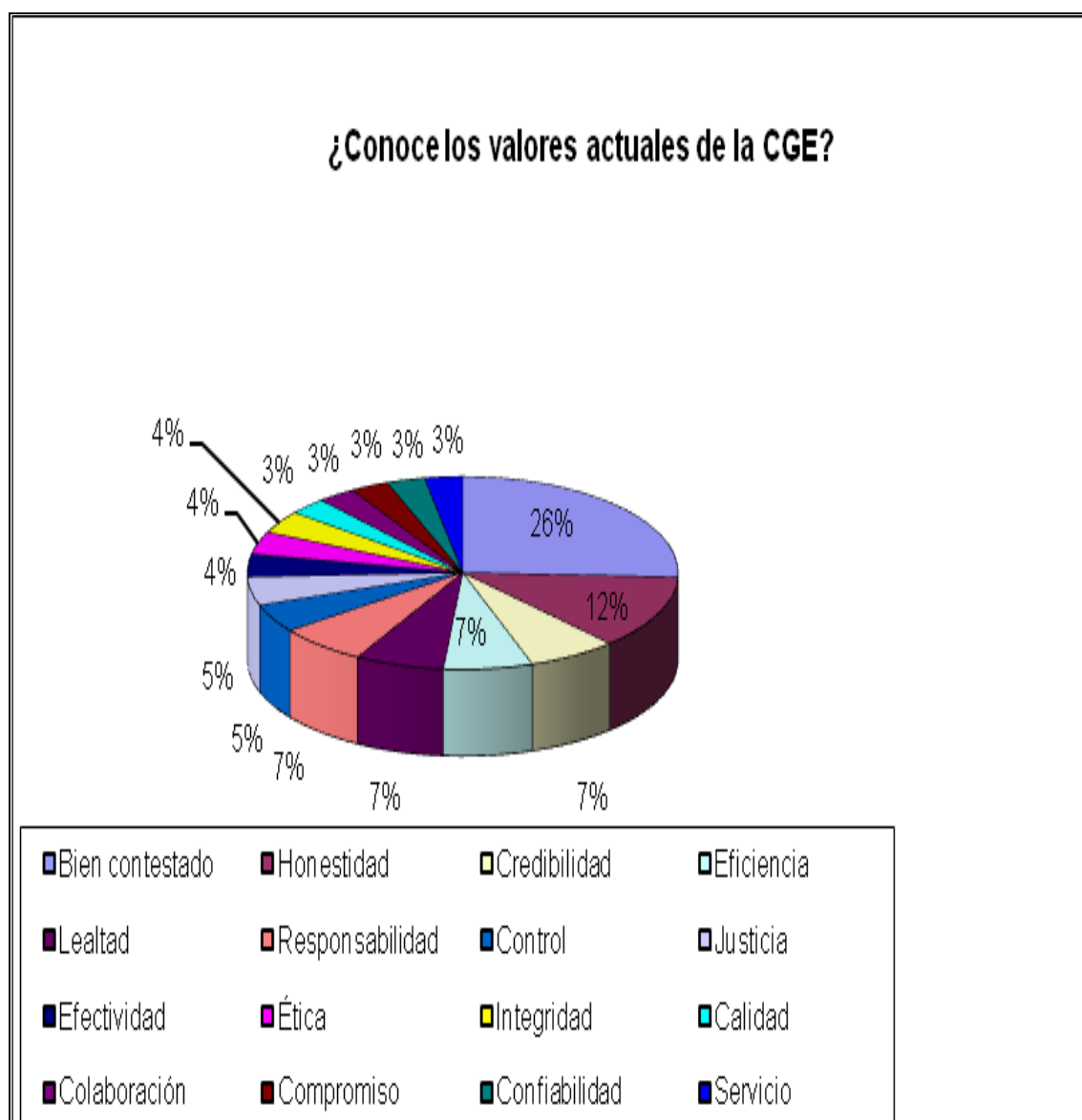


Gráfico 4

5. Con respecto a la opinión personal sobre los valores actuales de la CGE, los funcionarios participantes en la investigación en un porcentaje significativo 36% se abstienen mientras que el 10% manifiesta que son insuficientes el 9% creen que no se cumplen, que están bien opinan el 7% y que son importantes el 7%.

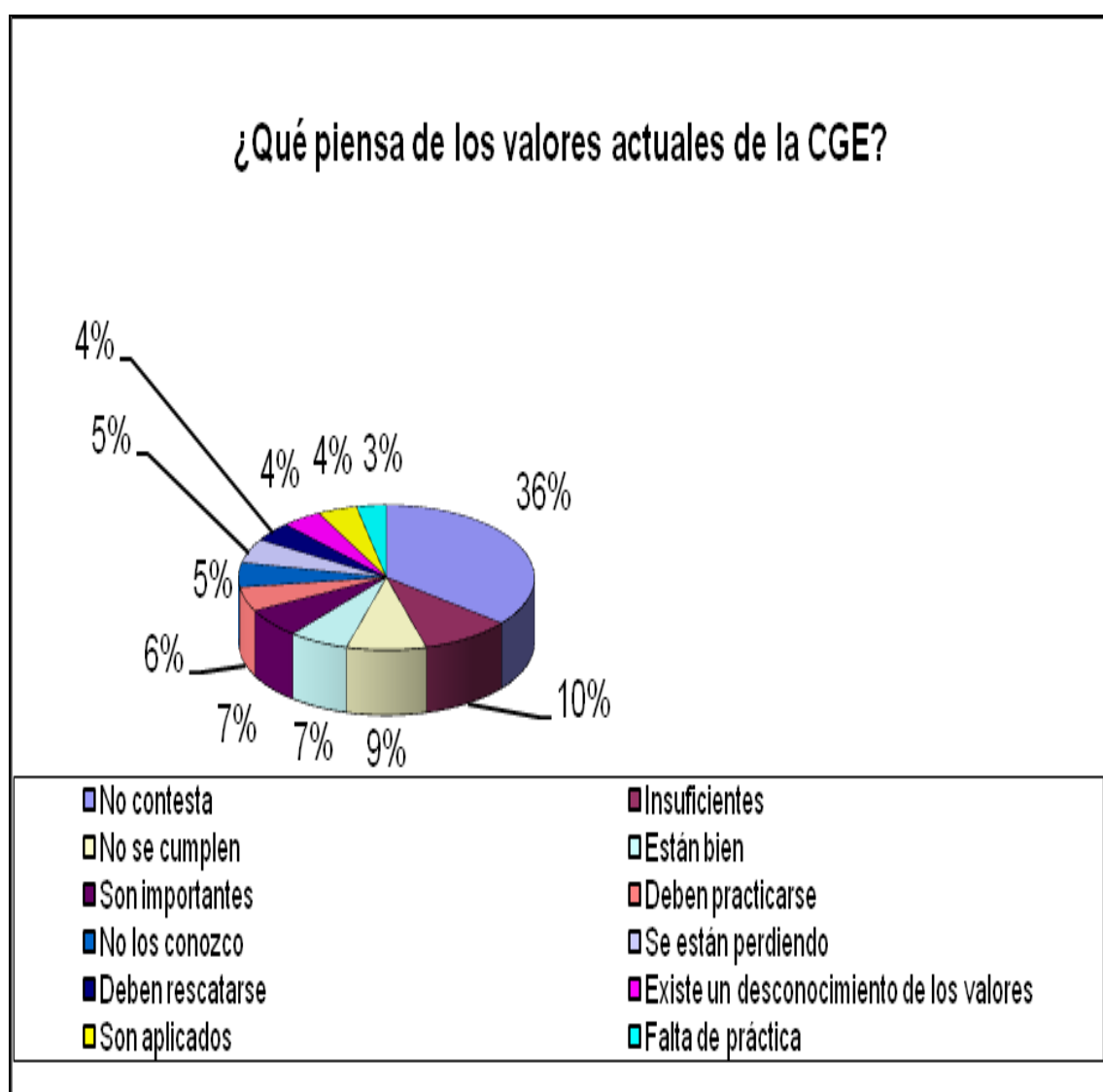


Gráfico 5

6. De acuerdo al criterio del grupo focal investigado los valores que debería poseer la CGE son Honestidad 11%, justicia 8%, responsabilidad 7%, compromiso 6%, verdad 6%,

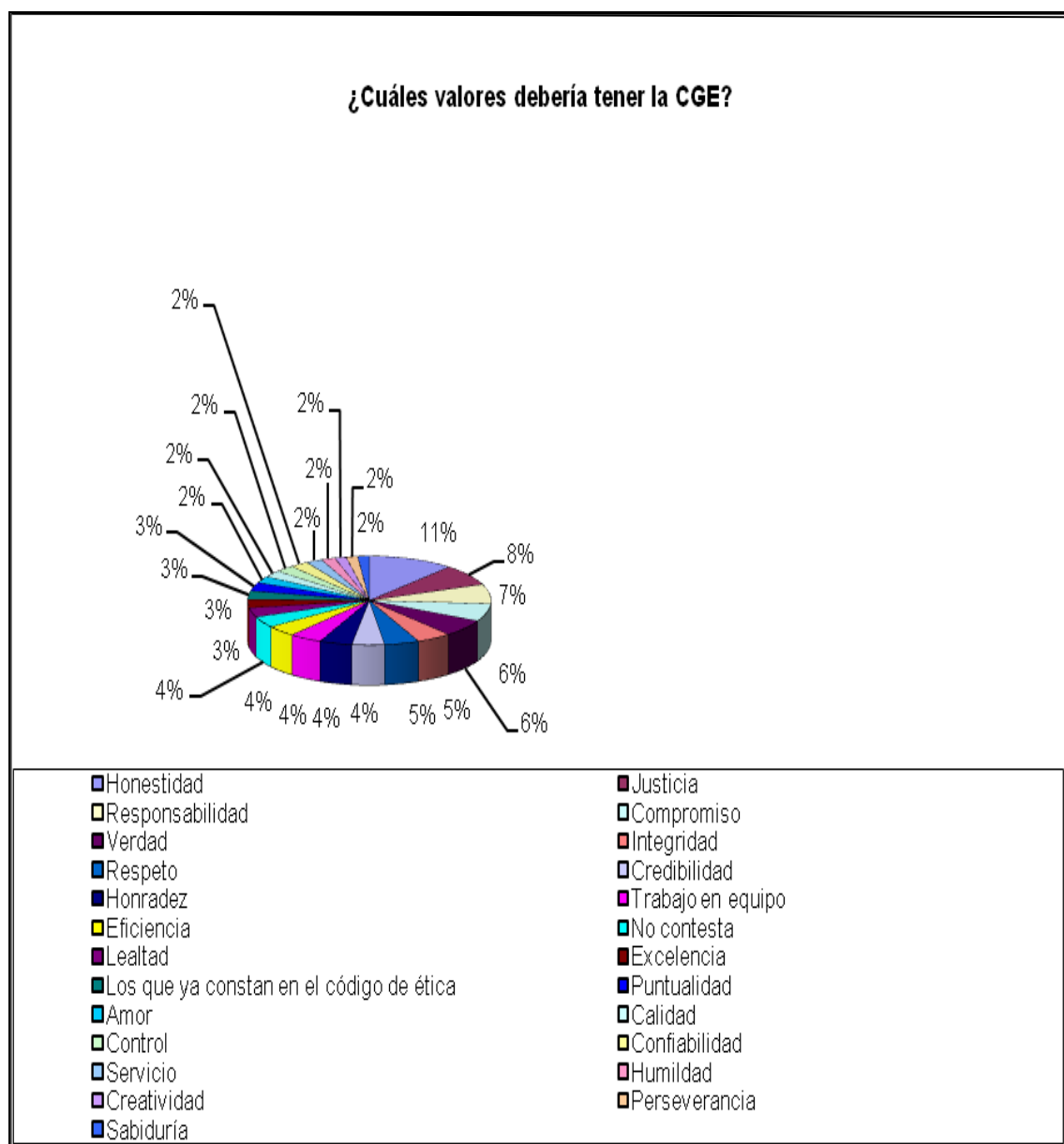


Gráfico 6

4.3 Análisis sobre las prácticas actuales en cuanto a valores en la Contraloría General del Estado.

- Los funcionarios de la CGE manifiestan que los valores con que operan en el desempeño de sus funciones son honestidad, responsabilidad, verdad seguidos por valores como credibilidad, eficiencia, honradez, trabajo en equipo, justicia, no existe unidad de criterio.
- La manera como conservarían los valores más importantes en la vida, los funcionarios creen que lo harían a través de la práctica, dando ejemplo a los demás y enseñando a través de valores.
- La forma como salvaguardar estos valores dentro del trabajo manifiestan que sería mediante la concienciación a los demás, difundiéndolos, y a través de la educación.
- El conocimiento sobre los valores actuales que ostenta la CGE no está muy generalizado entre los funcionarios, hasta cierto punto lo desconocen; sin embargo a nivel personal manifiestan que en la institución existen valores como honestidad, credibilidad, eficiencia, lealtad, responsabilidad, control, justicia. No existe un criterio general al respecto. Sin embargo, los valores en la Contraloría General del Estado se encuentran dormidos, debido al poco interés por el cambio personal y de la institución, lo que lleva al trabajador hacer únicamente su trabajo sin pensar en el mejoramiento continuo y el aprendizaje de valores.

- La opinión personal de los funcionarios sobre los valores actuales de la CGE permitió conocer que los valores existentes son insuficientes, no se cumplen o simplemente están bien.
- De acuerdo con la investigación los valores que debe poseer la CGE son Honestidad, justicia, responsabilidad, compromiso, verdad, integridad, respeto, credibilidad, honradez, trabajo en equipo, entre otros no existen valores comunes con los que se identifiquen la mayoría de funcionarios.
- El grupo focal manifestó en varias ocasiones un gran porcentaje de abstenciones lo que hace creer que no quieren opinar sobre este tema.

4.4 Aplicación

- La Institución debe contar con un Plan Estratégico, que fomente el uso de valores los cuales guiarán en el proceso, así como en la toma de decisiones para los trabajadores, la fortaleza que le permita actuar en sus actividades profesionales o en sus funciones laborales de la mejor manera, y aún más importante es el conocimiento concienzudo y reflexivo de estos por parte de todos quienes hacen la CGE, elaborando una misión y visión la cual irá de la mano con los valores.
- Implantar en la CGE una Administración por Valores para que sea testimonio de excelencia organizacional. Un proceso de cambio, puede darse si las personas sienten la necesidad de cambiar para poder explotar

nuevas habilidades, desarrollando constantemente destrezas que les ayudarán a su desempeño diario. De igual manera los valores deberían ser parte de la vida y mantenerlos a través de la práctica, tomando en cuenta que los valores se aprenden desde el hogar.

- La Contraloría General del Estado por ser un órgano de control que lucha contra la corrupción, debería tener a su haber funcionarios ricos en valores con fines comunes y conscientes de la Misión y Visión de la institución, educándose y formándose en base a los mismos.

- Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él (Autoridades y funcionarios en general). En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. El cambio ocurre dentro de uno a través de las personas y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

- La CGE requiere el involucramiento de cada uno de los funcionarios para hacer de su trabajo eficiencia impartida a los demás. Es preciso implantar un proyecto que permita llegar a cada trabajador sin importar su rango, concienciarlo sobre su rol, la importancia de su trabajo, y básicamente sobre el aporte que puede dar como persona. Los valores se deberían aprender y más cuando hay un líder que actúa con ellos, uno de los fines serían contralor y directores modelos positivos de influencia. El

ser humano necesita mantenerse en constantes relaciones que lo ayuden a formar su carácter y personalidad, es así que necesita pertenecer a un grupo con el cual pueda compartir valores, pensamientos e ideas, de esta manera sentirá la necesidad de cambiar y de identificarse con otros sujetos, el ser humano necesita mantener relaciones sociales con otros seres humanos, como lo plantea Maslow.

4.5 Desarrollo del Talento Humano en la Contraloría General del Estado

Administrativamente a nivel mundial se ha formado un nuevo modelo gerencial que tiene la intención de diseñar, desarrollar y alcanzar beneficios integrales tanto para: la empresa, sus empleados, sus accionistas; así como para sus clientes, proveedores, distribuidores y sociedad con la que se encuentra en constante interacción. Este nuevo paradigma se basa en tener como máxima premisa el *establecimiento y seguimiento de valores*.

La Administración por Valores es una herramienta para potenciar el desarrollo del talento humano.

LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

Conociendo brevemente el significado de un valor organizacional, además de la trascendencia de su utilidad, es conveniente expresar las nociones de la administración por valores que sus iniciadores (Blanchard y O`CONNOR) aportaron a la ciencia administrativa.

Básicamente este enfoque se orienta a definir los compromisos conductuales compartidos (valores) que empresa y colaborador establecen para encaminar sus esfuerzos y lograr resultados efectivos.

Específicamente en la Contraloría General del Estado con la Propuesta de Administración por valores estos compromisos se regirán bajo un conjunto de principios normativos que regularán un comportamiento orientado a satisfacer el lado humano de todos los funcionarios que interactúan alrededor de la institución: Contralor, Sub Contralor, Directores, Personal de Oficina, Recepcionistas, Guardias, Mensajeros y la comunidad en general. De ahí que la filosofía de este enfoque administrativo establece que los valores serán los jefes de toda la Institución.

El origen de esta administración por valores se encuentra desde el momento en que se establece la misión y visión de la organización; de esta forma, las actitudes tomadas para su cumplimiento, estarán orientadas a definir el involucramiento (los compromisos) y conductas que darán personalidad a los esfuerzos para alcanzar los ideales estratégicos de la institución.

Para una buena Administración por Valores se sugiere que la iniciativa de su aplicación surja del Contralor General Del Estado, quien delegará a un Ombudsman, el cual debe encargarse del proceso de Administración por Valores y asumir sus funciones; el Ombudsman debe determinar lo que quiere hacer para trascender y alcanzar los ideales definiendo así sus valores, establecer relaciones laborales con los demás, poniendo siempre en alto los valores personales y de la institución para una mejor correlación organizacional.

Es necesario que la autoridad de a conocer, defina o redefina los propósitos y valores para luego utilizarlos en la acción diaria en formas que sean verdaderamente significativas para uno mismo y para las personas, creando compromiso y principios que sean una guía interna.

De acuerdo con esto el enfoque administrativo para la CGE seguirá un procedimiento:

<p>1. Explicar la misión, visión y los valores establecidos en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El ombudsman tiene que controlar todo el proceso, para esto necesita tener bien definidos los conceptos de misión, visión y valores de la CGE. - Debe llegar a todos los trabajadores mediante charlas, capacitaciones, pancartas, implementando programas de capacitación de acuerdo a las necesidades operativas del personal a fin de fortalecer sus competencias. - Designar a todos los Directores para que realicen juntas o grupos focales para medir el conocimiento de todos los integrantes. - Usar el Intranet para recordarles cual es la misión, visión y valores.
<p>2. Comunicar la misión, visión y los valores a los funcionarios de la CGE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Una buena comunicación garantiza un proceso efectivo. - Fortalecer la cultura organizacional y la práctica de valores mediante la formación ética de los funcionarios públicos. - Diseñar y ejecutar estrategias y objetivos para poder obtener logros y resultados institucionales, capaces de cambiar la cultura organizacional. - Capacitando al personal que ingresa a la institución, la que debe tener un conocimiento exhaustivo de las normas éticas que rigen su desempeño y legales aplicables a sus funciones. - Implantar el Sistema de mérito (meritocracia) y carrera administrativa - Implantar el Sistema de Reconocimiento al Desempeño - Implantar el Sistema de Gestión del Conocimiento
<p>3. Alinear las prácticas diarias con la misión, visión y valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el liderazgo y el trabajo en equipo. - Realizar reuniones de trabajo, eventos, charlas, etc, que promuevan la práctica diaria de valores. - Realizar el seguimiento, control y evaluación de los diversos objetivos marcados. - Consolidar la integración institucional entre autoridades y su personal.

1.- *Explicar la misión, visión y los valores* establecidos en la organización.

MISION

“Somos el Organismo Técnico Superior de Control, que efectúa auditorias a las entidades públicas y privadas que reciben recursos públicos, para verificar su correcta utilización y recomendar el mejoramiento de su gestión”.⁹⁹

VISION

“En el 2012 la Contraloría General del Estado será: Un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos”.¹⁰⁰

En esta fase, juega un papel importante la autorización y promoción de la misión, visión y valores por parte de la máxima dirección. Esta fase tiene el objetivo principal de integrar los aspectos estratégicos (verificar su correcta utilización y recomendar el mejoramiento de su gestión) que desea la institución, con la percepción y compromiso de los empleados para lograr un eficiente cumplimiento.

⁹⁹ www.contraloria.gov.ec, Plan Estratégico Institucional (2009 - 2012), p. 10.

¹⁰⁰ Idem, p. 11.

2.- *Comunicar la misión, visión y los valores* para que todos los funcionarios de la CGE estén enterados de cuál será la razón de ser de sus esfuerzos en los próximos años y qué tipo de actitudes tomarán para su cumplimiento. En esta fase es fundamental considerar la aplicación de una *comunicación efectiva*, en un buen ambiente organizacional, además de sistemas motivacionales significativos para que todos empaticen y pongan diariamente en práctica los valores definidos.

La tarea de las autoridades estará centrada en idear y cómo aplicar las habilidades directivas para instituir la idea de los grandes beneficios que se obtendrán al cumplir con estas premisas estratégicas y mantener la confiabilidad de la comunidad en general.

3.- *Alinear las prácticas diarias con la misión, visión y valores establecidos* surgirá desde el momento en que se ponga en práctica y se comience a vigilar la participación de todos los miembros de la organización en su cumplimiento. En esta fase es recomendable utilizar criterios de evaluación y retroalimentación para que todos los que se involucren en la institución (empleados, beneficiarios, visitantes) expresen sus opiniones y sean verificadas con la evaluación de resultados obtenidos los cuales serán evaluados por un Ombudsman. Entre las herramientas de monitoreo que pueden ser utilizadas en esta fase están: Entrevistas de

satisfacción de clientes, evaluaciones administrativas, técnicas de retroalimentación, entrevistas directas, encuestas, entre otras. Gracias a esta información se podrán detectar las fallas que serán necesarias remediar (a través de una realineación o ajuste); de tal manera que se replantee el comportamiento requerido para cumplir con los compromisos y valores definidos por la institución, alcanzando así, la mejora continua. De esta manera, *en esta fase se tiene que supervisar las prácticas a nivel individual, grupal y organizacional de todos los miembros de la institución.*

La administración por valores ayuda a conducir los comportamientos adecuados para alcanzar los compromisos estratégicos. (Misión y Visión). Si es empleada correctamente, traerá como consecuencia resultados efectivos tales como:

- a) La participación de todos los miembros que componen la organización.
- b) Un mejor trabajo en equipo, por estar integrados y orientados al cumplimiento de compromisos.
- c) Poseer un mayor autocontrol de la escala de valores tanto del individuo como la empresa.

d) Mayor motivación para que los empleados se orienten a resultados efectivos.

e) Contar con colaboradores que han aprendido y se han identificado con la imagen y filosofía de la empresa.

Al tener la Contraloría General del Estado este enfoque administrativo como una herramienta que contribuya al éxito con su entorno se le podrá denominar empresa afortunada, porque de manera integral cumplirá con las expectativas de todas las personas e instituciones que estén involucrados en sus actividades, así entonces tendría:

1.- Clientes, que podrán recibir en su momento, un buen servicio y satisfacción de sus necesidades.

2.- Empleados, que se sentirán involucrados y comprometidos con su fuente de trabajo, por tener un ambiente laboral que inspira confianza, seguridad y buena proyección en el logro de sus expectativas.

3.- Autoridades, con una institución que mantiene los valores establecidos (honestidad, credibilidad, calidad, lealtad) y oferta confiabilidad.

4.- A las instituciones que directamente se relacionan con la CGE, porque tendrán una interrelación en sus actividades, que bajo una responsabilidad compartida, podrán cumplir con sus propósitos particulares.

Si la Contraloría General del Estado, desea dirigir su institución hacia la satisfacción de sus ideales, entonces la administración por valores será una buena alternativa para alcanzar resultados sinérgicos con todos los que le rodean y lograr así una institución afortunada.

CONCLUSIONES

1. La comunicación es fundamental para desarrollar una propuesta de Administración por Valores, siendo la misma una herramienta importante para poder gestionar de manera clara y efectiva un proceso comunicativo y administrativo, lo cual llevará a la excelencia organizacional, estableciendo estrategias que permitirán un trabajo positivo dentro del sistema que se va a operar. La comunicación permitirá mantener la confianza en el cambio que se generará debido a la propuesta comunicativa; lo que permitirá la eficacia de la toma de decisiones y que los trabajadores alcancen comportamientos individuales basados en valores, para la persecución de los objetivos de la organización en su conjunto.

2. La Administración por Valores requiere de enfoques y estrategias comunicativas que lleven a garantizar el progreso continuo de un sistema organizado donde se realicen procesos efectivos, como el planificar, organizar, dirigir y controlar en busca de resultados y productos de calidad en un ambiente en donde se domine y practique los valores como ejes fundamentales de cambio. Es importante la motivación dentro de la organización, la cual ayudará a los colaboradores a cumplir las metas propuestas, dando como resultado un trabajo efectivo.

3. Al investigar los patrones de comportamiento institucional, tanto prácticos como éticos de los trabajadores de la Contraloría General del Estado, se pudo observar que esta institución requiere asumir nuevos retos, nuevos hábitos de trabajo, para un mejoramiento del talento humano que conduzcan a la competitividad, de esta manera se sugiere implantar un Proyecto de Administración por Valores en el que los valores sean el punto común de referencia para integrar a los colaboradores de todos los niveles de la Contraloría General del Estado, siendo preciso que los funcionarios concienticen y analicen lo necesario que es el conocimiento y sobre todo la práctica de los valores referenciales, para desarrollar entre ellos un comportamiento competitivo, orientado a lograr eficiencia y calidad en el desempeño profesional y laboral. La propuesta comunicativa pretende sensibilizar a los colaboradores sobre lo trascendental que es establecer el compromiso organizacional a nivel institucional a fin de fomentar el cumplimiento óptimo de sus responsabilidades.

4. Los colaboradores de la Contraloría General del Estado, desconocen los valores esenciales que influyen en el comportamiento organizacional ya que se pudo evaluar mediante las 105 encuestas realizadas, que únicamente el 25% de los encuestados conocía los valores con los que opera la Institución. El Plan Estratégico de la Contraloría General del

Estado tiene que analizarse concienzudamente puesto que los valores que están insertos en él, deben ser conocidos, comprendidos e interiorizados por todos los trabajadores; para que sean estos, los que determinen el desempeño del trabajador, de esta manera podrán cumplir con la misión y objetivos institucionales. Actualmente se manifiesta desconocimiento así como confusión en la identificación de los valores que tiene la misma. Mediante la práctica diaria de valores y técnicas pre establecidas dirigidas especialmente a ver el grado de cambio tanto en el trato como en la eficiencia del trabajo, se podrá lograr que cada funcionario, siendo este el público interno, cambie la imagen de la Contraloría General del Estado. La importancia del cambio es trascendental y debe transmitirse desde las autoridades hacia los demás, para poder dar ejemplo de que el cambio empieza por uno mismo y así se propaga a los demás, es por ello, que el aporte y la participación activa del Contralor General del Estado es fundamental, además de la contribución de los directores de los diferentes departamentos existentes en la Contraloría General del Estado, ya que mediante todos ellos se podrá establecer una Administración por Valores, a fin de crear grupos de enfoque de empleados que pongan en práctica este tipo de organización. La Administración por Valores en la Contraloría General del Estado, es un proceso que debe ser evaluado durante la transformación, observando los

resultados que se manifiesten para poder lograr los objetivos marcados en el cambio.

RECOMENDACIONES

- La Contraloría General del Estado debería adoptar la práctica de la Administración por Valores, generando nuevos valores con los que se identificarán los trabajadores de la Institución, esto se lo realizará mediante una eficaz comunicación que permitirá establecer los procesos que darán como resultado una nueva cultura organizacional, además de un mejoramiento continuo en el sistema operativo y el cumplimiento de los objetivos marcados.
- Debe existir una inclusión del tema Administración por Valores dentro de las cátedras relacionadas a la Comunicación Organizacional o en la malla curricular de la Facultad de Comunicación en la especialización de Comunicación Organizacional, siendo esta una herramienta comunicacional importante para el desempeño del estudiante fuera de la Universidad, mediante la misma podrá indagar procesos comunicativos profundos que permiten cambiar la cultura organizacional utilizando el talento humano y los valores, ya que son estos los que se van perdiendo con el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Alberto. Breve Historia Económica del Ecuador.
Corporación Editora Nacional, 1995

ADLER, Ronald y MARQUARDT, Jeanne. Comunicación Organizacional.
Mc. Graw – Hill, 2005

BARTHES, Roland. Más allá de la palabra y la escritura.
Ediciones Paidós, 1987

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización.
Ediciones Paidós Ibérica, 1992

BEL MALLÉN, José Ignacio. Comunicar para crear valor.
Universidad de Navarra S.A., 2005

BEL MALLÉN, José Ignacio. La dirección de la Comunicación en las Organizaciones.
Ediciones Universidad de Navarra, 2005

BENAVIDES Juan, PERDIGUER Agustín, COSTA Joan, MORALES Francisca, COSTA Pere-Oriol, RICARTE José María, FAJULA Anna, ROCA David, FÜRST Philipp, RODRÍGUEZ Ángel, LIRIA Eduardo, SOLER Pere y VENTURA Jordi. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional.
Gestión 2000, 2001

BLANCHARD, Ken y O'CONNOR, Michael. Administración por Valores.
Editorial Norma, 1997

BLANCHARD, Ken y BOWLES, Sheldon. ¡A la carga!
Editorial Norma, 1995

CAMISON, César. Gestión de Calidad.
UNED, 2009

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos.
McGraw – Hill, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.
McGraw – Hill, 2002

CONTRALORÍA GENERAL DEL ECUADOR. Plan Estratégico
para la Modernización Institucional.
Edición Contraloría General del Ecuador, 2005

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Reseña Histórica
de la Contraloría General del Ecuador.
Artes Gráficas Señal, 1977

COVEY, Stephen. El octavo hábito.
Ediciones Paidós, 2005

COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
Paidós, 1997

DEL POZO, Marisa. Cultura Empresarial y Comunicación
Interna.
Editorial Fragua, 1997

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas.
Mc Graw – Hill, 1997

GERSTNER, Louis. ¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?
Mc Graw – Hill, 2002

GONZÁLES, Carlos Alonso. Principios básicos de la Comunicación.
Trillas S.A. de C.V., 1984

GONZÁLES, Jesús. Crisis de valores.
Ediciones de la Universidad Católica, 1982

GONZÁLEZ, Rodolfo. Creando valor con la gente.
Editorial Norma, 2005

GRUPO EDITORIAL OCÉANO. Enciclopedia Autodidáctica Océano.
Ediciones Océano S.A., 1993

KRAJEWSKI, Lee y RITZMAN, Larry. Administración de Operaciones.
Pearson Educación, 2000

MARÍN, Antonio. La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones.
Bosch Casa Editorial, 1997

MURIEL, María Elisa. Comunicación Institucional.
Editora Andina, 1980

NEVES, Fernando. Psicología para Gerentes.
Mc Graw – Hill, 1999

O'CONNOR, Joseph y SEYMOUR, John. Introducción a la Programación Neuro Lingüística.
Editorial Urano, 1992

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional.
Pearson Educación, 2004

SMITH, Jane. Hábitos de trabajo efectivos en una semana.
Ediciones Gestión 2000, 2005

WHEETTEN, David y CAMERON, Kim. Desarrollo de
Habilidades Directivas.
Pearson Educación, 2005

W.L. HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración
Estratégica.
Mc Graw – Hill, 1996

http://www.profesorenlinea.cl/swf/links/frame_top.php?dest=http%3A//www.profesorenlinea.cl/castellano/Conceptolenguaje.htm

<http://www.apuntesgestion.com/2007/02/06/concepto-de-comunicacion/>

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n52/mfernandez.html>

<http://www.contraloria.gov.ec>, Plan Estratégico Institucional (2009 - 2012)

http://www.grupokaizen.com/mck/Implementacion_del_Kaizen_Kanban.doc

http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n22/22_mroccatti.html

ANEXOS

FÓRMULA PARA PODER APLICAR LAS ENCUESTAS EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO:

$$n = \frac{N * D2 * Z^2}{((N - 1) * Z) + (D2 + Z^2)}$$

$$n = \frac{700 * 0.25 * 0.36}{((700 - 1) * 0.60) + (0.25 + 0.36)}$$

$$n = 0.15$$

n es el número de la muestra que va a salir en el porcentaje, eso es equivalente al 15%.

Entonces el 15% de 700 es 105 encuestas

N es la población total(en mi caso es 700 el número total del trabajadores en la Contraloría General del Estado)

Z = 0.60 (nivel de confiabilidad del 95%)

D2= p*q (p = 50% de éxito, q = 50% fracaso) = 0.25

NOTA: Se podrán en anexos únicamente 20 encuestas.

