



Universidad
Latina

UNIVERSIDAD LATINA, S.C.
INCORPORADA A LA FNAM

UNA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE VALORES ORGANIZACIONALES
EN LA COORDINACION DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE
SERVICIOS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

INVESTIGACIÓN QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PRESENTA .
ARTEMIA BARBECHO ARELLANO

ASESOR: Mtro. CESAR MÁRQUEZ MÁRQUEZ

Febrero del 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a DIOS, porque Él es mi fortaleza

A mis Padres, por que siempre los llevare en el alma

A Usted, Maestro César Márquez Márquez, por que sin su empatía y apoyo no habria sido posible continuar con este aprendizaje, y por supuesto a Usted C. P. Agustín Torres Campos, porque ambos, con su actitud me hicieron recordar que "la enseñanza es un acto de amor"

A mi hermana Irene, por sus valiosos comentarios y observaciones y por su amor incondicional

Y a ti Elizabeth, por tus sugerencias tan apropiadas y por tu dedicación a los demás

DEDICATORIAS

A Ti Eduardo, porque has sido el mejor proyecto de mi vida; que me ha impulsado siempre a superar mis guerras internas

A Ti, Jaime, porque apareciste en mi vida en el momento preciso y has contribuido a mi crecimiento espiritual, devolviéndome la esperanza

A mis familiares y amigos, porque su presencia ha hecho más grata mi experiencia de vida

INDICE

Introducción	1
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de Investigación	6
Justificación	7
Hipótesis	9

Capítulo I: Conceptos Básicos

I.1 Cultura Organizacional	11
I.2 Valores Corporativos	15
I.3 Ética y Moral en el Ámbito de la Empresa	20
I.4 Código de Ética	27
1.4.1 Beneficios de Implementar un Código de Ética	28
1.4.2 Implantación del Código de Ética	30
1.4.3 Redacción y Promulgación	31
1.4.4 Difusión y Capacitación	32

Capítulo II: Instituto Mexicano del Seguro Social (*IMSS*)

II.1 Creación del Instituto Mexicano del Seguro Social	36
II.2 Objetivos del Instituto Mexicano del Seguro Social	38
II.3 Cultura Organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social	39
II.3.1 Marco Legal y Financiero	41
II.3.2 Estructura Organizacional	45
II.3.3 Estructura Organizacional de la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios	56
II.3.4 Código de Conducta de los Servidores Públicos del Instituto Mexicano del Seguro Social	61

Capítulo III: Modelos para el Desarrollo Organizacional (D.O)

III.1 Conceptos Básicos del Desarrollo Organizacional	68
III.2 Teorías Motivacionales	70
III.3 Empowerment	74
III.4 Liderazgo	78
III.5 Trabajo en Equipo	80
III.6 Inteligencia Emocional	82
III.6.1 Emociones Destructivas	85

Capitulo IV: Administración por Valores

IV.1 Definición	91
IV.2 Finalidades de la Administración por Valores	92
IV.3 El Proceso de la Administración por Valores	93
IV.4 Empresas Socialmente Responsables	98

Capitulo V: Propuesta de Valores a Implementar en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios

V.1 Instrumento de Investigación	104
V.2 Diagnóstico	117
V.3 Plan de Implementación	126

Capitulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

VI.1 Conclusiones	132
VI.2 Recomendaciones	134

Anexos

Referencias Bibliográficas	138
----------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

Al enfocar nuestra atención en cualquier noticia, situación o problema que se suscita ya sea en el ámbito familiar, social o laboral nos encontramos con que la mayoría de éstos presentan una crisis de valores a nivel mundial que se ha agudizado en esta época moderna; el fenómeno de la globalización al escindir a las organizaciones para responder a las demandas de un mercado cada vez más exigente, las hace parecer más preocupadas por subsistir y por incrementar el nivel de utilidades estimado que por mantener relaciones interpersonales sanas que permitan el surgimiento de una conciencia social a través de una actitud ética empresarial.

En la actualidad, México está considerado uno de los principales países en donde la corrupción ha jugado un papel determinante para su desarrollo a pesar de la enorme riqueza con que cuenta. La actitud poco ética de la ciudadanía aunada a la de sus gobernantes, han permitido el florecimiento del cáncer social como: el narcotráfico, la drogadicción, el fraude y la criminalidad; por ello, la presente investigación tiene por objeto reconocer la importancia de la implementación de estrategias que permitan permear los valores en las organizaciones, específicamente para fines de esta investigación, en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Bienes y Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como la aportación de propuestas que permitan incrementar los valores en sus trabajadores que se verán traducidos en mejores beneficios para el propio trabajador y para el Instituto en general.

Asimismo, dicha investigación pretende dar cumplimiento al proceso que me permitirá sustentar el examen profesional, obteniendo con ello el Título de Lic. en Administración, por lo que tratándolo de ser congruente con mis pensamientos, no quiero concluir mi ciclo de vida arrastrando una frustración más por ir dejando inconclusa una de mis metas.

Para tal fin, esta investigación se ha dividido en 6 capítulos, conformados de la manera siguiente:

En el capítulo primero, detallo de forma breve la importancia de los valores y la manera en que a través de ellos se regula la conducta del individuo; su influencia en la cultura organizacional, así como los beneficios con que cuentan las organizaciones al funcionar atendiendo a un código de ética.

Para el capítulo II, se expone una síntesis del nacimiento e historia del Instituto Mexicano del Seguro Social, que nos permitirá conocer un poco más acerca de su funcionamiento y de su importancia para la salud en México; hasta llegar a adentrarnos en el conocimiento de la estructuración de la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, así como la importancia de contar con un código de ética y su impacto en los trabajadores de la mencionada Coordinación.

En el tercer capítulo se analizan algunos instrumentos o herramientas a utilizar en el desarrollo organizacional que permiten incrementar la eficiencia en las organizaciones basadas todas ellas en la importancia que refleja el liderazgo en los grupos de trabajo, asimismo se denotará el alcance de las emociones negativas en las áreas de trabajo y los aportes que conlleva el trabajar la inteligencia emocional para bien del individuo y la organización.

Considerando que la Administración por Valores es esencial para la subsistencia y crecimiento tanto del individuo como de las organizaciones, el capítulo cuarto trata acerca de los beneficios que conlleva su implementación a través de procesos, que ya han sido previamente probados e implementados en diversas empresas, así como la influencia que ejerce sobre el planeta el contar con empresas socialmente responsables.

En el quinto capítulo se presenta la información obtenida de la investigación centrada en valores llevada a cabo en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social, derivada de los instrumentos utilizados en la investigación, empleando para ello la aplicación de un cuestionario centrado en valores, apoyado con entrevistas, ambos al azar; así como la medición resultante que nos permitió elaborar un diagnóstico, así como un plan de implementación que tiene como finalidad mejorar la incorporación de los valores en los trabajadores de la Coordinación, que repercutirá en un mejor desempeño, aptitudes, actitudes y eficiencia, que finalmente redundará no sólo en el individuo, sino también en el organismo y en el propio país.

Y por último en el capítulo sexto, me permito establecer algunas conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como de la preocupación que ha originado en mi papel de trabajador el percatarme de la importancia de los valores en el desarrollo del individuo y de la sociedad, por lo que el establecer instrumentos que permita fortalecerlos generará también una mayor estabilidad y armonía en las fuentes de trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Instituto Mexicano del Seguro Social es un organismo descentralizado que tiene entre otras funciones el de proporcionar salud y asistencia médica a la población derechohabiente, por lo que su importancia en el desarrollo del país es primordial; sin embargo, a lo largo de su nacimiento dicha institución ha sufrido una serie de modificaciones en su estructura que la ha enfrentado a los retos de la modernización y al riesgo de adquirir responsablemente sus recursos, para ello el organismo ha creado la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios la cual es el área responsable de las adquisiciones a nivel nacional de los diferentes artículos que requiere el instituto para dar una atención adecuada a sus derechohabientes.

No obstante éste no es el único reto a enfrentar, pues también se encuentra la problemática de contar con el recurso humano adecuado no únicamente en materia de inteligencia y talento, sino que cuente con los valores que las organizaciones de hoy en día requieren para enfrentar los retos futuros.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, considerado un icono en materia de seguridad social y que dentro de sus objetivos principales plantea el derecho humano a la salud; así como proporcionar la atención médica a la población derechohabiente en México; requiere contar con el personal que tenga formación ética capaz de desempeñar sus funciones con honestidad, responsabilidad y respeto, comprometida además con la calidad y calidez en el servicio, para ello, requiere llevar una Administración por Valores en donde se considere como prioridad que sus trabajadores cuenten con los lineamientos establecidos en conjunto con la organización para el logro exitoso de sus objetivos; en este sentido existen cada día más elementos de prueba para considerar que las posturas éticas individuales impactan de manera sustancial a las organizaciones.

Por todo ello, en el presente trabajo de investigación se encuentra contenida información relativa a la importancia y necesidad de implementar valores al

elemento humano que conforma la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social, primeramente individuales para que impacten a los grupos de trabajo y para que finalmente, empaten con los objetivos de la institución, hasta llegar, claro está, al derechohabiente, proporcionándole servicios de calidad, pues no olvidemos que el hombre es un ser eminentemente social por lo que diga, piense y actúe, produce o destruye. Así los valores no sirven de nada si solamente se piensa en ellos como un ideal ya que se requiere vivenciarlos a través de conductas éticas que permitan un crecimiento del ser humano que se conduzca de manera proactiva en sociedad.

OBJETIVOS DE INVESTIGACION

Los objetivos que se fijaron para ser alcanzados mediante esta investigación, fueron los siguientes:

Objetivo General.- Investigar y determinar si la Administración por Valores puede coadyuvar al logro de los objetivos de la institución y al mejoramiento personal del trabajador en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Bienes y Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Objetivos Específicos:

1. Determinar que conflictos genera la no incorporación de valores en las organizaciones.
2. Precisar si los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social cuentan con capacitación necesaria en materia de valores.
3. Investigar si la organización cuenta con un código de ética, así como si éste es conocido y reconocido por el trabajador y si se difunde, con que frecuencia y eficacia.
4. Investigar qué problemáticas se generan si el trabajador no es capacitado en el rubro de valores.
5. Determinar si los líderes con valores representan más seguridad de éxito para la empresa.
6. Analizar si la correcta aplicación de las emociones contrarrestan su negatividad y la influencia que generan en las organizaciones, impactando con ello la eficiencia de la organización.

JUSTIFICACIÓN

El interés por la selección de esta investigación surgió debido a que he observado a lo largo de mi trayectoria institucional, la importancia del buen manejo de los valores en los individuos al incorporarse a las instituciones y por considerar que los valores organizacionales son una parte medular dentro de la administración, por lo que pretendo aportar, una investigación que pueda contribuir a la mejora del recurso humano en sus relaciones interpersonales y en su ambiente laboral, incorporando una conducta basada en valores, que propicie una mejor identificación del trabajador con la empresa en que labora para un mejor logro de los objetivos e incremento de la eficiencia, la productividad y la calidad en los servicios, mostrando para ello, una perspectiva que puede ser una muestra de las realidades que viven las organizaciones.

Ahora bien, considerando lo relevante de la participación de los servidores públicos tanto en el proceso administrativo como en la instrumentación de herramientas para combatir la corrupción, se vuelve elemental el fomentar una cultura de servicios, que permita eficientar al recurso humano, siendo una preocupación que sustenta su legalidad, en diversas reglamentaciones, las cuales mencionare de una manera general:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- Título Cuarto De las Responsabilidades de los Servidores Públicos, artículos 109 a 114.
2. Plan Nacional de Desarrollo: 2001-2006
3. Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.- Título Segundo, Capítulo I y II, Artículos del 7 al 34.
4. Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006

Asimismo y de forma más específica, fundamenta su legalidad en el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, expedido por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (DO. 31-07-2002), hoy de la Función Pública, que establece el carácter de obligatoriedad a cada una de las instituciones públicas a su cargo, con la finalidad de servir como base para que elaboren y emitan el correspondiente cada una de las dependencias de gobierno.

HIPOTESIS

En la presente investigación y derivado de las condiciones que vive actualmente el país, se hace necesario implementar valores morales y éticos, a fin de lograr que el trabajador sienta ese espíritu de pertenencia para con su empresa. Se propone que con la implementación de valores organizacionales en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social se contribuirá al mejor desempeño individual y grupal generando compromisos en un clima de respeto, ética y tolerancia, para lograr así una mejor prestación de sus servicios. Asimismo, resulta necesario el contar con técnicas que garanticen que desde que se inicia el proceso de contratación, sea privilegiado aquel individuo que reúna cualidades y capacidades de comportamiento ético. Así como el instrumentar otras capacitaciones que sirvan de incentivo en los trabajadores ya existentes, más aún para efectos de promoción.

El correcto desempeño valoral creará un clima de confianza y generará un mejor desempeño del trabajador. Si bien es cierto que los valores al enfrentarnos al ámbito laboral ya los llevamos, el ser humano nunca termina de aprender para vivir en sana convivencia en las organizaciones, por lo que se hace necesario que modifique conductas erráticas individuales a fin de poder impactar a las organizaciones de manera productiva.

Con base en lo anterior, podemos decir que la hipótesis para el presente trabajo de investigación es la siguiente: Si la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social implementa programas de valores organizacionales a sus empleados, entonces mejorará su nivel de atención y prestación de servicios; siendo recomendable la medición de la capacitación en ética, por ejemplo, a través del estudio diseñado por Lawrence Kohlberg y sus etapas del desarrollo moral, el cual se abordará en el Capítulo I.

Capítulo I

Conceptos Básicos

I.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional de acuerdo a M.J. Hatch, *“representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”*¹, por lo que puede decirse que en la cultura organizacional se encuentran inmersos los comportamientos cotidianos, las normas, los valores predominantes (dominantes), el clima y la filosofía de la organización, dado que todo lo que se desarrolle dentro de ella afecta adentro y fuera de la misma.

Para Müller la cultura organizacional *“son los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. La cultura organizacional nos dice cómo es el ciclo de vida de un empleado”*².

Por lo que se puede decir que, la cultura organizacional nace como una forma de dar solución a los retos que tiene que enfrentar la organización para adaptarse externamente y sobrevivir, lo cual incluye atender todas las fases del proceso administrativo así como, la integración que se da internamente, estableciendo límites, línea de poder e identificando modos de lenguaje; la cultura organizacional se forma desde el momento en que los trabajadores comparten experiencias, aprendizaje y conocimientos que interactúan para atender aspectos de adaptación externa e integración interna. En consecuencia, la organización se verá influenciada por la cultura de la sociedad en la cual está inmersa.

No obstante que la gran cultura de la sociedad influye de manera determinante en la cultura de las empresas, las limitaciones y prerrogativas con que cuentan son

¹ Don Hellriegel et al., Comportamiento organizacional, International Thomson Editores, México, 1999, pág. 546.

² Enrique Müller. Cultura de Calidad de Servicio, edit. Trillas, México, 1999, pág. 24.

un reflejo de los valores dominantes de la cultura nacional, así también el que los individuos o trabajadores al momento en que se presentan a la organización, van cargando con una educación y una cultura que también genera afectación a la misma, por lo que la presencia o ausencia de estos valores sirve como directriz para la organización repercutiendo con ello en la eficiencia de la organización.

Por otra parte, *“la cultura organizacional se presenta en cuatro niveles los cuales muestran variantes en cuanto a resistencia al cambio y el grado de percepción”*³:

1. *Suposiciones Compartidas Básicas.*- Que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas.
2. *Valores Culturales.*- Que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc.
3. *Conducta compartida.*- Que incluye normas, es más visible y en cierta forma más fácil de cambiar que los valores. La razón tal vez sea, en parte a que la gente no es consciente de los valores que las unen.
4. *Símbolos Culturales.*- Este es el nivel más superficial, y son las palabras, ademanes, imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de una cultura.

Para comparar los valores culturales nacionales se parte del análisis de la *“distancia de poder”*, esto es, el grado en que una sociedad fomenta desigualdades del poder entre sus miembros, lo que representa una dimensión cultural; para mantener la cultura organizacional la empresa se allega de personal que se adapta fácilmente a la misma, despidiendo al personal que no se adapta a ella.

³ Don Hellriegel et al. Comportamiento organizacional, Intrnational Thomson Editores, México, 1999, pág. 547.

Es evidente que para reforzar la cultura de la organización, se requiere que los directivos no pierdan de vista su papel como reguladores de la empresa y que se necesita primeramente que sean capaces de regularse a sí mismos en su manera de conducirse ante situaciones críticas de la empresa, ya que ellos son los que modelan una imagen a requerir para los empleados y que supervisen adecuadamente, evalúen y controlen de una manera inteligente, así como que establezcan sistemas de recompensas acordes a las necesidades de los empleados, definiendo claramente los criterios para el reclutamiento del personal, su integración y su despido y sin perder de vista los ritos, ceremonias, héroes e historias de la organización.

Investigaciones recientes parecen determinar la afectación que la cultura organizacional en sus sistemas formales (estructura, políticas, liderazgo, etc.) e informales (rituales, lenguaje, héroes, mitos, etc.) ejerce sobre el comportamiento ético y que una cultura organizacional que fomenta y difunde adecuadamente actitudes éticas respalda la obtención del mismo comportamiento, por lo que la correcta ejecución de la alta dirección será determinante para estimular o erradicar dichas conductas y que la cultura imperante es un espejo de las acciones administrativas existentes dentro de la organización, como lo señala Müller *“Si la gerencia satisface necesidades del personal, éste satisfará las necesidades del cliente. Si los jefes tienen personal satisfecho, éste producirá clientes satisfechos”*⁴, con lo cual se refleja una vez más el carácter determinante de la dirección.

Un factor de especial relevancia para propiciar la conducta ética puede ser la inconformidad con las políticas, normas o procedimientos de la organización, por lo que es conveniente, que al momento de su formulación se cuente con la participación activa de los empleados a fin de involucrarlos para la consecución de los objetivos, por ello es que se encuentra estrechamente vinculada la cultura de la organización con la conducta ética, incluso algunas culturas organizacionales fomentan la inconformidad (denuncias anónimas) y otras incluso la sancionan.

⁴ Enrique Müller. Cultura de Calidad en el Servicio, edit. Trillas, México, 1999, pág. 34.

Estudios efectuados acerca de la creación de culturas organizacionales que estimulan y fomentan el comportamiento ético, sugieren un análisis exhaustivo en el establecimiento de metas, valores, prácticas y programas de capacitación acordes a fin de establecer métodos que permitan la diversidad y la inconformidad así como el poner especial atención en que sean acordes, congruentes y accesibles de cumplir para todos en la organización, haciendo énfasis en la importancia de ponerlos en práctica para la empresa, ya que su efectividad dependerá de la conducta ética resultante.

Es importante señalar el papel que desempeña la socialización dentro de la organización, la cual se presenta cuando los empleados con mayor antigüedad permean a los de nuevo ingreso tanto su experiencia como sus conductas y valores, transmitiendo de esta manera la cultura de la organización en los resultados; por lo que la socialización organizacional permite que el personal reciente conozca de forma práctica los aspectos internos y externos de la empresa, así como sus normas, políticas, sus competencias a desarrollar, tanto de forma grupal como individual, a este respecto Goffree señala que *“los niveles de sociabilidad y solidaridad no sólo afectan el resultado de la empresa desde el punto de vista estratégico o financiero, sino que también afectan a las experiencias que los miembros de la organización disfrutan -o no disfrutan- en el día a día”*⁵, traduciéndose finalmente en actitudes valórales en el desempeño laboral.

La socialización es un proceso que debe comprender desde las etapas de la selección, reclutamiento, integración, capacitación, integración hasta la medición de resultados, sistemas de recompensas y el reforzamiento al ámbito laboral, por lo que es conveniente utilizar personal capacitado y experimentado, así como el contar con procedimientos estandarizados que hagan más efectiva su participación, dando siempre especial importancia a los valores de la organización.

⁵ Goffee Rob; Jones, Gareth. El Carácter Organizacional, edit. Granica, España, 2001, pág. 218.

I.2 VALORES CORPORATIVOS

Ya se mencionaba anteriormente que para que el hombre pueda vivir en sociedad ha necesitado de establecer reglas o líneas de conducta que regulen su convivencia, estos valores con los que un individuo se maneja en comunicad marcan la diferencia entre uno y otro; por lo que cuando pasa a formar parte de una organización, los valores que conforman al individuo entran en juego con los de la organización; por lo cual es determinante empatar tanto los del individuo como los de la empresa.

De los valores podemos decir que son cualidades que se le atribuyen a una cosa, convirtiéndola en un bien, en algo valioso y éstos se encuentran ordenados jerárquicamente, por lo que la preferencia de cada individuo revela la jerarquía que cada uno establece para sí mismo elevándolo moralmente; por otro lado, Frondizi señala que se caracterizan primordialmente por su polaridad y que “mientras que las cosas son lo que son, los valores se presentan desdoblados en un valor positivo y el correspondiente valor negativo”⁶, comprendiendo con ello la importancia de establecer el término medio que ya Aristóteles mencionaba, pues al encontrarse un bien en cualquiera de los dos extremos se transforma en un vicio, con lo que el entrenamiento en la templanza logra mantener en equilibrio los valores.

Los valores presentan un problema fundamental por su carácter objetivo que es cuando existen independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa y subjetivo, que es cuando deben su existencia a reacciones fisiológicas o psicológicas del sujeto que valora; por lo que puede decirse que el individuo es capaz de autorregularse siendo los valores preferenciales a elección de cada quien.

⁶Risieri Frondizi. ¿Qué son los Valores?, edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1972, pág. 19

Para que una empresa adquiera un buen nivel es conveniente que considere cuales son los valores que pretende priorizar y enarbolar, a fin de mantenerse vigente y competitiva, los cuales pueden ser tales como:

1. RESPETO.- Es un valor esencial para las organizaciones, ya que el hombre es un ser eminentemente social y requiere de establecer líneas que denoten lo importante que son tanto los empleados como sus líderes, obviamente partiendo de estos últimos por ser los que con sus actitudes generaran las conductas que la empresa espera. El respeto, es un valor que debe estar presente en todas las relaciones que el individuo establezca y esta basado en la dignidad a que como seres humanos tenemos derecho, partiendo del respeto a sí mismo. Yarce lo define como *“la actitud de valoración del propio ser y la dignidad de los demás, para comprenderlos y aceptarlos, dejándolos actuar, de acuerdo, con su condición y con la misión que tienen respecto a nosotros, o nosotros respecto a ellos”*⁷. El respeto conlleva a no dejar que los otros hagan lo que quieran tomando actitudes permisivas, sino que en el marco de las interrelaciones personales se establezcan normas acompañadas de una comunicación eficaz que permita corregir o enmendar sin afectar sensibilidades; por lo que el cuidado con el lenguaje es determinante para modelar conductas.
2. SOLIDARIDAD.- De acuerdo a Yarce, *“Es la manera que lleva a apoyar y a servir a los demás en todo tipo de necesidades”*⁸. Esta actitud es muy significativa para todas las organizaciones pero cobra una importancia mayoritaria para los equipos de trabajo y las empresas de servicio como la que nos ocupa. Porque sólo uniendo esfuerzos es como se van consolidando las metas y permite a los grupos mantenerse y proyectarse hacia situaciones cada vez más audaces, buscando siempre el bien común.

⁷ Jorge Yarce. El Poder los Valores en las Organizaciones, edit. Ruz, México, 2005, pág. 160.

⁸ *Ibíd.*, pág. 176.

3. TOLERANCIA.- Considerada como relevante porque une comprensión y empatía, por tolerancia también se entiende el proporcionar, dar y respetar a los otros sin esperar respuesta a ello, evitando así posibles frustraciones; porque solo comprendiendo la postura del otro puedo empatar con las similitudes y diferencias, o sea, que aumentando la empatía puedo comprender y aceptar a otro. Es relevante su presencia en todos los ámbitos de la vida porque sólo a partir de concebir que el otro tiene derechos iguales que los propios, se puede comprender y respetar las formas distintas del pensamiento. Para llevarla a la práctica se requiere entre otras actividades: evitar transmitir los prejuicios, transmitir la discriminación, ejercitar la paciencia, reforzar la defensa de los derechos de los demás, promover la generosidad, estudiar la cultura y las costumbres de otros.
4. TRANSPARENCIA.- Es un valor de actualidad debido al problema que posiciona a México en uno de los primeros lugares en corrupción, por tanto la transparencia permite el florecimiento de las organizaciones, más aún de las instituciones de gobierno. Con ella se entiende no sólo a la claridad del actuar de las organizaciones, sino también primeramente a la transparencia del propio individuo en su actuar diario, ya que estimula a actuar con honestidad, a mantener relaciones abiertas al diálogo, a clarificar el comportamiento, la veracidad y la legalidad. A través de ella el poder público pretende abrir su actuación para que la ciudadanía pueda fiscalizar su comportamiento ético y actué como regulador.
5. FORTALEZA.- Considerado junto a la Justicia, Templanza y Prudencia, una de las 4 virtudes cardinales ya citada por los grandes filósofos de la historia como Platón y Sócrates, Llano Cifuentes la define como *“aquella cualidad del hombre gracias a la que éste cuenta con los arrestos necesarios para superar a las dificultades que conlleva el logro de bienes arduos”*⁹, evidentemente esta virtud no se refiere a fortaleza

⁹Carlos Llano. Humildad y Liderazgo, edit. Ruz, México, 2004, pág. 325.

física, sino básicamente a la fuerza interior que abriga en cada ser humano para ejercer su voluntad hacia un objetivo determinado, enfrentándose con ello a los grandes retos de la vida. Ejercitándola a través de prácticas continuas se puede lograr un verdadero fortalecimiento que nos permita salir airosos de las vicisitudes.

6. LA TEMPLANZA.- Es considerada la primera de las 4 virtudes cardinales, por medio de la cual se pretenden dominar objetiva y racionalmente los recursos de uno mismo, buscando el manejo interno adecuado, el término medio, evitando tanto las carencias como los excesos. A través de ella, toma uno conciencia de cuales son las necesidades reales y cuales se consideran dentro del abuso de ellas, alineando las necesidades reales al propio bienestar y desarrollo. Parece ser que la disposición natural en el ser humano a los placeres provoca una desbandada en los excesos; por lo que la moderación en la justa medida crea los fundamentos para la disposición interior al bien y su consecuente actuación, sin ella el instinto que existe en el individuo rebasaría todas las fronteras, anegando todo lo que encontrase a su paso convirtiéndose en una energía destructora. Ahora bien, su buen desempeño es imprescindible en las organizaciones ya que al mesurarse el individuo logra una mejor integración y cuidado, no sólo internamente sino de los recursos propios de la empresa, porque al ser capaz de regularse él mismo, es capaz de dirigir con éxito una organización o de participar en ella con decoro.
7. LEALTAD.- Se le puede definir según Yarce, como “la adhesión firme a las personas, a las instituciones, o a las ideas y doctrinas, con base en principios y valores, así como en compromisos adquiridos, eligiendo los medios que conduzcan a mantenerlos firmes a través del tiempo”¹⁰ y podemos considerar que está basada en la confianza y en la credibilidad; también es considerada una de las cualidades imprescindible en las organizaciones, porque sin ella no hay presencia

¹⁰ Jorge Yarce. El Poder de los Valores en las Organizaciones, edit. Ruz, México, 2005, pág. 140.

de todos sus antivalores y por consiguiente, de fugas, de información y de utilidades; con la lealtad se vuelven los grupos participativos, sociables y solidarios, y se puede ser leal a uno mismo, amigos, familiares, directivos y organizaciones. Aunque se debe tener cuidado de manejarlo sin apasionamientos porque podemos ser leales a un directivo que no se maneje adecuadamente, afectando así a la organización y cayendo también en actitudes y acciones deshonestas, por lo que debe clarificarse adecuadamente que debe estar basada en la justicia y la razón.

8. **PERSEVERANCIA.**- Yarce, la define como “luchar establemente a lo largo del tiempo para alcanzar las metas propuestas, aunque surjan dificultades internas o externas”¹¹. Para ello, se requiere de estabilizar hábitos de orden que nos encaminen hacia la virtud, tales como la paciencia, la tenacidad y la voluntad para enfrentar asertivamente los antivalores que ellas encierran (pereza, inconstancia, impaciencia, etc.), ya que los individuos inconstantes no perseveran en sus propósitos iniciales por lo que su trabajo retrasará la llegada a los objetivos de la organización. Implica sobre todo finalizar lo que se inicia en todos los ámbitos de la vida, ya que en el andar vamos dejando muchas cosas que van decayendo en frustración por cada elemento puesto en el camino, abandonado por falta de continuidad y de una voluntad férrea. Uno de los propulsores de la perseverancia es la motivación basada en el ejercicio de la voluntad, que sirva para impulsar a un hacer cimentado en valores que contra todo, aprovechando el tiempo y los obstáculos lleven a buen término los planes y objetivos de la empresa, de tal forma que aún en períodos difíciles se arremeta para salir adelante, evitando así el fracaso tanto personal como empresarial. Asimismo, se encuentra íntimamente relacionada con la constancia, lo cual implica esfuerzo constante y permanente para cubrir las metas, por lo que se requiere estar motivado profundamente para no dejarlas en el camino, con la

¹¹ Jorge Yarce. El Poder de los Valores en las Organizaciones, edit. Ruz, México, 2005, pág. 153.

convicción llana y profunda de que lo que se está haciendo es necesario y vale la pena no nada más intentar sino finalizar lo planeado. En un contexto más profundo implica finiquitar responsablemente lo que se inicia; utilizando para ello, el ejercicio de la voluntad que da la motivación, estableciendo planes y metas para llegar al objetivo deseado siempre de manera flexible; en las organizaciones cubre un factor fundamental ya que permite la culminación de los planes y proyectos, así como las diversas dinámicas encaminadas a su desarrollo, contribuyendo a eliminar los grandes canceres de las organizaciones tales como los planes truncos y el desgaste económico y físico.

Si bien, los valores enunciados anteriormente son necesarios para el debido crecimiento personal y organizativo, es primordial integrar en las corporaciones aquellos que determinan la operatividad y crecimiento óptima de las mismas, tales como la calidad de los productos y servicios, la confiabilidad, liderazgo exitoso, grupos de trabajo de excelencia, creatividad totalizadora de la organización, y muy especialmente el profesionalismo de todos sus integrantes con un alto sentido humano.

I.3 ETICA Y MORAL EN EL AMBITO DE LA EMPRESA

La ética en las organizaciones nos permite trabajar en conjunto con eficiencia para un mismo objetivo, de lo contrario se pueden predecir conductas y comportamientos que generan tropiezos e incluso caídas en las empresas; por lo que es importante retomar algunos conceptos.

Partiendo del término de “*axiología*” que deviene del vocablo griego *axio*, esto es, valor; por consiguiente podemos decir que la Axiología se refiere a la disciplina filosófica que se encarga del estudio de los valores; y en cuanto a la ética, conceptualizada como “*la ciencia del comportamiento moral de los hombres en*

*sociedad y trata de una forma específica la conducta humana*¹², podemos deducir que entonces la conducta humana se regula a través de los valores que cada individuo considera valiosos para si y que da formación a su carácter. También se puede significar como ciencia referente a la moral y su objeto de estudio es el de regular la conducta de la sociedad.

Savater, nos define como moral *“al conjunto de reglas o preceptos tendientes a regular la conducta de los individuos en una comunidad”*¹³, en este sentido la conducta del hombre ha debido ser reglamentada a través de normas de conducta que le permitan vivir y sobrevivir en sociedad, debido a ello ha logrado llegar al punto de modernidad en que nos encontramos. Sin embargo no todo es glorioso, ya que debido a que el hombre es poseedor del denominado libre albedrío tiene la libertad, pero también la responsabilidad por elegir la conducta de su preferencia; lo que ha llevado a la sociedad y por ende a las organizaciones a vivir en una crisis de valores que pone en riesgo la estabilidad de las mismas. Y es justamente en los organismos de gobierno o paraestatales en donde se encuentran o se favorecen mayormente las conductas poco éticas. De ahí la importancia de su análisis en las organizaciones.

Las empresas en su lucha por sobrevivir no sólo requieren de afrontar gastos que le reditúen a nivel administrativo, operacional, etc., sino que también necesitan combatir y erradicar conductas inapropiadas que le generan desgaste y falibilidad en la demanda de sus servicios. Los costos incluyen daños severos a la reputación, eficiencia, productividad, credibilidad de la información y conflictos laborales; por tanto, es importante considerar lo relevante de contar con herramientas que permitan garantizar que los trabajadores así como que sus nuevos elementos cuenten principalmente con capacidades para adaptarse, trabajar en equipo y que busquen la creación y mejora de ambientes de trabajo a través de conductas éticas. Asimismo cuando se trata de establecer promociones,

¹²David Hernández. Fundamentos Teóricos y Prácticos de la Filosofía. edit. Éxodo, México, 2002, pág. 87.

¹³ Fernando Savater. Ética para Amador. Edit. Ariel, España, 2005, pág. 54.

es conveniente analizar la importancia de privilegiar a aquel que muestre un mejor comportamiento ético, lo cual contribuye a la estabilidad de la empresa, ya que con ello, se envían señales a los demás empleados invitándolos a imitar conductas que posteriormente pueden ser recompensadas. Por lo que los instrumentos que se establezcan en el área de recursos humanos deben estar dirigidos a fomentar un mejor comportamiento.

Existen muchos mitos en torno a la incorporación de la ética en la empresa, entendiendo por mito a “una creencia que es aceptada sin crítica por los miembros de un grupo en especial en apoyo de prácticas e instituciones existentes o tradicionales”, no obstante, este solo representa nociones populares y urbanas sin mayor contenido analítico, tales como:¹⁴

Mito 1. La ética es de competencia personal y no una cuestión pública:

La existencia de este mito predica que la ética individual, se encuentra asentada sobre creencias personales, siendo responsabilidad de cada quien decidir lo correcto, lo cual equivale a menospreciar el rol que poseen las empresas al influir y moldear en los comportamientos y actitudes del individuo. La experiencia organizacional parece mostrar que cuando actúan de forma indebida, terminan pagando el costo a veces de forma totalmente desastroso; por lo que una manera de contrarrestar estos efectos, puede ser a través de su integración en el proceso de administración estratégica y así volverlo más rentable y verdadero, ya que el aspecto utilidad, va de la mano con el desempeño corporativo. Los negocios por depender de actividades humanas se pueden y deben evaluarse desde un punto de vista moral, con lo que se contradice al punto de vista científico, pues de otra manera los negocios tendrían a colapsarse, pues las conductas patronales, de clientes y de subordinados buscarían conductas inapropiadas para la organización, prevaleciendo con ello un caos generalizado.

¹⁴ Joseph Weiss. Ética en los Negocios, edit. Thomson, México, 2006, págs. 14-19

Mito 2. La relatividad de la ética en la vida empresarial:

Este mito sostiene que todas las conductas son permisibles porque no existe una forma de pensar o de actuar que sea correcta o incorrecta, y ello depende del espectador. Aunque hasta cierto punto tiene esto algo de sentido, aseverar la relatividad de la ética es antagónico a la experiencia diaria. Ya que esto indica que los valores de cada persona serían verdad absoluta para el poseedor y nadie tendría que estar en desacuerdo con nadie con relación a asuntos en donde la moral este en juego.

Mito 3. La ética aplicada en la organización forzosamente se traduce en éxito:

El mantener una imagen de la organización es primordial basada en actos y relaciones equitativas con todos los que integran su mundo; sin embargo eso no garantiza la eficiencia de la empresa, sino que debe ir acompañada de técnicas e instrumentos administrativos que den solución a los problemas técnicos y operativos que se presenten, todo ello basado en la valores éticos de la organización y que su promoción pretenda no un buen negocio, sino una buena sociedad.

Mito 4. El uso de la tecnología es amoral:

Este mito indica que el uso de las nuevas tecnologías (como la informática) promueve el fraude, la imprecisión, la desinformación, el maquillaje de información, el engaño, en fin, un total de comportamientos deshonestos, socavando el uso correcto de ella, por lo que la confiabilidad de la información debe ser protegida por todos en la organización.

Las organizaciones, a fin de mantener conductas honestas apropiadas, requieren de aplicar un razonamiento basado en mejorar las actitudes valorales, ya que hay que considerar que en muchas ocasiones existen interpretaciones diversas en las leyes o reglamentaciones que no cubren todos los aspectos de una situación determinada, aunado a ello, las respuestas de los directivos en algunas situaciones son muy complejas en cuanto a las consecuencias del comportamiento a largo alcance. También es conveniente mencionar que los

problemas morales complejos necesitan una comprensión aprendida previamente por la equidad, la justicia en el empleado, los grupos de trabajo y la sociedad en general; asimismo, la conveniencia de que coexista en la empresa la capacitación sobre ética favorece de manera integral a su desarrollo, promoviendo entre otros aspectos:¹⁵

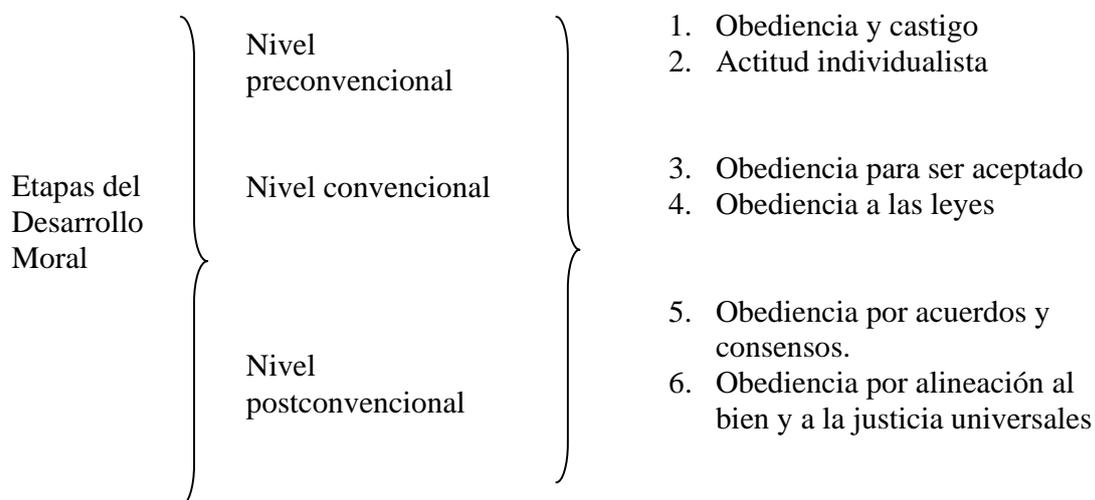
- 1 Amplía y proporciona a sus integrantes nuevas ideas y un mayor vocabulario, a fin de auxiliarlos a que participen más activa y efectiva en la toma de decisiones de asuntos éticos.
- 2 Concientiza a los integrantes a entender y comprender sus ambientes, estableciendo su propia jerarquía de valores y empatándolo con los de la empresa, entendiendo sus beneficios para todo el conjunto organizacional.
- 3 Ayuda a las personas a entender sus ambientes al abstraer y seleccionar prioridades éticas.
- 4 Proporciona mejores herramientas para salvaguardar los intereses económicos.
- 5 Permite la participación de todos, a fin de vigilar estrechamente y actuar con voz de alarma cuando existan puntos en donde no se cumpla con los estándares morales que regula la sociedad.
- 6 Sensibiliza al personal a comprender mejor los asuntos moralistas buscando que se comprometan para su resolución.
- 7 Coadyuva al autoanálisis y la autorreflexión moral.
- 8 Aumenta el involucramiento y el compromiso para salir a la defensa permanente de la ética organizacional.

¹⁵Ramón Ibarra. Código de Ética, edit. Trillas, México, 2002, págs. 25-33

9 Mejora el clima moral de las organizaciones, al facilitar herramientas para la promulgación de códigos de conducta.

La capacitación valoral en las organizaciones facilita el desarrollo de una conciencia honesta y empática, y permite auxiliar a los subordinados y a los grupos de trabajo a percatarse del papel tan importante que juega la tolerancia en las organizaciones y en la sociedad en general. El aprendizaje obtenido se transpolará a sus relaciones sociales y familiares favoreciendo el entorno cultural.

Weiss señala que una herramienta “útil para evaluar la capacitación en ética es el estudio de Lawrence Kohlberg de las etapas del desarrollo moral”¹⁶, las cuales se encuentran establecidas en 3 niveles que comprenden 6 etapas y sirven como directriz para determinar el nivel de madurez moral en que se encuentra un individuo cuando interactúa con otros. De acuerdo a los estudios realizados por L. Kohlberg, sólo pocos individuos acceden a la última fase, lo cual refleja un nivel de inmadurez muy generalizado. Este enfoque es utilizado muy frecuentemente en las aulas y los centros de capacitación de ética a nivel mundial:



Esquema propio basado en las etapas de Desarrollo de Kohlberg.

¹⁶ Joseph Weiss. Ética en los Negocios. Edit. Thomson, México, 2006, pág. 21.

Nivel preconvencional (Orientación a si mismo):

1. Obediencia y huida del castigo.- La valoración moral se realiza en función de las consecuencias físicas de la acción (castigo o aprobación).
2. Fuerte individualismo.- La acción justa es la que satisface los propios intereses. La persona tiene conciencia de las necesidades de otros pero no del bien y el mal como conceptos abstractos.

Nivel convencional (Orientación hacia otros):

3. Se actúa bien para ser socialmente aceptado por la familia, los amigos, no necesariamente por convicción o ideas morales propias.
4. Se comporta adecuadamente para dar cumplimiento a la ley, normas, reglamentos y orden establecido por instituciones diversas. Búsqueda del mantenimiento de la ley del orden social.

Nivel postconvencional (Orientación hacia el universo o hacia los demás):

5. Se conduce correctamente para alcanzar consensos y acuerdos. La persona está consciente de la relatividad de los valores y tolera opiniones diferentes, reconociendo la existencia de los diversos puntos de vista.
6. Se desenvuelve de acuerdo con principios abstractos universales basados en el bien y la justicia. Se racionaliza la información y se utiliza la conciencia de las reglas morales para dar seguimiento a las acciones.

Este recurso se puede llevar a cabo por medio de los capacitadores o facilitadores a través de la presentación de dilemas, por medio de una dramatización tipo historieta, para despertar el interés de los grupos, encaminando la reflexión hacia fuera, detallando las ideas o valores encontrados y motivando a que evalúen sus aprendizajes y la manera en que puede influir en su organización; en este concepto, se requiere que las situaciones se encuentren bien definidas, un tanto cuanto conflictivas a fin de que el dilema abra claramente la elección a diversas alternativas. Esta técnica en la práctica se considera muy enriquecedora.

I.4 CODIGO DE ETICA

De acuerdo a la definición acuñada por Weiss acerca de los códigos de ética “son declaraciones de valores que definen a una organización”¹⁷, de ahí se reviste la importancia del aspecto regulador de la conducta del trabajador para contar con su propio código de conducta; por lo que algunas de las razones que motivan a contar con dicho documento en las organizaciones, es que contribuyen al mejoramiento personal y laboral de los trabajadores, así como el que deben existir disposiciones internas que regulen el comportamiento del individuo; su existencia proporciona una definición clara de la identidad moral de la organización dentro y fuera de ella. Las Empresas Socialmente Responsables por ejemplo, tienen mucho cuidado siempre para la elaboración y difusión de su códigos por la confianza que generan tanto interna como externamente.

En México se persigue un proceso inverso en la empresa, el desarrollar una educación valoral a partir de regular los factores externos y económicos, pero que debiera ser primeramente el crear una cultura ética como ambiente para desarrollar una personalidad mas plena que sirva de base para la buena marcha de las actividades económicas; lo primordial en una organización debería ser el formar individuos plenos, por lo que con la implementación de un código regulador de conductas, debidamente ordenado, iniciado primeramente por sus líderes, permeando de tal forma que llegue hasta el trabajador más alejado de la empresa y por ende a clientes y proveedores, se contaría con mejores seres humanos lo que redundaría en una sociedad más justa.

¹⁷ Joseph Weiss. Ética en los Negocios. Edit. Thomson, México, 2006, pág. 318.

I.4.1 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN CODIGO DE ETICA

Al respecto, Ramón Ibarra señala que “el mejor beneficio de la implantación de un código de ética deberá reeditar en las personas que integran la organización”¹⁸, dado que en la actualidad en las organizaciones la competitividad por las utilidades y por cubrir las cada vez más exigentes necesidades del mercado pareciera ser la prioridad, se relega a un segundo plano al elemento humano, situación que ha contribuido a agudizar la problemática valoral por la que atraviesan las organizaciones, considerándose adicionalmente como relevantes los siguientes beneficios:

1. Previene conductas deshonestas e ilícitas al difundir las expectativas de la empresa con respecto a la conducta que se espera de los empleados, a fin de fomentar y dar muestras de buena fe, así como servir de precedente legal para dar cumplimiento a los estatutos y reglamentos gubernamentales y patentizar con ello su rechazo a toda conducta ilícita, limitando así, la responsabilidad de la empresa.
2. Contribuye a alertar a los trabajadores a oponerse a cometer actos ilegales, evitando que se propague la corrupción, situación que es muy significativa en las organizaciones en donde existen lagunas respecto a cuestiones de legalidad.
3. Contribuye a mejorar y a mantener en buen resguardo los bienes y utilidades de la empresa.
4. Fomenta y mejora la buena imagen de la organización, pues da muestras de confiabilidad a todos los que se vinculen con la empresa y permite la solidaridad de otros grupos al involucrarse en el bienestar de la comunidad, del medio ambiente o la familia, creando con esto un “*plus*” ante sus competidores. Las organizaciones que patentizan interés genuino a favor de otros, y que refleja que su prioridad no es tanto el dinero o un servicio como el contribuir a mejorar los beneficios

¹⁸ Ramón Ibarra. Código de Ética, edit. Trillas, México, 2002, pág. 25.

sociales, genera mayor aceptación y por lo tanto mas claridad para la consecución de los objetivos.

5. Regula líneas específicas de conducta, uniformando criterios a acatar dentro de la organización y sirve de guía con respecto a las inquietudes que se presenten con respecto a clientes, compañeros, proveedores, etc.
6. Facilita la ubicación de problemas así como su diagnóstico, atendiendo siempre a la resolución objetiva y apegada a los estatutos éticos de la empresa.
7. Permite dejar evidencia de la cultura de la organización y fomenta en sus miembros el sentido de pertenencia, de portar con una filosofía ética; por lo que ningún miembro diría posteriormente que no estaba enterado de lo que de ellos se espera.
8. Contribuye a la valoración del propio trabajador, tanto de su conducta como de la conveniencia de acatar o no las disposiciones.
9. Facilita y mejora la toma de decisiones cuando se presenten situaciones éticas confusas, perfeccionando cada vez más las respuestas al presentarse nuevos casos.
10. Mejora la relación empresa-gobierno ya que al implementar su código previene y se adelanta a la regulación gubernamental y contribuye a regular las actitudes adecuadas en las áreas de trabajo.
11. Permite el involucramiento de todos los miembros de la empresa en el cumplimiento de las metas de la empresa, al participar todos ellos en su elaboración y por lo tanto mejora la comunicación y los vínculos internos.
12. Favorece el clima de trabajo con altos valores morales y de excelencia, ya que un comportamiento honesto favorece la disposición en el trabajo, la confianza en la filosofía de la empresa y el deseo de ser parte integral de ella. Mejora el trato individual y externo y estimula la búsqueda del mejoramiento personal, mismo que se ve favorecido a través de la capacitación.

13. Facilita el reclutamiento y selección con empleados de excelencia, ya que filtrará el ingreso del personal acorde a las expectativas de la empresa.
14. Refleja aceptación por parte de la sociedad, ya que refleja el compromiso que adquiere la empresa con los valores que afectaran a la comunidad, haciendo transparentes las relaciones internas y externas de la organización.
15. Contribuye a patentizar la autoridad y compromisos de la empresa así como el respeto a las jerarquías establecidas.
16. Despierta y afianza el sentido de pertenencia a la empresa por parte de sus miembros, al generar una conciencia colectiva en torno a su filosofía, despertando el orgullo también de pertenecer a una organización que mantiene altos ideales y que muestra preocupación, tanto por el bienestar emocional de sus trabajadores, como de la calidad de los servicios.
17. Determina el ambiente moral de las áreas de trabajo.

Cuando las organizaciones generan compromisos, desarrollan un buen comportamiento, promueven respuestas favorables recurrentes, llegando incluso a despertar actitudes ejemplares, e implementan su propia directriz moral, se desarrolla una mejor actuación de los trabajadores, sirviendo como modelos potencializadores de conducta; en consecuencia, su consumación tiene fundamentos económicos y sociales, y en esta época en que los valores se han visto menoscabados, permite de manera clara y sencilla el establecimiento de normas transparentes de acción que encaminen al buen desempeño a la organización.

I.4.2 IMPLANTACION DEL CODIGO DE ETICA

El proceso educativo que cada miembro de la empresa presenta al momento de su incorporación, juega un papel determinante en el rol que desempeña; por lo que más bien se trataría de una conversión educacional, que pretende trasmutar la

conducta y el carácter del trabajador hacia conductas coherentes con el respeto y la dignidad humana; asimismo, su implementación es un proceso que conlleva a la filosofía de la empresa a la superación de la aplicación de meras normas en conductas morales, que tienen como finalidad que el individuo se sienta pleno e identificado con su entorno y su empresa. Respecto ello, Ramón Ibarra señala que *“se trataría de superar la mera legalidad de una norma para acometer la moralidad de comportamientos que miran a la planificación del ser humano como objetivo último, mucho más que la simple cuestión de no transgredir la ley”*¹⁹, ya que hay que considerar que el generador de la riqueza finalmente es el ser humano y que se dignifica a través de su papel creador en las organizaciones.

Es importante considerar el papel determinante que juega el liderazgo para su adecuada ejecución en la empresa, ya que sin un compromiso decisivo por parte de la dirección los resultados serían deficientes, ya que al ser modelos de conducta para sus subalternos, pueden generar actitudes de rechazo al no ver coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, y estarán en la mira sus actuaciones, no solo ante los propios directivos sino también por los subalternos, por lo que deberán tener presente siempre el papel del ejemplo.

I.4.3 REDACCION Y PROMULGACION DEL CODIGO DE ETICA

Ibarra señala que *“la promulgación de un código de ética resulta ser el signo más visible de la cultura ética de una organización”*²⁰, por lo que su funcionalidad y efectividad dependerá de la participación en la redacción y promulgación del mismo, de todos los integrantes tanto en la escucha como en la promulgación de los estatutos (aunque esto es un tanto cuanto complicado, para las empresas consideradas de gobierno o paraestatales), a fin de despertar en ellos tanto el sentido de pertenencia como la aceptación de los estatutos y así hagan suya la filosofía de la organización, ya que son parte activa de la misma, estableciendo

¹⁹ Ramón Ibarra. Código de Ética. Edit. Trillas, 2002, México, pág. 43.

²⁰ *Ibid.*, pág. 46.

consensos a fin de lograr un documento final que contemple tanto los objetivos de la empresa como las conductas que deberán perseguir los integrantes de la misma; dicho documento debe expresar claramente las sanciones a las que se hacen acreedores los que violen sus estatutos, evitando ambigüedades a fin de que sea más fácil su interpretación y su aplicación, por lo que deberá presentarse en términos determinantes y convincentes. La conveniencia de utilizar un glosario de términos permitiría esclarecer dudas a fin de evitar dobles interpretaciones.

Resulta conveniente considerar la distinción existente entre un código de conducta, el credo de una compañía y el reglamento de cada departamento:

1. **El credo** de una empresa enuncia su filosofía y sus valores fundamentales.
2. **El reglamento** de cada departamento, incluye legislación o normatividad específica para los estratos laborales, atiende concretamente las funciones de los departamentos de una firma, por ejemplo, la reglamentación para el departamento de contabilidad para los distribuidores, relaciones públicas, etc.
3. **El código ético** de la empresa será seguido por todos los miembros de la empresa, sin importar el área donde desempeñan sus funciones, atiende a acciones de los empleados y directivos, casos específicos de comportamiento y políticas que la empresa desea seguir.

I.4.4 DIFUSION Y CAPACITACION

Finalmente el paso definitivo y esencial vendría siendo su difusión, por lo que a fin de que todos los miembros de la organización tengan libre acceso al documento regulador resulta de mucha utilidad el manejo de la tecnología actual; además, es conveniente capacitar e informar con cierta periodicidad al trabajador los fundamentos teóricos y legales explicando la conveniencia de apegarse a él y de

actuar en consecuencia, ya que el aprendizaje actuará para reforzar los comportamientos esperados y evitará en lo posible su olvido.

Instrumentar herramientas como el reconocimiento público puede reforzar las conductas favorables; el despedir a aquellos integrantes que no conservan un adecuado comportamiento debe depender de la gravedad de la falta; ejemplificar los comportamientos sobresalientes y los indeseables también puede servir de aprendizaje significativo, a fin de trabajar permanentemente en beneficio de la empresa sin que mengüe la atención de las actividades administrativas y productivas de la empresa. Por ello es importante que las sanciones como la suspensión, el despido o amonestaciones deben estar contenidas de forma clara y objetiva y es conveniente el analizar la posibilidad de contar con un comité que se encargue de dictaminar la sanción, por lo que dicho comité deberá estar integrado por elementos que gocen de prestigio y reconocimiento moral ampliamente difundido por la empresa a fin de que desempeñe un papel en que el sentido de justicia no quede en entredicho.

Ibarra nos proporciona una lista que “puede dar una idea completa de lo que puede contener un código de conducta”:²¹

1. Aceptar regalos y proporcionarlos, ya sea en efectivo o en especie, (o en su caso, determinando un tope para ello).
2. Actividades y contribuciones con partidos políticos.
3. Cumplimiento de la ley.
4. Conflicto de intereses.
5. Trafico de información confidencial.
6. Privacidad de los empleados.
7. Adquisición de información confidencial acerca de los competidores.
8. Fijación de precios y cooperación con los competidores en general.

²¹ Ramón Ibarra. Código de Ética, edit. Trillas, México, 2002, págs. 55-57.

9. Buena fe en negociaciones.
10. Seguridad del empleo, compensaciones y prestaciones.
11. Daño ambiental.
12. Calidad y seguridad del producto.
13. Estándares morales en la publicidad y en los productos.
14. Estándares de veracidad en el trato de la empresa con accionistas, acreedores, gerentes, empleados y proveedores.
15. Transparencia y exactitud de cuentas e informes financieros.
16. Discriminación de precios y otros asuntos relativos a los precios.
17. Hospitalidad y ambiente laboral.
18. Discriminación.
19. Acoso sexual.
20. Relaciones con los proveedores.
21. Integridad, honestidad y justicia.
22. Sobornos, fraudes y pagos impropios.
23. Condiciones de trabajo, contratos y terminación.
24. Uso y abuso de los recursos de la empresa.
25. Capacitación ética de los empleados.
26. Empleo a los discapacitados.
27. Protección al consumidor.

Capítulo II
Instituto Mexicano del Seguro
Social (*IMSS*)

II.1 CREACION DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

La seguridad social ha requerido de un desarrollo industrial previo para justificar así su nacimiento, el cual se presentó con el capitalismo, ya que las relaciones obrero-patronales en este sistema se encontraban a principios del Siglo XX en México, con el clima y las necesidades propicias.

Dadas las severas condiciones de trabajo en el país en el régimen del porfiriato, se originó un incremento en los movimientos de inconformidad de campesinos y obreros, los cuales buscando mejoras laborales y de protección social en su forma tan precaria de vida crearon organizaciones tales como el Circulo de Obreros Libres y la Liga de Ferrocarrileros en 1908; con ello, se establecen las pautas para el movimiento constitucionalista con la huelga de Cananea y Río Blanco, iniciándose así la lucha social, lo que permite que se realicen las reformas indispensables que permitan garantizar igualdad. Fincándose con esto constitucionalmente las bases de la Seguridad Social en México.

En el régimen presidencial de Lázaro Cárdenas, se emite un proyecto de Ley de Seguridad Social, el cual se fundamenta en los pensamientos previos de la Revolución, a pesar de ello, dicho proyecto fue rechazado por los legisladores por considerarlo inconcluso; en este mismo periodo se puso en práctica el primer plan sexenal, posteriormente, en 1935 se presenta un estudio acerca de la formación y organización de un Seguro Social que plantea la cobertura de los Riesgos de Trabajo. A partir de ese momento se percibe un delineamiento de la Ley del Seguro Social.

Fue en el gobierno del Presidente Manuel Ávila Camacho donde el proyecto del Seguro Social se aceptó por el Congreso de la Unión, el cual se publicó el 19 de enero de 1943, dando origen a la Ley del Seguro Social y por ende en 1944 al Instituto Mexicano del Seguro Social; sin embargo, en los primeros años afrontó oposición de comerciantes e industriales que mostraban inconformidad por el pago

de las cotizaciones. Por otro lado las uniones médicas al ver perdidos parte de sus honorarios se sumaron al grupo de opositores. Estas campañas antagónicas llegaron a los extremos de apedrear las clínicas del Instituto, argumentando mal servicio y negligencia del cuerpo médico.

Sin embargo el Instituto naciente, basándose en la vía legal, buscó y encontró procedimientos más idóneos y mejores servicios que le permitieron aportar mayores y mejores beneficios a los trabajadores; durante la Presidencia de Miguel Alemán se logran introducir cambios operativos para modificar los avisos y números de registro patronal y de asegurado, facilitando con ello el pago de cuotas.

Durante la presidencia de Adolfo Ruiz Cortínez y procurando una mayor estabilidad financiera para el Instituto, se incrementa el subsidio por incapacidad, se establecen casas de recuperación, de reposo, escuelas de adaptación, etc., y se extiende sobremanera el Seguro Social al campo; durante el periodo de Gustavo Díaz Ordaz se fortaleció el régimen del Seguro Social mediante la ampliación de los servicios a este sector. En este mismo sexenio se inaugura el Centro Vacacional Oaxtepec.

En el año de 1973 se incorporan los grupos minoritarios con la finalidad de dar protección a los grupos marginados del país que no contaban con capacidad contributiva suficiente; ya para 1977 las acciones de solidaridad se fortalecen con el inicio del Programa IMSS-COPLAMAR, que representa servicios de atención médica en las poblaciones rurales del país, posteriormente llamado IMSS-SOLIDARIDAD y en la actualidad IMSS-OPORTUNIDADES, pero siempre con el objetivo de dar atención y otorgar sus beneficios a personas en condición de marginación en zonas. A lo largo de su historia, el Instituto ha extendido y diversificado sus servicios de seguridad social, así como sus beneficios; por lo que actualmente se han establecido nuevos logros que han permitido ampliar su cobertura incorporando al estudiantado del país hasta los 18 años.

II.2 OBJETIVOS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Vigilar el cumplimiento y aplicación del Instituto Mexicano del Seguro Social es de vital importancia para el desarrollo del país, dado que la atención de las necesidades de la población permitirá el crecimiento cultural, político y social del mismo.

Para ello, dentro de sus objetivos más relevantes se encuentran:

- a) Derecho humano a la salud.- Incluye campañas sanitarias, así como la prevención de riesgos y enfermedades dentro y fuera del área de trabajo.
- b) Proporcionar asistencia médica - Facilita la atención y establece protección al asegurado en caso de enfermedad o accidente, prestándole servicios curativos y de rehabilitación según sea el caso
- c) Proteger los medios de subsistencia.- Se refiere a los ingresos que se le brindan al trabajador cuando deja de percibirlo por alguna eventualidad que afecte su capacidad de trabajo, esto significa otorgar diversas prestaciones en dinero, tales como pago de subsidios, pensiones, indemnizaciones, ayuda asistencial para gastos de matrimonio, de funeral, etc.
- d) Servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.- Contempla el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad por medio de acciones recreativas, capacitaciones y programas de integración familiar, entre otras, así como a grupos marginados que no están en condiciones de aportar cuotas.

II.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El Instituto Mexicano del Seguro Social por la naturaleza de sus servicios, ha segmentado su misión en 3 sectores:

1. En la Organización social del trabajo y en la previsión social.- Administra los riesgos que se expresan en la Constitución y que se especifican en los distintos ramos de seguro que regula la Ley del Seguro Social, para lo cual se requiere de la adecuada administración de las contribuciones y los recursos financieros, para garantizar las prestaciones en especie y en dinero y lograr estabilidad en el bienestar del asegurado.
2. En la Provisión de Servicios.- Cuidar y fomentar de manera integral la salud de la población trabajadora, asegurada y de sus familias, así como de la atención de esquemas de solidaridad social, a través de proveer los servicios preventivos y curativos médicos con oportunidad y proporcionando a las madres trabajadoras los servicios de guarderías que permitan un cuidado adecuado de sus hijos, contribuyendo así en un círculo virtuoso de mejoras en la calidad de la atención y en la productividad de los trabajadores.
3. En la administración de las contribuciones a la seguridad social.- En su carácter de organismo fiscal autónomo, fomentar la competitividad de la empresa, la transparencia en la información que genera a su función fiscal y una recaudación más eficaz.

Asimismo, su misión institucional contempla 2 bifurcaciones:

1. Como Administradora de Riesgos.- En los diferentes ramos de seguro contemplados en la Ley del Seguro Social, para lo cual requiere de administrar debidamente sus recursos financieros que le permitan cumplir con las prestaciones tanto en especie como en dinero que

proporciona. Dentro de esta visión cumple también con una función aseguradora para lo cual se visualiza como un organismo que proporciona protección, utilizando alternativas para asegurar de manera integral a todos sus derechohabientes.

2. Como Entidad prestadora de Servicios.- Su papel rector de cuidar y fomentar la salud a la clase trabajadora asegurada y a su familia, pensionados, jubilados y estudiantes menores de 18 años de una forma integral, proporcionando los servicios tanto en especie como en dinero.

Este doble papel le permite definir parámetros de la visión institucional, conceptualizándose a través de áreas sustantivas de servicio tales como:

1. Incorporación y recaudación.- Crea esquemas para aumentar la cobertura de la seguridad social.
2. Prestaciones médicas.- Preserva y mejora las condiciones de salud de los derechohabientes.
3. Prestaciones económicas y sociales.- Da protección a los medios de subsistencia y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y familiar, con ellas, se busca fomentar y prevenir la salud.

Su misión tal y como lo señala el Artículo 4º de la Ley del Seguro Social que a la letra dice "es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional"²²; indica claramente, que de acuerdo a esta misma Ley, la finalidad de la seguridad social es garantizar al pueblo mexicano salud, proporcionando para ello asistencia médica, coadyuvando a proteger sus medios de subsistencia y proporcionándole diversos servicios sociales que son esenciales para su bienestar.

²² IMSS. Ley del Seguro Social, Edit. Coordinación de Contabilidad Social del Instituto Mexicano del Seguro Social, México, 2009, pág. 125.

II.3.1 MARCO LEGAL Y FINANCIERO

El Instituto Mexicano del Seguro Social es un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios sustentando su existencia en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

Artículo 4º.- El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.....

Toda persona tiene derecho a la protección de la salud. *“La Ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general”*²³

Artículo 4º.- en la Ley del Seguro Social, establece que *“El Seguro Social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de esta Ley, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos”*²⁴

Estas bases legales, al asignarle la responsabilidad de la organización y administración del Seguro Social en todo el país, le confiere amplias atribuciones de las cuales se pueden citar las siguientes:

1. Administrar los diversos ramos del Seguro Social y prostar servicios de beneficio colectivo que señala la ley.
2. Recaudar las cuotas y percibir los demás recursos del Instituto.
3. Satisfacer las prestaciones que establece la ley.

²³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Buena Idea Editores, S.A. de C.V., México, 2009, pag. 5

²⁴ IMSS. Ley del Seguro Social. Edit. Coordinación de Comunicación Social del Instituto Mexicano del Seguro Social, México, 2004, pág. 135.

4. Utilizar sus fondos de acuerdo con las disposiciones legales específicas.
5. Realizar los actos jurídicos necesarios para cumplir con sus finalidades.
6. Adquirir bienes muebles e inmuebles dentro de los límites legales.
7. Organizar sus dependencias, establecer clínicas, hospitales, guarderías infantiles, farmacias, etc.

Por lo que respecta a la obligatoriedad en lo que se refiere a la capacitación, sustenta su legalidad en las siguientes leyes:

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Artículo 123, fracción XIII.- "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación"²⁵.

- **Ley Federal del Trabajo**²⁶

Capítulo 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores.

²⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Buzca Idea Editores, S.A. de C.V., México, 2009, pág. 97.

²⁶ Ley Federal del Trabajo, Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2007, págs. 48-51.

Artículo 153-D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial determinada.

Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una plaza vacante y/o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo,
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-I.- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrados por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Por otro lado, con la finalidad de contar con una mejor viabilidad financiera transparente, en 1995 surge la nueva Ley del Seguro Social, en la que se contempla entre otras innovaciones relevantes la creación de las cuentas individuales para el retiro de sus trabajadores, encargándose su manejo a la Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores). También se contempla el Seguro de Salud para la Familia encaminado a darle atención médica integral a la familia del trabajador no asalariado y a él mismo: con esta nueva ley se amplió el régimen obligatorio a los jornaleros agrícolas, creando guarderías para los hijos de las campesinas.

En el 2001, se promovieron reformas y adiciones a la Ley del Seguro Social para impulsar su modernización y se continúa con su desconcentración en toda la República, implementándose 26 Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE), las cuales proporcionarán los servicios médicos contando con recursos que podrán manejar directamente como áreas de servicios y de compra directa para su abasto, actualmente ya en operación.

Como se ha podido observar, los ingresos del IMSS se generan principalmente de:

- Las aportaciones tripartitas que el Instituto recauda del Gobierno, patrones y trabajadores.
- Ingresos por concepto de ventas, centros vacacionales y velatorios.
- Ingresos provenientes de los intereses y rendimientos obtenidos de la inversión de sus reservas.

Ahora bien, en cifras que corresponden a su último ejercicio de 2007 los ingresos de operación obtenidos ascendieron a 202,826 millones de pesos, siendo su gasto

de operación final de 202,623 millones de pesos, resultando con ello un excedente devengado de 203 millones de pesos, todo ello considerando a sus más de 370 mil trabajadores.

II.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El IMSS con sus más de 370 mil trabajadores cuenta con una Dirección General, dos órganos de apoyo y con las Direcciones como enseguida se señala:

- Órgano Interno de Control
- Unidad de Vinculación
- Dirección de Prestaciones Médicas
- Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales
- Dirección de Incorporación y Recaudación
- Dirección Jurídica
- Secretaría General
- Dirección de Finanzas
- Dirección de Administración y Evaluación de Delegaciones
- Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico
- Coordinación de Comunicación Social

1. ORGANISMO INTERNO DE CONTROL ²⁷

Uno de los objetivos de este órgano es apoyar a la función directiva a elevar sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad, contribuyendo a que la institución se apege tanto a su misión y objetivos determinados, como previniendo prácticas de corrupción e impunidad y contribuyendo a la mejora de los controles internos establecidos, a fin de crear un marco de transparencia en su administración.

²⁷IMSS. Manual de Organización del Órgano Interno de Control, validado y registrado por la Coordinación de Organización, México, 2007, págs. 5, 21-24.

FUNCIONES:

- Vigila el funcionamiento y resultados de las áreas del Instituto.
- Promueve la mejora en el establecimiento de sistemas de control.
- Vigila el cumplimiento de la normatividad vigente en el Instituto.
- Coordina acciones para combatir la impunidad y la corrupción.
- Vigila la transparencia en el uso de sus recursos.
- Denuncia ante las autoridades competentes los hechos delictivos.
- Vigila la aplicación de la norma en los convenios, contratos y en general las transacciones a que haya lugar en el Instituto.

2. UNIDAD DE VINCULACION²⁸

Esta Unidad tiene entre sus objetivos el establecer relaciones permanentes con el Congreso de la Unión y con los gobiernos estatales y locales, y en general con las organizaciones públicas, privadas o sociales que conforman su entorno, a fin de apoyar la operación integral del mismo; coordina las giras de evaluación y los análisis, y estudios de prospectiva para mejorar los procesos internos.

FUNCIONES:

- Conducir los análisis y estudios necesarios a fin de apoyar la toma de decisiones de la Dirección General, coordinándose con las direcciones normativas.
- Planear y determinar las políticas y criterios para la vinculación con las cúpulas de los organismos públicos, privados y sociales.
- Dirigir las estrategias que fortalezcan su relación con el Congreso de la Unión.

²⁸IMSS. Manual de Organización de la Unidad de Vinculación. Validado y registrado por la Coordinación de Organización, México, 2007 págs. 9, 11 y 12.

- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones encomendadas por la Dirección General y conducir las relaciones públicas institucionales.

3. DIRECCIÓN DE PRESTACIONES MEDICAS²⁹

Tiene entre sus principales objetivos: a) "Promover el desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura médica, la modernización del sistema de salud institucional, la formación y capacitación de su personal; la generación y uso de crecimiento de conocimientos científicos derivados de la investigación en salud que favorezcan la proyección, promoción y cuidado de la misma, y la atención integral de los derechohabientes y usuarios no derechohabientes del Instituto, para contribuir a mejorar sus niveles de salud y elevar su calidad de vida.

FUNCIONES:

- Esta Dirección se encarga de planear y dirigir acciones encaminadas al cuidado de la salud.
- Contribuye a la formación del personal médico al establecer programas educativos.
- Establecer programas continuos al área médica para contar con personal calificado.
- Determina y controla los criterios tanto de eficiencia, ética profesional y calidad en lo relativo a su función.

²⁹ IMSS. Manual de Organización de la Dirección de Prestaciones Médicas, validado y registrado por la Coordinación de Organización, México, 2006, págs. 5 y 21.

4. DIRECCION DE PRESTACIONES ECONOMICAS Y SOCIALES³⁰

Su objetivo primordial es consolidar la cobertura a nivel nacional de los servicios de prestaciones económicas, sociales, servicios de ingreso y de guarderías que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social.

FUNCIONES:

- El encargo de la planeación, dirección y de la normativa para el otorgamiento de las prestaciones económicas, sociales, servicios de ingreso así como el servicio de guarderías que permitan garantizar el bienestar de los trabajadores.

5. DIRECCION DE INCORPORACION Y RECAUDACION³¹

Se ocupa de los procesos de incorporación, recaudación y fiscalización, a fin de que los sujetos de aseguramiento cumplan con la Ley del Seguro Social y sus reglamentos que permita garantizar el derecho a la seguridad social.

FUNCIONES:

- Emitir políticas, normas y programas en lo relativo a la incorporación, recaudación, fiscalización, afiliación, clasificación de empresas, vigencia de derechos, a fin de someterlos a la aprobación de la Dirección General, así como las acciones que permitan mejorar estos servicios.
- Participar en la elaboración (coordinándose con otras áreas involucradas) de un sistema de estadística acerca de las

³⁰ Instituto Mexicano del Seguro Social. Manual de Organización de la Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales, validado y registrado por la Coordinación de Organización el 23 de enero de 2007, México, pag. 5, 17.

³¹ IMSS. Manual de Organización de la Dirección de Información y Recaudación, validado y registrado por la Coordinación de Organización, México, 2006, pags. 6, 27, 28.

repercusiones económicas y financieras en lo relativo a su objeto, así como en la elaboración del proyecto de presupuesto de costos, contribuciones y aportaciones del Gobierno federal. .

- Establecer acciones con el sector social y privado para el intercambio de información relacionada con el cumplimiento de sus atribuciones.

6. DIRECCIÓN JURÍDICA³²

Cuenta dentro de sus objetivos más importantes el emitir y dirigir los criterios jurídico-institucionales, a fin de que el Instituto se apegue a la Ley que lo sustenta y a sus reglamentos, y disposiciones legales, proporcionando apoyo jurídico en el ejercicio de sus funciones:

FUNCIONES:

- Es la encargada de determinar criterios de interpretación (administrativamente) de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.
- Formula la normatividad para el correcto registro y control de cualquier instrumento de carácter jurídico que signifique una obligación de pago, y da validez jurídica a los documentos suscritos por su Director General, emite asimismo la normatividad que regula la atención de las consultas de carácter jurídico, internas y externas.
- Expone criterios para los recursos de inconformidad y norma; expresa lineamientos para la atención de juicios de cualquier índole en que interviene el Instituto.
- Dictamina resoluciones de rescisión del contrato individual de trabajo.

³² IMSS. Manual de Organización de la Dirección Jurídica, validado y registrado por la Coordinación de Organización, México, 2007, págs. 8, 28-30.

- Ejerce facultades de representación legal.
- Presenta a la Secretaría de la Función Pública o al Órgano Interno de Control las diversas consultas formuladas por los órganos y unidades administrativas del propio Instituto.

7. SECRETARÍA GENERAL³³

Esta Secretaría tiene entre sus objetivos primordiales, el promover y otorgar eficientemente a los Órganos Superiores del IMSS el uso de los recursos institucionales, relativos a la infraestructura para voz y datos. Coadyuva en coordinación con la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, al desarrollo de nuevos Sistemas de Información Estratégicos que permitan asegurar el éxito a los procesos de atención a los órganos Colegiados.

FUNCIONES:

- Planear y dirigir las acciones necesarias para atender los asuntos relativos a las sesiones y acuerdos de la Asamblea General y del Consejo Técnico.
- Interactuar con las Direcciones Normativas para las celebraciones de las sesiones de los Comités del Consejo Técnico.
- Recopilar y evaluar las actas de los Consejos Consultivos Delegaciones y Unidades Médicas de Alta Especialidad.
- Certificar los documentos que requieran los Órganos Normativos.
- Levantar y certificar las actas de las Asambleas Generales y de las sesiones del Consejo Técnico.

³³IMSS. Manual de Organización de la Secretaría General. Validado y registrado por la Coordinación de Organización. México, 2007, págs. 4 y 15.

8. DIRECCION DE INNOVACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO³⁶

Esta Dirección tiene entre algunos de sus objetivos más primordiales, el consolidar la infraestructura de computo y comunicaciones del propio Instituto a fin de lograr la interacción entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y empresas del sector privado.

FUNCIONES:

- Determinar las estrategias y normas necesarias en el ámbito de tecnologías de la información, comunicación, innovación y desarrollo tecnológico.
- Vigila que se efectúe correctamente el análisis de los sistemas de tecnologías de la información.
- Dirige la evaluación de los servicios externos contratados en materia de tecnologías.
- Vigila que se mantenga en óptimo estado de operación las redes y sistemas institucionales de comunicación de datos, texto, vídeo, y voz, así como todo lo inherente a ellos.
- Aprueba los estudios de impacto económico y funcional de los programas y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico del Instituto.
- Suscribe como responsable técnico, los contratos multianuales y convenios relativos a tecnologías de la información o conocimiento, infraestructuras y tecnologías, con los sectores público, privado y social.

³⁶IMSS. Manual de Organización de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, validado y registrado por la Coordinación de Organización, México, 2005, págs. 5, 18, 19.

9. DIRECCION DE FINANZAS³⁵

Entre sus objetivos más relevantes se encuentran el desarrollar el análisis, social, económico y financiero que permita la planeación del costo a mediano y largo plazo para la administración y los ramos de seguro y riesgos contenidos en la Ley del Seguro Social así como proveer los informes directivos para la correcta toma de decisiones.

FUNCIONES:

- Se encarga de la planeación y el análisis financiero del Instituto.
- Elabora anualmente el programa de administración y constitución de reservas basado en el proyecto de presupuesto para el ejercicio siguiente y los estudios financieros y actuariales presentados cada año a la Asamblea General.
- Propone al Director General las proyecciones financieras, el uso de las reservas financieras y actuariales de cada seguro, la utilización del fondo para el cumplimiento de obligaciones laborales de carácter legal y contractual, los planes estratégicos del Instituto para la administración de los seguros, efectuar su análisis y realizar estudios financieros relativos a la prestación de los servicios y coordinar la ejecución de acciones que de éstos se deriven.
- Se encarga de elaborar y actualizar las políticas, estrategias y directrices para la inversión y administración de riesgos de inversión de los recursos financieros institucionales para que una vez aprobadas se presenten al Consejo Técnico para su evaluación y autorización, en su caso.

³⁵ IMSS. Manual de Organización de la Dirección de Finanzas, validado y registrado por la Comisión de Organización, México, 2008, págs. 5, 34, 35

10. COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL³⁶

Esta Dirección tiene dentro de sus objetivos el coordinar los programas de difusión e información acordes a la misión, visión y objetivos del Instituto, acorde también con la normatividad institucional y del Gobierno Federal.

FUNCIONES:

- Planear, dirigir, difundir, coordinar y vincular las estrategias de comunicación social acordes a las directrices de la Dirección General para el manejo y fortalecimiento de la imagen institucional ante la opinión pública y los medios de comunicación nacional e internacional.

11. DIRECCION DE ADMINISTRACION Y EVALUACION DE DELEGACIONES³⁷

El objetivo primordial de esta Dirección a la cual pertenece la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios es la obtención de planes estratégicos a fin administrar adecuadamente los recursos humanos, los procesos sustantivos de los servicios que prestan las unidades médicas y de alta especialidad y los procesos relativos a las estructuras orgánicas para el logro de los objetivos institucionales, propiciar una adecuada toma de decisiones y buscar permanentemente la concordia de las relaciones laborales, administrativas y en general de todo aquel con el que se interrelacione.

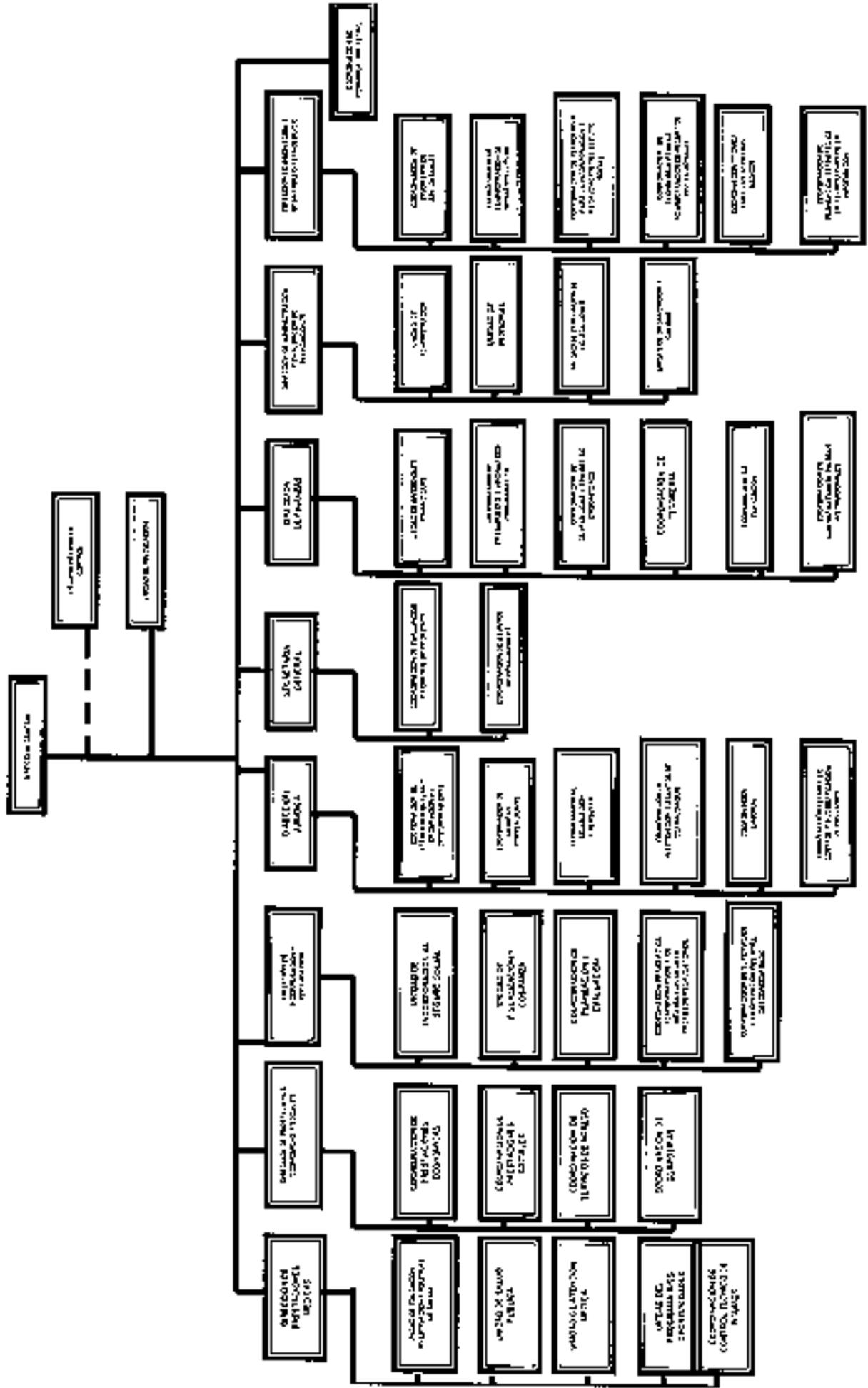
³⁶ IMSS. Manual de Organización de la Dirección de Comunicación Social, validado y autorizado por la Coordinación de Comunicación Social, México, 2008, págs. 4 y 10.

³⁷ Instituto Mexicano del Seguro Social. Manual de Organización de la Dirección de Administración y Evaluación de Delegaciones, validado y autorizado el 29 de agosto de 2008, México, pág. 6, 59-62.

FUNCIONES:

- Autorizar la normatividad de los procesos de abastecimiento, equipamiento, construcción, planeación inmobiliaria, conservación y servicios generales, apogándose a la reglamentación establecida.
- Emitir la normatividad y el programa anual de contratación en materia de contratación de servicios, sistema electrónico de contrataciones gubernamentales (COMPRANET).
- Autorizar y emitir el dictamen administrativo correspondiente a las modificaciones de la estructura orgánica, ocupacional y salarial del instituto, así como someterla a autorización.
- Determinar la validación y registro de los manuales de organización que presente los órganos normativos y de operación desconcentrada del IMSS.
- Determinar las acciones necesarias a fin de dar cumplimiento a la Ley Federal de Transparencia y acceso a la información pública, su reglamento y demás normatividad.
- Planear el ejercicio del gasto para los programas de capacitación de personal, desarrollo gerencial, servicio social, prácticas profesionales, reconocimiento de méritos laborales, formación de calidad, implantación de modelos de calidad, etc.
- Establecer los programas de inversión, de proyectos, de construcción y anual de operación de conservación, equipamiento, bienes y servicios, de acuerdo a la normatividad vigente.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL



II.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACION DE ADQUISICION DE BIENES Y CONTRATACION DE SERVICIOS

La historia de la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios se remonta al año de 1948 y nace como Departamento de Almacenes Generales e Inventarios por acuerdo del H. Consejo Técnico número 3235, tomado en sesión del 13 de octubre de 1948, en el cual se aprueba el acuerdo 385 de la Dirección General del 1º de junio de 1948 integrado con las oficinas siguientes:

- Oficina de Medicamentos
- Oficina de Material de Curación
- Oficina de Mobiliario, Equipo e Instrumental
- Oficina de Papelería
- Oficina de Ropa y Útiles de Aseo
- Oficina de Inventarios
- Oficina de Recuperación de Muebles y Material

Esto fue en 1948, hace ya cerca de 60 años, durante los cuales ha visto modificada su estructura por lo regular cada sexenio, pasando desde nombrarse en esos 60 años como Almacenes, Departamentos; Subjefaturas; Jefaturas, Coordinaciones, etc., y cubriendo un ámbito de operación de abasto y/o adquisiciones tanto a nivel nacional como zona central (centralizado y descentralizado), dependiendo de la regulación gubernamental.

A principios de este año del 2008 se encontraba operando como Coordinación de Abastecimiento y Equipamiento, dedicándose tanto al abasto como a la adquisición y contando para ello con dos Divisiones de Apoyo; dos Coordinaciones Técnicas con Divisiones a su cargo, siendo un total de 425 empleados de los cuales 19 eran personal de mando; 221 personal de confianza y 185 personal de base.

A finales del mes de julio nuevamente sufre cambios tanto en su estructura como en sus funciones, dedicándose principalmente al ámbito de las adquisiciones, denominándose Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, por lo que a este momento y derivado a que se encuentra emergiendo de dicha reestructuración con un proceso de reacondo tanto de sus empleados como en el estudio y análisis de sus nuevas funciones en todo su organismo, se continúan los estudios de revisión para oficializar debidamente las funciones, por lo que puede considerarse, de manera general, que a este momento, cuenta dentro de sus funciones más relevantes, las siguientes³⁶:

- Planea, organiza, norma, coordina y evalúa el proceso de las adquisiciones a nivel nacional.
- Diseña y coordina el establecimiento de políticas de operación para las adquisiciones en el ámbito nacional, para el área central, delegacional y de Unidades Médicas de Alta especialidad (UMAES).
- Diseña y coordina la generación de información y parámetros de desempeño de las diferentes funciones sustantivas de las adquisiciones.
- Planea, organiza, norma y coordina la elaboración y aplicación de políticas para la realización de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios, en las áreas adquirentes del Instituto.
- Coordina la atención en tiempo y forma de las inconformidades que en su caso, se interpongan con motivo de los procedimientos para la adquisición y contratación de bienes y servicios.
- Establece las políticas, estrategias, métodos y sistemas de información necesarios para la planeación, programación y adquisición de los bienes y servicios requeridos, así como coordinar su difusión y aplicación.

³⁶IMSS. Manual de Organización de la Dirección de Administración y Evaluación de Delegaciones, validado y registrado por la Coordinación de Organización, México, 2006, págs. 82-84, actualmente en estudio.

- Participa en la aplicación de las políticas de compra que determinen las autoridades superiores, tendientes a la simplificación y optimización de los recursos institucionales.
- Establece la integración a nivel nacional del programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios, para su remisión a la Secretaría de Economía.
- Coordina la elaboración y evaluación del presupuesto anual de gastos de bienes y servicios a nivel nacional, en el ámbito de su competencia, a efecto de someterlo a consideración de la Unidad de Administración.
- Supervisa la adquisición y suministro de los bienes de consumo e inversión, así como la contratación de servicios que se realiza en el nivel central.
- Vigila la elaboración y en su caso, actualización de los formatos de bases de licitación e invitación a cuando menos tres personas conjuntamente con la Dirección Jurídica, difundiendo los mismos, a nivel nacional para su aplicación.
- Supervisa las acciones de evaluación de los niveles de inversión en las diferentes unidades almacenarias.
- Dirige la elaboración de estudios de mercado a petición institucional para difundir a nivel nacional sus resultados.
- Coordina la actualización de los Cuadros Básicos Institucionales y el Catálogo General de Artículos a petición de las áreas normativas competentes.
- Participa en las comisiones, comités y cuerpos colegiados que en materia de adquisiciones y servicios se integren, o en su caso, instruir a su personal para que participe en los mismos.
- Coordina la elaboración de los instrumentos jurídicos "Contratos" y "Convenios Modificatorios" a nivel central.
- Coordina y supervisa la capacitación a nivel nacional respecto a las etapas del proceso de adquisiciones.

- Dirige la atención y asesoría que se proporcione a las áreas operativas, respecto a las observaciones que en materia de adquisiciones emanan como resultado de las auditorías efectuadas por los diversos órganos fiscalizadores a nivel central.
- Coordina la actualización del "Sistema de Información de Bienes Inventariables" (SIBI-4802) de la propia Coordinación, así como de las Unidades Administrativas que la integran.
- Atiende los asuntos que le sean encomendados por el Titular de la Unidad de Administración, así como por el Titular de la Dirección de Administración y Evaluación de Delegaciones, y demás órganos superiores.
- Implementa las acciones necesarias para la gestión, cumplimiento y seguimiento de los acuerdos dictados por el Consejo Técnico relativos a la función de adquisiciones.
- Supervisa que la información sobre adquisiciones sea colocada oportunamente en el Sistema de Compras Gubernamentales (COMPRANET), su veracidad, así como la del Portal de Transparencia de la página web del IMSS, en términos de la legislación y normatividad vigente.

El personal de la Coordinación que nos ocupa, se encuentra dividido en sus siguientes áreas de la manera siguiente:

AREA	NOMINA DE MANDO	CONFIANZA	BASE
COORDINACION DE ADQUISICION DE BIENES Y CONTRATACION DE SERVICIOS	1	3	0
DIVISION DE PLANEACION APOYO Y SEGUIMIENTO	1	23	3
DIVISION DE NORMATIVIDAD DE ADQUISICIONES	1	16	8
DIVISION DE CONTRATOS Y APOYO TECNICO	1	1	0
SUBJEFATURA DE DIVISION DE CONTRATOS	1	15	25
COORDINACION TECNICA DE BIENES Y SERVICIOS TERAPEUTICOS	1	4	1
SUBJEFATURA DE DIVISION DE INVESTIGACION DE MERCADOS DE BIENES TERAPEUTICOS	1	3	7
DIVISION DE BIENES TERAPEUTICOS	1	1	0
SUBJEFATURA DE DIVISION DE MEDICAMENTOS	1	4	0
SUBJEFATURA DE DIVISION DE MATERIA DE CURACION	1	4	1
DIVISION DE SERVICIOS INTEGRALES	1	4	1
COORDINACION TECNICA DE BIENES Y SERVICIOS NO TERAPEUTICOS	1	6	6
SUBJEFATURA DE DIVISION DE INVESTIGACION DE MERCADOS DE BIENES NO TERAPEUTICOS	Vacante	0	0
DIVISION DE BIENES NO TERAPEUTICOS	1	5	4
DIVISION DE CONTRATACION DE SERVICIOS GENERALES	1	4	4
COORDINACION TECNICA DE BIENES DE INVERSION	1	7	2
SUBJEFATURA DE DIVISION DE INVESTIGACION DE MERCADOS DE BIENES DE INVERSION	Vacante	0	0
DIVISION DE EQUIPO Y MOBILIARIO MEDICO	1	3	4
DIVISION DE EQUIPO Y MOBILIARIO ADMINISTRATIVO Y DE TRANSPORTE	Vacante	5	4
PERSONAL PENDIENTE DE REUBICAR	0	16	6
TOTAL	16	124	68

Derivado a que la corrupción, es motivo de preocupación no tan sólo para la Institución sino para todo el país, ya que México actualmente se encuentra en uno de los primeros lugares a nivel mundial; ha generado una lucha contra ella, a través de una serie de estrategias en las diferentes instancias gubernamentales, siendo el Código de Conducta IMSS, un instrumento más para la erradicación de esta problemática y teniendo como objetivos primordiales el dar solidez e impulso a una cultura de servicio basada en valores éticos de probidad, eficiencia y dignidad en el servicio que favorezca la honestidad, así como que garantice con una adecuada selección laboral y profesional un servicio de calidad aunado a un mayor fortalecimiento en la capacitación.

Y es derivado de ello que en el año de 2004 se crea el denominado Código de Conducta del Servidor Público del Instituto Mexicano del Seguro Social, y dada la importancia del servicio que presta a nivel nacional, señala como principio que todos sus servidores públicos cumplirán sus funciones con la debida eficiencia, para lo cual se deberán regir por los principios de legalidad, lealtad, imparcialidad, honradez y eficiencia; dicho código contempla 3 etapas:

1. Garantizar el proceso selectivo.
2. Inducción de conocimientos específicos del puesto.
3. Reforzar los valores éticos.

Las cuales se desarrollarán estableciendo herramientas que permitan la actualización de conocimientos, constante y mediante evaluaciones al trabajador tanto en actitudes como aptitudes, para lo cual instrumentará permanentemente mejoras en el clima laboral y en el ambiente de trabajo, motivando a los empleados para lograr una mayor eficiencia y fomentando el trabajo en equipo, la creatividad, así como la debida delegación de funciones y facultades en sus empleados.

Dicho documento regulador está constituido por 24 artículos los cuales presento a continuación en un breve resumen de los mismos.³⁹

CODIGO DE CONDUCTA

- Finalidad.- Establecer las normas de conducta axial como las acciones que deberán cumplir todos sus servidores públicos sin excepción.
- Ámbito de aplicación.- A todos los trabajadores, sin perjuicio de las normas especiales vigentes para algunas categorías de trabajadores.
- Alcance.- Guiar la conducta de los servidores públicos en su desarrollo laboral en cualquier jerarquía.
- Concepto de servidor público.- Es toda aquella persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el IMSS, esto es, el trabajador o empleado.
- Concepto de función pública.- Es el conjunto de actividades que realiza el IMSS, con el fin de prestar el servicio público a su cargo.
- Principios éticos del servidor público del IMSS - A través de una conducta ética con estricto apego a la ley, desarrollar hábitos y actitudes proactivas para el logro de objetivos IMSS en pro de la sociedad.

DEBERES ETICOS DEL SERVIDOR PÚBLICO DEL IMSS:

- Lealtad.- Tanto al IMSS y al Estado Mexicano (Artículo 6 de la Constitución), siendo conciente del servicio que presta como servidor público.
- Eficiencia.- Respetará y utilizará el tiempo de la jornada con responsabilidad así como sus funciones, siempre con elevada moral,

³⁹IMSS. Código de Conducta del Servidor Público del Instituto Mexicano del Seguro Social, editado por la Coordinación de Comunicación Social, México, 2004. págs. 1-14

profesionalismo, vocación, disciplina, diligencia, oportunidad y eficiencia, contribuyendo a la institución, con iniciativa buscando siempre la eficiencia y la optimización de tareas y recursos. Ejercerá su autoridad de forma responsable y respetuosa en el ámbito de su aplicación.

- Probidad.- Ejercerá sus funciones y los recursos del Instituto con prudencia, integridad, honestidad, decencia, seriedad, moralidad, ecuanimidad, rectitud y honradez. Denunciando y luchando contra cualquier actividad corrupta.
- Responsabilidad.- De sus funciones, proporcionará la información que le sea solicitada por mandos superiores de manera oportuna y confiable.
- Confidenciabilidad.- Obligatorio sobre toda información o documento, apegándose a las leyes y disposiciones vigentes y estableciendo procedimientos claros para su clasificación.
- Imparcialidad.- Se conducirá estableciendo criterios firmes, sin privilegiar a individuos u organizaciones.
- Integridad.- Actuará en su ámbito laboral con honradez, rectitud, dignidad, decoro, capacidades, conocimientos y experiencia, generando confianza en el IMSS.
- Conocer las Leyes y Reglamentos.- Obligatorio del conocimiento y aplicación de leyes y reglamentos a fin de cumplir con sus labores, y en general atender las disposiciones aplicables en el ámbito de competencia.
- Objetividad.- Ser objetivo y veraz en todo momento, más aún, en la toma de decisiones, sin atender a provocaciones, anónimos, rumores o cualquier fuente de desinformación.
- Dignidad y Respeto.- Tratará con dignidad y respeto a todos sus subalternos, compañeros, jefes y derechohabientes, brindando trato cálido en el servicio a la colectividad.

- **Respetabilidad.-** Es acreedor a los mismos derechos de dignidad, honra, y privacidad.
- **Armonía Laboral.-** A partir del respeto a la legalidad y a sus semejantes, fomentar un clima armonioso para contribuir al desarrollo de la cultura laboral. Evitando abusos de autoridad.
- **Superación.-** Deberá promover la autoestima y el desarrollo personal y profesional de sus subordinados.
- **Creatividad.-** Usará racionalmente los recursos planteando alternativas creativas para la superación de obstáculos, reconociendo la importancia que está llamado a cumplir.
- **Actuar con transparencia y evitar el conflicto de intereses.-** No intervendrá en tramitación o resolución en asuntos en los que medie algún interés.

COMISION INSTITUCIONAL DE RESCATE Y FORMACION DE VALORES

- **Integración de la comisión.-** Derivado de este Código y para efectos de su aplicación, se autoriza la creación de la Comisión de Rescate e Integración de Valores, integrada por 5 miembros, los cuales serán seleccionados de acuerdo a los requisitos que para ello deberán normarse, siendo seleccionados de acuerdo a su honestidad, capacidad, etc.
- **Funciones de la Comisión.-** La Comisión de Rescate e Integración de Valores, tendrá las funciones siguientes:
 - a) Divulgar y promover entre los servidores públicos del IMSS, los principios éticos, para lograr este objetivo realizará periódicamente actividades como seminarios, talleres, charlas, conferencias y cualquier recurso didáctico que le sea posible para el mejoramiento de la calidad de los valores.
 - b) Proporcionar asesoramiento y consulta respecto a la aplicación de este código.

- Requisitos que se deben reunir para ser miembros de la comisión:
 - 1 Tener más de 5 años de antigüedad.
 - 2 Destacar en el servicio por méritos de responsabilidad, espíritu de servicio, solidaridad, eficiencia, honestidad y buen manejo de las relaciones humanas.
 - 3 No haber sido inhabilitado, ni haber sido sancionado o condenado contra los deberes de la función pública.

Capítulo III
Modelos para el Desarrollo
Organizacional (*D.O.*)

III.1 CONCEPTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El D.O. de acuerdo a la definición presentada por Hellriegel "es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. No es una técnica única sino una colección de técnicas con una cierta filosofía y un cuerpo de conocimientos comunes"⁴⁰, por tal motivo el D.O. se auxilia en la teoría de la personalidad, la teoría del aprendizaje y la teoría de la motivación, del liderazgo y del diseño organizacional principalmente; esto es, que contiene un enfoque multidisciplinario, por lo que se encuentran en él aportaciones de la administración, la psicología, la sociología, etc.

Entre las características del D.O. se cuentan:

- 1) Busca un cambio autodingido comprometido por todos sus integrantes.
- 2) Involucra a toda la organización.
- 3) Busca cambios duraderos.
- 4) Enfrenta problemas presentes.
- 5) Prepara a los individuos a enfrentar problemas futuros.
- 6) Es un proceso de colaboración, tanto en la búsqueda de la información como en las acciones a emprender para encontrar soluciones a los problemas que se presenten.
- 7) Presenta un doble impacto, en la efectividad organizacional y en la satisfacción humana.
- 8) Establece condiciones para que el conflicto emerja libre para su manejo efectivo y resolución.
- 9) Optimiza la efectividad de los sistemas.

⁴⁰Don Hellriegel *et al.* Comportamiento Organizacional, International Thomson Editores, México, 1999, pág. 591.

El plan de acción para dirigir un cambio planeado en la organización incluye:

1. Diagnosticar las necesidades de cambio.
2. Seleccionar sus estrategias.
3. Evaluarlo.

El D.O. es un programa continuo, permanente y dinámico, ya que las organizaciones siempre estarán sujetas al perfeccionamiento, por lo que la etapa de mejoramiento siempre está presente.

El objetivo del cambio organizacional planificado, es modificar el comportamiento de las personas dentro del entorno corporativo y uno de los procesos susceptible de utilizar es la investigación de la acción, la cual consta de 3 pasos tales como:

1. Recopilar información sobre la problemática.
2. Organizar la información y compartirla.
3. Planear y llevar a cabo acciones determinadas para corregir problemáticas de la organización.

El papel que juega en las organizaciones el DO es continuo y permanente, ya que las empresas son dinámicas y están en constante flujo de cambio y crecimiento, por lo cual la retroinformación es indispensable para que se efectúen adecuadamente las modificaciones que sean esenciales para su realización; así, el D.O. es incluyente a toda la organización, esto es integral, por lo que sus planes deben plasmarse por escrito, a largo plazo e involucrando tanto a las estrategias como al capital humano. En suma, es un cambio planeado con miras a lograr el éxito en la organización.

Los cambios planificados dentro de la organización incluyen:

1. La creación de un clima adecuado para la disposición de los empleados, que favorezca la motivación al cambio.

2. Empatar objetivos de la organización con los de los subordinados, visualizándola hacia donde se quiere llevar, de tal forma que todos los involucrados se pongan la misma camiseta.
3. Acciones efectivas por parte de los directivos a fin de flexibilizar normas y políticas, buscando siempre su actualización a los cambios modernos.

III.2 TEORIAS MOTIVACIONALES

Para establecer una mejor comprensión de las motivaciones humanas, el D.O. ha retomado diferentes investigaciones, entre ellas tenemos la escala de necesidades de Abraham Maslow en las que establece una jerarquía de necesidades de acuerdo a la naturaleza del hombre y en las que una vez satisfecha la primera se presenta la persecución de la siguiente, clasificándolas de la siguiente manera:

1. *Necesidades Fisiológicas.*- Son todas aquellas que nacen del instinto o sea, básicamente humanas y están orientadas a su supervivencia, tales como el alimento, dormir, abrigo, etc.
2. *Necesidades de Seguridad.*- Son aquellas que nos impulsan a defendernos, huyendo del peligro y buscando protección y apoyo para uno mismo y la familia, pueden ser físicas o emocionales; el hombre también necesita sentirse seguro por lo que respecta a la estima de los demás, los individuos que se encuentran motivados por estas necesidades valoran sobremanera sus fuentes de empleo.
3. *Necesidades de Afiliación.*- El ser humano es un ser eminentemente social, por lo que necesita y busca pertenecer a un grupo y lograr su aceptación y reconocimiento, que le de sentido a su vida, pero no sólo eso, si no también busca mantener e incrementar su autoestima; los individuos centrados en la satisfacción de estas necesidades valoran sus empleos no únicamente como una fuente de seguridad sino como una oportunidad para establecer relaciones afectivas que le permitan sentirse socialmente aceptado y apreciado.

4. *Necesidades de Estima o Reconocimiento.*- Una vez que el ser humano ha satisfecho las necesidades de reconocimiento y pertenencia, anhela destacar y busca el prestigio entre los miembros del grupo. En esta etapa, los individuos necesitan y persiguen la aceptación de los otros por sus capacidades y competencias, el reconocimiento público logra satisfacer esta necesidad despertando el orgullo por pertenecer al grupo u organización.
5. *Necesidades de Realización Personal o de Autorrealización.*- El hombre siempre va en pos de su desarrollo integral, de la felicidad, es una aspiración inherente al ser humano, por lo cual requiere trascender, perpetuarse a través de su propia obra, los individuos que se encuentran en esta escala se aceptan a si mismos y a los otros, aumentando sus competencias para la tolerancia y la resolución de conflictos.

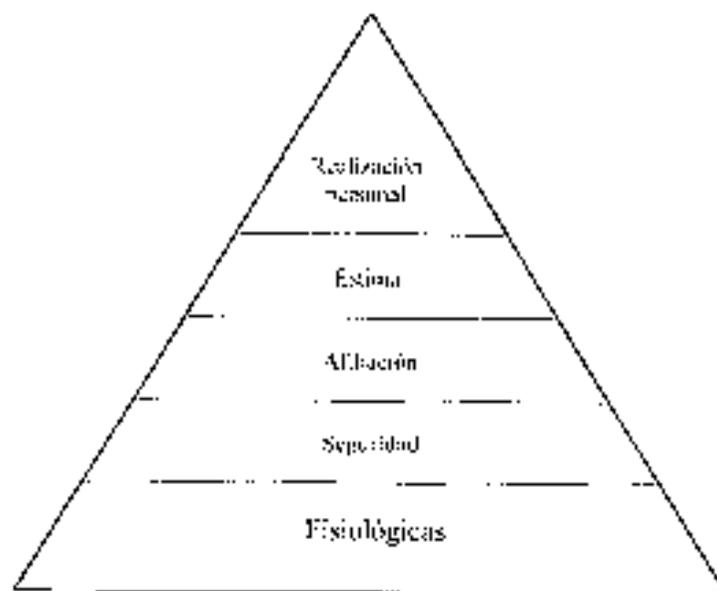


Diagrama tomado del texto de Comportamiento Organizacional de Don Hellriegel et al
México, 1990, pág. 141

En la medida que el individuo no ve cubiertas sus necesidades, se va formando en él una especie de frustración que le va impidiendo acceder más intensamente a los niveles superiores. Sin embargo cuando lo logra, su autoestima, su independencia y su creatividad se ven incrementadas hacia un mejor desarrollo.

Existen diversas teorías de las necesidades, entre ellas también se encuentra la teoría de las necesidades secundarias de McClelland, este autor propone una jerarquía de tres niveles a partir de la atención primaria de las necesidades fisiológicas:

1. **Necesidades de Afiliación.-** Los individuos que se encuentran motivados por las necesidades de afiliación centran su objetivo en el establecimiento de relaciones de calidez, de establecer relaciones afectuosas con su entorno y el grupo social, pasando a un segundo plano el establecimiento y consecución de metas profesionales.
2. **Necesidades de Logro.-** Las personas que se encuentran motivadas por el logro, desean y persiguen la realización de cosas, lograr metas previamente establecidas con la finalidad de cumplirlas para buscar cada vez objetivos más altos, mantienen vivo el deseo de satisfacer metas y de enfrentar riesgos para lograr éxito, aunque eso signifique sacrificar la aceptación de los otros.
3. **Necesidades de Poder.-** Estos individuos se encuentran centrados y a veces, incluso obsesionados por el deseo de ejercer influencia sobre los otros, persiguen la búsqueda incesante de dominio.

McClelland, señala que estas necesidades actúan intrínsecamente pero que invariablemente una predominará más sobre las otras, el individuo enfocará toda su atención finalmente sobre la satisfacción de aquella, que es su máxima motivación; esta teoría descansa básicamente en la influencia que sobre el hombre tiene la cultura, la cual incrementa o disminuye su deseo de superación y desarrollo siendo las condiciones naturales y geográficas factores meramente secundarios en el crecimiento de un país; para McClelland, lo esencial es la motivación de logro que el individuo posea lo que determinará su desarrollo.

Una teoría más a señalar, sería la teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg conocida como teoría bifactorial o teoría dual, ésta señala que el individuo tiene dos tipos de necesidades una que tratará de evitar dolor y por

conseguido, evitará situaciones embarazosas y otra que es la necesidad de crecimiento emocional, espiritual e intelectual; estableciendo con ello dos factores que inciden en la motivación:

1. **Factores Higiénicos o Preventivos.**- En donde se encuentra el salario, relaciones interpersonales, etc. (factores intrínsecos).
2. **Factores Motivacionales.**- Necesidad de reconocimiento, logro, etc. (factores extrínsecos).

En donde el individuo sólo encontrará motivación cuando los dos factores operen funcionalmente. Señala asimismo, la conveniencia de medir en escalas por separado tanto a la satisfacción como a la insatisfacción. en otros términos, esta teoría establece que *"ante situaciones o carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan una satisfacción; pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuados no le provocan satisfacción"*⁴¹.

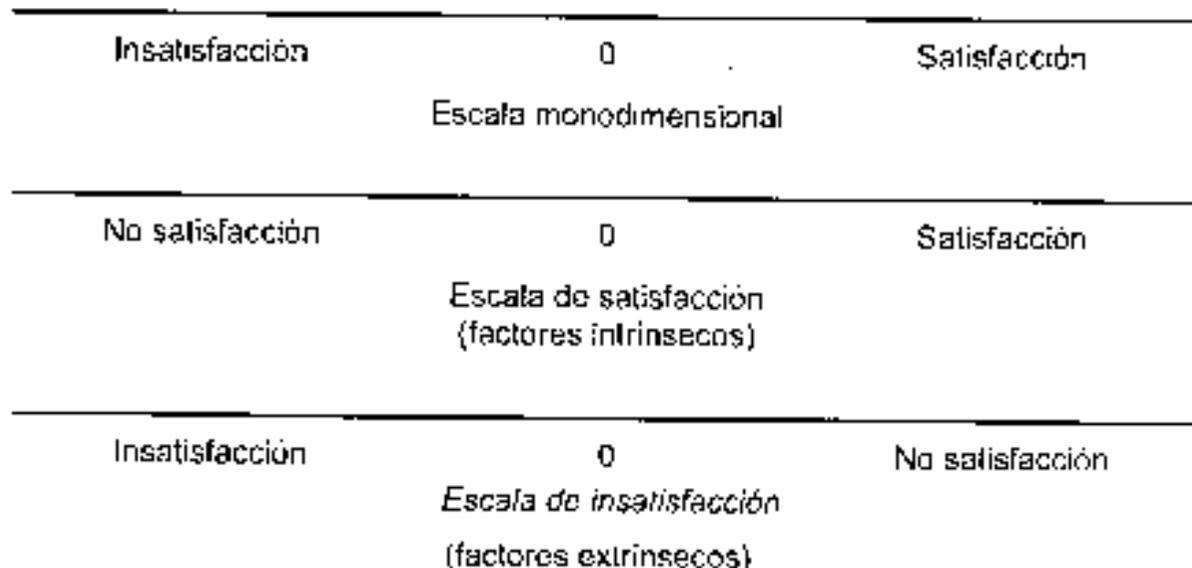


Diagrama tomado del libro *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, de Fernando Arias y Víctor Flecedis, edit. Trillas, México, 1999, Pág. 247

⁴¹ Fernando Arias y Víctor Flecedis. *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, edit. Trillas, México, 1999, pág. 246.

III.3 EMPOWERMENT

Las organizaciones hoy en día, para lograr su subsistencia, requieren allegarse de las mejores herramientas, técnicas y estrategias, una de ellas se refiere al "Empowerment", que de acuerdo a la definición propuesta por L. Murrell, "consiste en una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida; es vital y energético, global, participativo y duradero, permite al individuo utilizar su talento y sus capacidades, fomenta la consecución, invierte en el aprendizaje, revela el espíritu de una organización y crea relaciones eficaces, informa, orienta, asesora, sirve, genera y libera"⁴². Lo cual se traduce en una potenciación de las capacidades del empleado; es toda una filosofía empresarial que comprende la utilización de una serie de técnicas para facultar a sus integrantes, a fin de que se comprometan y responsabilicen, y llegar así al cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización; esta técnica permite delegar sin perder el control de las situaciones.

Para que dicha herramienta pueda utilizarse adecuadamente, requiere de la participación de todos sus directivos y líderes, y que estén convencidos de que el otorgarle a los subordinados las condiciones necesarias para que puedan llevar de la mejor manera sus actividades es fundamental para el logro de los objetivos, no importando los riesgos que ello implica ya que la información da poder; pero en este caso, es poder hacia adentro de las organizaciones porque valorar al personal es fortalecer a la organización, a la dirección, al individuo y a los equipos de trabajo, estableciendo una cultura en la que todos comparten los mismos valores.

Para la creación de una cultura de cambio en empowerment, es menester iniciar siempre eligiendo una labor cuya área de responsabilidad este sujeta a

⁴² Kenneth Murrell; Marc Meredith. Empowerment para su Empresa. Edt. McGraw-Hill, España, 2007, pág. 2

compartirse eligiendo a alguien capaz de ejecutarla comentándole a él todo lo referente a la misma, planificando las técnicas y conocimientos, plasmándolo por escrito incluyendo los resultados, estableciendo fechas programadas para revisión de resultados, nuevas revisiones y nuevos planteamientos.

La cultura del empowerment requiere de ser totalizadora en la empresa, empazando tarea por tarea, área por área hasta lograr la total globalización y la participación de todos, un factor determinante es el esfuerzo permanente, constante y dinámico, pues la influencia mutua generará los resultados óptimos.

Dentro de sus características principales, se pueden señalar las siguientes:⁴³:

- 1 Fomenta el talento y la capacidad.
- 2 Estimula la consecución de los objetivos.
- 3 Invierte en el aprendizaje.
- 4 Establece relaciones confiables.
- 5 Informa, orienta, prepara, sirve, crea y delibera.

Las empresas tradicionales se caracterizan por la poca importancia que se le da al elemento humano, en donde se reprime la iniciativa y las metas no son claras, lo que conlleva a la repetición de tareas, duplicidad de funciones, desconfianza, falta de entrenamiento, descontrol, se trabaja sobre urgencias, etc.; por lo que el empleo de esta herramienta revierte todo ese proceso tradicionalista y permite que los puestos le pertenezcan a cada individuo, volviéndolo significativo para el mismo, y su capacidad de rendición es medible.

Asimismo, con su implementación, sus integrantes participan activamente en la toma de decisiones, permitiendo aún más su desarrollo en conocimientos y

⁴³ Kenneth Mumell. Míseri Metodolo. Empowerment para su Equipo. Edit. McGraw Hill, España, 2002, pág. 24

habilidades, y el trabajo en equipo se transforma en creatividad plena. Con este proceso las relaciones se transparentan al establecerse roles específicos, promovidos por sus líderes comprometidos a través de conductas ejemplares. Siendo los principios básicos: la delegación de responsabilidad, de autoridad y el control.

Al implementar esta herramienta, el personal adquiere y desarrolla mejor sus conocimientos y habilidades despertando con ello una mayor confianza; al respetarse la línea de mando y otorgarle responsabilidad y valor a cada individuo, se le responsabiliza de sus decisiones, ya que se le otorga el poder para el cual está facultado, existiendo un mejor rendimiento, una mayor participación en la toma de decisiones y en los equipos de trabajo, lo que hace que se sienta integrado a la organización; no obstante que su implantación tiene la desventaja del alto costo por ser un movimiento totalizador y el tiempo de aplicación y de adaptación es una herramienta que ha demostrado su eficacia en las empresas de vanguardia.

Cuando se delega autoridad, se corre el riesgo de que al no ser encomendado a la persona correcta, la toma de decisiones sea inadecuada, por lo que se requiere que reúna ciertas habilidades específicas para así estar en posibilidad de otorgarle la autoridad necesaria para la correcta toma de decisiones, estableciendo con ello una línea de confianza, respeto y de comprensión, para que en caso de desaciertos se realicen las adecuaciones correspondientes; por lo que las líneas de responsabilidad deben estar perfectamente establecidas, así como la delegación de la autoridad. Con el empowerment se trata de formar grupos autodirigidos, los cuales generan los siguientes beneficios¹⁴:

1. Aumento de satisfacción en el empleo.
2. Cambio de actitud.
3. Mayor compromiso de los empleados.
4. Mejor comunicación entre empleados y gerentes.

¹⁴ Ken Blanchard et al. Empowerment. Grupo Editorial Norma, México, 2004, pág. 108.

5. Proceso más eficiente de toma de decisiones.
6. Calidad Mejorada.
7. Costos de operación reducidos y una organización más rentable.

Asimismo, con su implementación, sus integrantes tendrán acceso y compartirán el uso de la información predominante, otorgándoseles la autoridad y la responsabilidad correspondientes, habilitándolos en el desarrollo de sus habilidades. Esta herramienta se está volviendo muy usual, tanto en la calidad total y en la reingeniería, fortaleciendo los procesos, a sus líderes y facilitando el desarrollo empresarial; busca empoderar a sus empleados a través del entrenamiento, significando todo un sistema de valores y creencias.

Para su adecuada implementación es preciso abocarse a integrar, desarrollar y habilitar en los siguientes aspectos⁴⁵:

1. Establecer confianza, compartiendo la información con todos.
2. Establecer posibilidades de autocontrol.
3. Ver los errores como oportunidad de aprender.
4. Acabar con el modo de pensar jerárquico; ayudar a los empleados a portarse como propietarios.
5. Aclarar metas y papeles.
6. Definir valores y reglas que sustenten las acciones.
7. Crear reglas y procedimientos que apoyen las facultades.
8. Proveer el entrenamiento necesario.
9. Responsabilizar a los empleados por los resultados.
10. Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos. Facultarlos.
11. Proveer sustento y estímulo para el cambio.
12. Dar gradualmente el control a los equipos.
13. Proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos
14. Fomentar el talento y capacidad.

⁴⁵Ken Blanchard et al. Empowerment, Grupo Editorial Norma, México, 2004, pág. 118.

III.4 LIDERAZGO

Las organizaciones basadas en valores cuentan con agentes transformadores de cambio o mejor conocidos como líderes, de acuerdo al concepto que nos proporciona Hellriegel se entiende por líder a *“alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás que colaboran con él para llevar a cabo su visión”*⁴⁶ siendo su propósito primordial el asumir y fomentar una cultura basada en valores que paulatinamente transforme al individuo y este se vuelva hacia hábitos positivos en su vida grupal laboral y cotidiana: así, el papel de líder deberá servir de modelo para obtener las conductas esperadas y deberá contar con un sentido clarificado en la labor de servir a otros exhortando a sus empleados a que desarrollen su potencial basado en valores y multiplicando actitudes y conductas valorales.

Un líder con valores debe reunir determinadas características a fin de que sea capaz de fomentar conductas honestas en las organizaciones, tales como⁴⁷:

- Contribuir a que los miembros de la organización alineen sus comportamientos a la filosofía de la empresa.
- Contribuir a potencializar a los subordinados permitiendo que vivencien los valores de la organización.
- Fomenta afluencia de hábitos positivos, transformándolos en virtudes.
- Es un modelo de conductas a imitar, una guía a seguir.
- Su puente de plataforma es a través de las relaciones informales, aterrizando en la estructura formal.
- Busca delegar en otros aprovechando sus cualidades, potencialidades y talentos para garantizar la eficiencia de la organización.
- Es dinámico.

⁴⁶ Don Hellriegel et al. Comportamiento Organizacional. International. Thomson Editores, México, 1999, pág. 301

⁴⁷ *Ibid.*, pág. 355.

- Deja ser, esto es, dará libertad de acción y decisión y sólo actuará como regulador.
- Fomentará el trabajo en equipo.
- Comunicación eficaz con todos los subordinados y agentes externos.
- Lidera nuevas y atractivas visiones de la organización creando expectativas y deseos de pertenencia.
- Permite la contribución de los empleados en las estrategias y metas, delegando y otorgando responsabilidades acordes, despertando la empatía y el deseo de crecimiento e iniciativa por parte de los subordinados.
- Conocimiento de sí mismo, autorregulándose y controlando eficazmente sus emociones, lo cual es determinante para su ejercicio por el carácter de modelaje que representa.

La influencia y el poder son básicos en la labor del líder, por lo que dentro de la organización se establecen distintas fuentes de poder, tales como^{4a}:

1. *Poder Legítimo*.- Que es aquel otorgado por la organización de acuerdo a su estructura.
2. *Poder de Recompensa*.- Que se refiere a la capacidad del líder, de ofrecer algo a cambio de la conducta esperada.
3. *Poder Coercitivo*.- Se refiere a la influencia ejercida ante el grupo por medio del castigo.
4. *Poder de Referencia*.- Por admiración los subordinados ejecutan sus funciones.
5. *Poder Experto*.- Dado el conocimiento o experiencia que los empleados ven en el líder, generará su confianza y respeto, por lo que realizarán sus funciones, aunque tendrán un poder limitado ya que sólo abarcará el área en la que posee dicha experiencia o conocimiento.

^{4a} Don Hellriegel, et al. *Comunicación Organizacional*, International Thomson Editores, México 1999, págs. 222-224

La labor del líder está íntimamente relacionada con los indicadores directos e indirectos de desempeño del grupo, por lo que se hace necesario que desarrolle las competencias necesarias para su formación en la organización basada en valores como Carlos Llano Cifuentes señaló en su libro "Humildad y Liderazgo", en el que menciona la importancia que representa que el líder se revista de humildad y firmeza en sus decisiones para alcanzar logros insospechados en la organización. J. Yarca define el liderazgo como *"la capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al efectivo logro de sus fines personales o colectivos"*⁴⁹, por lo que su eficacia siempre será relevante en las organizaciones y determinante para el éxito o fracaso de las mismas, un buen desempeño de su ejercicio contará con la aprobación de sus subordinados, estableciendo vínculos de intereses honestos compartidos para el desarrollo de la organización, para lo cual debe reunir una serie de competencias que lleven al éxito organizacional.

III.5 TRABAJO EN EQUIPO

Jon Katzenbach y Douglas Smith, asesores de McKinsey, definen el trabajo en equipo como *"un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por los cuales se responsabilizan mutuamente"*⁵⁰, por lo que se puede considerar que las características propias de los equipos de trabajo son la responsabilidad compartida, los objetivos en común y el trabajo conjunto; diversas investigaciones consideran mayor su rentabilidad y eficacia para la empresa que la labor individual incidiendo en la obtención de más y mejores satisfactores, motivacionales y morales para el empleado.

Por lo que respecta al trabajo en equipo eficaz, Montebello nos señala que se necesita primordialmente de *"una misión que inspire: una afirmación general del propósito y la dirección del equipo, en la que los miembros se apoyen y que usen*

⁴⁹ Jorge Yarca, *El Poder de los Valores en las Organizaciones*, edit. Raz, México, 2005, pág. 223

⁵⁰ Anthony Montebello, *Equipos de Trabajo Extraordinarios*, edit. Pax México, Colombia, 2000, pág. 5

como el elemento que los orienta y motiva a lo que pueden llegar a ser⁶¹, debido a lo cual determina que en las misiones de equipo exitosas participan todos sus integrantes; para lo cual establece un "modelo de patrones de misión del equipo"⁶² que utiliza además para determinar el desarrollo de los equipos de trabajo y lo presenta a través de 4 etapas de crecimiento:

1. **Formación.-** Esta etapa se caracteriza por la demanda de preguntas en donde sus integrantes exploran al equipo en conjunto, por lo que su pertenencia al grupo esta en análisis.
2. **Turbulencia.-** Hay poco avance, incertidumbre respecto a su grado de desarrollo, que posteriormente se convierte en comportamientos entusiastas y participativos. Aportan sus experiencias tanto personales como profesionales.
3. **Normatividad.-** Los integrantes se conocen, aceptan y respetan más sus diferencias. Los conflictos se van disipando. Existe menos entusiasmo hacia los líderes.
4. **Ejecución.-** Se estructuran y coordinan mejor los recursos, resuelven exitosamente los conflictos y establecen estándares altos para la medición del desempeño, tanto de él como del individuo. Toma decisiones asertivas, mejora la comunicación e implementa acciones para corregir o cambiar. Existe mayor compromiso y entusiasmo por parte de los líderes.

Cuando los integrantes del equipo participan de manera entusiasta para la consecución de un mismo objetivo, estableciendo siempre metas en común y obteniendo mayores y mejores resultados que de forma individual, es cuando se dice que un equipo es sinérgico; estos equipos han logrado auto dirigirse, manteniendo estructuras y organización firmes, potencializando todas sus habilidades para el trabajo en conjunto, coordinando la participación y la comunicación abierta, creando un clima motivador y dinámico que de solución

⁶¹Anthony Minichello Equipos de Trabajo Extranordnarios, Editorial Pax México, Colombia, 2000, pág. 60.

⁶² *Ibid.*, pág. 65-66.

exitosa a los problemas despertando la creatividad, disminuyendo los conflictos y ejerciendo una toma de decisiones adecuada; asimismo, los equipos de trabajo exitosos cuentan con metas eficaces y sus integrantes hacen suyos los objetivos.

III.6 INTELIGENCIA EMOCIONAL

La teoría de la inteligencia emocional formulada por John Mayer y Peter Salovey, ha cobrado cada vez mayor importancia para poder entender el comportamiento del hombre contemporáneo.

Por inteligencia emocional se entiende la capacidad del individuo de autocontrolarse, autoregularse y automotivarse, para enfrentarse a las diferentes situaciones que se le presenten, por su parte Daniel Goleman señala que ésta *“incluye habilidades como el autodomínio, el celo, la persistencia y la capacidad de motivarse uno mismo”*⁶²; su importancia gira en torno a la relación existente entre instintos morales o valores, carácter y sentimiento.

Cada vez más se hace evidente que las posturas éticas del individuo derivan de capacidades emocionales subyacentes. El impulso viene a ser la acción de la emoción y quienes se encuentran sujetos a estos impulsos significa que carecen de autodomínio y de empatía, que es la capacidad de interpretar la emoción del otro, de ponerse en sus zapatos o en su lugar; el ser conciente de las propias actitudes desde el momento en que se presentan, ya sea emitiendo juicios o sin ellos, sintonizar nuestras acciones con nuestros pensamientos es la pieza fundamental para la inteligencia emocional.

Dar cabida a la autorreflexión en donde la mente observa los pensamientos traducidos a acciones, permite la competencia emocional y su autocontrol, desde que el pensamiento se concientiza marca su registro en la corteza frontal y el ser conciente evoluciona hacia la regulación de los estados de ánimo; el autodomínio,

⁶²Daniel Goleman, Inteligencia Emocional, edit. Vergara, México, 2000, pág. 16

esa capacidad de mantener la ecuanimidad, de regular sus propios sentimientos ha sido documentada como virtud desde los tiempos de los grandes filósofos de la historia, como Platón, quien la denominaba templanza, que consiste en el dominio del exceso emocional, buscando el equilibrio, no la supresión de las emociones.

En la medida en que nos volvemos presa de nuestras emociones se entorpece o favorece nuestra capacidad para pensar y planificar, para llevar a cabo el entronamiento con respecto a una meta, para resolver problemas y conflictos, define el límite de nuestra capacidad para utilizar nuestras habilidades mentales innatas y así determinar nuestro desempeño en la vida, en la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a lo que hacemos, esos sentimientos nos conducen a los logros; por lo que se considera que la inteligencia emocional es una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las otras habilidades, facilitándolas o interfiriéndolas que se traduce en una mayor eficacia; dentro de sus características se cuentan las habilidades tales como: el ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso y demorar las gratificaciones, regular el humor y evitar los trastornos disminuyendo la emisión de juicios, aumento de la empatía; así, se puede considerar que el aumento de autocontrol contribuye al incremento de su iniciativa.

Las relaciones que se dan dentro de la organización, así como las relaciones formales, contribuyen a que las personas sean más hábiles emocionalmente; por lo que cualquier intento formal que se de por mejorarla dependerá de las políticas de recursos humanos y de la formación organizacional, ciertamente también existe una interdependencia entre las relaciones individuales y grupos en la organización, ya que la inteligencia emocional de los individuos logra un impacto preponderante en ellas.

Por otra parte, diversos estudios señalan su importancia en el liderazgo y su influencia tanto en el proceso selectivo como en el crecimiento y desarrollo de la

empresa, la efectividad de los empleados dependerá del papel que jueguen los líderes para contribuir a que aumenten su inteligencia emocional. por lo que sus deficiencias generan limitaciones en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. pues su capacidad de transmitir tendrá un valor limitado cuando se carece de ella; si se pretende fortalecerla a los miembros de la organización, es necesario afectar las relaciones naturales que se dan entre los mismos; por lo que cualquier tipo de ayuda deberá comprender a toda la empresa, pues de lo contrario tendrá resultados aislados que pierden fuerza y terminan desmotivando al empleado, porque el líder contribuye con todo el bagaje emocional con que cuenta, por lo que influirá en los esfuerzos por instrumentarla.

Dada su influencia en la eficacia organizativa en todas sus áreas, desde la contratación individual hasta la formación de sus equipos de trabajo, productividad, ventas, etc., es determinante establecer estrategias adecuadas que coadyuven a los empleados de la empresa a manejarse mejor emocionalmente hablando, a fin de obtener mejores resultados; diversas investigaciones han demostrado que con la implementación y su adecuado entrenamiento los equipos de trabajo manifiestan mayor cooperación, compromiso y creatividad, así como un mayor entusiasmo debido al factor automotivante y que individuos no tan hábiles en su actuar, al unirse al grupo modelo desarrolla una mayor inteligencia emocional debido al efecto que genera. No obstante, dado que es un tanto cuanto relativo medir su eficacia, esta se puede cuantificar en términos de reducción de conflictos y de utilidad económica, ya que las competencias asociadas con la inteligencia emocional determinan e impactan la eficacia de las organizaciones.

Para enfrentarse a los grandes cambios y retos de hoy, los líderes deben principalmente ser conscientes del papel en que están inmersos, así como de la importancia de sus acciones y el control de sus emociones, para que en esa medida puedan percibir las reacciones de los demás miembros de la organización y ayudarlos a aprender a manejar su conducta ante los demás.

III.6.1 EMOCIONES DESTRUCTIVAS

Dado que el hombre al vivir en sociedad y a lo largo de su historia ha requerido de establecer organismos, instituciones y empresas buscando siempre un desarrollo competitivo se hace necesario para que pueda llevarlas a buen término, que comprenda sus emociones para que aprenda a controlarlas, contrarrestando la negatividad de sus efectos y la ineptitud de su actuar.

Todos los seres humanos como individuos susceptibles de mejora nos encontramos inmersos en nuestras emociones de las cuales depende nuestra capacidad de respuesta y por ende nuestra actitud ante las vicisitudes de la vida, es por ello que desde tiempos remotos se han llevado a cabo infinidad de estudios para determinar la causa del sufrimiento humano, encontrándose las denominadas Emociones Destructivas como una de las principales causas; Goleman señala que las *“emociones destructivas son aquellas que resultan dañinas para uno mismo o para los demás”*⁶⁴, afectando nuestra evaluación correcta debido a la distorsión de la misma, por lo que nuestra capacidad de respuesta puede generar sufrimiento y violencia, ahora bien, en el ámbito laboral el individuo que se encuentra inmerso en su negatividad genera conflictos, retrasos, demoras y pérdidas, asimismo, actúa como agente contagioso entre sus compañeros y un ambiente laboral difícil de manejar. Pero si esas emociones se encuentran afectando a sus líderes, la situación aún más se complica, ya que genera descontento, faltas de respeto y desmotivación, afectando con ello la productividad, además de que como modelo dejaría mucho que desear.

Así, la naturaleza humana se encuentra asociada con emociones como la ira, el desprecio, la indignación, el miedo, la felicidad, la tristeza, el amor, la amistad, el perdón, la gratitud, el arrepentimiento, la vergüenza, la culpa, etc.; esta multitud de emociones se resume en cinco emociones principales: odio, deseo, ignorancia, orgullo y la envidia.

⁶⁴ Daniel Goleman. Emociones Destructivas, edit. Vergara, Mexico, 2003, pág. 209.

Los estados mentales que generan tal actuación, son entre otros: baja autoestima, exceso de confianza, resentimiento, ira, celos, envidia, resentimiento, falta de compasión, incapacidad de mantener relaciones interpersonales próximas, etc., por lo que son propios de respuestas violentas y para contrarrestarlas es preciso transmutarlas en estados mentales constructivos, tales como: el respeto hacia uno mismo, autoestima (merecida) hacia uno mismo, sensación de integridad, compasión, benevolencia, generosidad, ver la verdad, la bondad, la justicia, el amor, la amistad, etc., por lo que se requiere incorporar en la vida una serie de herramientas y estrategias que le permitan primeramente entrenarse en el desarrollo del autoconocimiento y la autorreflexión para provocar en si mismo, cambios duraderos en el funcionamiento cerebral. En la filosofía budista se contempla como una poderosa herramienta para este fin a la Meditación y la visualización.

De acuerdo a la filosofía budista una emoción se considera destructiva de acuerdo a los daños que puede causarse en una situación determinada y al grado de distorsión que ejercen sobre la percepción de la realidad (deseo o aversión respecto a las cualidades positivas o negativas del otro), dichos estados empañan nuestra capacidad de juicio y la capacidad de llevar a cabo una evaluación correcta de la naturaleza de las cosas; las emociones constructivas, por su parte, se asientan en un razonamiento más acertado y promueve una valoración más exacta de la naturaleza de la percepción. La presencia de estados dañinos resulta perjudicial para todos y su distinción se presenta en función de la felicidad o el sufrimiento que nuestros pensamientos y acciones nos causan a nosotros mismos o a los demás.

Algunas de las prácticas tibetanas utilizan los llamados antidotos para contrarrestar la negatividad en las emociones, tales como la meditación y la contemplación, esto abre la posibilidad de trabajar con esas emociones transitorias y con las tendencias que las alimentan; si dichos pensamientos fueran inherentes a la mente, no habría modo alguno de liberarse de ellas, reconocer que podemos

desprendernos de ellos constituye un punto de partida del camino de la transformación interior y de la mejora de nuestras relaciones.

Derivado de las investigaciones realizadas en ese campo, se ha sugerido que para abordar las emociones se requiere de establecer un análisis de ellas en el momento en que se presentan, ya que es muy común que se percate uno de sus efectos hasta después de haberlos experimentado; asimismo, se requiere hacer uso del raciocinio para analizar el sentir y sus consecuencias, así como el sufrimiento y la felicidad que despiertan en otros y en uno mismo, diferenciándolas y entrenándonos cada que se presentan, para intentar liberarnos de ellas (cuando son negativas) en el momento en que aparecen en la mente a fin de evitar el desencadenamiento que precede al dar rienda suelta a la negatividad de la emoción. Por lo que al entrenarse adecuadamente y constantemente en este tipo de respuesta termina por convertirse en positiva y natural. Al ponderar las emociones, estas se transforman y cambian también a quien las sustenta, volviendo sus respuestas más compasivas y espontáneas.

La aparición de una emoción provoca una serie de cambios físicos en nuestra expresión, en nuestro rostro, en nuestra voz, en el modo en que pensamos y nos moviliza a actuar de determinada manera; aunque los estados de ánimo estén relacionados con las emociones, no son lo mismo que ellas. Su diferencia más palpable reside en su duración. Pueden aparecer y desaparecer en cuestión de minutos o segundos, mientras que los estados de ánimo pueden llegar a durar varios días. Estos estados limitan nuestro pensamiento, volviéndonos vulnerables, lo que nos crea numerosos problemas, porque modifica nuestra forma de pensar.

Un hecho reciente que me parece muy apropiado comentar y que llamó mucho mi atención, es que a fines de mayo del 2008 se captó a través de cámaras a un empleado en E.E.U.U. con un ataque de ira, volcándose sobre los muebles y sus compañeros y originando destrozos, todo aparentemente porque le entregaron documentos que no le correspondían, obviamente esto le costó el trabajo, por lo

que podemos ver una vez más como afectan las emociones a la vida organizacional; en consecuencia, la ira es una emoción que con mucha frecuencia, nos lleva a lastimar a los demás. La ira en forma de impulso elimina los obstáculos que se interponen en nuestro camino y nos frustra, lo que no invariablemente conduce a la violencia; uno de sus aspectos más peligrosos, es que genera más ira, ya que exige un gran esfuerzo no responder a ella con más fuerza, generalmente va acompañada de la indignación, impotencia, frustración, violencia, resentimiento, odio, rabia, etc.

Uno de los descubrimientos más interesantes realizados en los últimos años por la moderna neurociencia, ha sido que la experiencia influye en las regiones cerebrales (lóbulos frontales, la amígdala y el hipocampo), que se ven espectacularmente afectadas por el entorno emocional y que también pueden verse empañadas por la experiencia repetida, esto es la plasticidad neuronal o el modo en que la experiencia modifica el cerebro; puede decirse que tenemos dos clases diferentes de inteligencia, la racional y la emocional y que nuestro desempeño en la vida y por ende en las organizaciones está determinado por ambas, lo que importa no es sólo el coeficiente intelectual sino también la inteligencia emocional.

EMOCIONES TOXICAS EN LA ORGANIZACIÓN

Los diversos estudios que se han despertado en el ámbito de la conducta en las organizaciones han alentado nuevos términos, tales como el que Frost reconoce como "emociones tóxicas" (emociones destructivas) señalando que "existen elementos que pueden envenenar a una persona o a una organización entera"⁶⁵, agregando que "el dolor emocional es un subproducto normal de la vida organizacional que causa severos estragos en la autoestima y la confianza"⁶⁶; la importancia y la responsabilidad de los líderes o representantes sindicales (en

⁶⁵ Peter Frost, Emociones Tóxicas en el Trabajo, edit. Deusto, España, 2003, pág. 16

⁶⁶ *Ibid.*, pág. 29

caso de existir personal sindicalizado) es vital para la neutralización o erradicación de las llamadas emociones tóxicas. Estas emociones por su misma naturaleza tienden a propagarse y a crear un clima de violencia y de antagonismo en los otros, ya que se presupone un contagio emocional; el demostrar empatía, respeto y tolerancia hacia los subordinados conlleva una comunicación eficaz que se reflejará en una mayor productividad.

Peter J. Frost detalla el impacto que sufren los empleados en su comportamiento y en su eficiencia, destacando la importancia de reconocer la existencia de este tipo de emociones (llámese miedo, enojo, ira, etc.), aceptando su existencia en cada ser humano y por ende en el ámbito laboral con empatía, aprendiendo a descifrar los códigos emocionales a su alrededor y anticipándose a posibles conflictos laborales; señala también que no deberá responderse inmediatamente, sino que hay que dejar hablar escuchando con atención y sin interrupciones, para así poder llegar al origen del problema, siempre respetando la confidencialidad y discreción necesaria que le permita mantener una política de puertas abiertas. Además es de vital importancia que los convenios resultantes o acuerdos a que se llegue, se respeten para generar así una política de confianza mutua.

Capítulo IV

Administración por Valores

IV.1. DEFINICION

Afortunadamente para estos tiempos complicados por cuestión de la distorsión existente de los valores, ha tomado relevancia y difusión la importancia de la Administración por Valores, como una respuesta a las demandas de las organizaciones de rescatarse y rescatar al capital humano, aún más, la importancia que esta presentando cada vez más la responsabilidad social en el ámbito de las organizaciones, hace de esta administración un proceso más dinámico y viable, para lograr un mayor impacto en el trabajador, buscando el desarrollo de la empresa, del hombre, de su dignidad y de su medio ambiente.

Podemos entender a la administración por valores como un bagaje de técnicas que busca incorporar los valores éticos en la organización de una empresa, tarea necesaria para la supervivencia organizacional; día a día la naturaleza competitiva de las organizaciones da la luz a nuevas expectativas, técnicas y estrategias que coadyuvan a los procesos administrativos para mejorarlos y facilitarlos, es por ello que la administración por valores es una herramienta viable y contribuye a la rentabilidad de las organizaciones.

El individuo se encuentra en proceso de cambio interminable desde que nace hasta que fallece, dichos cambios en muchas ocasiones no son fáciles de percibir, pues son tan sutiles que se denotan con el paso del tiempo; cada ser humano adopta comportamientos variables de acuerdo a su entorno y a la disciplina o normas que imperen en el lugar que habita, lo que conlleva a que el individuo modifique sus sistemas de creencias y de defensa, que son la antesala de la escala valoral, la estructura de valores de cada individuo es lo que determina sus actitudes personales y laborales; por ello, estableciendo procesos adecuadamente estructurados, contando con las herramientas necesarias y teniendo clarificadas su visión como organización se pueden transformar las estructuras valorativas de los individuos, alineando los valores particulares a los de las organizaciones.

IV.2 FINALIDADES DE LA ADMINISTRACION POR VALORES

Todo individuo al ingresar a una organización, como se menciono con anterioridad, va cargando con sus propios valores y principios morales, los cuales fueron interiorizados en él desde sus primeros años de vida, ideas y convicciones acerca del bien y el mal, punto estudiado por la ética, siendo la administración por valores una herramienta necesaria por representar el éxito o fracaso organizacional y sirve para diseñar y dirigir cambios estratégicos; entre sus finalidades podemos considerar las siguientes::

1. **Simplifica.-** Para que la administración por valores mantenga su efectividad, debe ser totalizadora e integradora, de tal manera que todos los individuos pertenecientes o relacionados a la organización deben estar involucrados, así como los sistemas y la estructura en general.
2. **Organiza.-** Igualmente de manera integral se busca posicionar a la empresa a donde se ha dirigido la visión empresarial, obviamente al éxito, por lo que la debida organización requiere de estrategias que nos permitan lograrlo.
3. **Compromiso.-** Despertando en todos los involucrados alrededor del organismo, el respeto y el compromiso grupal a fin de que todos hagan su mejor esfuerzo y potenciando sus capacidades, integrando a todas las partes tanto a la dirección como a las normas y políticas con que se regula el talento humano para posicionar a la organización hacia donde se pretende.

Sin embargo, no hay que olvidar como ya lo menciono Blanchard, que *"El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días"*⁶⁷, por lo que la labor de los líderes que se encuentren con el deseo de aplicar la administración por valores deberán de

⁶⁷ Ken Blanchard; Michael G Connor. Administración por Valores, Grupo Editorial Norma, México, 1997, pág. 73

buscar la actuación que ejemplifique la filosofía de la empresa, así como el buscar diálogos de genuino interés y respeto con sus subordinados, en los cuales también se vaya fortaleciendo la ética de la organización para despertar el máximo rendimiento, imbuyéndolos en lo que la dirección espera de ellos como seres humanos y como trabajadores; si bien, es cierto, que los valores individuales se constituyen y se aprenden primordialmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de la familia, maestros, amigos, medioambiente, la mediatización, etc., tan bien es cierto que el hombre nunca termina de conocer, por lo que el estar inmerso en las organizaciones también representa un factor de aprendizaje, de ahí la importancia del modelaje del líder, pieza fundamental en la transmisión valoral.

La ética de los miembros de la organización se encuentra conformada con las creencias y valores de sus íconos, por el momento histórico y la época existencial a él, así como por la tradición cultural, ya que existe influencia entre los valores sociales y empresariales.

IV.3 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR VALORES

Existen diversos enfoques respecto al proceso que permita implementar los valores en las organizaciones, no obstante para fines de esta investigación considerare el que formula Ken Blanchard constituido por 3 fases⁵⁸:

1. Aclarar nuestros valores, propósito y misión:

En donde primeramente se debe obtener la autorización y acuerdo de los directivos o accionistas para así dar inicio al proceso, para posteriormente determinar cual es la ética, que se pretende sustentar estableciendo

⁵⁸ Ken Blanchard; Michael. O'Connor. Administración por Valores, Grupo Editorial Norma, México, 2007, pag. 39.

prioridades, asimismo en esta fase se buscará definir la misión de la organización, buscando siempre empatar la misión con los valores previamente determinados; la claridad, sencillez así como su fácil comprensión harán más fácil el proceso ya que de esta forma el equipo directivo se comprometerá más fácilmente en la búsqueda y encuentro de los intereses de la organización. En esta fase la actitud valoral se comparte mayormente cuando todos los subordinados han participado en su elección facilitando con ello, la toma de decisiones. Estas reuniones facilitan también la resolución de algún problema en caso de existir y sugiere que se establezcan aportes, elaborando una síntesis de ellos; luego entonces se sugiere la aceptación de la junta directiva. La administración por valores es una herramienta a largo plazo en donde el valor y la actuación del líder son primordiales para llevar a feliz término su desempeño.

2. Comunicar nuestra misión y nuestros valores:

Deben plantearse estrategias administrativas eficientes a fin de que se comuniquen adecuadamente la misión y los valores de la organización, los cuales deben ser congruentes y alcanzables, tanto para cada uno de los directivos como para los subordinados; delegando esta actividad a algunas personas específicas para que perneen más fácilmente, asimismo, a través de la capacitación se permitirá involucrar e integrar a toda la organización imbuyendo en su vida diaria la práctica ética; por otro lado, existe una diversidad de formas para su difusión lo que permitirá que la filosofía se encuentre a la vista de las personas, lo que dará un margen de mayor probabilidad en su ejecución, de cualquier manera sea la que se determine, esta deberá ser constante.

Una forma para su divulgación es mediante un programa de tres fases, en donde se determina la inquietud que prevalece en los posibles conflictos así como de sus múltiples soluciones para llegar al establecimiento de acuerdos para finalizar con la realización de un seguimiento a fin de detener a tiempo pequeños rencores.

3 Alinear:

Básicamente se refiere esta fase a la congruencia que debe existir en la conducta y prácticas organizacionales a fin de tener la certeza de que existe compatibilidad con los valores declarados, con las prioridades establecidas y con las metas de rendimiento. Para determinar si existe alineación se utilizan las entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque, técnicas administrativas, técnicas de retroinformación y encuestas entre sus integrantes acerca de las prácticas de la compañía. Estas diferentes maneras de coordinación permiten evaluar los valores, estilos de trabajo así como las pautas de adaptabilidad de los directivos. La tolerancia permite respetar la ideología de otros pero también se requiere en algunas ocasiones la utilización de herramientas, tales como el de SPOP (Solución de Problemas Orientados a las Personas) que permite aprovechar los conflictos para realinear los valores de la empresa con los de sus miembros y consiste en una serie de preguntas integradas por fases tales como definición del problema, búsqueda de soluciones e implementación y seguimiento. La SPOP se utiliza cuando existe un conflicto que interfiere en el desarrollo de organismo o de los equipos de trabajo.

Finalmente lo que se inyecta a la organización, se recibe y las conductas valorales compartidas energizan a todos como una especie de contagio, el entusiasmo impulsa a contar con mayores conexiones entre la ética individual y la de la organización.

PROCESO SPOC

Fase I:

Definición

1. ACLARAR INQUIETUDES
 - ¿Cuáles son nuestras inquietudes claves?
2. HACER DECLARACION DE OBJETIVOS
 - ¿Qué tenemos que lograr?
3. IDENTIFICAR REQUISITOS CLAVES
 - ¿Quiénes son los interesados afectados?
4. ¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?

Fase II:

Esquema de soluciones

5. DETERMINAR SOLUCIONES
 - ¿Que soluciones ganador-ganador se nos ocurren?
6. EVALUAR SOLUCIONES
 - ¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo?
7. OBTENER ACUERDO
 - ¿Qué estamos dispuestos a ensayar?

Fase III:

Implementación y seguimiento

8. DESARROLLAR PLAN DE ACCION
 - ¿Qué hay que hacer para que esta solución funcione?
9. ESTABLECER PLAN DE MEDICION
 - ¿Cómo sabremos si el plan está funcionando?
10. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS
 - ¿Funcionó bien esta solución?
 - ¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?

Diagrama extraído del libro *Administración por Valores*, de Ken Blanchard, Michael G. Connor, Grupo Editorial Norma, México, 1997, pag. 92

Los puntos de acción para lograr un desarrollo óptimo con la implementación de la Administración por Valores, es el considerar el papel imprescindible que juega el líder con respecto a la congruencia que debe proyectar, a fin de que ejemplifique con actos lo que pide para otros, aunado a la capacidad y visión de saber reconocer las cualidades y aptitudes de los empleados para que pueda potenciarlos, obteniendo lo mejor de ellos para el bien de la organización. Su comunicación valoral debe contar con la cualidad de la empatía a fin de un mejor logro de resultados. Las gratificaciones empleadas con equidad y justicia; así como la implementación de herramientas para el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios en materia laboral, permitirá la participación de todos con honestidad, respeto y dinamismo. Su eficacia dependerá de su cobertura y de su continuidad.

IV.4. EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Las Empresas Socialmente Responsables (RSE) o de Responsabilidad Social Empresarial, tienen sus inicios en el Siglo XIX con el surgimiento del cooperativismo, que lideraba la bandera de la democracia estableciendo principios sociales, de justicia y de equidad en la distribución de la riqueza, resurgiendo desde hace algunos años en esta época moderna conocida mayormente como RSE.

Mauricio González en su obra Responsabilidad Social Empresarial, la concibe como *"La responsabilidad social empresarial es una cultura de gestión que vincula a la empresa con el bienestar de la sociedad, con fundamento en cuatro pilares básicos: promoción y desarrollo de los integrantes de la organización, ayuda a la mejora constante de la comunidad, ética en la toma de decisiones y sustentabilidad ambiental"*⁶⁹, esto ilustra cómo las empresas socialmente responsables han adquirido conciencia de la importancia y afectación de su comportamiento empresarial, tanto para los accionistas como para los clientes, proveedores y la comunidad; en México, este concepto apenas empieza a desarrollarse y es que los organismos pioneros en actividades de RSE son mayormente transnacionales que llegaron con esta dinámica al país desarrollando proyectos específicos; con una actitud visionaria que no se conforma únicamente con cumplir la normatividad vigente.

Así, dichas organizaciones se caracterizan por el establecimiento de estrategias encaminadas no solamente a la búsqueda de utilidades sino también a la protección del medio ambiente, al desarrollo personal de cada uno de sus agremiados incluyendo agentes externos, como proveedores o clientes, reducción y eliminación de desperdicios, reducción de riesgos y de energía, mejoras en la calidad en el servicio, participación de la empresa en el mantenimiento de la comunidad y el respeto de los derechos humanos, todo esto para mantener una

⁶⁹ Mauricio González. Responsabilidad Social Empresarial, Grupo Editorial Norma, México, 2008, pag. 77.

cultura de paz, que promueva la tolerancia y el respeto a la dignidad humana; estas empresas son visionarias y se caracterizan por no apegarse a cumplir exclusivamente con los aspectos legales, sino que ha establecido la creación de organismos que van a la defensa del ser humano, utilidades y medio ambiente; para lo cual establecen una variedad de estrategias buscando este equilibrio, ya que es una entidad que persigue la excelencia laboral considerando como prioritario tanto al trabajador como a la productividad, demostrando con ello, que son dos factores que no necesariamente tienen que estar en pugna sino que son reconciliables, además que estas empresas han decidido establecer esta línea de crecimiento por propia iniciativa.

Para la actualidad ha sido una verdadera sorpresa observar el crecimiento que han tenido las ESR, que incluso la Organización Internacional de Trabajo (OIT), ha puesto de manifiesto que sus acciones tienen repercusiones positivas en todo el entorno social.

En una forma integral las ESR, se caracterizan principalmente por⁶⁰:

1. Dar el debido cumplimiento a normas, leyes y reglamentos.
2. Protegen el medio ambiente.
3. Evitar la contaminación.
4. Reducir o eliminar desperdicios.
5. Cultura de reciclaje.
6. Filosofía de servicio a través de la elaboración de bienes realmente útiles y a precios verdaderamente justos.
7. Reducción de riesgos al personal.
8. Pone a la venta productos y servicios confiables.
9. La dirección se encuentra comprometida al igual que sus empleados.
10. Busca la creación de la riqueza equitativa para todos los involucrados, así como su máximo beneficio.

⁶⁰ Mauricio González. Responsabilidad Social Empresarial. Grupo Editorial Norma, México, 2008, pag. 216

11. Vigila el debido cumplimiento de los derechos humanos.
12. Establece condiciones para salvaguardar la continuidad empresarial y su desarrollo.

Actualmente en México, se contemplan aproximadamente 273 compañías con el distintivo de ESR, entre las cuales destacan por contar con un mayor nivel en responsabilidad social, empresas tales como: Grupo Bimbo, Hipotecaria su Casita, HP México, Industrias Peñoles, Parque Xel-Ha, General Electric México, etc.

Se ha denotado que las ESR alcanzan repetidos rendimientos económicos y que superan a los organismos que tienen una visión tradicional, comprobándose con ello que la moral y la ética pueden generar buenos dividendos ya que el plus que ofrecen, despierta el interés y la empatía de los consumidores que van en la búsqueda de mejoras a la salud y al medio ambiente; por lo que en la práctica las ESR han demostrado su efectividad al honrar los valores y estableciendo que la claridad de conciencia encaminada a la búsqueda valoral, es la respuesta para la preservación de las organizaciones, pues denota calidad y honradez en la administración.

Mauricio González, señala que la existencia de la Alianza por la Responsabilidad Social en México (ALIARSE) "contempla cuatro pilares o lineamientos estratégicos sobre los que descansa la RSE, y que a su vez se basan en indicadores específicos"⁶¹:

a) Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).

- Balanza trabajo-familia.
- Tolerancia y respeto a la diversidad.
- Condiciones laborales.
- Remuneración y seguridad laboral.
- Capacitación y desarrollo.

⁶¹Mauricio González. Responsabilidad Social Empresarial, Grupo Editorial Norma, México, 2008, págs. 53-66

b) Ética Empresarial.

- Misión, visión y valores.
- Código de conducta.
- Clientes y consumidores.
- Empleados.
- Autoridades.
- Competidores.
- Gobierno Corporativo.
- Legalidad.

c) Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.

- Políticas y procedimientos.
- Grupos de interés.
- Inversión Social.
- Balance Social.
- Mercadotecnia responsable.
- Desarrollo de proveedores.
- Voluntariado corporativo.
- Alianzas.

d) Cuidado y preservación del ambiente.

- Operaciones y políticas ambientales.
- Inversión y capacitación.
- Información y comunicación ambiental.
- Relaciones externas.
- Instalaciones, transporte y recursos.
- Manejo del impacto ambiental.

Dichos pilares, pretenden cubrir de manera integral las necesidades empresariales en beneficio de la empresa y la sociedad, no obstante se detectan algunas

carencias en la práctica de acciones sociales, tales como: la defensa y protección de los animales, combate a la discriminación, etc.

Citaremos a Grupo Bimbo como un ejemplo de ESR en México la cual contempla las siguientes prácticas⁶²:

- **Salud.-** Promueve el cuidado de una alimentación nutricional adecuada dentro y fuera de su organismo, para lo cual ha establecido programas acordados y dando apoyo a fundaciones dedicadas a la salud.
- **Medio ambiente.-** Contribuye estableciendo el uso cuidadoso de energía en todas sus plantas, agua, etc.
- **Desarrollo comunitario.-** A través de fundaciones se promueve la reforestación en las comunidades indígenas, asimismo apoya y promueve una cultura de emprendedores en este rubro.
- **Educación.-** Da financiamiento a escuelas de bajos recursos y contribuye a proyectos educativos en universidades y colegios.
- **Ética.-** Cuenta con un código de conducta con el cual norma su relación con todos los que participan de alguna manera en la empresa dentro y fuera de ella, así como a la sociedad en general.

De lo anterior se desprende que Grupo Bimbo ha logrado posicionarse como una de las empresas mexicanas a través de actividades filantrópicas en beneficio de la sociedad, asumiendo un compromiso integral con respecto a los cuatro pilares diseñados por las **ESIRES**.

⁶² Mauricio González. Responsabilidad Social Empresarial, Grupo Editorial Norma, México, 2003, pág. 87-88

Capítulo V

**Propuesta de Valores a
Implementar en la Coordinación de
Adquisición de Bienes y
Contratación de Servicios**

V.I INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

En el Instituto Mexicano del Seguro Social según cifras aportadas por el propio Instituto, en su página de Internet, se cuenta con 370,000 empleados, de los cuales 320 se encuentran adscritos a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, lo que representa aproximadamente un 0.1% de la plantilla de los trabajadores. Si bien, es un porcentaje aparentemente muy pequeño en cuestión de números, no lo es así en lo que se refiere al impacto que representa en importancia en la operación del Instituto, ya que esta Coordinación se encarga de la adquisición de los bienes y productos (medicamentos, material de curación, equipo médico, entre otros) que requiere el instituto a nivel nacional para atender su demanda de salud; de su eficacia dependerá contar con el producto en tiempo y forma para su operación en las Delegaciones y Unidades del instituto.

Para efectos de esta investigación, de los 320 trabajadores con que cuenta esta institución se seleccionó al azar una muestra del 25% del personal, esto es, utilizando para ello una encuesta centrada en valores a un total de 80 personas. Dicha encuesta fue necesaria debido a que el personal (tanto el de base como el de confianza) se resistía al llenado del instrumento pues manifestaban tener miedo a que lo que plasmarán en él fuese del conocimiento de las autoridades, por lo que tenían posibles represalias, entre ellas un posible despido o liquidación laboral. Debido a ello fue necesario explicarle a cada uno, al momento que se aplicaba la encuesta que respondía a fines particulares de titulación y que no era una tarea encomendada por el instituto, por lo cual se les indicaba que no tenían que temer y que incluso el llenado no requería indicar nombres ni áreas. De hecho al inicio del levantamiento de la información se les entregaba el instrumento, pero no lo devolvían argumentando que no habían tenido tiempo, que se les había olvidado o incluso que tenían mucho trabajo, por lo que se optó por entregar a uno por uno el documento y esperar a manera de diálogo la devolución del mismo, de tal forma que se diera confianza y credibilidad a mis motivos, para así, obtener su

adecuada cooperación. De hecho, para no despertar conflictos y cuando me veía muy obstaculizada (por ejemplo con el personal de base, debido a que algunos compañeros acudieron con sus delegados sindicales para tener la certeza de que no tendrían problemas) opte por buscar otro candidato que mostrara menos resistencia a participar. Debido a ello, se buscó una mayor participación por parte del personal de confianza, para evitar posibles conflictos sindicales.

Por lo anterior, la muestra seleccionada correspondiente al 25% del personal de la Coordinación quedo conformada de la siguiente manera:

<u>Por Género</u>		<u>Por tipo de Contratación</u>	
Personal masculino:	39	Personal de base:	18
Personal Femenino:	41	Personal de confianza:	62
<u>Por Edad (años)</u>		<u>Por antigüedad (años)</u>	
De 20 a 30	8	Menor a 5	5
De 31 a 40	22	De 5 a 10	12
De 41 a 50	27	De 11 a 15	12
De 51 a 60	23	De 16 a 20	12
		De 21 a 25	35
		Mayor de 25	4

Cuestionario centrado en valores aplicado en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social

(El presente cuestionario tiene como finalidad la realización de un trabajo de investigación acerca de la implementación de valores en esta Coordinación, con fines netamente de investigación académica, por lo que mucho agradeceré su valiosa participación).

En los casos abajo señalados, favor de indicar con una X, el grupo al que usted corresponde

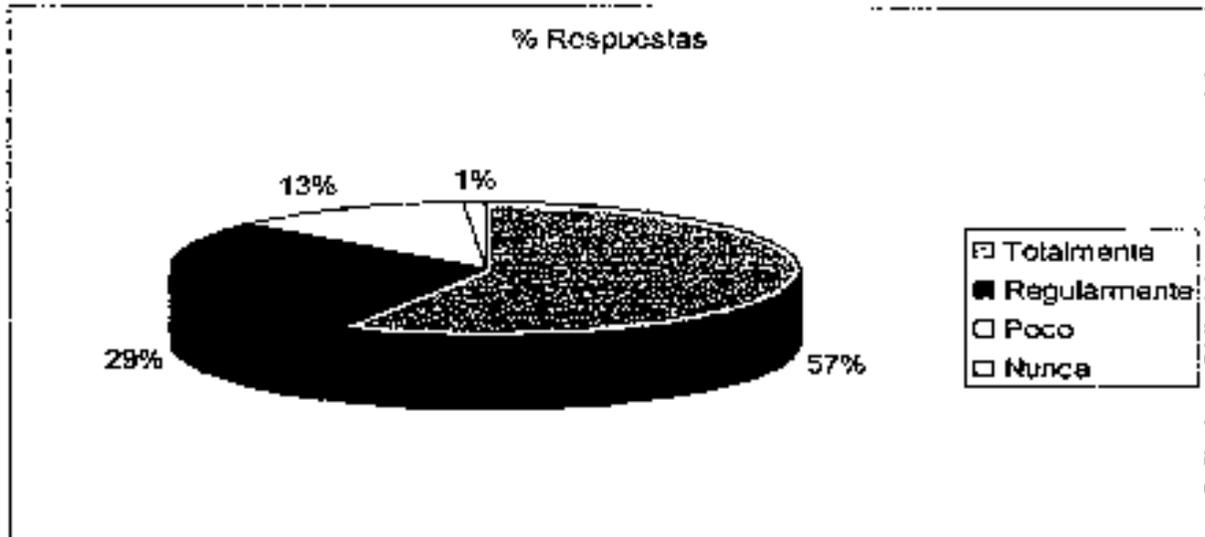
SEXO	CONTRATACION	EDAD	AÑOS	
			ANTIGÜEDAD	
M	BASE	DE 20 A 30	MENOR A 5	
F	CONFIANZA	DE 31 A 40	DE 5 A 10	
		DE 41 A 50	DE 11 A 15	
		DE 51 A 60	DE 16 A 20	
		DE 61 A 70	DE 21 A 25	
		DE 71 A 80	MAYOR A 25	

PREGUNTA	TOTAL MENTE	REGULAR MENTE	POCO	NUNCA	MESES INDIFERENTE	SI	NO
1.- ¿Con qué usted la institución en la que trabaja?							
2.- ¿Conoce usted la misión de la institución en que trabaja?							
3.- ¿Conoce usted la existencia de algún código de ética de su institución? (S, no)							
4.- ¿Le es necesario el código de ética en su institución?							
5.- ¿Considera que son convenientes las utilidades de sus subordinados?							
6.- Si forma el trabajo en equipo en su institución?							
7.- ¿Considera que su grupo de trabajo es amigable y agradable?							
8.- ¿Considera que el ambiente de trabajo en donde se desempeña es (Económico, Buena, Regular, Mala, Pésimo)							
9.- ¿La organización elevada de sus subordinados son convenientes?							
10.- ¿Considera que sus subordinados se ven mejor sus subordinados?							
11.- ¿Se usaron lemas, decretos, etc. motivacionales?							
12.- La participación que su superior le confiere en la toma de decisiones es (Económico, Buena, Regular, Mala, Pésimo)							
13.- ¿Considera que usted es importante para su área de trabajo?							
14.- ¿Ha sido a algún curso o plática en su institución en donde le expliquen la importancia de los valores en el trabajo? (Si, no)							
15.- ¿Ha asistido a algún curso o recibido alguna capacitación que trate del desarrollo de sus subordinados? (Si, no)							
16.- La institución en que trabaja considera que existen valores apropiados a su desarrollo personal y profesional (Si, no)							
17.- ¿Considera que el grupo de trabajo en el que usted se desempeña es (Económico, Buena, Regular, Mala, Pésimo)							
18.- ¿Qué valores opano a conocerle proporcionalmente a su implementación?							
19.- Su superior como líder es (Económico, Buena, Regular, Mala, Pésimo)							
20.- De acuerdo con su experiencia con cuanto calidad, en una escala de 0 al 10, los siguientes aspectos relacionados con el ambiente de trabajo:							
a) Respeto							
b) Trabajo en equipo							
c) Honestidad							
d) Solidaridad							
e) Coherencia							
f) Motivación en el trabajo							
g) Comunicación efectiva							
h) Trabajo en equipo							

Pregunta No. 1

¿Conoce usted la filosofía de la institución en que labora?

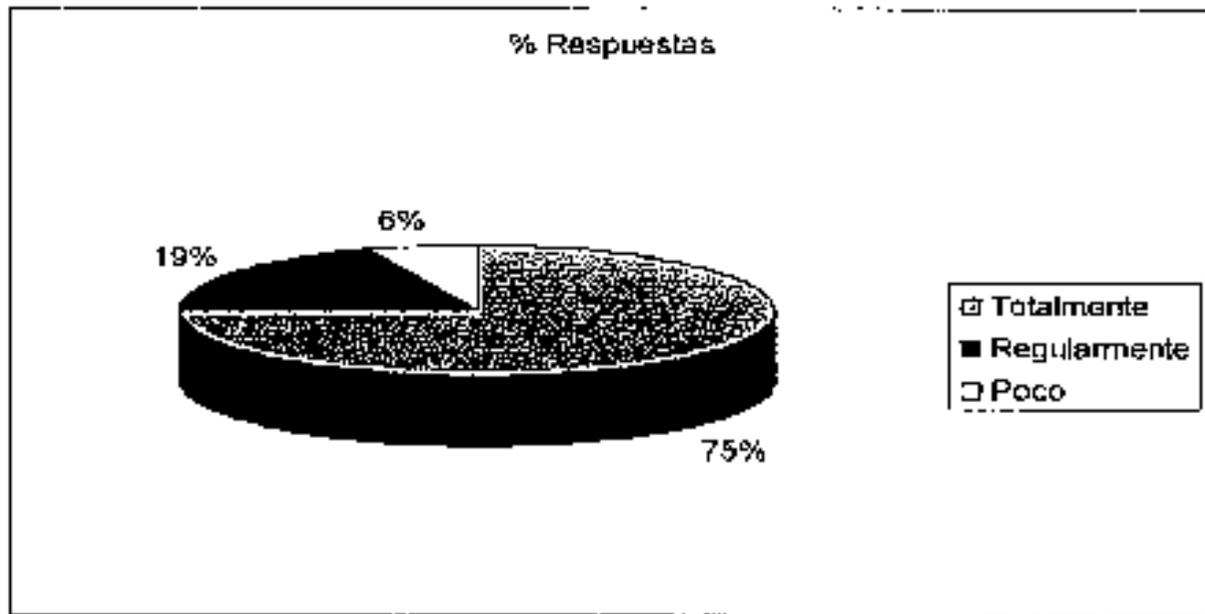
Variable	Totalmente	Regularmente	Poco	Nunca
Respuestas	46	23	10	1



Pregunta No. 2

¿Conoce usted la misión de la institución en que labora?

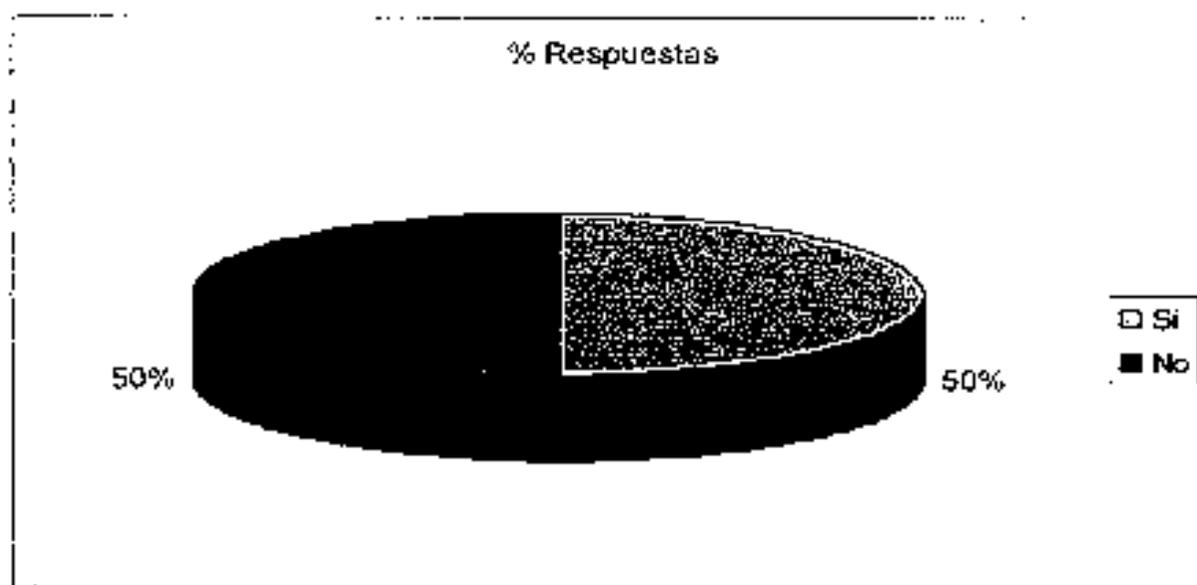
Variable	Totalmente	Regularmente	Poco
Respuestas	60	15	5



Pregunta No. 3

¿Conoce usted la existencia de algún código de ética de su institución? (si, no)

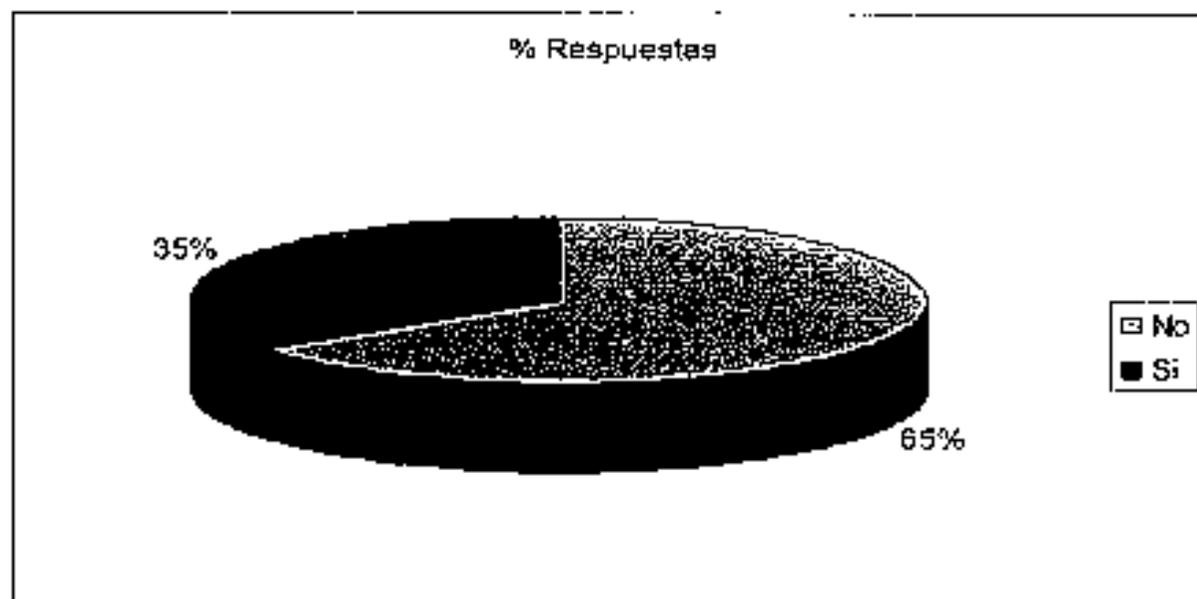
Variable	Si	No
Respuestas	40	40



Pregunta No. 4

¿Tiene acceso al código de ética en caso de existir?

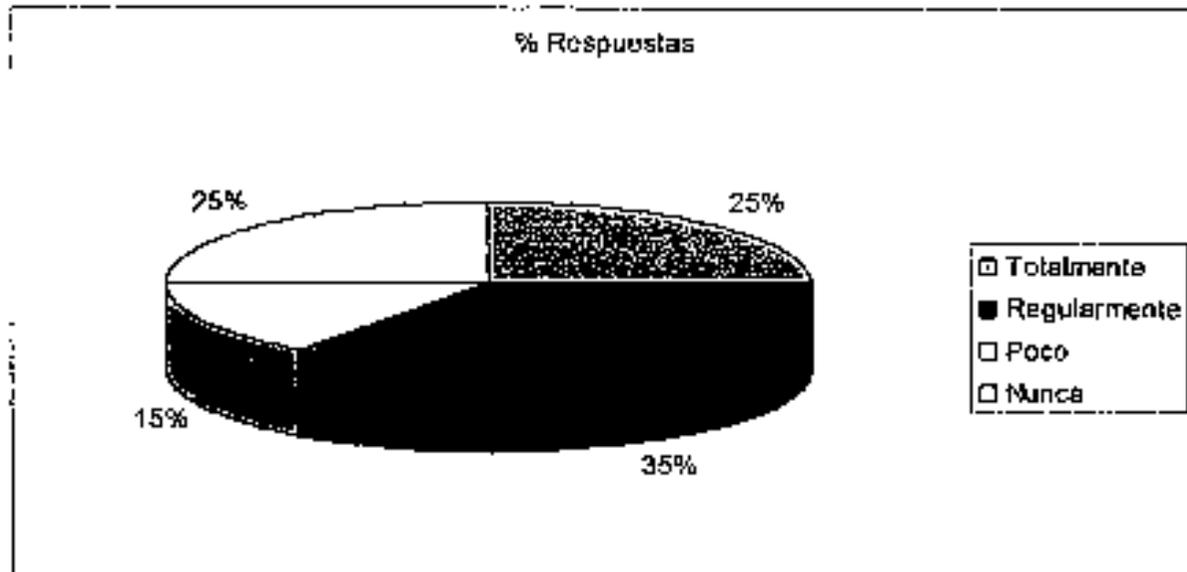
Variable	Si	No
Respuestas	28	52



Pregunta No. 5

¿Considera que son congruentes las actitudes de sus autoridades?

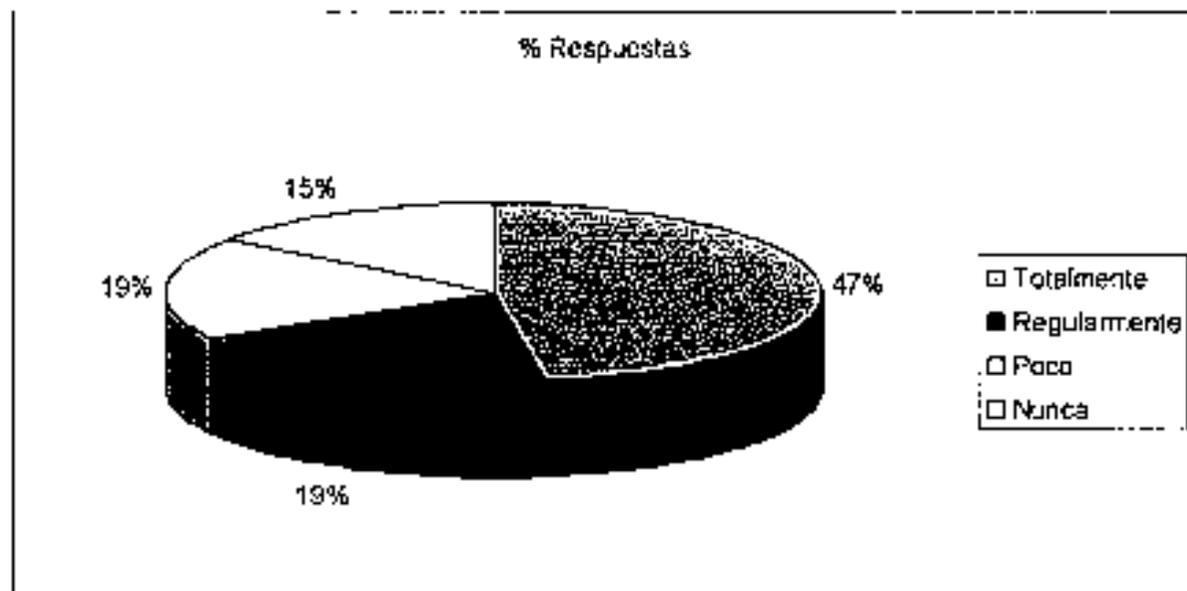
Variable	Totalmente	Regularmente	Poco	Nunca
Respuestas	20	28	12	20



Pregunta No. 6

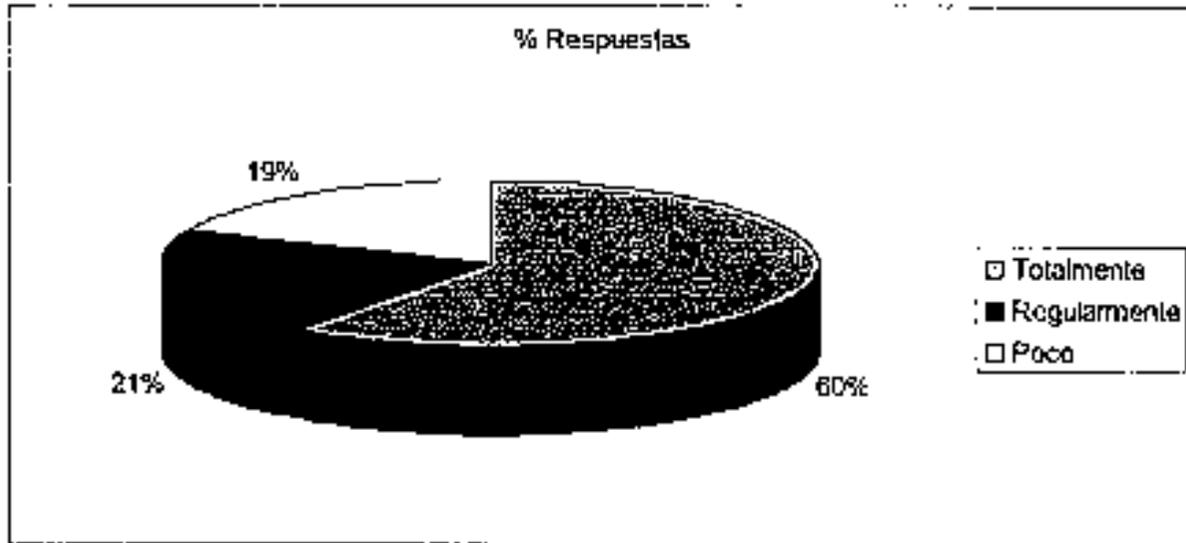
¿Se fomenta el trabajo en equipo en su institución?

Variable	Totalmente	Regularmente	Poco	Nunca
Respuestas	30	15	15	12



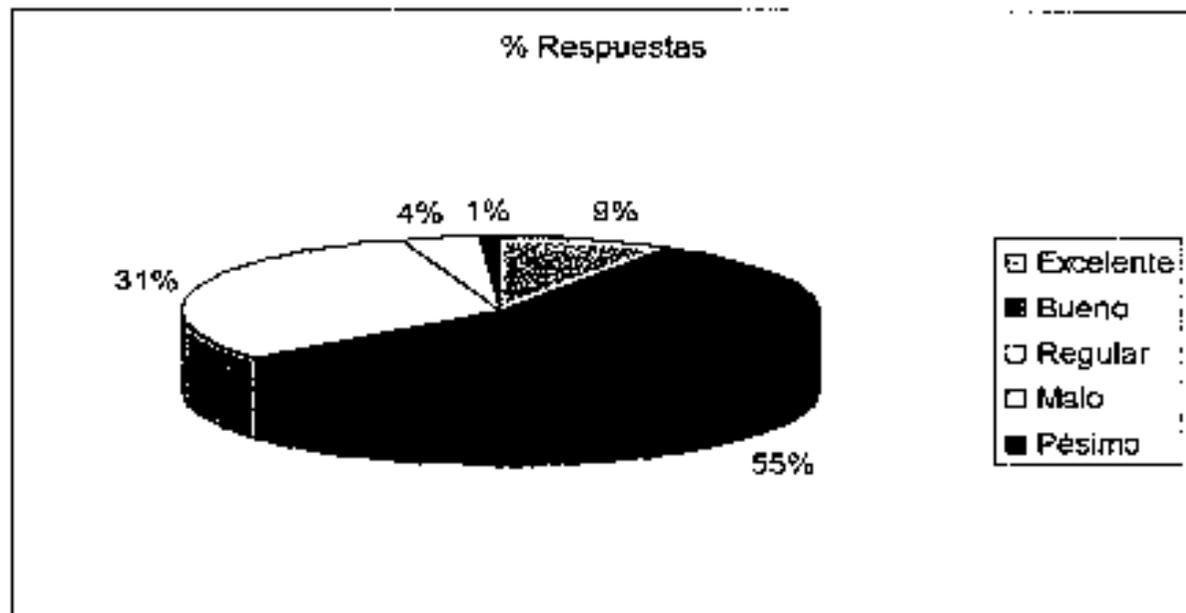
Pregunta No. 7
¿Considera que su grupo de trabajo es empático y amigable?

Variable	Totalmente	Regularmente	Poco
Respuestas	48	17	15



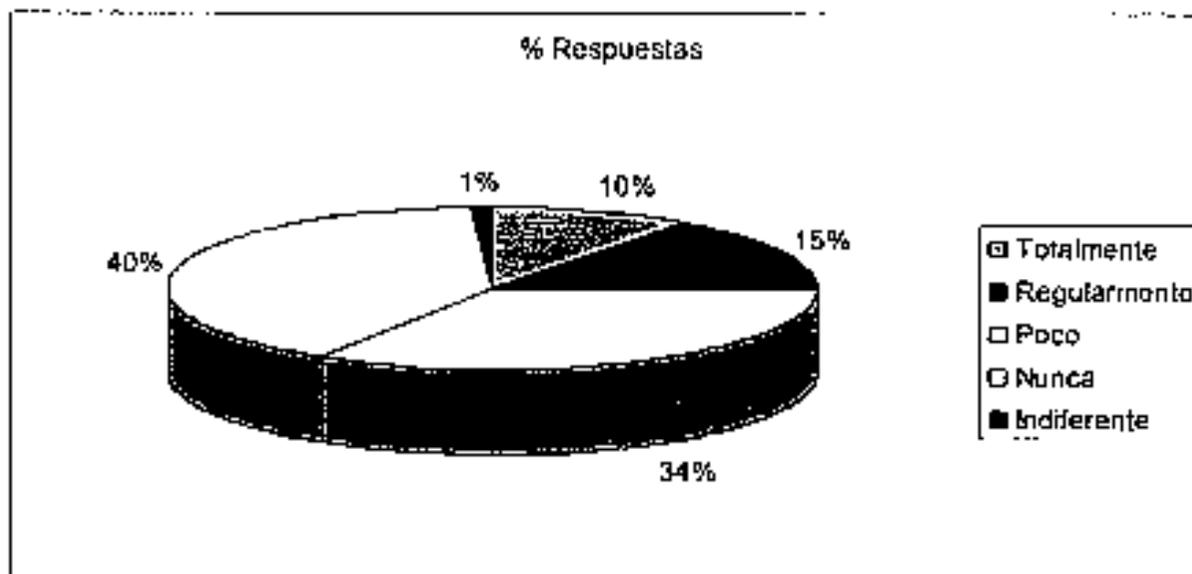
Pregunta No. 8
¿Considera que el ambiente de trabajo en donde se desempeña es?:
(Excelente, Bueno, Regular, Malo, Pésimo)

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Respuestas	7	44	25	3	1



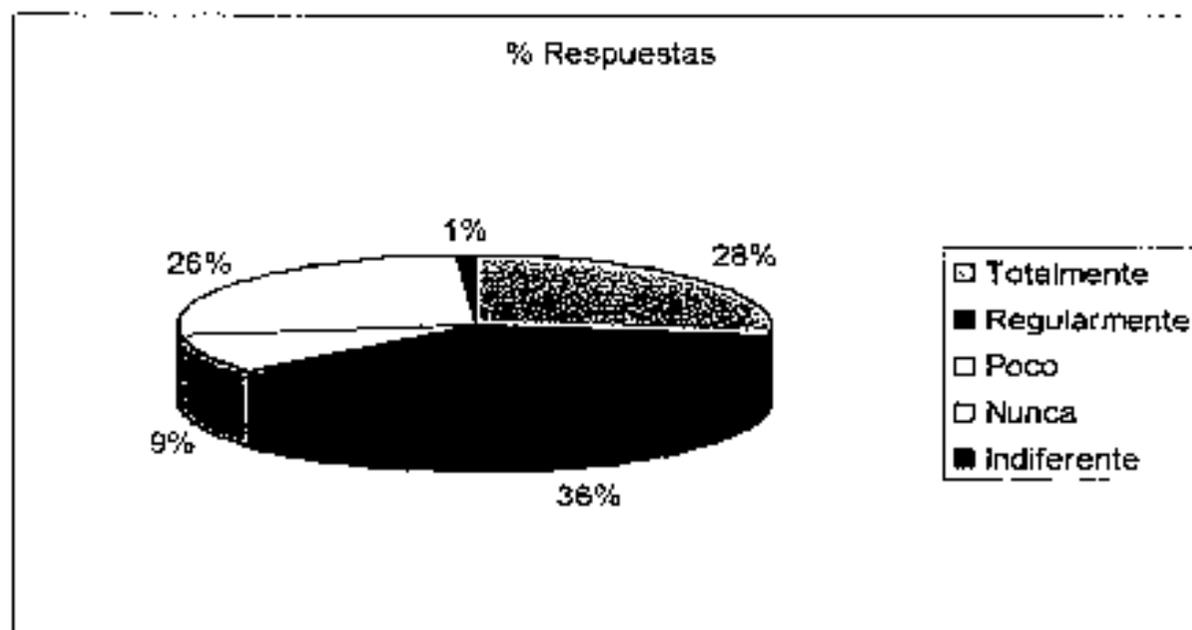
Pregunta no. 9
¿Un porcentaje elevado de sus compañeros son conflictivos?

Variable	Totalmente	Regularmente	Poco	Nunca	Indiferente
Respuestas	8	12	27	32	1



Pregunta no. 10
¿Considera que sus compañeros saben manejar sus emociones?

Variable	Totalmente	Regularmente	Poco	Nunca	Indiferente
Respuestas	22	29	7	21	1



Pregunta No. 11
¿Si usted toma decisiones, son reconocidas?

Variable	Totalmente	Regularmente	Poco	Nunca	Indiferente
Respuestas	21	20	18	18	1

% Respuestas



Pregunta No. 12
¿La participación que su superior le confiere en la toma de Decisiones es?: (Excelente, Buena, Regular, Mala, Pésima)

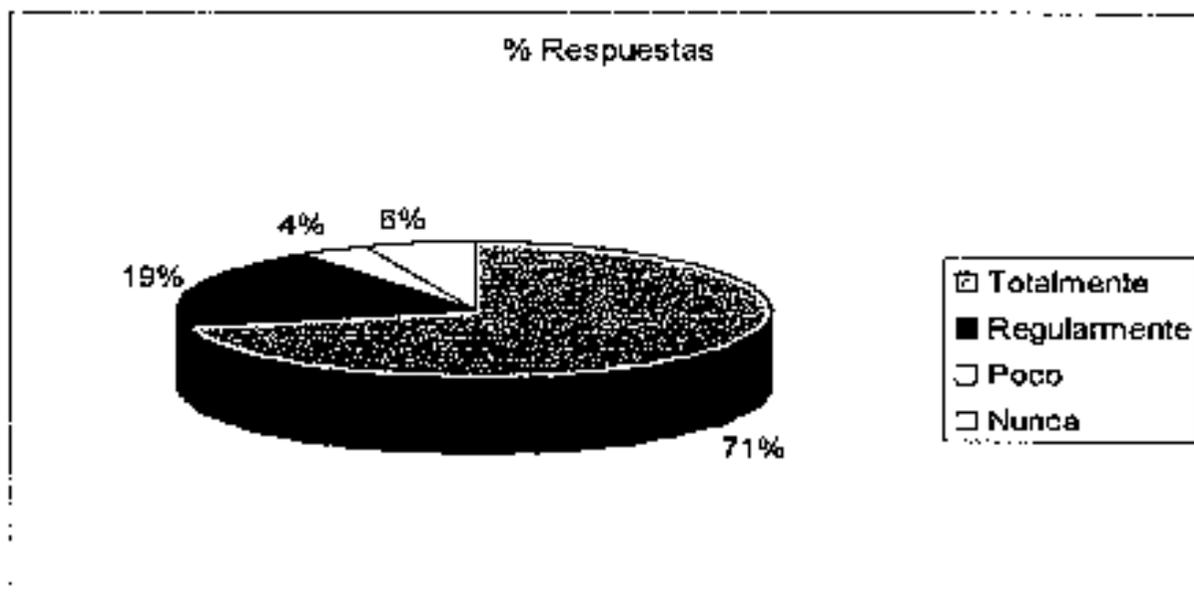
Variable	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
Respuestas	5	40	27	6	2

Respuestas



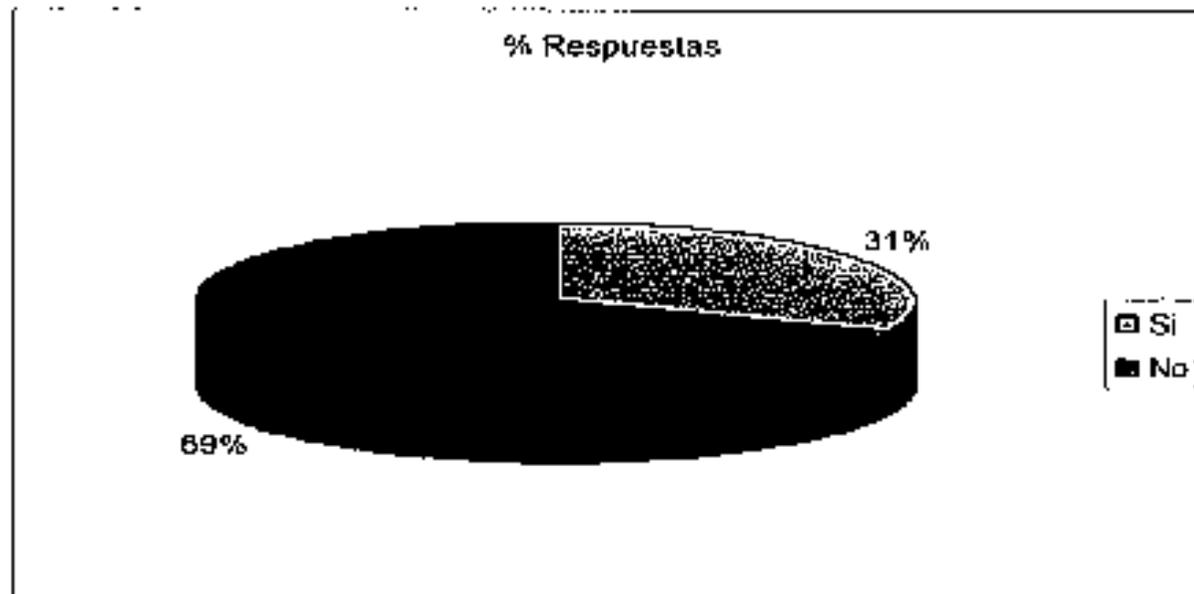
Pregunta No. 13
¿Considera que usted es importante para su área de trabajo?

Variable.	Totalmente	Regularmente	Poco	Nunca
Respuestas	57	15	3	5



Pregunta No. 14
¿Ha asistido a algún curso o plática en su empresa en donde le expliquen la importancia de los valores en el trabajo? (sí/no ¿cuáles?)

Variable	Sí	No
Respuestas	25	55



Pregunta No. 15

¿Ha asistido a algún curso o recibido alguna capacitación que trate del efectivo manejo de sus emociones? (sí/no)

Variable	Si	No
Respuestas	15	65

% Respuestas

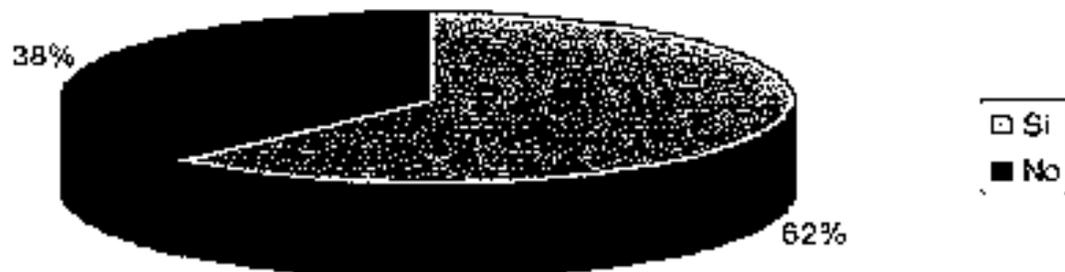


Pregunta No. 16

¿La institución en que labora considera que maneja valores encaminados a su desarrollo personal y profesional ? (sí/no ¿cuáles)?

Variable	Si	No
Respuestas	50	30

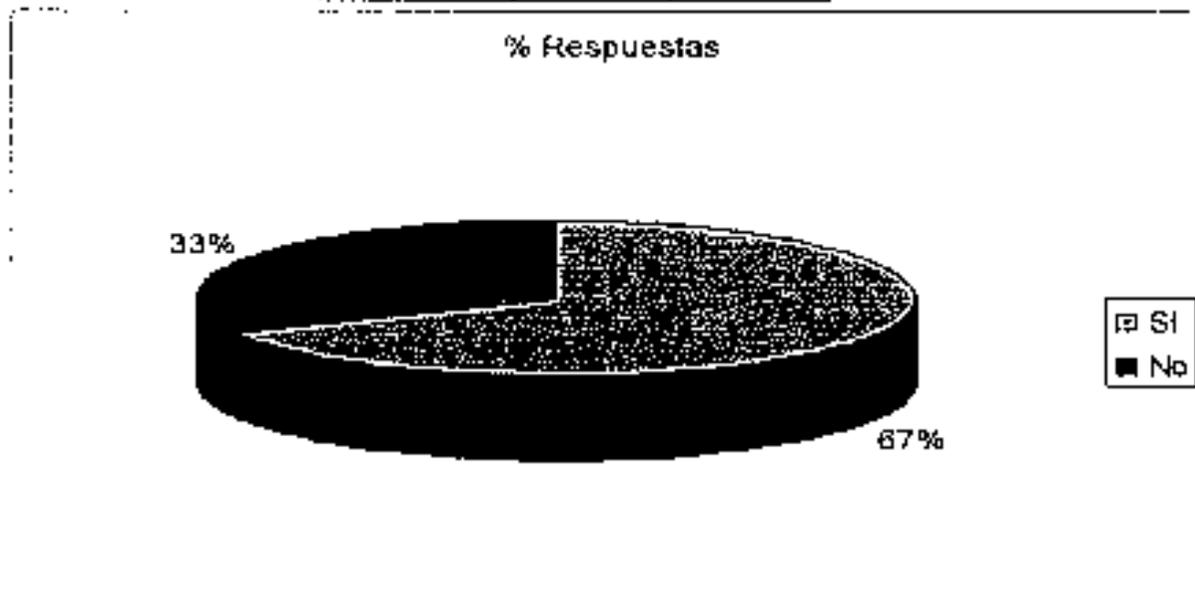
% Respuestas



Pregunta No. 17

¿Considera que la gente actúa de acuerdo a los valores inscritos en la misión y la filosofía institucional? (sí/no ¿por qué?)

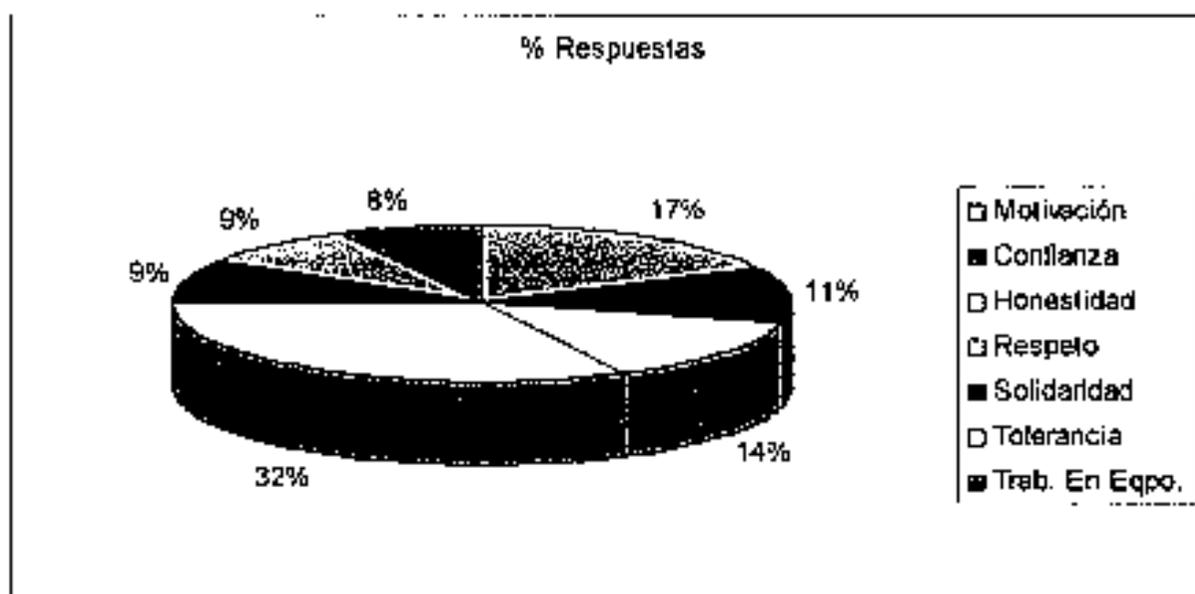
Variable	Sí	No
Respuestas	54	26



Pregunta no. 18

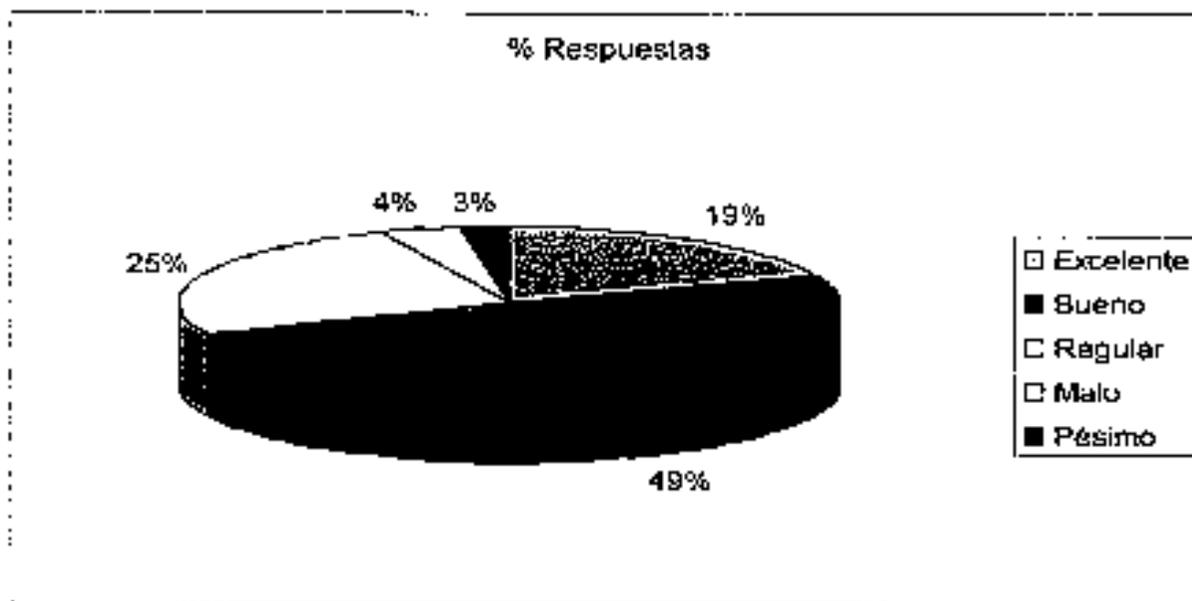
¿Qué valores organizacionales propondría que se implantaran en su institución?

Variable	Motivación	Confianza	Honestidad	Respeto	Solidaridad	Tolerancia	Trab. En Eqpo.
Respuestas	14	9	11	26	7	7	6

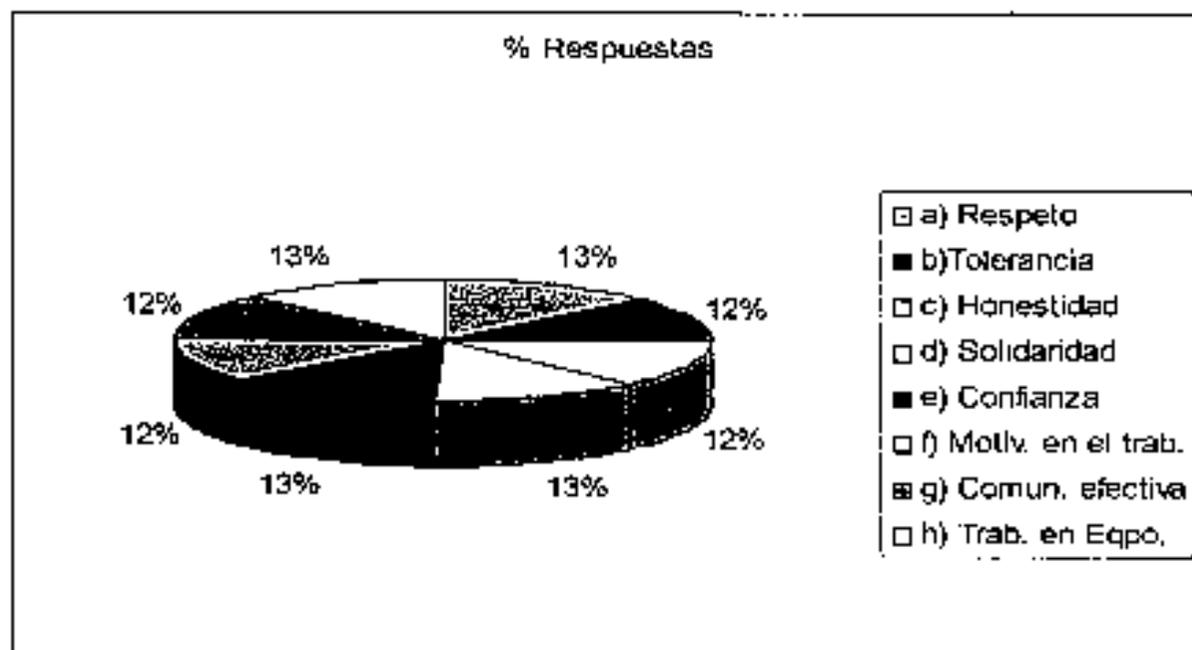


Pregunta No. 19
Su superior como líder es: (Excelente, Bueno, Regular, Malo, Pésimo)

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Respuestas	15	39	20	3	2



Pregunta No. 20
De acuerdo a su experiencia ¿con cuanto califica en una escala de 0 a 10, los siguientes aspectos relacionados con su ámbito laboral?



V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnostico situacional de la investigación centrada en valores realizada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACIÓN DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACIÓN	AREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
1, 2	¿Conoce usted la filosofía y la misión de la institución en que trabaja?	En cuanto a la filosofía institucional el 57% del personal seleccionando indica tener un conocimiento total acerca de este punto, el 29% lo considera regular; para el 13% es poco y sólo el 1% declara desconocerla. Por lo que respecta a la misión, el 75% dice tener un conocimiento total; el 19% regular y sólo el 6% manifiesta conocer poco.	Se requiere difundir acmalemente la filosofía y la misión de la institución.	La mejor comprensión de la filosofía de institución significa un mayor involucramiento en las actividades de la misma, y por lo tanto un mejor desempeño.
3	¿Conoce usted la existencia de algún código de ética de su institución? (sí/no)	Un 50% sabe de la existencia del código de ética institucional sin embargo el otro 50% lo desconoce.	Establecer mejores estrategias para dar a conocer y transmitir la ética contenida en el código de conducta.	Mayor capacidad de respuesta en el referente aspecto moral tanto que a través de la difusión adecuada, se puede puntual en la conciencia del trabajador.
4	¿Tiene acceso a código de ética en caso de existir?	El 65% del personal manifiesta no tener acceso al código de ética, ya sea porque desconoce su existencia o por que consideran que es información confidencial. El 35% declara tener acceso a éste documento.	Promover la disponibilidad del personal su consulta a través de diversas medidas.	Mayor cantidad individual y de grupo en cuestión de valores así como la posibilidad de obtener la respuesta ética esperada.

V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnostico situacional de la investigación centrada en valores realizada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACIÓN DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACIÓN	AREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
5	¿Considera que son congruentes las actividades de sus actividades?	Para el 25% de los participantes las actividades de sus superiores son acordes; mientras que para otro 25% no lo son; para el 35% son regulares y un 15% considera que son poco acordes	Involucrar más activamente a los mandos superiores a fin de formarlos en valores y así servir como modelos a seguir.	En la medida de que los trabajadores permitan una mayor congruencia por parte de sus líderes, tendrán una respuesta más favorable y más empática que se reflejará en su conducta honesta y participativa
6	¿Se fomenta el trabajo en equipo en su institución?	El 47% de los pronosticados considera que es total el apoyo al equipo de trabajo, para el 19% es regular; el 19% menciona que es poco y el 15% opina que no existe	Gestionar el trabajo en equipo es una tarea determinante para el logro de los objetivos, por lo que se establecer mejoras que beneficien su participación, se generará una mayor calidad en su desempeño, orientándose al uso de herramientas, tales como el Empowerment	Mayor participación e integración, lo cual incrementará la calidad del desempeño laboral.
7	¿Considera que su grupo de trabajo es colaborativo y amigable?	El 62% considera que totalmente; el 21% la señala como regular y el 15% indica que es poco amigable	El establecer dinámicas de grupo con un reconocimiento de las emociones destructivas de algunos para aprender a manejarlas indiscutiblemente en el grupo de trabajo, siempre con un enfoque valoral.	Favorecerá la armonía en los equipos de trabajo y su participación activa.
8	¿Cómo dice que es el ambiente de trabajo en donde se desempeña es? (Frecuente, Bueno, Regular, Malo, Pésimo)	El 9% opina que es excelente; el 55% que es bueno, el 31% que regular; para el 4% es malo y	Hablar de un 31% que trabaja como su ambiente de trabajo regular es un porcentaje elevado por lo que se	La motivación en los grupos de trabajo dinamiza las operaciones rutinarias

V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnóstico situacional de la investigación centrada en valores realizada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACIÓN DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACIÓN	AREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
10	¿Un porcentaje elevado de sus compañeros son conflictivos?	<p>para el 1% es preciso</p> <p>El 40% considera que no lo son; el 34% que poco; el 10% menciona que regularmente; el 10% menciona que son totalmente conflictivos y para el 1% es indiferente</p>	<p>para ser conveniente mejorar el clima organizacional, establecerse nuevas normativas grupales</p> <p>Establecer estrategias para la resolución óptima de conflictos.</p>	<p>Permitirá una mejor convivencia y calidad en el desempeño en sus funciones</p>
10	¿Considera que sus compañeros saben manejar sus emociones?	<p>El 28% señala que totalmente; el 36% que regular; e 20% indica que nunca; el 9% afirma que poco y para el 1% es indiferente</p>	<p>El personal requiere de un mejor desempeño en el manejo en sus emociones, ya que son causal fundamental para la generación de conflicto</p>	<p>Armonía en las relaciones laborales y un mejor desenvolvimiento, tanto grupal como individual que impactará en los objetivos de la organización.</p>
11	¿Sus actuales decisiones son reconocidas?	<p>El 27% opina que sí o son; el 26% manifiesta que regular; 25% señala que pocas veces; para 23% manifiesta que nunca y a un 1% le es indiferente, ya que comenta que después de la reconstrucción, él no tiene definido que es sí, etc.</p>	<p>Es conveniente disminuir la capacidad de liderazgo</p>	<p>Mayor desempeño y responsabilidad por sus acciones y decisiones que redundará en el desarrollo individual del trabajador.</p>

V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnóstico situacional de la investigación centrada en valores realizada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACIÓN DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACIÓN	AREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
12	La participación que su superior le confiere en la toma de decisiones es (Excelente, Buena, Regular, Mala, Pésima);	El 63% la considera como excelente; El 40% como buena; el 34% opina que es regular; el 8% la señala como mala; y el 3% es pésima.	Fomentar la toma de decisiones	Mayor compromiso y lealtad del trabajador así como una mejor aceptación a la autoridad, ya que en sentirá más integrado al otorgárselo una mayor participación en las decisiones. Mas aún en periodos de reestructuración, pues se evita mayor incertidumbre.
13	¿Considera que usted es importante para su área de trabajo?	El 71% se considera importante; 19% se opina que regular; e 4% indica que poco y el 5% no se considera importante	Establecer una mayor participación en cursos de motivación.	La adquisición es importante para el desarrollo de las organizaciones por lo que una mayor motivación permitirá que se sienta parte integral de la organización mejorando con ello su dinámica laboral.
14	¿Ha asistido a algún curso o plática en su empresa en donde se expliquen la importancia de los valores en el trabajo? (sí/no ¿cuáles?)	El 69% no ha asistido a estos cursos, el 31% manifiesta que sí ha participado en ellos.	Incorporar estos programas así como asegurar la participación de todos sus integrantes.	Hacer de la práctica de valores todo un programa permanente y constante que diluya y elimine en las actitudes del trabajador porfirio un desempeño más honesto, leal y comprometido con su institución.
15	¿Ha asistido a algún curso o recibido alguna capacitación que trate del efectivo manejo de sus emociones? (sí/no ¿cuáles?)	El 81% manifiesta que no ha recibido este tipo de capacitación	Implementar programas basados en el mejoramiento de conductas éticas, así	Fomentar una mejor actitud, ya que promueva que se minimice el conflicto,

V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnóstico situacional de la investigación centrada en valores realizada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACIÓN DETECTADA DERANTE LA INVESTIGACIÓN	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
		y p. 9% entre a que si	como asegurar la participación de todos los integrantes de la institución, a fin de crear una cultura de cambio en valores y trabajo individual en sus empresas	planning una mayor capacidad de respuesta a las situaciones relacionadas ya sea laborales o personales, generando con ello un cambio basado en valores.
16	¿La institución en que labora considera que maneja valores encaminados a su desarrollo personal y profesional? (sí/no) (¿cuáles?)	El 62% de los trabajadores encuestados y entrevistados considera que los valores que maneja la institución están encaminados a su desarrollo profesional, mientras que el 38% está en desacuerdo	Desarrollar estrategias que permitan un mayor acercamiento a los empleados, a fin de que se eleve el porcentaje que reconoce el involucramiento en la empresa a lo su desarrollo profesional	Aumento de la motivación del personal al sentir un mayor compromiso por parte de su institución, fomentando un mejor comportamiento
17	¿Considera que la gestión actual de acuerdo a los valores inscritos en la misión y la filosofía institucional (sí/no) (¿por qué?)	67% de los entrevistados considera que sus compañeros actúan en congruencia con los valores y misión institucionales, mientras que el 33% manifiesta que no lo son, agregando que sobre todo sus superiores.	Disponer una mayor congruencia en sus compañeros, superiores y en su organización.	Generar un cambio organizacional de coherencia y credibilidad, tanto en la congruencia de las actitudes como en la filosofía valoral, beneficiando al clima organizacional, sus operaciones y su desempeño personal
18	¿Qué valores organizacionales propendría que se implementaran en su institución?	E. persona encuestado opuso en esta pregunta en la siguiente manera: Mal valoran 17% Confianza 14%	Trabajar en conjunto a fin de crear mejores expectativas valorales por parte de los trabajadores	La credibilidad de los superiores dependerá también de mejorar los sistemas de comunicación, lo cual permitirá incrementar el compromiso laboral y su productividad.

V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnostico situacional de la investigación centrada en valores realizada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACION DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACION	AREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
15	Su superior como líder es (Excelente, Buono, Regular, Malo, Péximo);	<p> Honestidad 14% Respeto 32% Sinceridad 9% Tolerancia 9% Trabajo en Equipo 8%</p> <p>La consideración de los participantes es bueno para el 19% es excelente; en el 40% es Buono, para el 25% es Regular, el 4% opina que es malo y para el 3% es Péximo.</p> <p>Cabe señalar que al momento de entrevistados en su mayoría no querían contestar esta pregunta y en los casos que señalaron regular indicaron que preferían mandarlo así, por no indicar que pésimo para que no se fueran a encontrar su jefe y en particular en sus actividades laborales.</p>	<p>Fomentar un mejor desempeño del liderazgo, promoviendo la importancia de modelos a imitar por sus virtudes.</p>	<p>El aumento de confianza en sus propios líderes, generará un clima de credibilidad y empatía, así como fomentará modelos a seguir que beneficien los objetivos de la organización.</p>
20	De acuerdo con su experiencia con cambio cultural, en una escala de 0 a 10, las siguientes afirmaciones relacionadas con su ambiente laboral: a) Respeto	<p>En lo referente a esta pregunta la respuesta fluctúa entre un 12% y 13% para cada una de las opciones establecidas.</p>	<p>Establecimiento de programas que permitan incrementar la confianza y credibilidad en su ambiente laboral.</p>	<p>Eficiencia en la calidad de los servicios dirigidos al contar con empleados comprometidos.</p>

V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnóstico situacional de la investigación centrada en valores realizado a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACIÓN DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACIÓN	AREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
	<ul style="list-style-type: none"> b) Tolerancia c) Honestidad d) Solidaridad e) Confianza f) Motivación en el trabajo g) Comunicación efectiva h) Trabajo en equipo 	<p>Por otro lado se encontró que existe un presupuesto asignado para efectos de capacitación en la Coordinación en la cantidad presupuestal 42060237 Cuotas y Gastos de Capacitación que para el año de 2007 se aprobo por un importe de \$1,271,825.00. mismo que sirvo de base para el presupuesto destinado para el 2008, sin embargo, también se encontró que se aplica exclusivamente para gastos de viajes para el personal institucional, que tiene que viajar a tomar un curso generalmenta sobre actualización de sus competencias laborales en delegaciones locales.</p>	<p>Analizar y establecer acuerdos con el instituto a fin de que el presupuesto de capacitación se incremente y se respalde su aplicación oportuna para la clase trabajadora, evitando fugas a otras partidas, así como que se analicen los cursos preferentemente para habilitar al trabajador a mejorar su desempeño laboral.</p>	<p>Obtener conductas basadas en los valores que el instituto necesita requiere de inversión y una programación cuidadosa a fin de abarcar el universo de la población trabajadora, incluyendo directivos con esto se sentirían las bases para generar un mejoramiento o el actuar tanto en beneficio de la institución como del propio trabajador.</p>

V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnostico situacional de la investigación centrada en valores realizada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACION DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACION	AREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
		<p>También se estableció que existe dentro de cada Coordinación, un área de enlace que se encarga de alinear cualquier asunto de capacitación técnica o de desarrollo humano efectuado en los Centros de Capacitación del IMSS y Sindicato.</p> <p>Ahora bien, anualmente se solicita un presupuesto para contratar capacitación externa relacionada con necesidades laborales que para el 2008 se solicitó \$5,000,000.00. De los cuales no se autorizó nada y en algunas ocasiones participan sólo los directivos y son gerenciales sobre habilidades técnicas o profesionales.</p> <p>Se detectó que la entrega de reconocimientos al personal de mayor antigüedad ya no se realiza, lo que ha generado malestar en el personal involucrado.</p>	<p>Dotar carácter de obligatoriedad a las áreas para que permitan y fomenten la participación de todos sus integrantes a los diferentes dinámicos para lograr un cambio pluri-funcional para el mejoramiento en actitudes y comportamientos éticos.</p>	<p>La participación activa de todos en las labores genera mejores resultados en los objetivos institucionales al involucrar a todos sus empleados.</p> <p>Generará un mayor involucramiento de los trabajadores a fin de que se sientan parte integral de la organización.</p>

V.2 DIAGNÓSTICO

Diagnóstico situacional de la investigación centrada en valores realizada en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SITUACIÓN DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACIÓN	AREAS DE OPORTUNIDAD	BENEFICIOS
	<p>Asimismo derivado de la presente investigación se encontró que el área encargada de la difusión y de impartir una cultura que promueva los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad así como su fortalecer esta es la Comisión Institucional de Rincón y Formación de valores creada por acuerdo No. 41/2004, enfocándose básicamente a ejercer un papel de difusión o claves de mensajes alusivos al contenido del código de conducta del IMSS, en las labores de pago así como a través de la cuenta de correo institucional.</p>	<p>Ampiar el ámbito de actividades, a fin de que permita y regule la capacitación enfocada a un cambio de conducta ético. Concediéndole mayores atribuciones, en las cuales se puede considerar la utilización en las funciones contenidas en el Capítulo II, así como analizar la creación de subcomisiones para cada Coordinación o Dirección que a delimitar su campo de acción obtengan mejores resultados. Sin embargo, hay que considerar que existe un área de enlace que formaría parte de una opción viable para contribuir al responsabilidad, la cual puede ser incluso a través del municipio de una administración basada en valores, se sugiere establecer acuerdos con el Sindicato del IMSS.</p>	<p>Mayor capacidad de respuestas honestas, responsables, confiables e incremento en la calidad y eficacia de los servicios proporcionados</p>	

V.3 PLAN DE IMPLEMENTACION

Investigación centrada en valores efectuada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	ÁREA DE OPORTUNIDAD	SITUACION DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACION	OBJETIVO	ACCIONES A IMPLEMENTAR	TIEMPOS**
1	<p>Difundir permanentemente la filosofía y la misión de la empresa para lo cual se considera conveniente asignarle carácter regulatorio ya sea la Comisión Institucional de Rascato y Formulación de valores o través de la creación de subcomisiones, o bien en otro escenario, al Área que sirve de enlace con los Centros de Capacitación del IVSS y se les otorgue carácter autónomo con actividades predominantemente vocales, por lo que toda actividad a desarrollar que conlleve mejoras en la actitud ética cívica y se encuentre regulada por dichas áreas.</p>	<p>La muestra seleccionada no conoce a profundidad la filosofía de la institución y la conciliación con la misión. Por otro lado su respuesta se enfocó a lo empírico y al inquirirle por la de su Coordinación. No supieron como responder.</p>	<p>Contar con personal involucrado tanto en la filosofía de la institución como la de su Coordinación, a fin de obtener mejores resultados en la consecución de los objetivos</p>	<p>Desarrollo de actividades que fomenten el aprendizaje y el conocimiento de la filosofía, misión y visión tanto de la institución como de la Coordinación en la modalidad de cursos o talleres congresales de tal forma que se involucre a todo el personal permitiendo su rotación y se permita su interacción, dentro de sus propias instalaciones.</p>	<p>Cualitativamente. 2 veces a la semana Duración hora y media.</p>
2	<p>Mayor difusión de la existencia e importancia del código de ética, contenido y beneficios tanto para las áreas de trabajo como del propio trabajador</p>	<p>El personal manifiesta que aullman lectas y eventualmente recibir cursos informativos a través de sus equipos de cómputo relacionados con valores, pero indican desconocer el área que los emite así como si existen de su código de ética 50% del personal entrevistado desconoce el</p>	<p>Fomentar una cultura ética en la organización, apejada a sus leyes y reglamentos, de tal forma que se traduzca en mejores comportamientos que beneficien tanto al individuo como a la organización</p>	<p>Conseguir en programas de capacitación que establezcan como prioridad el transmitir una cultura en valores, estableciendo la delegación asignada para todos los niveles, así como de sus funcionarios</p>	<p>Trimestralmente. 2 veces a la semana Duración: dos horas</p>

V.3 PLAN DE IMPLEMENTACION

Investigación centrada en valores efectuada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	AREA DE OPORTUNIDAD	SITUACION DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACION	OBJETIVO	ACCIONES A IMPLEMENTAR	TIEMPOS**
		<p>código de conducta</p> <p>Así mismo, se verificó que dicho documento no se encuentra disponible en las áreas de trabajo, pero sí se encuentran accesible en internet solo que al no tener conocimiento de él, no sabían en qué sitio encontrarlo, por otro lado el personal que no posee un equipo de cómputo no tendrá acceso a él. A su vez, se le preguntó al personal acerca de las notas abusivas a valores que aparecen en su larjetón de pago y en su mayoría se se habían peruido de él.</p>			
		<p>Los trabajadores señalaron la nula participación de sus superiores a cursos o pláticas sobre manejo de emociones y de mejoramiento de conductas valorales. De hecho consideran relevante el trabajo de reconocer las emociones destructivas que existen en el ámbito laboral ya que manifestaron que muchas veces la causa de un temperamento irascible son maltratos por sus superiores e incluso cuentan que en días pasados</p>			

V.3 PLAN DE IMPLEMENTACION

Investigación contrada en valores efectuada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	AREA DE OPORTUNIDAD	SITUACION DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACION	OBJETIVO	ACCIONES A IMPLEMENTAR	TIEMPOS
3	<p>Fortalecimiento de los mandos superiores en el trabajo verbal, garantizando un mayor compromiso por parte de ellos, a fin de reconocer la importancia de un cambio de hábitos y mejoramiento de actitudes éticas y aumentando una mayor participación de los trabajadores.</p>	<p>se generó un conflicto entre 2 trabajadores de bajo que de la agresión verbal, culminó en la física y otro en situaciones patológicas, entre dos jefes de alto nivel.</p> <p>Escasa participación de los trabajadores en cursos para el manejo de sus emociones y de valores al mejoramiento de sus acciones laborales. Se da prioridad a aquellos que fomentan las habilidades laborales ya que cualquier otro requiere de la aprobación de su superior que generalmente rechaza a petición de acudir a este tipo de dinámicas por considerarse que no son importantes para el trabajo a realizar</p>	<p>Fomentar un cambio de cultura organizacional predilecto con el ejemplo a fin de que las acciones de respeto, terminen en equidad y solidaridad, entre otras por medio de ambas hacia abajo a través de sus modelos. Apoyando un mejoramiento en el cambio de hábitos, involucrando para ello, a todos los trabajadores, promoviendo su participación, a fin de impactar en la calidad de los servicios.</p>	<p>Consejo de dinámicas de grupo enfocadas a los valores de solidaridad, empatía, respeto, honestidad, confiabilidad, etc., así como transmitir la relevancia del compromiso por parte de los mandos superiores a fin de que comprendan el porque de su deber de obligatoriedad.</p>	<p>Para los mandos superiores: Permanente Cada cinco días Duración: 2 horas</p>
4	<p>Fomentar el trabajo en equipo</p>	<p>Dado que en esta Coordinación se han venido presentando modificaciones a su estructura con una regularidad de 2 a 3 años, los equipos de trabajo de sus áreas y se asemejan a los</p>	<p>Fortalecer y sensibilizar a los empleados en la importancia del trabajo en los puestos, a fin de despertar una mayor solidaridad en ellos que se</p>	<p>A través de dinámicas grupales lúdicas con carácter de obligatoriedad mejorar el ambiente de trabajo, haciendo confiable y armónico, utilizando</p>	<p>Permanente Duración: 2 horas a la semana</p>

V.3 PLAN DE IMPLEMENTACION

Investigación centrada en valores efectuada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	AREA DE OPORTUNIDAD	SITUACION DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACION	OBJETIVO	ACCIONES A IMPLEMENTAR	TIEMPOS**
5	<p>Desarrollo de habilidades para un mejor manejo emocional frente de los trabajadores como de los mandos superiores.</p> <p>Se generan múltiples enfrentamientos sobre todo de superiores a subordinados debido a un mal manejo de sus emociones por cuestiones laborales, asimismo entre el personal ya que existen diversos grupos de trabajo y motivado también por las cargas de trabajo incluso en días pasados, se suscitó una discusión bastante fuerte entre superiores (ambas mujeres), que trascendió a todas las áreas</p>	<p>Refleje en sus acciones, fomentando dinámicas que mejoren al ambiente laboral</p> <p>Contar con elemento humano capaz de cambiar sus emociones que se vinculan de lo laboral a lo personal, disminuyendo el conflicto y armonizando el clima laboral</p>	<p>como herramientas las mencionadas en el Capítulo II de esta investigación</p> <p>Regresar la creación de subcomités institucionales de Rescate y formación de valores que dependan de la Comisión y se encargan a fomentar una cultura que los favorezca, no sólo a través de acciones de difusión sino también que actúe activamente a través de la creación de programas y métodos ya que al contar con una subcomisión el seguimiento de población será mayor, por lo que su impacto será mayoritario, o en última instancia fortalecer al área antes para empoderarla en actividades exclusivamente para reforzar en los trabajadores el mejoramiento de conductas éticas.</p>	<p>Permanentemente</p> <p>Duración: 2 horas por semana</p>	

V.3 PLAN DE IMPLEMENTACION

Investigación centrada en valores efectuada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social

No.	AREA DE OPORTUNIDAD	SITUACION DETECTADA DURANTE LA INVESTIGACION	OBJETIVO	ACCIONES A IMPLEMENTAR	TIEMPOS**
6	<p>Establecer carácter de órgano regulador ya sea a la Comisión Institucional de Rescate y Formación de Valores a través de la creación de Subcomisiones; o al Área unificadora de Capacitación que se encuentra en cada Coordinación para la elaboración y aplicación de programas enfocados exclusivamente al ámbito valoral, motivacional y ético, en donde se busque para la obtención de mejores beneficios para la organización.</p>	<p>Existe confusión respecto al papel que juega la Comisión mencionada, ya que el instituto cuenta con cerca de 370,000 trabajadores por lo que su impacto es menor dada la enorme planta laboral, por lo que con la creación de subcomisiones sus atribuciones no se limitarán únicamente a la dilación del código.</p>	<p>implementar herramientas tales como: empowerment, liderazgo emocional, etc. tanto en la Comisión como Subcomisiones, o a las Áreas unificadas</p>	<p>Programación de talleres lúdicos a sus trabajadores dentro de sus áreas laborales a fin de proporcionarles mejores herramientas para la concepción y manejo adecuado de sus emociones fortaleciendo a la creación de subcomisiones que favorezcan una filosofía basada en valores.</p>	<p>Permanente Duración: 3 horas cada mes</p>
<p>NOTA: ** De regularizada la formación en valores a través de un área específica, establecerá sus actividades y horarios de acuerdo a sus necesidades.</p>					

Capítulo VI
Conclusiones y
Recomendaciones

VI. CONCLUSIONES

Derivado del análisis realizado a la información obtenida en la investigación efectuada a la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social, en la cual se utilizó como instrumento, una encuesta centrada en valores, se concluye que sus empleados, incluyendo al personal de mandos superiores, desconocen mayormente la existencia de un mecanismo regulador de comportamiento valoral, como es el caso del código de conducta de la institución, así como su contenido, regulaciones y sanciones que en ella se contienen. Cabe señalar que dicho documento se encuentra identificable en páginas de Internet, pero para llegar a él es necesario hacer una búsqueda navegando entre todas las páginas del gobierno y que el personal que no tiene equipo de computación no tiene acceso al mismo, siendo el caso en su mayoría del personal de base (área de almacenes, intendencia, enfermería, etc), asimismo, como se señala en el capítulo 1.4.3 acerca de la conveniencia de que los integrantes de la organización participen en su elaboración, es evidente que no se realizó con esa consideración, lo cual no genera un mayor compromiso e involucramiento en los objetivos de la institución.

Ahora bien, se encontró la existencia de una Comisión Institucional de Rescate y Formación de Valores que tiene entre sus objetivos, impulsar una cultura que favorezca los valores de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, fortaleciendo los principios de probidad y responsabilidad; para ello ha implementado acciones basadas primordialmente en la difusión y divulgación del código de conducta institucional a través de mensajes y leyendas alusivas al mismo, vía correo electrónico, así como en los tarjetones de pago con la finalidad de sensibilizar al total del personal institucional, por lo que su función real es básicamente de difusión, sólo que, en mi opinión, los valores requieren ser transmitidos, más que a través de mensajes tipo volante (que en muchas ocasiones el trabajador ni siquiera se percata de ello), por medio de la vivencia y motivación diaria que se reforzaría a través de implementar programas, cursos o talleres en donde se pueda reflejar la importancia que revisten los valores en su desempeño laboral y personal.

Por otro lado, existe un presupuesto asignado para efectos de capacitación que se encuentra en la partida 42060237 "Cuotas y Gastos de Capacitación", que para el año de 2007 se aprobó por un importe de \$1,271,925.00 mismo que sirvió de base para el presupuesto asignado para el 2008, sin embargo, también se encontró que se aplica exclusivamente para gastos de viáticos y para el personal que acude a otra área del mismo instituto a recibir formación sobre habilidades operativas.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores de la Coordinación no ha asistido ni participado en cursos relativos a valores (69%) y al manejo de sus emociones (81%), mismos que se imparten a través de la Coordinación de Planeación y Desarrollo, en los Centros de Capacitación Institucional para todos los trabajadores, siempre con opción de tomar 2 cursos por semestre y a reserva de que su jefe inmediato le de autorización, el cual da prioridad a los cursos para el mejoramiento de habilidades laborales, mismos que en muchas ocasiones tampoco se ejercen ya que dadas las cargas de trabajo, sus superiores no permiten que el trabajador se ausente de su área; por lo que respecta a los mandos superiores, prácticamente no participan en cursos o talleres, dado que prefieren no ausentarse de su puesto por cuestiones de responsabilidad.

Durante el desarrollo de esta investigación se encontró que los trabajadores mostraban resistencia a responder verazmente, por lo que señalaban algo en palabras pero contestaban lo contrario por escrito, lo que refleja desconfianza a las políticas de la administración, así como una total desmotivación, debido a que en los cambios estructurales no se les toma en cuenta (tanto al personal de mayor antigüedad, como al personal de base) y tomar a los despidos y modificaciones que afecten su dinámica laboral.

La investigación refleja, que actualmente los empleados de nuevo ingreso si han tenido conocimiento de la filosofía, misión y visión pero únicamente de la institución no de las áreas de trabajo en las que finalmente ingresan, lo que manifiesta desconocimiento de la filosofía de sus áreas inmediatas; en las personas con mayor antigüedad se encontró una mayor apatía a dar respuesta

a este cuestionario debido al miedo de que sus opiniones generen malestar en sus superiores y a la poca motivación.

Es innegable la importancia de los valores en la vida de las organizaciones, ya que gracias a ellos la sociedad puede vivir y crecer en libertad, no obstante el trabajador espera obtener no solo un salario que satisfaga sus necesidades sino también una estancia que le haga grato el desarrollo de sus funciones, sin embargo también es innegable que el aprendizaje no termina en la casa ni en la escuela sino que el ámbito laboral y todo su entorno contribuye a su formación. Considerar que es un producto acabado en cuanto a sus actitudes y sus valores es una falacia que ha provocado el deterioro de muchas organizaciones, ya que retomando la escala de necesidades de Maslow, el hombre es un ser que busca su autorrealización y sentir que llega a la cúspide; no obstante, ésta no se puede lograr sin hábitos que señalen un crecimiento como ser humano, por lo que en la medida que el trabajador reconozca y utilice su potencial emocional y se proyecte a una actitud basada en valores, tendrá mejores elementos para combatir la corrupción, la negligencia, el conflicto y la apatía, conductas que entran en juego con la ausencia de programas eficaces en el ámbito laboral, impactando la eficiencia de sus áreas laborales. Por lo tanto, podemos ver reflejado que la institución si cuenta con un código de conducta pero que requiere de la implementación de mejores medidas de difusión así como el establecimiento de programas para capacitar en valores y emociones que si se reglamentarán, tendrían que llegar a todos los trabajadores permitiendo con ello una mayor penetración para iniciar un cambio de cultura valoral a través de la interiorización de los mismos, ya que su ausencia genera en el trabajador conflicto y corrupción, asimismo a través de dichas dinámicas se lograría de los líderes un mayor compromiso y empatía mejorando sus esquemas de dirección.

De lo anterior se desprende que la organización debe mantener especial interés en hacer de los valores un instrumento eficaz que satisfaga las necesidades, motivación, credibilidad y confianza, de generar ambientes de trabajo armónicos con grupos de trabajo sólidos, que respondan a los objetivos

del instituto, en los que los líderes tienen una participación relevante y determinante, tal y como se refleja en el Capítulo III.4

En este sentido, es indiscutible la complejidad de la estructura organizativa del Instituto Mexicano del Seguro Social, que tiene bajo su cargo 370,000 trabajadores aproximadamente, por lo que es entendible que por su magnitud estructural atender la problemática que se presenta con el personal (sobre todo de base), se dificulta, de ahí la conveniencia de allegarse de las herramientas necesarias para establecer los instrumentos adecuados que faciliten la complicada tarea de lograr mejores actitudes positivas que beneficien a la organización y al logro de sus objetivos.

El trabajador tiene el derecho y la obligación de realizar sus actividades con dignidad, honestidad, eficiencia y respeto, y para ello es menester mantener una línea de capacitación en el rubro de los valores, la que cobrará mayor eficacia si se imparte en primera instancia a dichos directivos por el factor del liderazgo que ejercen y modelo que representan.

VI. 2 RECOMENDACIONES

Considerando lo anteriormente señalado, así como por los resultados obtenidos en esta investigación y por mi propia experiencia como trabajador, me atrevo a esbozar las siguientes recomendaciones.

1. Establecer el carácter de obligatoriedad a la capacitación y formación basada en valores, así como al manejo de las emociones a todos sus trabajadores, iniciando la tarea con los directivos a fin de transmitirles la necesidad de su participación y compromiso, para el éxito de la misma.
2. Si bien ya existe una Comisión Institucional de Rescate y Formación de Valores fundamentada en el Código de Conducta del Servidor Público del Instituto Mexicano del Seguro Social, que tiene entre sus objetivos el impulsar una cultura que favorezca los valores éticos y considerando que su universo de aplicación es elevado, se sugiere la creación de

SUBCOMISIONES para cada Coordinación, a fin de delimitar el campo de acción y obtener mejores resultados, siendo regulados por la Comisión Institucional que regulará que se efectúen adecuadamente las acciones enfocadas al mejoramiento valoral a través de diversos programas, asimismo se sugiere la conveniencia de establecer diálogo con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social a fin de estar en posibilidades de incluir al personal de base.

3. Establecer sanciones de la Comisión a la Subcomisión que no ejerza sus acciones de manera eficaz y permanente.
4. Implementar medidas de sanción para los directivos que no participen, o bien, que no permitan a sus subordinados su integración, por lo que deberá establecerse una programación conjunta con la subcomisión.
5. Al ser su ámbito de aplicación más pequeño su eficacia será más determinante por lo que deberá cada Subcomisión incrementar sus medidas de difusión valoral no limitándose al ámbito electrónico, ya que los trabajadores de base no siempre utilizan equipo de cómputo por lo que no tendrán un correo para recibir información (existen los folletos, triplicos, manuales de bienvenida, periódicos, revistas, boletines, publicaciones impresas, pláticas, conferencias, dinámicas grupales, etc), así como programas de capacitación en materia de valores, manejo de emociones y motivación por lo que tendrán que poner en juego toda su creatividad.
6. Se sugiere que la capacitación existente en los Centros de Capacitación Institucionales así como la que se imparte en los centros de trabajo sea exclusiva para el desarrollo de habilidades, y por lo que se refiere a la promoción de una conducta ética se efectúen a través de la Comisión o subcomisiones.
7. Dicha Comisión o Subcomisiones se encargarán de implementar para ellas mismas, herramientas eficaces tales como el empowerment,

liderazgo, inteligencia emocional, en fin tales como las contenidas en el capítulo II, que sirvieron de modelo para comprender la importancia que juegan en el desarrollo humano beneficiando con la aplicación de sus programas al cambio de hábitos y conductas, no únicamente de ellas sino también del segmento de trabajadores para los cuales se enfocarán. Analizar la posibilidad de empoderarla, convirtiéndola en pionera y modelo para otras áreas del instituto, considerando el papel determinante de las actividades, así como el establecer en ella una administración basada en valores lograría un impacto a toda la institución.

8. Mantener comunicaciones más ágiles para, crear una política de puertas abiertas que facilite el acceso al código de conducta del IMSS así como a los programas que de ella emanen.
9. También se puede considerar otro segundo escenario; dado que existe un módulo de enlace entre cada Coordinación y los Centros de Capacitación Institucional, encauzar las áreas de enlace a actividades exclusivamente de programas enfocados al ámbito valoral

La investigación realizada ha permitido determinar la importancia de implementar programas eficaces y permanentes en materia valoral, emocional o motivacional que permitirá el mejoramiento de conductas basadas en valores éticos de todos sus empleados y permitirá la reducción de conflictos y un aumento en la calidad de los servicios.

Anexo 1

(Pregunta No. 1)

¿ Conoce usted la filosofía de la Institución en que labora?

SEXO	CONTRATACION	ANOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	GONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Totalmente
Trab 12	M	C	4	4	Totalmente
Trab 13	M	C	3	4	Totalmente
Trab 14	M	C	1	0	Totalmente
Trab 15	M	C	4	4	Totalmente
Trab 16	M	C	3	3	Totalmente
Trab 17	M	C	3	4	Totalmente
Trab 18	M	C	4	5	Totalmente
Trab 19	M	C	3	3	Totalmente
Trab 21	M	C	2	0	Totalmente
Trab 22	M	C	4	2	Totalmente
Trab 23	M	C	2	2	Totalmente
Trab 24	M	C	1	1	Totalmente
Trab 25	M	C	2	2	Totalmente
Trab 26	M	C	4	4	Totalmente
Trab 27	M	C	2	3	Totalmente
Trab 28	M	C	4	4	Totalmente
Trab 35	F	C	4	4	Totalmente
Trab 39	F	C	3	1	Totalmente
Trab 41	F	C	2	1	Totalmente
Trab 43	F	B	3	4	Totalmente
Trab 44	F	B	3	2	Totalmente
Trab 45	M	B	2	2	Totalmente
Trab 46	F	B	1	2	Totalmente
Trab 49	F	C	4	3	Totalmente
Trab 53	F	C	4	4	Totalmente
Trab 54	F	B	3	4	Totalmente
Trab 55	F	B	2	3	Totalmente
Trab 80	F	B	4	4	Totalmente
Trab 81	F	C	3	4	Totalmente
Trab 62	F	C	3	4	Totalmente
Trab 63	F	B	3	4	Totalmente
Trab 64	M	C	4	4	Totalmente
Trab 65	F	B	1	1	Totalmente
Trab 67	F	C	3	4	Totalmente
Trab 68	F	C	3	4	Totalmente
Trab 69	F	C	2	2	Totalmente
Trab 72	F	B	3	4	Totalmente
Trab 73	F	C	2	1	Totalmente

Anexo 1
(Pregunta No. 1)

¿ Conoce usted la filosofía de la institución en que labora?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 74	F	C	3	4	Totalmente
Trab 75	F	C	3	4	Totalmente
Trab 76	F	C	2	4	Totalmente
Trab 77	M	C	4	5	Totalmente
Trab 78	M	C	3	4	Totalmente
Trab 79	F	C	2	3	Totalmente
Trab 80	M	C	3	5	Totalmente

SUBTOTAL 46

Trab 3	M	C	4	4	Regularmente
Trab 4	M	C	2	0	Regularmente
Trab 5	M	C	2	2	Regularmente
Trab 6	M	C	1	1	Regularmente
Trab 7	M	C	4	4	Regularmente
Trab 8	M	B	3	4	Regularmente
Trab 9	M	C	1	1	Regularmente
Trab 10	M	B	4	4	Regularmente
Trab 20	M	C	4	4	Regularmente
Trab 29	M	C	4	5	Regularmente
Trab 30	M	C	2	1	Regularmente
Trab 31	M	C	3	4	Regularmente
Trab 33	M	C	4	4	Regularmente
Trab 37	F	C	3	3	Regularmente
Trab 38	F	C	4	4	Regularmente
Trab 42	F	C	4	4	Regularmente
Trab 48	F	B	2	2	Regularmente
Trab 50	F	B	3	3	Regularmente
Trab 51	F	C	2	3	Regularmente
Trab 56	F	C	4	4	Regularmente
Trab 57	F	B	2	2	Regularmente
Trab 66	F	C	1	0	Regularmente
Trab 70	F	C	4	2	Regularmente

SUBTOTAL 23

Trab 1	M	C	3	4	Poco
Trab 11	M	C	2	1	Poco
Trab 34	M	B	3	2	Poco
Trab 36	M	C	2	1	Poco
Trab 40	F	C	2	0	Poco
Trab 47	F	B	3	3	Poco
Trab 52	F	B	2	3	Poco

Anexo 1
(Pregunta No. 1)

¿ Conoce usted la filosofía de la institución en que labora?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_58	F	C	1	1	Poco
Trab_59	F	C	3	3	Poco
Trab_71	F	C	3	4	Poco
				SUBTOTAL	10
Trab_32	M	C	2	1	Nunca
				SUBTOTAL	1
				GRAN TOTAL	<u>80</u>

Anexo 2

(Pregunta No. 2)

¿ Conoce usted la misión de la institución en que labora?

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MEJOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Totalmente
Trab 11	M	C	2	1	Totalmente
Trab 12	M	C	4	4	Totalmente
Trab 13	M	C	3	4	Totalmente
Trab 14	M	C	1	0	Totalmente
Trab 15	M	C	4	4	Totalmente
Trab 16	M	C	3	3	Totalmente
Trab 17	M	C	3	4	Totalmente
Trab 18	M	C	4	5	Totalmente
Trab 19	M	C	3	3	Totalmente
Trab 20	M	C	4	4	Totalmente
Trab 21	M	C	2	0	Totalmente
Trab 22	M	C	4	2	Totalmente
Trab 23	M	C	2	2	Totalmente
Trab 24	M	C	1	1	Totalmente
Trab 25	M	C	2	2	Totalmente
Trab 26	M	C	4	4	Totalmente
Trab 27	M	C	2	3	Totalmente
Trab 28	M	C	4	4	Totalmente
Trab 29	M	C	4	5	Totalmente
Trab 30	M	C	2	1	Totalmente
Trab 31	M	C	3	4	Totalmente
Trab 32	M	C	2	1	Totalmente
Trab 33	M	C	4	4	Totalmente
Trab 34	M	B	3	2	Totalmente
Trab 35	F	C	4	4	Totalmente
Trab 39	F	C	3	1	Totalmente
Trab 41	F	C	2	1	Totalmente
Trab 42	F	C	4	4	Totalmente
Trab 43	F	B	3	4	Totalmente
Trab 44	F	B	3	2	Totalmente
Trab 45	M	B	2	2	Totalmente
Trab 46	F	B	1	2	Totalmente
Trab 47	F	B	3	3	Totalmente
Trab 48	F	B	2	2	Totalmente
Trab 49	F	C	4	3	Totalmente
Trab 50	F	B	3	3	Totalmente
Trab 53	F	C	4	4	Totalmente
Trab 54	F	B	3	4	Totalmente

Anexo 2

(Pregunta No. 2)

¿ Conoce usted la misión de la institución en que labora?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 55	F	B	2	3	Totalmente
Trab 58	F	C	4	4	Totalmente
Trab 60	F	B	4	4	Totalmente
Trab 61	F	C	3	4	Totalmente
Trab 62	F	C	3	4	Totalmente
Trab 63	F	B	3	4	Totalmente
Trab 64	M	C	4	4	Totalmente
Trab 65	F	B	1	1	Totalmente
Trab 66	F	C	1	0	Totalmente
Trab 68	F	C	3	4	Totalmente
Trab 69	F	C	2	2	Totalmente
Trab 70	F	C	4	2	Totalmente
Trab 72	F	B	3	4	Totalmente
Trab 73	F	C	2	1	Totalmente
Trab 74	F	C	3	4	Totalmente
Trab 75	F	C	3	4	Totalmente
Trab 76	F	C	2	4	Totalmente
Trab 77	M	C	4	5	Totalmente
Trab 78	M	C	3	4	Totalmente
Trab 79	F	C	2	3	Totalmente
Trab 80	M	C	3	5	Totalmente

SUBTOTAL 60

Trab 3	M	C	4	4	Regularmente
Trab 4	M	C	2	0	Regularmente
Trab 5	M	C	2	2	Regularmente
Trab 6	M	C	1	1	Regularmente
Trab 7	M	C	4	4	Regularmente
Trab 8	M	B	3	4	Regularmente
Trab 9	M	C	1	1	Regularmente
Trab 10	M	B	4	4	Regularmente
Trab 37	F	C	3	3	Regularmente
Trab 38	F	C	4	4	Regularmente
Trab 40	F	C	2	0	Regularmente
Trab 51	F	C	2	3	Regularmente
Trab 52	F	B	2	3	Regularmente
Trab 57	F	B	2	2	Regularmente
Trab 67	F	C	3	4	Regularmente

SUBTOTAL 15

Anexo 2

(Pregunta No. 2)

¿ Conoce usted la misión de la institución en que labora?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MEJOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 1	M	C	3	4	Poco
Trab 38	M	C	2	1	Poco
Trab 58	F	C	1	1	Poco
Trab 59	F	C	3	3	Poco
Trab 71	F	C	3	4	Poco
SUBTOTAL					5
GRAN TOTAL					<u>80</u>

Anexo 3

(Pregunta No. 3)

¿Conoce usted la existencia de algún código de ética de su Institución (sí/no)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Si
Trab 4	M	C	2	0	Si
Trab 6	M	C	1	1	Si
Trab 7	M	C	4	4	Si
Trab 9	M	C	1	1	Si
Trab 12	M	C	4	4	Si
Trab 13	M	C	3	4	Si
Trab 14	M	C	1	0	Si
Trab 18	M	C	4	5	Si
Trab 19	M	C	3	3	Si
Trab 20	M	C	4	4	Si
Trab 22	M	C	4	2	Si
Trab 24	M	C	1	1	Si
Trab 27	M	C	2	3	Si
Trab 29	M	C	4	5	Si
Trab 30	M	C	2	1	Si
Trab 31	M	C	3	4	Si
Trab 35	F	C	4	4	Si
Trab 36	M	C	2	1	Si
Trab 37	F	C	3	3	Si
Trab 39	F	C	3	1	Si
Trab 40	F	C	2	0	Si
Trab 41	F	C	2	1	Si
Trab 43	F	B	3	4	Si
Trab 44	F	B	3	2	Si
Trab 47	F	B	3	3	Si
Trab 49	F	C	4	3	Si
Trab 51	F	C	2	3	Si
Trab 52	F	B	2	3	Si
Trab 54	F	B	3	4	Si
Trab 57	F	B	2	2	Si
Trab 60	F	B	4	4	Si
Trab 63	F	B	3	4	Si
Trab 64	M	C	4	4	Si
Trab 68	F	C	3	4	Si
Trab 69	F	C	2	2	Si
Trab 72	F	B	3	4	Si
Trab 74	F	C	3	4	Si

Anexo 3

(Pregunta No. 3)

¿Conoce usted la existencia de algún código de ética de su Institución (sí/no)

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 76	F	C	2	4	Si
Trab 77	M	C	4	5	Si
SUBTOTAL					40
Trab 1	M	C	3	4	No
Trab 3	M	C	4	4	No
Trab 5	M	C	2	2	No
Trab 8	M	B	3	4	No
Trab 10	M	B	4	4	No
Trab 11	M	C	2	1	No
Trab 15	M	C	4	4	No
Trab 16	M	C	3	3	No
Trab 17	M	C	3	4	No
Trab 21	M	C	2	0	No
Trab 23	M	C	2	2	No
Trab 25	M	C	2	2	No
Trab 26	M	C	4	4	No
Trab 28	M	C	4	4	No
Trab 32	M	C	2	1	No
Trab 33	M	C	4	4	No
Trab 34	M	B	3	2	No
Trab 38	F	C	4	4	No
Trab 42	F	C	4	4	No
Trab 45	M	B	2	2	No
Trab 40	F	B	1	2	No
Trab 48	F	B	2	2	No
Trab 50	F	B	3	3	No
Trab 53	F	C	4	4	No
Trab 55	F	B	2	3	No
Trab 56	F	C	4	4	No
Trab 58	F	C	1	1	No
Trab 59	F	C	3	3	No
Trab 61	F	C	3	4	No
Trab 62	F	C	3	4	No
Trab 65	F	B	1	1	No
Trab 66	F	C	1	0	No
Trab 67	F	C	3	4	No
Trab 70	F	C	4	2	No

Anexo 3

(Pregunta No. 3)

¿Conoce usted la existencia de algún código de ética de su Institución (sí/no)

		ANOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MEMOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 71	F	C	3	4	No
Trab 73	F	C	2		No
Trab 75	F	C	3	4	No
Trab 78	M	C	3	4	No
Trab 79	F	C	2	3	No
Trab 80	M	C	3	5	No
SUBTOTAL					40
GRAN TOTAL					80

Anexo 4

(Pregunta No. 4)

¿Tiene acceso al código de ética en caso de existir?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Si
Trab 4	M	C	2	0	Si
Trab 6	M	C	1	1	Si
Trab 7	M	C	4	4	Si
Trab 9	M	C	1	1	Si
Trab 11	M	C	2	1	Si
Trab 12	M	C	4	4	Si
Trab 13	M	C	3	4	Si
Trab 18	M	C	4	5	Si
Trab 20	M	C	4	4	Si
Trab 22	M	C	4	2	Si
Trab 27	M	C	2	3	Si
Trab 29	M	C	4	5	Si
Trab 30	M	C	2	1	Si
Trab 31	M	C	3	4	Si
Trab 35	F	C	4	4	Si
Trab 36	M	C	2	1	Si
Trab 39	F	C	3	1	Si
Trab 40	F	C	2	0	Si
Trab 41	F	C	2	1	Si
Trab 43	F	B	3	4	Si
Trab 47	F	B	3	3	Si
Trab 49	F	C	4	3	Si
Trab 51	F	C	2	3	Si
Trab 54	F	B	3	4	Si
Trab 68	F	C	3	4	Si
Trab 74	F	C	3	4	Si
Trab 76	F	C	2	4	Si
SUBTOTAL					28
Trab 1	M	C	3	4	No
Trab 3	M	C	4	4	No
Trab 5	M	C	2	2	No
Trab 8	M	B	3	4	No
Trab 10	M	B	4	4	No
Trab 14	M	C	1	0	No
Trab 15	M	C	4	4	No
Trab 16	M	C	3	3	No
Trab 17	M	C	3	4	No
Trab 19	M	C	3	3	No
Trab 21	M	C	2	0	No
Trab 23	M	C	2	2	No
Trab 24	M	C	1	1	No
Trab 25	M	C	2	2	No

Anexo 4

(Pregunta No. 4)

¿Tiene acceso al código de ética en caso de existir?

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD	RESPUESTAS
Trab 26	M	C	4	4	No
Trab 28	M	C	4	4	No
Trab 32	M	C	2	1	No
Trab 33	M	C	4	4	No
Trab 34	M	B	3	2	No
Trab 37	F	C	3	3	No
Trab 38	F	C	4	4	No
Trab 42	F	C	4	4	No
Trab 44	F	B	3	2	No
Trab 45	M	B	2	2	No
Trab 46	F	B	1	2	No
Trab 48	F	B	2	2	No
Trab 50	F	B	3	3	No
Trab 52	F	B	2	3	No
Trab 53	F	C	4	4	No
Trab 55	F	B	2	3	No
Trab 56	F	C	4	4	No
Trab 57	F	B	2	2	No
Trab 58	F	C	1	1	No
Trab 59	F	C	3	3	No
Trab 60	F	B	4	4	No
Trab 61	F	C	3	4	No
Trab 62	F	C	3	4	No
Trab 63	F	B	3	4	No
Trab 64	M	C	4	4	No
Trab 65	F	B	1	1	No
Trab 66	F	C	1	0	No
Trab 67	F	C	3	4	No
Trab 69	F	C	2	2	No
Trab 70	F	C	4	2	No
Trab 71	F	C	3	4	No
Trab 72	F	B	3	4	No
Trab 73	F	C	2	1	No
Trab 75	F	C	3	4	No
Trab 77	M	C	4	5	No
Trab 78	M	C	3	4	No
Trab 79	F	C	2	3	No
Trab 80	M	C	3	5	No

SUBTOTAL 52

GRAN TOTAL 80

Anexo 5

(Pregunta No. 5)

¿Considera que son congruentes las actitudes de sus autoridades?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 1	M	C	3	4	Totalmente
Trab 2	F	C	4	4	Totalmente
Trab 3	M	C	4	4	Totalmente
Trab 7	M	C	4	4	Totalmente
Trab 10	M	B	4	4	Totalmente
Trab 11	M	C	2	1	Totalmente
Trab 12	M	C	4	4	Totalmente
Trab 13	M	C	3	4	Totalmente
Trab 17	M	C	3	4	Totalmente
Trab 24	M	C	1	1	Totalmente
Trab 29	M	C	4	5	Totalmente
Trab 47	F	B	3	3	Totalmente
Trab 54	F	B	3	4	Totalmente
Trab 55	F	B	2	3	Totalmente
Trab 56	F	C	4	4	Totalmente
Trab 63	F	B	3	4	Totalmente
Trab 64	M	C	4	4	Totalmente
Trab 69	F	C	2	2	Totalmente
Trab 73	F	C	2	1	Totalmente
Trab 75	F	C	3	4	Totalmente

SUBTOTAL 20

Trab 6	M	C	1	1	Regularmente
Trab 15	M	C	4	4	Regularmente
Trab 16	M	C	4	5	Regularmente
Trab 18	M	C	3	3	Regularmente
Trab 21	M	C	2	0	Regularmente
Trab 22	M	C	4	2	Regularmente
Trab 23	M	C	2	2	Regularmente
Trab 25	M	C	2	2	Regularmente
Trab 27	M	C	2	3	Regularmente
Trab 31	M	C	3	4	Regularmente
Trab 36	M	C	2	1	Regularmente
Trab 38	F	C	4	4	Regularmente
Trab 39	F	C	3	1	Regularmente
Trab 40	F	C	2	0	Regularmente
Trab 41	F	C	2	1	Regularmente
Trab 42	F	C	4	4	Regularmente
Trab 43	F	B	3	4	Regularmente

Anexo 5
(Pregunta No. 5)

¿Considera que son congruentes las actitudes de sus autoridades?

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 44	F	B	3	2	Regularmente
Trab 50	F	B	3	3	Regularmente
Trab 51	F	C	2	3	Regularmente
Trab 60	F	B	4	4	Regularmente
Trab 61	F	C	3	4	Regularmente
Trab 68	F	C		0	Regularmente
Trab 67	F	C	3	4	Regularmente
Trab 70	F	C	4	2	Regularmente
Trab 74	F	C	3	4	Regularmente
Trab 76	F	C	2	4	Regularmente
Trab 78	M	C	3	4	Regularmente

SUBTOTAL 28

Trab 4	M	C	2	0	Poco
Trab 5	M	C	2	2	Poco
Trab 8	M	B	3	4	Poco
Trab 20	M	C	4	4	Poco
Trab 30	M	C	2	1	Poco
Trab 33	M	C	4	4	Poco
Trab 34	M	B	3	2	Poco
Trab 35	F	C	4	4	Poco
Trab 52	F	B	2	3	Poco
Trab 68	F	C	3	4	Poco
Trab 72	F	B	3	4	Poco
Trab 80	M	C	3	5	Poco

SUBTOTAL 12

Trab 9	M	C	1	1	Nunca
Trab 14	M	C	1	0	Nunca
Trab 16	M	C	3	3	Nunca
Trab 26	M	C	4	4	Nunca
Trab 28	M	C	4	4	Nunca
Trab 32	M	C	2	1	Nunca
Trab 37	F	C	3	3	Nunca
Trab 45	M	B	2	2	Nunca
Trab 46	F	B	1	2	Nunca
Trab 48	F	B	2	2	Nunca
Trab 49	F	C	4	3	Nunca
Trab 53	F	C	4	4	Nunca
Trab 57	F	B	2	2	Nunca

Anexo 5

(Pregunta No. 5)

¿Considera que son congruentes las actitudes de sus autoridades?

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 58	F	C	1	1	Nunca
Trab 59	F	C	3	3	Nunca
Trab 62	F	C	3	4	Nunca
Trab 65	F	B	1	1	Nunca
Trab 71	F	C	3	4	Nunca
Trab 77	M	C	4	5	Nunca
Trab 79	F	C	2	3	Nunca

SUBTOTAL 20

GRAN TOTAL 80

Anexo 6

(Pregunta No. 6)

¿Se fomenta el trabajo en equipo en su Institución?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_3	M	C	4	4	Totalmente
Trab_7	M	C	4	4	Totalmente
Trab_10	M	B	4	4	Totalmente
Trab_11	M	C	2	1	Totalmente
Trab_12	M	C	4	4	Totalmente
Trab_16	M	C	3	3	Totalmente
Trab_19	M	C	3	3	Totalmente
Trab_24	M	C	1	1	Totalmente
Trab_27	M	C	2	3	Totalmente
Trab_31	M	C	3	4	Totalmente
Trab_33	M	C	4	4	Totalmente
Trab_45	M	B	2	2	Totalmente
Trab_46	F	B	1	2	Totalmente
Trab_47	F	B	3	3	Totalmente
Trab_48	F	B	2	2	Totalmente
Trab_53	F	C	4	4	Totalmente
Trab_54	F	B	3	4	Totalmente
Trab_55	F	B	2	3	Totalmente
Trab_56	F	C	4	4	Totalmente
Trab_57	F	B	2	2	Totalmente
Trab_58	F	C	1	1	Totalmente
Trab_59	F	C	3	3	Totalmente
Trab_62	F	C	3	4	Totalmente
Trab_64	M	C	4	4	Totalmente
Trab_65	F	B	1	1	Totalmente
Trab_69	F	C	2	2	Totalmente
Trab_72	F	B	3	4	Totalmente
Trab_75	F	C	3	4	Totalmente
Trab_21	M	C	2	0	Totalmente
Trab_34	M	B	3	2	Totalmente
Trab_41	F	C	2	1	Totalmente
Trab_42	F	C	4	4	Totalmente
Trab_44	F	B	3	2	Totalmente
Trab_50	F	B	3	3	Totalmente
Trab_63	F	B	3	4	Totalmente
Trab_66	F	C	1	0	Totalmente
Trab_78	M	C	3	4	Totalmente
Trab_80	M	C	3	5	Totalmente

SUBTOTAL

38

Anexo 5
(Pregunta No. 6)

¿So fomenta el trabajo en equipo en su institución?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_2	F	C	4	4	Regularmente
Trab_15	M	C	4	4	Regularmente
Trab_18	M	C	4	5	Regularmente
Trab_23	M	C	2	2	Regularmente
Trab_25	M	C	2	2	Regularmente
Trab_30	M	C	2	1	Regularmente
Trab_38	F	C	4	4	Regularmente
Trab_39	F	C	3	1	Regularmente
Trab_40	F	C	2	0	Regularmente
Trab_52	F	B	2	3	Regularmente
Trab_87	F	C	3	4	Regularmente
Trab_70	F	C	4	2	Regularmente
Trab_73	F	C	2	1	Regularmente
Trab_74	F	C	3	4	Regularmente
Trab_79	F	C	2	3	Regularmente

SUBTOTAL 15

Trab_4	M	C	2	0	Poco
Trab_5	M	C	2	2	Poco
Trab_6	M	C	1	1	Poco
Trab_8	M	B	3	4	Poco
Trab_9	M	C	1	1	Poco
Trab_20	M	C	4	4	Poco
Trab_28	M	C	4	4	Poco
Trab_35	F	C	4	4	Poco
Trab_37	F	C	3	3	Poco
Trab_43	F	B	3	4	Poco
Trab_60	F	B	4	4	Poco
Trab_61	F	C	3	4	Poco
Trab_68	F	C	3	4	Poco
Trab_71	F	C	3	4	Poco
Trab_76	F	C	2	4	Poco

SUBTOTAL 15

Trab_1	M	C	3	4	Nunca
Trab_13	M	C	3	4	Nunca
Trab_14	M	C	1	0	Nunca
Trab_17	M	C	3	4	Nunca
Trab_22	M	C	4	2	Nunca
Trab_28	M	C	4	4	Nunca

Anexo 6

(Pregunta No. 6)

¿Se fomenta el trabajo en equipo en su institución?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MEJOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 29	M	C	4	5	Nunca
Trab 32	M	C	2	1	Nunca
Trab 49	F	C	4	3	Nunca
Trab 51	F	C	2	3	Nunca
Trab 77	M	C	4	5	Nunca
Trab 36	M	C	2	1	Nunca
SUBTOTAL					12
GRAN TOTAL					80

Anexo 7

(Pregunta No. 7)

¿Considera que su grupo de trabajo es empático y amigable?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Totalmente
Trab 3	M	C	4	4	Totalmente
Trab 7	M	C	4	4	Totalmente
Trab 9	M	C	1	1	Totalmente
Trab 10	M	B	4	4	Totalmente
Trab 11	M	C	2	1	Totalmente
Trab 12	M	C	4	4	Totalmente
Trab 13	M	C	3	4	Totalmente
Trab 15	M	C	4	4	Totalmente
Trab 16	M	C	3	3	Totalmente
Trab 18	M	C	4	5	Totalmente
Trab 19	M	C	3	3	Totalmente
Trab 21	M	C	2	0	Totalmente
Trab 22	M	C	4	2	Totalmente
Trab 24	M	C	1	1	Totalmente
Trab 26	M	C	4	4	Totalmente
Trab 27	M	C	2	3	Totalmente
Trab 28	M	C	4	4	Totalmente
Trab 31	M	C	3	4	Totalmente
Trab 44	F	B	3	2	Totalmente
Trab 45	M	B	2	2	Totalmente
Trab 46	F	B	1	2	Totalmente
Trab 47	F	B	3	3	Totalmente
Trab 48	F	B	2	2	Totalmente
Trab 49	F	C	4	3	Totalmente
Trab 51	F	C	2	3	Totalmente
Trab 53	F	C	4	4	Totalmente
Trab 54	F	B	3	4	Totalmente
Trab 55	F	B	2	3	Totalmente
Trab 56	F	C	4	4	Totalmente
Trab 57	F	B	2	2	Totalmente
Trab 58	F	C	1	1	Totalmente
Trab 59	F	C	3	3	Totalmente
Trab 60	F	B	4	4	Totalmente
Trab 61	F	C	3	4	Totalmente
Trab 62	F	C	3	4	Totalmente
Trab 63	F	B	3	4	Totalmente
Trab 64	M	C	4	4	Totalmente

Anexo 7

(Pregunta No. 7)

¿Considera que su grupo de trabajo es empático y amigable?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MEJOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 65	F	B	1	1	Totalmente
Trab 66	F	C	1	0	Totalmente
Trab 69	F	C	2	2	Totalmente
Trab 70	F	C	4	2	Totalmente
Trab 71	F	C	3	4	Totalmente
Trab 72	F	B	3	4	Totalmente
Trab 74	F	C	3	4	Totalmente
Trab 75	F	C	3	4	Totalmente
Trab 78	M	C	3	4	Totalmente
Trab 80	M	C	3	5	Totalmente

SUBTOTAL 48

Trab 4	M	C	2	0	Regularmente
Trab 5	M	C	2	2	Regularmente
Trab 6	M	C	1	1	Regularmente
Trab 14	M	C	1	0	Regularmente
Trab 20	M	C	4	4	Regularmente
Trab 23	M	C	2	2	Regularmente
Trab 30	M	C	2	1	Regularmente
Trab 33	M	C	4	4	Regularmente
Trab 38	F	C	4	4	Regularmente
Trab 39	F	C	3	1	Regularmente
Trab 40	F	C	2	0	Regularmente
Trab 41	F	C	2	1	Regularmente
Trab 42	F	C	4	4	Regularmente
Trab 43	F	B	3	4	Regularmente
Trab 52	F	B	2	3	Regularmente
Trab 73	F	C	2	1	Regularmente
Trab 79	F	C	2	3	Regularmente

SUBTOTAL 17

Trab 17	M	C	3	4	Poco
Trab 29	M	C	4	5	Poco
Trab 50	F	B	3	3	Poco
Trab 77	M	C	4	5	Poco
Trab 1	M	C	3	4	Poco
Trab 8	M	B	3	4	Poco
Trab 25	M	C	2	2	Poco
Trab 32	M	C	2	1	Poco
Trab 34	M	B	3	2	Poco

Anexo 7
(Pregunta No. 7)

¿Considera que su grupo de trabajo es empático y amigable?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 35	F	C	4	4	Poco
Trab 36	M	C	2	1	Poco
Trab 37	F	C	3	3	Poco
Trab 67	F	C	3	4	Poco
Trab 68	F	C	3	4	Poco
Trab 76	F	C	2	4	Poco

15

GRAN TOTAL 80

Anexo 8

(Pregunta No. 8)

¿Considera que el ambiente de trabajo en donde se desempeña es?: Excelente, bueno, Regular, Malo, Pésimo)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (D)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_3	M	C	4	4	Excelente
Trab_16	M	C	3	3	Excelente
Trab_21	M	C	2	0	Excelente
Trab_45	M	B	2	2	Excelente
Trab_54	F	B	3	4	Excelente
Trab_55	F	B	2	3	Excelente
Trab_61	F	C	3	4	Excelente
SUBTOTAL					7
Trab_2	F	C	4	4	Bueno
Trab_4	M	C	2	0	Bueno
Trab_5	M	C	2	2	Bueno
Trab_7	M	C	4	4	Bueno
Trab_8	M	B	3	4	Bueno
Trab_9	M	C	1	1	Bueno
Trab_10	M	B	4	4	Bueno
Trab_11	M	C	2	1	Bueno
Trab_12	M	C	4	4	Bueno
Trab_15	M	C	4	4	Bueno
Trab_18	M	C	4	5	Bueno
Trab_24	M	C	1	1	Bueno
Trab_25	M	C	2	2	Bueno
Trab_26	M	C	4	4	Bueno
Trab_27	M	C	2	3	Bueno
Trab_30	M	C	2	1	Bueno
Trab_31	M	C	3	4	Bueno
Trab_36	M	C	2	1	Bueno
Trab_38	F	C	4	4	Bueno
Trab_39	F	C	3	1	Bueno
Trab_40	F	C	2	0	Bueno
Trab_41	F	C	2	1	Bueno
Trab_42	F	C	4	4	Bueno
Trab_50	F	B	3	3	Bueno
Trab_51	F	C	2	3	Bueno
Trab_52	F	B	2	3	Bueno
Trab_53	F	C	4	4	Bueno
Trab_56	F	C	4	4	Bueno
Trab_57	F	B	2	2	Bueno

Anexo 8

(Pregunta No. 8)

¿Considera que el ambiente de trabajo en donde se desempeña es?: Excelente, bueno, Regular, Malo, Pésimo)

SEXO	CONTRATACIÓN	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MEJOR A 5 (1)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 58	F	C	1	1	Bueno
Trab 59	F	C	3	3	Bueno
Trab 60	F	B	4	4	Bueno
Trab 62	F	C	3	4	Bueno
Trab 63	F	B	3	4	Bueno
Trab 64	M	C	4	4	Bueno
Trab 66	F	C	1	0	Bueno
Trab 67	F	C	3	4	Bueno
Trab 69	F	C	2	2	Bueno
Trab 70	F	C	4	2	Bueno
Trab 72	F	B	3	4	Bueno
Trab 73	F	C	2	1	Bueno
Trab 74	F	C	3	4	Bueno
Trab 75	F	C	3	4	Bueno
Trab 78	M	C	3	4	Bueno

SUBTOTAL 44

Trab 1	M	C	3	4	Regular
Trab 6	M	C	1	1	Regular
Trab 14	M	C	1	0	Regular
Trab 19	M	C	3	3	Regular
Trab 20	M	C	4	4	Regular
Trab 22	M	C	4	2	Regular
Trab 23	M	C	2	2	Regular
Trab 29	M	C	4	5	Regular
Trab 32	M	C	2	1	Regular
Trab 33	M	C	4	4	Regular
Trab 34	M	B	3	2	Regular
Trab 35	F	C	4	4	Regular
Trab 37	F	C	3	3	Regular
Trab 43	F	B	3	4	Regular
Trab 44	F	B	3	2	Regular
Trab 46	F	B	1	2	Regular
Trab 47	F	B	3	3	Regular
Trab 48	F	B	2	2	Regular
Trab 49	F	C	4	3	Regular
Trab 65	F	B	1	1	Regular
Trab 71	F	C	3	4	Regular

Anexo 8

(Pregunta No. 8)

¿Considera que el ambiente de trabajo en donde se desempeña es?: Excelente, bueno, Regular, Malo, Pésimo)

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 76	F	C	2	4	Regular
Trab 77	M	C	4	5	Regular
Trab 79	F	C	2	3	Regular
Trab 80	M	C	3	5	Regular
SUBTOTAL					25
Trab 13	M	C	3	4	Malo
Trab 17	M	C	3	4	Malo
Trab 68	F	C	3	4	Malo
SUBTOTAL					3
Trab 28	M	C	4	4	Pésimo
SUBTOTAL					1
GRAN TOTAL					80

Anexo 9

(Pregunta No. 9)

¿Un porcentaje elevado de sus compañeros son conflictivos?

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_7	M	C	4	4	Totalmente
Trab_13	M	C	3	4	Totalmente
Trab_17	M	C	3	4	Totalmente
Trab_30	M	C	2	1	Totalmente
Trab_31	M	C	3	4	Totalmente
Trab_58	F	C	4	4	Totalmente
Trab_6	M	C	1	1	Totalmente
Trab_34	M	B	3	2	Totalmente

SUBTOTAL 8

Trab_26	M	C	4	4	Regularmente
Trab_32	M	C	2	1	Regularmente
Trab_37	F	C	3	3	Regularmente
Trab_48	F	B	1	2	Regularmente
Trab_81	F	C	3	4	Regularmente
Trab_83	F	B	3	4	Regularmente
Trab_88	F	C	3	4	Regularmente
Trab_89	F	C	2	2	Regularmente
Trab_72	F	B	3	4	Regularmente
Trab_73	F	C	2	1	Regularmente
Trab_74	F	C	3	4	Regularmente
Trab_79	F	C	2	3	Regularmente

SUBTOTAL 12

Trab_4	M	C	2	0	Poco
Trab_5	M	C	2	2	Poco
Trab_14	M	C	1	0	Poco
Trab_15	M	C	4	4	Poco
Trab_18	M	C	4	5	Poco
Trab_19	M	C	3	3	Poco
Trab_20	M	C	4	4	Poco
Trab_21	M	C	2	0	Poco
Trab_25	M	C	2	2	Poco
Trab_28	M	C	4	4	Poco
Trab_33	M	C	4	4	Poco
Trab_35	F	C	4	4	Poco
Trab_38	F	C	4	4	Poco
Trab_39	F	C	3	1	Poco
Trab_40	F	C	2	0	Poco
Trab_41	F	C	2	1	Poco

Anexo 9

(Pregunta No. 9)

¿Un porcentaje elevado de sus compañeros son conflictivos?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 42	F	C	4	4	Poco
Trab 43	F	B	3	4	Poco
Trab 44	F	B	3	2	Poco
Trab 57	F	B	2	2	Poco
Trab 62	F	C	3	4	Poco
Trab 64	M	C	4	4	Poco
Trab 65	F	B	1	1	Poco
Trab 67	F	C	3	4	Poco
Trab 76	F	C	2	4	Poco
Trab 78	M	C	3	4	Poco
Trab 80	M	C	3	5	Poco
SUBTOTAL					27

Trab 1	M	C	3	4	Nunca
Trab 2	F	C	4	4	Nunca
Trab 3	M	C	4	4	Nunca
Trab 6	M	B	3	4	Nunca
Trab 9	M	C	1	1	Nunca
Trab 10	M	B	4	4	Nunca
Trab 11	M	C	2	1	Nunca
Trab 16	M	C	3	3	Nunca
Trab 22	M	C	4	2	Nunca
Trab 23	M	C	2	2	Nunca
Trab 24	M	C	1	1	Nunca
Trab 27	M	C	2	3	Nunca
Trab 29	M	C	4	5	Nunca
Trab 35	M	C	2	1	Nunca
Trab 45	M	B	2	2	Nunca
Trab 47	F	B	3	3	Nunca
Trab 48	F	B	2	2	Nunca
Trab 49	F	C	4	3	Nunca
Trab 50	F	B	3	3	Nunca
Trab 51	F	C	2	3	Nunca
Trab 52	F	B	2	3	Nunca
Trab 53	F	C	4	4	Nunca
Trab 54	F	B	3	4	Nunca
Trab 55	F	B	2	3	Nunca
Trab 58	F	C	1	1	Nunca
Trab 59	F	C	3	3	Nunca

Anexo 9
(Pregunta No. 9)

¿Un porcentaje elevado de sus compañeros son conflictivos?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 60	F	B	4	4	Nunca
Trab 66	F	C	1	0	Nunca
Trab 70	F	C	4	2	Nunca
Trab 71	F	C	3	4	Nunca
Trab 75	F	C	3	4	Nunca
Trab 77	M	C	4	5	Nunca
				SUBTOTAL	32
Trab 12	M	C	4	4	Indiferente
				SUBTOTAL	1
				GRAN TOTAL	80

Anexo 10
(Pregunta No. 10)

¿Considera que sus compañeros saben manejar sus emociones?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 1	M	C	3	4	Totalmente
Trab 3	M	C	4	4	Totalmente
Trab 10	M	B	4	4	Totalmente
Trab 11	M	C	2	1	Totalmente
Trab 22	M	C	4	2	Totalmente
Trab 23	M	C	2	2	Totalmente
Trab 24	M	C	1	1	Totalmente
Trab 27	M	C	2	3	Totalmente
Trab 29	M	C	4	5	Totalmente
Trab 46	F	B	1	2	Totalmente
Trab 47	F	B	3	3	Totalmente
Trab 48	F	B	2	2	Totalmente
Trab 49	F	C	4	3	Totalmente
Trab 50	F	B	3	3	Totalmente
Trab 51	F	C	2	3	Totalmente
Trab 52	F	B	2	3	Totalmente
Trab 53	F	C	4	4	Totalmente
Trab 54	F	B	3	4	Totalmente
Trab 55	F	B	2	3	Totalmente
Trab 56	F	C	4	4	Totalmente
Trab 57	F	B	2	2	Totalmente
Trab 64	M	C	4	4	Totalmente

SUBTOTAL 22

Trab 2	F	C	4	4	Regularmente
Trab 4	M	C	2	0	Regularmente
Trab 6	M	C	1	1	Regularmente
Trab 8	M	B	3	4	Regularmente
Trab 9	M	C	1	1	Regularmente
Trab 15	M	C	4	4	Regularmente
Trab 18	M	C	4	5	Regularmente
Trab 19	M	C	3	3	Regularmente
Trab 20	M	C	4	4	Regularmente
Trab 21	M	C	2	0	Regularmente
Trab 25	M	C	2	2	Regularmente
Trab 26	M	C	4	4	Regularmente
Trab 28	M	C	4	4	Regularmente
Trab 30	M	C	2	1	Regularmente
Trab 33	M	C	4	4	Regularmente

Anexo 10
(Pregunta No. 10)

¿Considera que sus compañeros saben manejar sus emociones?

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 35	F	C	4	4	Regu'armente
Trab 37	F	C	3	3	Regu'armente
Trab 38	F	C	4	4	Regu'armente
Trab 39	F	C	3	1	Regu'armente
Trab 40	F	C	2	0	Regu'armente
Trab 41	F	C	2	1	Regu'armente
Trab 42	F	C	4	4	Regu'armente
Trab 43	F	B	3	4	Regu'armente
Trab 70	F	C	4	2	Regu'armente
Trab 71	F	C	3	4	Regu'armente
Trab 72	F	B	3	4	Regu'armente
Trab 73	F	C	2	1	Regu'armente
Trab 75	F	C	3	4	Regu'armente
Trab 80	M	C	3	5	Regu'armente

SUBTOTAL 29

Trab 5	M	C	2	2	Poco
Trab 32	M	C	2	1	Poco
Trab 44	F	B	3	2	Poco
Trab 68	F	C	3	4	Poco
Trab 69	F	C	2	2	Poco
Trab 74	F	C	3	4	Poco
Trab 79	F	C	2	3	Poco

SUBTOTAL 7

Trab 7	M	C	4	4	Nunca
Trab 12	M	C	4	4	Nunca
Trab 13	M	C	3	4	Nunca
Trab 14	M	C	1	0	Nunca
Trab 16	M	C	3	3	Nunca
Trab 17	M	C	3	4	Nunca
Trab 31	M	C	3	4	Nunca
Trab 34	M	B	3	2	Nunca
Trab 36	M	C	2	1	Nunca
Trab 45	M	B	2	2	Nunca
Trab 58	F	C	1	1	Nunca
Trab 59	F	C	3	3	Nunca
Trab 60	F	B	4	4	Nunca
Trab 61	F	C	3	4	Nunca
Trab 62	F	C	3	4	Nunca

Anexo 10
(Pregunta No. 10)

¿Considera que sus compañeros saben manejar sus emociones?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MEJOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 63	F	B	3	4	Nunca
Trab 65	F	B	1	1	Nunca
Trab 68	F	C	1	0	Nunca
Trab 78	F	C	2	4	Nunca
Trab 77	M	C	4	5	Nunca
Trab 79	M	C	3	4	Nunca
				SUBTOTAL	21
Trab 67	F	C	3	4	Indiferente
				SUBTOTAL	1
				GRAN TOTAL	80

Anexo 11
(Pregunta No. 11)

¿Si usted toma decisiones, son reconocidas?

		ANOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (D)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Totalmente
Trab 3	M	C	4	4	Totalmente
Trab 10	M	B	4	4	Totalmente
Trab 12	M	C	4	4	Totalmente
Trab 14	M	C	1	0	Totalmente
Trab 17	M	C	3	4	Totalmente
Trab 19	M	C	3	3	Totalmente
Trab 22	M	C	4	2	Totalmente
Trab 23	M	C	2	2	Totalmente
Trab 24	M	C	1	1	Totalmente
Trab 29	M	C	4	5	Totalmente
Trab 32	M	C	2	1	Totalmente
Trab 40	F	C	2	0	Totalmente
Trab 48	F	B	2	2	Totalmente
Trab 50	F	B	3	3	Totalmente
Trab 53	F	C	4	4	Totalmente
Trab 54	F	B	3	4	Totalmente
Trab 55	F	B	2	3	Totalmente
Trab 57	F	B	2	2	Totalmente
Trab 63	F	B	3	4	Totalmente
Trab 80	M	C	3	5	Totalmente

SUBTOTAL 21

Trab 4	M	C	2	0	Regularmente
Trab 5	M	C	2	2	Regularmente
Trab 6	M	C	1	1	Regularmente
Trab 18	M	C	4	5	Regularmente
Trab 21	M	C	2	0	Regularmente
Trab 27	M	C	2	3	Regularmente
Trab 28	M	C	4	4	Regularmente
Trab 30	M	C	2	1	Regularmente
Trab 31	M	C	3	4	Regularmente
Trab 35	F	C	4	4	Regularmente
Trab 39	F	C	3	1	Regularmente
Trab 41	F	C	2	1	Regularmente
Trab 43	F	B	3	4	Regularmente
Trab 44	F	B	3	2	Regularmente
Trab 64	M	C	4	4	Regularmente
Trab 67	F	C	3	4	Regularmente

Anexo 11
(Pregunta No. 11)

¿Si usted toma decisiones, son reconocidas?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 69	F	C	2	2	Regularmente
Trab 72	F	B	3	4	Regularmente
Trab 73	F	C	2	1	Regularmente
Trab 75	F	C	3	4	Regularmente

SUBTOTAL 20

Trab 1	M	C	3	4	Poco
Trab 8	M	B	3	4	Poco
Trab 9	M	C	1	1	Poco
Trab 15	M	C	4	4	Poco
Trab 20	M	C	4	4	Poco
Trab 25	M	C	2	2	Poco
Trab 28	M	C	4	4	Poco
Trab 33	M	C	4	4	Poco
Trab 36	M	C	2	1	Poco
Trab 37	F	C	3	3	Poco
Trab 38	F	C	4	4	Poco
Trab 42	F	C	4	4	Poco
Trab 51	F	C	2	3	Poco
Trab 60	F	B	4	4	Poco
Trab 61	F	C	3	4	Poco
Trab 70	F	C	4	2	Poco
Trab 78	M	C	3	4	Poco
Trab 79	F	C	2	3	Poco

SUBTOTAL 18

Trab 7	M	C	4	4	Nunca
Trab 11	M	C	2	1	Nunca
Trab 13	M	C	3	4	Nunca
Trab 16	M	C	3	3	Nunca
Trab 34	M	B	3	2	Nunca
Trab 45	M	B	2	2	Nunca
Trab 46	F	B	1	2	Nunca
Trab 56	F	C	4	4	Nunca
Trab 58	F	C	1	1	Nunca
Trab 59	F	C	3	3	Nunca
Trab 62	F	C	3	4	Nunca
Trab 65	F	B	1	1	Nunca
Trab 76	F	C	2	4	Nunca
Trab 77	M	C	4	5	Nunca

Anexo 11
(Pregunta No. 11)

¿Si usted toma decisiones, son reconocidas?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 66	F	C		0	Nunca
Trab 68	F	C	3	4	Nunca
Trab 71	F	C	3	4	Nunca
Trab 74	F	C	3	4	Nunca
SUBTOTAL					18
Trab 52	F	B	2	3	Indiferente
SUBTOTAL					1
Trab 47	F	B	3	3	NO APLICA
Trab 49	F	C	4	3	NO APLICA
SUBTOTAL					2
GRAN TOTAL					80

Anexo 12
(Pregunta 12)

La participación que su superior le confiere en la toma de decisiones es (Excelente, Buena, Regular, Mala, Pésima)

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 6 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 3	M	C	4	4	Excelente
Trab 21	M	C	2	0	Excelente
Trab 27	M	C	2	3	Excelente
Trab 56	F	B	2	3	Excelente
Trab 61	F	C	3	4	Excelente

SUBTOTAL 5

Trab 2	F	C	4	4	Buena
Trab 4	M	C	2	0	Buena
Trab 5	M	C	2	2	Buena
Trab 6	M	C	1	1	Buena
Trab 9	M	C	1	1	Buena
Trab 10	M	B	4	4	Buena
Trab 12	M	C	4	4	Buena
Trab 14	M	C	1	0	Buena
Trab 17	M	C	3	4	Buena
Trab 18	M	C	4	5	Buena
Trab 19	M	C	3	3	Buena
Trab 20	M	C	4	4	Buena
Trab 22	M	C	4	2	Buena
Trab 23	M	C	2	2	Buena
Trab 24	M	C		1	Buena
Trab 25	M	C	2	2	Buena
Trab 30	M	C	2	1	Buena
Trab 32	M	C	2	1	Buena
Trab 37	F	C	3	3	Buena
Trab 39	F	C	3	1	Buena
Trab 40	F	C	2	0	Buena
Trab 41	F	C	2	1	Buena
Trab 42	F	C	4	4	Buena
Trab 43	F	B	3	4	Buena
Trab 44	F	B	3	2	Buena
Trab 45	M	B	2	2	Buena
Trab 50	F	B	3	3	Buena
Trab 51	F	C	2	3	Buena
Trab 52	F	B	2	3	Buena
Trab 53	F	C	4	4	Buena
Trab 57	F	B	2	2	Buena
Trab 63	F	B	3	4	Buena

Anexo 12
(Pregunta 12)

La participación que su superior le confiere en la toma de decisiones es (Excelente, Buena, Regular, Mala, Pésima)

SEXO	CONTRATACIÓN	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 64	M	C	4	4	Buena
Trab 67	F	C	3	4	Buena
Trab 69	F	C	2	2	Buena
Trab 72	F	B	3	4	Buena
Trab 73	F	C	2	1	Buena
Trab 75	F	C	3	4	Buena
Trab 77	M	C	4	5	Buena
Trab 78	M	C	5	4	Buena

SUBTOTAL 40

Trab 1	M	C	3	4	Regular
Trab 7	M	C	4	4	Regular
Trab 8	M	B	3	4	Regular
Trab 11	M	C	2	1	Regular
Trab 15	M	C	4	4	Regular
Trab 16	M	C	3	3	Regular
Trab 26	M	C	4	4	Regular
Trab 29	M	C	4	5	Regular
Trab 31	M	C	3	4	Regular
Trab 35	F	C	4	4	Regular
Trab 36	M	C	2	1	Regular
Trab 46	F	B	1	2	Regular
Trab 47	F	B	3	3	Regular
Trab 48	F	B	2	2	Regular
Trab 49	F	C	4	3	Regular
Trab 54	F	B	3	4	Regular
Trab 56	F	C	4	4	Regular
Trab 58	F	C	1	1	Regular
Trab 59	F	C	3	3	Regular
Trab 60	F	B	4	4	Regular
Trab 62	F	C	3	4	Regular
Trab 66	F	C	1	0	Regular
Trab 70	F	C	4	2	Regular
Trab 74	F	C	3	4	Regular
Trab 76	F	C	2	4	Regular
Trab 79	F	C	2	3	Regular
Trab 80	M	C	3	5	Regular

SUBTOTAL 27

Anexo 12

(Pregunta 12)

La participación que su superior le confiere en la toma de decisiones es (Excelente, Buena, Regular, Mala, Pésima)

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 13	M	C	3	4	Mala
Trab 28	M	C	4	4	Mala
Trab 33	M	C	4	4	Mala
Trab 34	M	B	3	2	Mala
Trab 68	F	C	3	4	Mala
Trab 71	F	C	3	4	Mala
SUBTOTAL					6
Trab 38	F	C	4	4	Pésima
Trab 65	F	B	1	1	Pésima
SUBTOTAL					2
GRAN TOTAL					80

Anexo 13
(Pregunta No. 13)

¿Considera que usted es importante para su área de trabajo?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 6 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_2	F	C	4	4	Totalmente
Trab_3	M	C	4	4	Totalmente
Trab_7	M	C	4	4	Totalmente
Trab_10	M	B	4	4	Totalmente
Trab_11	M	C	2	1	Totalmente
Trab_12	M	C	4	4	Totalmente
Trab_14	M	C	1	0	Totalmente
Trab_16	M	C	3	3	Totalmente
Trab_17	M	C	3	4	Totalmente
Trab_18	M	C	4	5	Totalmente
Trab_19	M	C	3	3	Totalmente
Trab_20	M	C	4	4	Totalmente
Trab_22	M	C	4	2	Totalmente
Trab_23	M	C	2	2	Totalmente
Trab_24	M	C	1	1	Totalmente
Trab_27	M	C	2	3	Totalmente
Trab_29	M	C	4	5	Totalmente
Trab_32	M	C	2	1	Totalmente
Trab_33	M	C	4	4	Totalmente
Trab_36	M	C	2	1	Totalmente
Trab_39	F	C	3	1	Totalmente
Trab_44	F	B	3	2	Totalmente
Trab_45	M	B	2	2	Totalmente
Trab_46	F	B	1	2	Totalmente
Trab_47	F	B	3	3	Totalmente
Trab_48	F	B	2	2	Totalmente
Trab_49	F	C	4	3	Totalmente
Trab_50	F	B	3	3	Totalmente
Trab_53	F	C	4	4	Totalmente
Trab_54	F	B	3	4	Totalmente
Trab_55	F	B	2	3	Totalmente
Trab_57	F	B	2	2	Totalmente
Trab_58	F	C	1	1	Totalmente
Trab_59	F	C	3	3	Totalmente
Trab_60	F	B	4	4	Totalmente
Trab_62	F	C	3	4	Totalmente
Trab_63	F	B	3	4	Totalmente
Trab_64	M	C	4	4	Totalmente

Anexo 13

(Pregunta No. 13)

¿Considera que usted es importante para su área de trabajo?

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 55	F	B	1	1	Totalmente
Trab 89	F	C	2	2	Totalmente
Trab 70	F	C	4	2	Totalmente
Trab 74	F	C	3	4	Totalmente
Trab 75	F	C	3	4	Totalmente
Trab 76	F	C	2	4	Totalmente
Trab 77	M	C	6	5	Totalmente
Trab 78	M	C	3	4	Totalmente
Trab 80	M	C	3	5	Totalmente
Trab 9	M	C	1	1	Totalmente
Trab 26	M	C	4	4	Totalmente
Trab 28	M	C	4	4	Totalmente
Trab 30	M	C	2	1	Totalmente
Trab 37	F	C	3	3	Totalmente
Trab 41	F	C	2	1	Totalmente
Trab 43	F	B	3	4	Totalmente
Trab 61	F	C	3	4	Totalmente
Trab 68	F	C	3	4	Totalmente
Trab 73	F	C	2	1	Totalmente

SUBTOTAL 57

Trab 4	M	C	2	0	Regularmente
Trab 5	M	C	2	2	Regularmente
Trab 6	M	C	1	1	Regularmente
Trab 8	M	B	3	4	Regularmente
Trab 15	M	C	4	4	Regularmente
Trab 21	M	C	2	0	Regularmente
Trab 25	M	C	2	2	Regularmente
Trab 38	F	C	4	4	Regularmente
Trab 40	F	C	2	0	Regularmente
Trab 42	F	C	4	4	Regularmente
Trab 51	F		2	3	Regularmente
Trab 52	F	B	2	3	Regularmente
Trab 67	F	C	3	4	Regularmente
Trab 71	F	C	3	4	Regularmente
Trab 79	F	C	2	3	Regularmente

SUBTOTAL 15

Trab 34	M	B	3	2	Poco
Trab 66	F	C	1	0	Poco

Anexo 13

(Pregunta No. 13)

¿Considera que usted es importante para su área de trabajo?

		ANOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (D)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_72	F	B	3	4	Poco
SUBTOTAL					3
Trab_1	M	C	3	4	Nunca
Trab_13	M	C	3	4	Nunca
Trab_31	M	C	3	4	Nunca
Trab_35	F	C	4	4	Nunca
Trab_56	F	C	4	4	Nunca
SUBTOTAL					5
GRAN TOTAL					<u>80</u>

Anexo 14

(Pregunta No. 14)

¿Ha asistido a algún curso o plática en su empresa en donde le expliquen la importancia de los valores en el trabajo? (sí/no ¿cuáles?)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MEHOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD	RESPUESTAS
Trab 1	M	C	3	4	Si
Trab 2	F	C	4	4	Si
Trab 3	M	C	4	4	Si
Trab 4	M	C	2	0	Si
Trab 12	M	C	4	4	Si
Trab 14	M	C	1	0	Si
Trab 15	M	C	4	4	Si
Trab 18	M	C	4	5	Si
Trab 19	M	C	3	3	Si
Trab 20	M	C	4	4	Si
Trab 21	M	C	2	0	Si
Trab 22	M	C	4	2	Si
Trab 24	M	C	1	1	Si
Trab 28	M	C	4	5	Si
Trab 41	F	C	2	1	Si
Trab 43	F	B	3	4	Si
Trab 48	F	B	2	2	Si
Trab 49	F	C	4	3	Si
Trab 50	F	B	3	3	Si
Trab 52	F	B	2	3	Si
Trab 54	F	B	3	4	Si
Trab 66	F	C	1	0	Si
Trab 77	M	C	4	5	Si
Trab 78	M	C	3	4	Si
Trab 79	F	C	2	3	Si
SUBTOTAL					25
Trab 5	M	C	2	2	No
Trab 6	M	C	1	1	No
Trab 7	M	C	4	4	No
Trab 8	M	B	3	4	No
Trab 9	M	C	1	1	No
Trab 10	M	B	4	4	No
Trab 11	M	C	2	1	No
Trab 13	M	C	3	4	No
Trab 16	M	C	3	3	No
Trab 17	M	C	3	4	No

Anexo 14

(Pregunta No. 14)

¿Ha asistido a algún curso o plática en su empresa en donde le expliquen la importancia de los valores en el trabajo? (sí/no ¿cuáles?)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (D)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 23	M	C	2	2	No
Trab 25	M	C	2	2	No
Trab 26	M	C	4	4	No
Trab 27	M	C	2	3	No
Trab 28	M	C	4	4	No
Trab 30	M	C	2	1	No
Trab 31	M	C	3	4	No
Trab 32	M	C	2	1	No
Trab 33	M	C	4	4	No
Trab 34	M	B	3	2	No
Trab 35	F	C	4	4	No
Trab 36	M	C	2	1	No
Trab 37	F	C	3	3	No
Trab 38	F	C	4	4	No
Trab 39	F	C	3	1	No
Trab 40	F	C	2	0	No
Trab 42	F	C	4	4	No
Trab 44	F	B	3	2	No
Trab 45	M	B	2	2	No
Trab 46	F	B	1	2	No
Trab 47	F	B	3	3	No
Trab 51	F	C	2	3	No
Trab 53	F	C	4	4	No
Trab 55	F	B	2	3	No
Trab 56	F	C	4	4	No
Trab 57	F	B	2	2	No
Trab 58	F	C	1	1	No
Trab 59	F	C	3	3	No
Trab 60	F	B	4	4	No
Trab 61	F	C	3	4	No
Trab 62	F	C	3	4	No
Trab 63	F	B	3	4	No
Trab 64	M	C	4	4	No
Trab 65	F	B	1	1	No
Trab 67	F	C	3	4	No
Trab 68	F	C	3	4	No

Anexo 14
(Pregunta No. 14)

¿Ha asistido a algún curso o plática en su empresa en donde le expliquen la importancia de los valores en el trabajo? (si/no ¿cuáles?)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (D)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD	RESPUESTAS
Trab 69	F	C	2	2	No
Trab 70	F	C	4	2	No
Trab 71	F	C	3	4	No
Trab 72	F	B	3	4	No
Trab 73	F	C	2	1	No
Trab 74	F	C	3	4	No
Trab 75	F	C	3	4	No
Trab 76	F	C	2	4	No
Trab 80	M	C	3	5	No
SUBTOTAL					55
GRAN TOTAL					80

Anexo 15

(Pregunta No. 15)

¿Ha asistido a algún curso o recibido alguna capacitación que trate del efectivo manejo de sus emociones? (sí/no)

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Si
Trab 8	M	B	3	4	Si
Trab 12	M	C	4	4	Si
Trab 18	M	C	4	5	Si
Trab 20	M	C	4	4	Si
Trab 22	M	C	4	2	Si
Trab 23	M	C	2	2	Si
Trab 33	M	C	4	4	Si
Trab 41	F	C	2	1	Si
Trab 43	F	B	3	4	Si
Trab 49	F	C	4	3	Si
Trab 52	F	B	2	3	Si
Trab 53	F	C	4	4	Si
Trab 75	F	C	3	4	Si
Trab 79	F	C	2	3	Si

SUBTOTAL 15

Trab 1	M	C	3	4	No
Trab 3	M	C	4	4	No
Trab 4	M	C	2	0	No
Trab 5	M	C	2	2	No
Trab 6	M	C	1	1	No
Trab 7	M	C	4	4	No
Trab 9	M	C	1	1	No
Trab 10	M	B	4	4	No
Trab 11	M	C	2	1	No
Trab 13	M	C	3	4	No
Trab 14	M	C	1	0	No
Trab 15	M	C	4	4	No
Trab 16	M	C	3	3	No
Trab 17	M	C	3	4	No
Trab 19	M	C	3	3	No
Trab 21	M	C	2	0	No
Trab 24	M	C	1	1	No
Trab 25	M	C	2	2	No
Trab 26	M	C	4	4	No
Trab 27	M	C	2	3	No
Trab 28	M	C	4	4	No

Anexo 15

(Pregunta No. 15)

¿Ha asistido a algún curso o recibido alguna capacitación que trate del efectivo manejo de sus emociones? (sí/no)

SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 29	M	C	4	5	No
Trab 30	M	C	2	1	No
Trab 31	M	C	3	4	No
Trab 32	M	C	2	1	No
Trab 34	M	B	3	2	No
Trab 35	F	C	4	4	No
Trab 36	M	C	2	1	No
Trab 37	F	C	3	3	No
Trab 38	F	C	4	4	No
Trab 39	F	C	3	1	No
Trab 40	F	C	2	0	No
Trab 42	F	C	4	4	No
Trab 44	F	B	3	2	No
Trab 45	M	B	2	2	No
Trab 46	F	B	1	2	No
Trab 47	F	B	3	3	No
Trab 48	F	B	2	2	No
Trab 50	F	B	3	3	No
Trab 51	F	C	2	3	No
Trab 54	F	B	3	4	No
Trab 55	F	B	2	3	No
Trab 56	F	C	4	4	No
Trab 57	F	B	2	2	No
Trab 58	F	C	1	1	No
Trab 59	F	C	3	3	No
Trab 60	F	B	4	4	No
Trab 61	F	C	3	4	No
Trab 62	F	C	3	4	No
Trab 63	F	B	3	4	No
Trab 64	M	C	4	4	No
Trab 65	F	B	1	1	No
Trab 66	F	C	1	0	No
Trab 67	F	C	3	4	No
Trab 68	F	C	3	4	No
Trab 69	F	C	2	2	No
Trab 70	F	C	4	2	No
Trab 71	F	C	3	4	No

Anexo 15

(Pregunta No. 15)

¿Ha asistido a algún curso o recibido alguna capacitación que trate del efectivo manejo de sus emociones? (sí/no)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD	RESPUESTAS
Trab 72	F	B	3	4	No
Trab 73	F	C	2	1	No
Trab 74	F	C	3	4	No
Trab 76	F	C	2	4	No
Trab 77	M	C	4	5	No
Trab 78	M	C	3	4	No
Trab 80	M	C	3	5	No
SUBTOTAL					65
GRAN TOTAL					<u>80</u>

Anexo 16

(Pregunta No.16)

¿La Institución en que labora considera que maneja valores encaminados a su desarrollo personal y profesional ?
(sí/no ¿ cuáles ?)

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 1	M	C	3	4	Si
Trab 2	F	C	4	4	Si
Trab 3	M	C	4	4	Si
Trab 4	M	C	2	0	Si
Trab 8	M	B	3	4	Si
Trab 10	M	B	4	4	Si
Trab 11	M	C	2	1	Si
Trab 12	M	C	4	4	Si
Trab 13	M	C	3	4	Si
Trab 15	M	C	4	4	Si
Trab 18	M	C	4	5	Si
Trab 19	M	C	3	3	Si
Trab 21	M	C	2	0	Si
Trab 22	M	C	4	2	Si
Trab 23	M	C	2	2	Si
Trab 24	M	C	1	1	Si
Trab 30	M	C	2	1	Si
Trab 32	M	C	2	1	Si
Trab 33	M	C	4	4	Si
Trab 34	M	B	3	2	Si
Trab 37	F	C	3	3	Si
Trab 38	F	C	3	1	Si
Trab 41	F	C	2	1	Si
Trab 42	F	C	4	4	Si
Trab 43	F	B	3	4	Si
Trab 44	F	B	3	2	Si
Trab 45	M	B	2	2	Si
Trab 47	F	B	3	3	Si
Trab 48	F	B	2	2	Si
Trab 49	F	C	4	3	Si
Trab 50	F	B	3	3	Si
Trab 51	F	C	2	3	Si
Trab 52	F	B	2	3	Si
Trab 53	F	C	4	4	Si
Trab 54	F	B	3	4	Si
Trab 55	F	B	2	3	Si

Anexo 16

(Pregunta No.16)

¿La institución en que labora considera que maneja valores encaminados a su desarrollo personal y profesional ?
(sí/no ¿ cuáles ?)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 57	F	B	2	2	Si
Trab 58	F	C	3	3	Si
Trab 63	F	B	3	4	Si
Trab 64	M	C	4	4	Si
Trab 65	F	B	1	1	Si
Trab 67	F	C	3	4	Si
Trab 68	F	C	2	2	Si
Trab 70	F	C	4	2	Si
Trab 72	F	B	3	4	Si
Trab 74	F	C	3	4	Si
Trab 76	F	C	2	4	Si
Trab 77	M	C	4	5	Si
Trab 78	M	C	3	4	Si
Trab 80	M	C	3	5	Si
SUBTOTAL					50
Trab 5	M	C	2	2	No
Trab 6	M	C	1	1	No
Trab 7	M	C	4	4	No
Trab 9	M	C	1	1	No
Trab 14	M	C	1	0	No
Trab 16	M	C	3	3	No
Trab 17	M	C	3	4	No
Trab 20	M	C	4	4	No
Trab 25	M	C	2	2	No
Trab 26	M	C	4	4	No
Trab 27	M	C	2	3	No
Trab 28	M	C	4	4	No
Trab 29	M	C	4	5	No
Trab 31	M	C	3	4	No
Trab 35	F	C	4	4	No
Trab 36	M	C	2	1	No
Trab 38	F	C	4	4	No
Trab 40	F	C	2	0	No
Trab 48	F	B	1	2	No
Trab 56	F	C	4	4	No
Trab 58	F	C	1	1	No

Anexo 16

(Pregunta No.16)

¿La institución en que labora considera que maneja valores encaminados a su desarrollo personal y profesional ?

(sí/no ¿ cuáles ?)

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_60	F	B	4	4	No
Trab_61	F	C	3	4	No
Trab_62	F	C	3	4	No
Trab_66	F	C	1	0	No
Trab_68	F	C	3	4	No
Trab_71	F	C	3	4	No
Trab_73	F	C	2	1	No
Trab_75	F	C	3	4	No
Trab_79	F	C	2	3	No
SUBTOTAL					30
GRAN TOTAL					80

Anexo 17

(Pregunta No. 17)

¿Considera que la gente actúa de acuerdo a los valores inscritos en la misión y la filosofía institucional? (sí/no ¿por qué?)

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Si
Trab 3	M	C	4	4	Si
Trab 4	M	C	2	0	Si
Trab 7	M	C	4	4	Si
Trab 9	M	C	1	1	Si
Trab 10	M	B	4	4	Si
Trab 12	M	C	4	4	Si
Trab 16	M	C	3	3	Si
Trab 17	M	C	3	4	Si
Trab 18	M	C	4	5	Si
Trab 19	M	C	3	3	Si
Trab 20	M	C	4	4	Si
Trab 22	M	C	4	2	Si
Trab 24	M	C	1	1	Si
Trab 25	M	C	2	2	Si
Trab 26	M	C	4	4	Si
Trab 29	M	C	4	5	Si
Trab 30	M	C	2	1	Si
Trab 31	M	C	3	4	Si
Trab 33	M	C	4	4	Si
Trab 35	F	C	4	4	Si
Trab 37	F	C	3	3	Si
Trab 39	F	C	3	1	Si
Trab 41	F	C	2	1	Si
Trab 43	F	B	3	4	Si
Trab 44	F	B	3	2	Si
Trab 45	M	B	2	2	Si
Trab 47	F	B	3	3	Si
Trab 48	F	B	2	2	Si
Trab 49	F	C	4	3	Si
Trab 50	F	B	3	3	Si
Trab 51	F	C	2	3	Si
Trab 53	F	C	4	4	Si
Trab 54	F	B	3	4	Si
Trab 55	F	B	2	3	Si
Trab 57	F	B	2	2	Si
Trab 59	F	C	3	3	Si

Anexo 17

(Pregunta No. 17)

¿Considera que la gente actúa de acuerdo a los valores inscritos en la misión y la filosofía institucional? (sí/no ¿por qué?)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab_60	F	B	4	4	Si
Trab_62	F	C	3	4	Si
Trab_63	F	B	3	4	Si
Trab_64	M	C	4	4	Si
Trab_65	F	B	1	1	Si
Trab_66	F	C	1	0	Si
Trab_67	F	C	3	4	Si
Trab_69	F	C	2	2	Si
Trab_70	F	C	4	2	Si
Trab_71	F	C	3	4	Si
Trab_72	F	B	3	4	Si
Trab_73	F	C	2	1	Si
Trab_74	F	C	3	4	Si
Trab_77	M	C	4	5	Si
Trab_78	M	C	3	4	Si
Trab_79	F	C	2	3	Si
Trab_80	M	C	3	5	Si

SUBTOTAL 54

Trab_1	M	C	3	4	No
Trab_5	M	C	2	2	No
Trab_8	M	C	1	1	No
Trab_8	M	B	3	4	No
Trab_11	M	C	2	1	No
Trab_13	M	C	3	4	No
Trab_14	M	C	1	0	No
Trab_15	M	C	4	4	No
Trab_21	M	C	2	0	No
Trab_23	M	C	2	2	No
Trab_27	M	C	2	3	No
Trab_28	M	C	4	4	No
Trab_32	M	C	2	1	No
Trab_34	M	B	3	2	No
Trab_36	M	C	2	1	No
Trab_38	F	C	4	4	No
Trab_40	F	C	2	0	No
Trab_42	F	C	4	4	No
Trab_46	F	B	1	2	No

Anexo 17

(Pregunta No. 17)

¿Considera que la gente actúa de acuerdo a los valores inscritos en la misión y la filosofía institucional? (sí/no ¿por qué?)

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 52	F	B	2	3	No
Trab 56	F	C	4	4	No
Trab 58	F	C	1	1	No
Trab 61	F	C	3	4	No
Trab 68	F	C	3	4	No
Trab 75	F	C	3	4	No
Trab 78	F	C	2	4	No
SUBTOTAL					26
GRAN TOTAL					80

Anexo 18

(pregunta 18)

¿Qué valores organizacionales propondría que se implementaran en su institución?

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	31 A 40 (2)	5 A 10 (1)
		41 A 50 (3)	11 A 15 (2)
		51 A 60 (4)	16 A 20 (3)
			21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 1	M	C	3	4	Motivación
Trab 5	M	C	2	2	Motivación
Trab 8	M	C	1	1	Motivación
Trab 8	M	B	3	4	Motivación
Trab 9	M	C	1	1	Motivación
Trab 12	M	C	4	4	Motivación
Trab 39	F	C	3	1	Motivación
Trab 41	F	C	2	1	Motivación
Trab 42	F	C	4	4	Motivación
Trab 55	F	C	4	4	Motivación
Trab 68	F	C	3	4	Motivación
Trab 70	F	C	4	2	Motivación
Trab 71	F	C	3	4	Motivación
Trab 29	M	C	4	5	Motivación
SUBTOTAL					14
Trab 15	M	C	4	4	Confianza
Trab 17	M	C	3	4	Confianza
Trab 25	M	C	2	2	Confianza
Trab 36	M	C	2	1	Confianza
Trab 40	F	C	2	0	Confianza
Trab 54	F	B	3	4	Confianza
Trab 57	F	B	2	2	Confianza
Trab 65	F	B	1	1	Confianza
Trab 72	F	B	3	4	Confianza
SUBTOTAL					8
Trab 3	M	C	4	4	Honestidad
Trab 10	M	B	4	4	Honestidad
Trab 22	M	C	4	2	Honestidad
Trab 26	M	C	4	4	Honestidad
Trab 27	M	C	2	3	Honestidad
Trab 53	F	C	4	4	Honestidad
Trab 58	F	C	1	1	Honestidad
Trab 64	M	C	4	4	Honestidad
Trab 67	F	C	3	4	Honestidad
Trab 76	F	C	2	4	Honestidad
Trab 78	M	C	3	4	Honestidad
SUBTOTAL					11

Anexo 18
(pregunta 18)

¿Qué valores organizacionales propondría que se implementaran en su institución?

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEO
MASCULINO (M)	BASE (B)	20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	31 A 40 (2)	5 A 10 (1)
		41 A 50 (3)	11 A 15 (2)
		51 A 60 (4)	16 A 20 (3)
			21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEO	RESPUESTAS
Trab 11	M	C	2	1	Respeto
Trab 13	M	C	3	4	Respeto
Trab 14	M	C	1	0	Respeto
Trab 16	M	C	3	3	Respeto
Trab 18	M	C	4	5	Respeto
Trab 20	M	C	4	4	Respeto
Trab 21	M	C	2	0	Respeto
Trab 23	M	C	2	2	Respeto
Trab 31	M	C	3	4	Respeto
Trab 33	M	C	4	4	Respeto
Trab 34	M	B	3	2	Respeto
Trab 35	F	C	4	4	Respeto
Trab 37	F	C	3	3	Respeto
Trab 38	F	C	4	4	Respeto
Trab 43	F	B	3	4	Respeto
Trab 44	F	B	3	2	Respeto
Trab 45	M	B	2	2	Respeto
Trab 46	F	B	1	2	Respeto
Trab 49	F	C	4	3	Respeto
Trab 52	F	B	2	3	Respeto
Trab 59	F	C	3	3	Respeto
Trab 62	F	C	3	4	Respeto
Trab 69	F	C	2	2	Respeto
Trab 74	F	C	3	4	Respeto
Trab 77	M	C	4	5	Respeto
Trab 79	F	C	2	3	Respeto
SUBTOTAL					26
Trab 4	M	C	2	0	Solidaridad
Trab 7	M	C	4	4	Solidaridad
Trab 24	M	C	1	1	Solidaridad
Trab 28	M	C	4	4	Solidaridad
Trab 32	M	C	2	1	Solidaridad
Trab 48	F	B	2	2	Solidaridad
Trab 60	F	B	4	4	Solidaridad
SUBTOTAL					7
Trab 19	M	C	3	3	Tolerancia
Trab 50	F	B	3	3	Tolerancia

Anexo 18
(pregunta 18)

¿Qué valores organizacionales propondría que se implementaran en su Institución?

SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	31 A 40 (2)	5 A 10 (1)
		41 A 50 (3)	11 A 15 (2)
		51 A 60 (4)	16 A 20 (3)
			21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGUEDAD	RESPUESTAS
Trab 51	F	C	2	3	Tolerancia
Trab 55	F	B	2	3	Tolerancia
Trab 63	F	B	3	4	Tolerancia
Trab 73	F	C	2	1	Tolerancia
Trab 75	F	C	3	4	Tolerancia
SUBTOTAL					7
Trab 2	F	C	4	4	Trabajo en Equipo
Trab 66	F	C	1	0	Trabajo en Equipo
Trab 30	M	C	2	1	Trabajo en Equipo
Trab 61	F	C	3	4	Trabajo en Equipo
Trab 80	M	C	3	5	Trabajo en Equipo
Trab 47	F	B	3	3	Trabajo en Equipo
SUBTOTAL					6
GRAN TOTAL					80

Anexo 19

(Pregunta No. 19)

Su superior como líder es (Excelente, Bueno, Regular, Malo, Pésimo)

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CÓNFANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 2	F	C	4	4	Excelente
Trab 3	M	C	4	4	Excelente
Trab 4	M	C	2	0	Excelente
Trab 9	M	C	1	1	Excelente
Trab 12	M	C	4	4	Excelente
Trab 19	M	C	3	3	Excelente
Trab 21	M	C	2	0	Excelente
Trab 22	M	C	4	2	Excelente
Trab 47	F	B	3	3	Excelente
Trab 54	F	B	3	4	Excelente
Trab 55	F	B	2	3	Excelente
Trab 51	F	C	3	4	Excelente
Trab 67	F	C	3	4	Excelente
Trab 70	F	C	4	2	Excelente
Trab 80	M	C	3	5	Excelente

SUBTOTAL 15

Trab 5	M	C	2	2	Buena
Trab 6	M	C	1	1	Buena
Trab 8	M	B	3	4	Buena
Trab 11	M	C	2	1	Buena
Trab 14	M	C	1	0	Buena
Trab 16	M	C	3	3	Buena
Trab 17	M	C	3	4	Buena
Trab 18	M	C	4	5	Buena
Trab 20	M	C	4	4	Buena
Trab 23	M	C	2	2	Buena
Trab 24	M	C	1	1	Buena
Trab 25	M	C	2	2	Buena
Trab 27	M	C	2	3	Buena
Trab 30	M	C	2	1	Buena
Trab 32	M	C	2	1	Buena
Trab 33	M	C	4	4	Buena
Trab 36	M	C	2	1	Buena
Trab 39	F	C	3	1	Buena
Trab 40	F	C	2	0	Buena
Trab 41	F	C	2	1	Buena
Trab 42	F	C	4	4	Buena
Trab 43	F	B	3	4	Buena
Trab 44	F	B	3	2	Buena

Anexo 19
(Pregunta No. 19)

Su superior como líder es {Excelente, Bueno, Regular, Malo, Pésimo}

		AÑOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 45	M	B	2	2	Bueno
Trab 50	F	B	3	3	Bueno
Trab 51	F	C	2	3	Bueno
Trab 52	F	B	2	3	Bueno
Trab 53	F	C	4	4	Bueno
Trab 57	F	B	2	2	Bueno
Trab 58	F	C	1	1	Bueno
Trab 62	F	C	3	4	Bueno
Trab 63	F	B	3	4	Bueno
Trab 64	M	C	4	4	Bueno
Trab 69	F	C	2	2	Bueno
Trab 72	F	B	3	4	Bueno
Trab 73	F	C	2	1	Bueno
Trab 75	F	C	3	4	Bueno
Trab 78	M	C	3	4	Bueno
Trab 79	F	C	2	3	Bueno

SUBTOTAL 39

Trab 1	M	C	3	4	Regular
Trab 7	M	C	2	4	Regular
Trab 10	M	B	4	4	Regular
Trab 15	M	C	4	4	Regular
Trab 26	M	C	4	4	Regular
Trab 29	M	C	4	5	Regular
Trab 31	M	C	3	4	Regular
Trab 34	M	B	3	2	Regular
Trab 35	F	C	4	4	Regular
Trab 37	F	C	3	3	Regular
Trab 48	F	B	1	2	Regular
Trab 48	F	B	2	2	Regular
Trab 49	F	C	4	3	Regular
Trab 56	F	C	4	4	Regular
Trab 59	F	C	3	3	Regular
Trab 60	F	B	4	4	Regular
Trab 65	F	B	1	1	Regular
Trab 71	F	C	3	4	Regular
Trab 74	F	C	3	4	Regular
Trab 76	F	C	2	4	Regular

SUBTOTAL 20

Anexo 19
(Pregunta No. 19)

Su superior como líder es (Excelente, Bueno, Regular, Malo, Pésimo)

		ANOS	
SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	DE 20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	DE 31 A 40 (2)	DE 5 A 10 (1)
		DE 41 A 50 (3)	DE 11 A 15 (2)
		DE 51 A 60 (4)	DE 16 A 20 (3)
			DE 21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

TRABAJADOR	SEXO	CONTRATACION	EDAD	ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS
Trab 13	M	C	3	4	Malo
Trab 28	M	C	4	4	Malo
Trab 38	F	C	4	4	Malo
SUBTOTAL					3
Trab 66	F	C	1	0	Pesimo
Trab 68	F	C	3	4	Pesimo
SUBTOTAL					2
Trab 77	M	C	4	5	No tiene
SUBTOTAL					1
GRAN TOTAL					80

Anexo 21

Cuadro resumen del cuestionario contrato en valores aplicado en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios

SEXO	CONTRATACIÓN	ANOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	20 A 30 (1)	MEJOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	31 A 40 (2)	5 A 10 (1)
		41 A 50 (3)	11 A 15 (2)
		51 A 60 (4)	16 A 20 (3)
			21 A 25 (4)
			MAYOR A 25 (5)

Trabajador	Sexo	Cont	Edad	Antig	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
Trab 1	M	C	3	4	P	P	No	No	T	N	P	R	N	T	P	R	N	Si	No	Si	No	Motivación	R
Trab 2	F	C	4	4	T	T	Si	Si	R	R	T	B	N	R	T	B	T	Si	Si	Si	Si	Trabajo en Equipo	E
Trab 3	M	C	4	4	R	R	No	No	T	T	T	E	N	T	T	T	T	Si	No	Si	Si	Honestidad	E
Trab 4	M	C	2	0	R	R	Si	Si	P	P	R	B	P	R	R	R	R	Si	No	Si	Si	Solidaridad	E
Trab 5	M	C	2	2	R	R	No	No	P	P	R	B	P	P	R	B	R	No	No	No	No	Motivación	B
Trab 6	M	C	1	1	R	R	Si	Si	R	P	R	R	T	R	R	B	R	No	No	No	No	Motivación	D
Trab 7	M	C	4	4	R	R	Si	Si	T	T	T	B	T	N	N	R	T	No	No	No	Si	Solidaridad	R
Trab 8	M	B	3	4	R	R	No	No	P	P	P	B	N	R	P	R	R	No	Si	Si	No	Motivación	B
Trab 9	M	C	1	1	R	R	Si	Si	N	P	T	B	N	R	P	B	I	No	No	No	Si	Motivación	E
Trab 10	M	B	4	4	R	R	No	No	T	T	T	B	N	T	T	B	T	No	No	Si	Si	Honestidad	R
Trab 11	M	C	2	1	P	T	No	Si	T	T	T	B	N	T	N	R	T	No	No	Si	No	Respeto	B
Trab 12	M	C	4	4	T	T	Si	Si	T	T	T	B	I	N	T	B	T	Si	Si	Si	Si	Motivación	E
Trab 13	M	C	3	4	T	T	Si	Si	T	N	T	M	T	N	N	M	N	No	No	Si	No	Respeto	M
Trab 14	M	C	1	0	T	T	Si	No	N	N	R	R	P	N	T	D	T	Si	No	No	No	Respeto	B
Trab 15	M	C	4	4	T	T	No	No	R	R	T	R	P	R	P	R	R	Si	No	Si	No	Confianza	R
Trab 16	M	C	3	3	T	T	No	No	N	T	T	F	N	N	N	R	I	No	No	No	Si	Respeto	B
Trab 17	M	C	3	4	T	T	No	No	N	N	T	M	T	N	I	B	T	No	No	No	Si	Confianza	B
Trab 18	M	C	4	5	T	T	Si	Si	R	R	T	B	P	R	R	B	T	Si	Si	Si	Si	Respeto	B
Trab 19	M	C	3	3	T	T	Si	No	R	T	T	R	P	R	T	B	T	Si	No	Si	Si	Tolerancia	L
Trab 20	M	C	4	4	R	T	Si	Si	P	P	R	R	P	R	P	B	I	Si	Si	No	Si	Respeto	B
Trab 21	M	C	2	0	T	T	No	No	R	T	T	F	P	R	R	E	R	Si	No	Si	No	Respeto	E
Trab 22	M	C	4	2	T	T	Si	Si	R	N	T	R	N	T	T	B	T	Si	Si	Si	Si	Longevidad	E
Trab 23	M	C	2	2	T	T	No	No	R	R	R	R	N	T	T	B	T	No	Si	Si	No	Respeto	B

Anexo 21

Cuadro resumen del cuestionario centrado en valores aplicado en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios

SEXO	CONTRATACION		ANOS	
	EDAD	ANTIGÜEDAD	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO { M }	BASE { B }	20 A 30 { 1 }	MENOR A 5 { 0 }	
FEMENINO { F }	CONFIANZA { C }	31 A 40 { 2 }	5 A 10 { 1 }	
		41 A 50 { 3 }	11 A 15 { 2 }	
		51 A 60 { 4 }	16 A 20 { 3 }	
			21 A 25 { 4 }	
			MAYOR A 25 { 5 }	

Trabajador	Sexo	Cont	Edad	Antig	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	
Trab_24	M	C	1	1	T	T	Si	No	T	T	T	B	N	I	F	B	T	Si	No	Si	Si	Solicidad	B	
Trab_25	M	C	2	2	T	T	No	No	R	R	P	B	P	R	P	B	R	No	No	No	Si	Confianza	B	
Trab_26	M	C	4	4	T	T	No	No	N	N	T	B	R	R	P	R	T	No	No	No	Si	Honestidad	R	
Trab_27	M	C	2	3	T	T	Si	Si	R	T	T	B	N	T	R	E	T	No	No	No	No	Forosidad	B	
Trab_28	M	C	4	4	T	T	No	No	N	P	T	PE	P	R	R	M	T	No	No	No	No	Solidaridad	N	
Trab_29	M	C	4	5	R	T	Si	Si	T	N	P	R	N	T	T	R	T	Si	No	No	Si	Des. Profesional	R	
Trab_30	M	C	2	1	R	T	Si	Si	P	R	R	B	T	R	R	B	T	No	No	Si	Si	Trabajo en Equipo	B	
Trab_31	M	C	3	4	R	T	Si	Si	R	T	T	B	T	N	R	R	N	No	No	No	Si	Respeto	R	
Trab_32	M	C	2	1	N	T	No	No	N	N	P	R	R	P	T	B	T	No	No	Si	No	Solidaridad	B	
Trab_33	M	C	4	4	R	T	No	No	P	T	R	R	P	R	P	M	T	No	Si	Si	Si	Respeto	B	
Trab_34	M	B	3	2	P	T	No	No	P	T	P	R	T	N	K	M	P	No	No	Si	No	Respeto	R	
Trab_35	F	C	4	4	T	T	Si	Si	P	P	P	R	P	R	R	R	N	No	No	No	Si	Respeto	B	
Trab_36	M	C	2	1	P	P	Si	Si	R	N	P	R	N	N	P	R	T	No	No	No	No	Confianza	B	
Trab_37	F	C	3	3	R	R	Si	No	N	P	P	R	R	R	P	B	T	No	No	No	Si	Respeto	R	
Trab_38	F	C	4	4	R	R	No	No	R	R	R	B	P	P	P	PE	R	No	No	No	No	Respeto	N	
Trab_39	F	C	3	1	T	T	Si	Si	R	R	R	B	P	R	R	B	T	No	No	Si	Si	Motivación	B	
Trab_40	F	C	2	0	P	R	Si	Si	R	R	R	B	F	R	T	B	R	No	No	No	No	Confianza	R	
Trab_41	F	C	2	2	T	T	Si	Si	R	T	R	B	P	R	T	B	T	Si	Si	Si	Si	Motivación	B	
Trab_42	F	C	4	4	R	T	No	No	R	T	R	B	P	R	P	B	T	No	No	Si	No	Motivación	B	
Trab_43	F	B	3	4	T	T	Si	Si	K	P	R	R	P	R	P	B	R	No	No	Si	No	Motivación	B	
Trab_44	F	B	3	2	T	T	Si	No	K	T	R	R	P	P	R	B	T	No	No	Si	Si	Respeto	B	
Trab_45	M	B	2	2	T	T	No	No	N	T	T	F	N	N	N	B	T	No	No	No	Si	Si	Respeto	B
Trab_46	F	B	1	2	T	T	No	No	N	T	T	R	R	T	N	R	T	No	No	No	No	No	Respeto	R

Anexo 21

Cuadro resumen del cuestionario centrado en valores aplicado en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios

SEXO	CONTRATACION	AÑOS	
		EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	20 A 30 (1)	MEJOR A 5 (0)
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	31 A 40 (2)	5 A 10 (1)
		41 A 50 (3)	11 A 15 (2)
		51 A 60 (4)	16 A 20 (3)
			21 A 25 (4)
			MAJOR A 25 (5)

Trabajador	Sexo	Cont	Edad	Antig	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
Trab 47	F	B	3	3	P	T	Si	Si	T	T	T	R	N	T	N	R	T	No	No	Si	Si	S: Trabajo en Equipo	E
Trab 48	F	B	2	2	R	T	No	No	N	T	T	R	N	T	T	R	T	Si	No	Si	Si	S: Solidaridad	R
Trab 49	F	C	4	3	T	T	Si	Si	N	N	T	R	N	T	N	R	T	Si	Si	Si	Si	S: Respeto	R
Trab 50	F	B	3	3	R	T	No	No	R	T	P	B	N	T	T	B	T	Si	No	Si	Si	S: Tolerancia	B
Trab 51	F	C	2	3	R	R	Si	Si	R	N	T	B	N	T	P	B	R	No	No	Si	Si	S: Tolerancia	B
Trab 52	F	B	2	3	P	R	Si	No	P	R	R	B	N	T	I	B	R	Si	Si	Si	No	S: Respeto	B
Trab 53	F	C	4	4	T	T	No	No	N	T	T	B	N	T	T	B	T	No	Si	Si	Si	S: Honestidad	B
Trab 54	F	B	3	4	T	T	Si	Si	I	T	T	E	N	T	T	R	T	Si	No	Si	Si	S: Confianza	E
Trab 55	F	B	2	3	T	T	No	No	I	T	T	E	N	T	T	E	T	No	No	Si	Si	S: Tolerancia	E
Trab 56	F	C	4	4	R	T	No	No	T	T	T	B	N	T	N	R	N	No	No	No	No	S: Motivación	R
Trab 57	F	B	2	2	R	R	Si	No	N	T	T	B	P	T	T	B	T	No	No	Si	Si	S: Confianza	B
Trab 58	F	C	1	1	P	P	No	No	N	T	T	B	N	N	N	R	T	No	No	No	No	S: Honestidad	B
Trab 59	F	C	3	3	P	P	No	No	N	T	T	B	N	N	N	R	T	No	No	Si	Si	S: Respeto	R
Trab 60	F	B	4	4	T	T	Si	No	R	P	T	B	N	N	P	R	T	No	No	No	Si	S: Solidaridad	R
Trab 61	F	C	3	4	T	T	No	No	R	P	T	E	R	N	P	E	T	No	No	No	No	S: Trabajo en Equipo	E
Trab 62	F	C	3	4	T	T	No	No	N	T	T	B	P	N	N	R	T	No	No	No	Si	S: Respeto	B
Trab 63	F	B	3	4	T	T	Si	No	T	T	T	B	R	N	T	B	T	No	No	Si	Si	S: Tolerancia	B
Trab 64	M	C	4	4	T	T	Si	No	T	T	T	B	P	T	R	B	T	No	No	Si	Si	S: Honestidad	B
Trab 65	F	B	1	1	T	T	No	No	N	I	T	R	P	N	N	PE	T	No	No	Si	Si	S: Confianza	R
Trab 66	F	C	1	0	R	T	No	No	R	T	T	B	N	N	N	R	P	Si	No	No	Si	S: Trab. en Equipo	PE
Trab 67	F	C	3	4	T	R	No	No	R	R	P	B	P	I	R	B	R	No	No	Si	Si	S: Honestidad	E
Trab 68	F	C	3	3	T	T	Si	Si	P	P	P	M	R	P	N	M	T	No	No	No	No	S: Motivación	PE
Trab 69	F	C	2	2	T	T	Si	No	T	T	T	B	R	P	R	B	T	No	No	Si	Si	S: Respeto	B

Anexo 21

Cuadro resumen del cuestionario centrado en valores aplicado en la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios

SEXO	CONTRATACIÓN		AÑOS	
	EDAD	ANTIGÜEDAD	EDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO (M)	BASE (B)	20 A 30 (1)	MENOR A 5 (0)	
FEMENINO (F)	CONFIANZA (C)	31 A 40 (2)	5 A 10 (1)	
		41 A 50 (3)	11 A 15 (2)	
		51 A 60 (4)	16 A 20 (3)	
			21 A 25 (4)	
			MAYOR A 25 (5)	

Trabajador	Sexo	Cont	Edad	Antig	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
Trab_70	F	C	4	2	R	T	No	No	R	R	T	B	N	R	P	R	T	No	No	Si	Si	Motivación	E
Trab_71	F	C	3	4	P	P	No	No	N	P	T	R	K	R	N	M	R	No	No	No	Si	Motivación	R
Trab_72	F	B	3	4	T	T	Si	No	P	T	T	B	R	R	R	B	P	No	No	Si	Si	Confianza	B
Trab_73	F	C	2	1	T	T	No	No	T	R	R	B	R	R	R	R	T	No	No	No	Si	Tolerancia	B
Trab_74	F	C	3	4	T	T	Si	Si	R	R	T	B	R	P	N	K	T	No	No	Si	Si	Respeto	R
Trab_75	F	C	3	4	T	T	No	No	T	T	T	B	N	R	R	B	T	No	Si	No	No	Tolerancia	B
Trab_76	F	C	2	4	T	T	Si	Si	R	P	P	R	P	N	N	R	T	No	No	Si	No	Honestidad	B
Trab_77	M	C	4	5	I	I	Si	No	N	P	N	R	N	N	N	B	T	Si	No	Si	Si	Respeto	
Trab_78	M	C	3	4	I	I	No	No	R	T	T	B	P	N	P	B	T	Si	No	Si	Si	Responsabilidad	B
Trab_79	F	C	2	3	T	T	No	No	N	R	R	R	R	P	P	R	R	Si	Si	No	Si	Respeto	B
Trab_80	M	C	3	5	T	T	No	No	P	I	T	R	P	R	T	R	T	No	No	Si	Si	Trabajo en Equipo	E

NOTA: Por cuestiones de espacio se utiliza el uso de abreviaturas de la siguiente manera:

T = Totalmente E = Excelente

R = Regular/mar/le/Regular B = Bueno

P = Poco R = Regular/Regularmente

N = Nunca M = Malo

I = Me es indiferente PE = Pésimo

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A. DOCUMENTALES:

1. ABURDENE. Patricia, *Megatendencias 2010*, Bogota, Grupo Editorial Norma, 2006, 344 págs.
2. ARIAS. Fernando; HEREDIA. Victor, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, 5ª edición, México, edit. Trillas, 1999. 771 págs.
3. BLANCHARD. Ken, *Empowerment*, México, Grupo Editorial Norma, 2004, 124 págs.
4. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, edit. Buena Idea Editores, S.A. de C.V., 2009, 192 págs.
5. D.O.F. *Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal*, 2ª. Sección, México, 31 de julio de 2002, 4 págs.
6. FRONDIZI. Risieri, *¿Qué son los Valores?*, 3ª edición, México, edit. Fondo de Cultura Económica, 1972, 236 págs.
7. FROST. Peter; *Emociones, Tóxicas en el trabajo*, España, edit. Deusto, 2003, 245 págs.
8. GARCIA. Dora; TRASLOSHEROS. Jorge, *Ética, persona y sociedad*, México, edit. Porrúa y Tecnológico de Monterrey, 2007, 143 págs.
9. GOLEMAN. Daniel, *Emociones Destructivas*, México, edit. Vergara, 2003, 494 págs.
10. GOLEMAN. Daniel, *Inteligencia Emocional*, 39ª edición, México. edit. Vergara, 2000, 397, págs.
11. GOFFEE. Rob; JONES. Gareth, *El Carácter Organizacional.*, Barcelona, edit. Granica, 2001, 248 págs.
12. GONZÁLEZ. Mauricio, *Responsabilidad Social Empresarial*. México, Grupo Editorial Norma, 2008, 223, págs.

13. HELLRIEGEL. Don et al., *Comportamiento Organizacional*, 8ª edición, México, International Thomson Editores, 2000, 635 págs.
14. HERNÁNDEZ. David; MORALES. Miguel, *Fundamentos Teóricos y Prácticos de la Filosofía*, México, edit. Éxodo, 2002.. 368 págs
15. IBARRA. Ramón, *Código de Ética*. México, edit. Trillas, 2002, 112 págs.
16. IMSS. *Código de Conducta del Servidor Público del Instituto Mexicano del Seguro Social*, México, edit. Coordinación General de Comunicación Social del IMSS, México, 2004, 14 págs.
17. IMSS. *Ley del Seguro Social*, México, edit. Coordinación General de Comunicación Social del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2004. 310 págs.
18. IMSS. *Manual de Organización de la Coordinación de Comunicación Social*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2008, 30 págs.
19. IMSS. *Manual de Organización de la Dirección de Administración y Evaluación de Delegaciones*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2008, 203 págs.
20. IMSS. *Manual de Organización de la Dirección de Finanzas*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2007, 82 págs.
21. IMSS. *Manual de Organización de la Dirección de Incorporación y Recaudación*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2007, 161 págs.
22. IMSS. *Manual de Organización de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico*. México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2007, 93 págs.

23. IMSS. *Manual de Organización de la Dirección Jurídica*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2007, 115 págs.
24. IMSS. *Manual de Organización de la Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales*, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2007, 52 págs.
25. IMSS. *Manual de Organización de la Dirección de Prestaciones Médicas*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2006, 207 págs.
26. IMSS. *Manual de Organización de la Secretaría General*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2007, 25 págs.
27. IMSS. *Manual de Organización del Órgano Interno de Control*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2007, 92 págs.
28. IMSS. *Manual de Organización de la Unidad de Vinculación*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social, validado y registrado por la Coordinación de Organización, 2007, 23 págs.
29. *Ley Federal del Trabajo*, 6ª. edición, México, edit. McGraw-Hill Interamericana, 2007, 207 págs.
30. LLANO, Carlos, *Humildad y Liderazgo*, México, Ediciones Ruz, 2004, 391 págs.
31. MONTEBELLO, Anthony, *Equipos de Trabajo Extraordinarios*, Colombia, edit. Pax México, 2000, 313 págs.
32. MULLER, Enrique, *Cultura de Calidad de Servicio*, México, edit. Trillas, 1999, 125 págs.
33. MURRELL, Kenneth; MEREDITH, Miriá, *Empowerment para su Equipo*, España, edit. McGraw-Hill, 2002, 212 págs.
34. SAVATER, Fernando, *Ética para Amador*, 2ª edición, España, edit. Ariel, 2005, 191 págs.

35. SNTSS-IMSS. *Contrato Colectivo de Trabajo 2005-2007*, México, edit. Instituto Mexicano del Seguro Social y Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, 2008, 509 págs.
36. THOMPSON. Arthur, *Administración Estratégica*, 11ª edición, México, Mc Graw-Hill, 2006, Parte I, 403 págs.
37. WEISS. Joseph, *Ética en los Negocios*, México, edit. Thomson, 2006, 517 págs.
38. YARCE. Jorge, *El poder de los Valores en las Organizaciones*, México, Edit. Ruz, 2005, 297 págs.

B. ELECTRONICAS:

1. ROMERO, Daniel, *Trabajo y Motivación, diez teorías sobre Motivación México*, 3 agosto, 2005, disponible en página de Internet: <http://trabajoymotivacion.blogspot.com/2005/08/diez-teorias-sobre-motivacion-en-el.html>
2. IMSS, *Directorio de Funcionarios*, México, 2 de diciembre, 2008, disponible en página de Internet: <http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/FF79E6C1-CC1C-4252-AB86-2D1DBB59A680/0/ORGGENIMSS.pdf>
3. MORALES. Gustavo. *Empowerment*, Guatemala, sin/fecha, disponible en página de Internet: <http://www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml>