

1-1-2002

Diagnóstico de la administración por valores en el Instituto Distrital de Recreación y Deporte

Rubén Ricardo Neme Barrero
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Neme Barrero, R. R. (2002). Diagnóstico de la administración por valores en el Instituto Distrital de Recreación y Deporte. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/378

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES
EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE RECREACION Y DEPORTE**

RUBEN RICARDO NEME BARRERO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION**

**Director
HUMBERTO SERNA GÓMEZ.
Profesor titular Universidad de los Andes
Magíster en Administración Educativa
Doctor en Derecho y Ciencia Política**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA,D.C.
2002**

**DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES
EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE RECREACION Y DEPORTE**

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO _____

JURADO _____

JURADO _____

BOGOTA, D.C. 29 de Noviembre 2002.

**A mis hijos Santiago y Alejandro
por permitirme parte de su tiempo
y a Gloria Alicia por su invaluable
apoyo.**

DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE RECREACION Y DEPORTE

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

1. METODOLOGÍA

- 1.1 Fuentes de información**
- 1.2 Selección de la muestra**
- 1.3 Recolección de información**
- 1.4 Tratamiento de la información.**

2. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL.

- 2.1 Recorrido histórico sobre los valores.**
- 2.2 ¿Qué son los valores?**
- 2.3 Moral y ética**
- 2.4 La ley natural en la historia**

3. LA ADMINISTRACION POR VALORES

3.1. Filosofía empresarial del IDRD

4. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

4.1 SOCIO CULTURALES

4.2 CAPACITACION Y DESARROLLO EN VALORES

4.3 EVALUACIÓN, DESEMPEÑO Y VALORES

4.4 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

4.5 FACTORES DE MOTIVACIÓN

5. RECOMENDACIONES

6. ACCIONES POSTERIORES A LA INVESTIGACION

BIBLIOGRAFIA

GRAFICAS

GRAFICO 1. CAPACITACION EN VALORES

GRAFICO 2. CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION FRENTE A VALORES

GRAFICA 3.EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE EVALUACION INSTITUCIONAL FRENTE A VALORES

GRAFICO 4. SISTEMA DE EVALUACION EXISTENTE EN EL IDR D

GRAFICO 5. CONTRIBUCION DEL IDR D A MEJORAR LOS VALORES DE LOS FUNCIONARIOS

GRAFICO 6. CAUSAS POR LAS CUALES IDR D NO CUENTA CON UN ADECUADO SISTEMA DE VALORES

GRAFICO 7. PRACTICA DE VALORES EN LOS FUNCIONARIOS DEL IDR D

GRAFICO 8. VALORES INDIVIDUALES PRACTICADOS EN LA EMPRESA

GRAFICO 9.VALORES QUE SE IDENTIFICAN COMO ESENCIALES PARA LA VIDA PRACTICA

GRAFICA 10. VALORES INSTITUCIONALES

GRAFICO 11.EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS ANTIETICOS

GRAFICO 12. CAUSAS DE COMPORTAMIENTOS ANTIETICOS EN EL IDR D

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA.

ANEXO 2. MATRIZ DE TABULACION ENCUESTA.

ANEXO 3. MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN.

ANEXO 4. ESCALA LIKERT. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.

ANEXO 5. TABULACION ESCALA LIKERT.

ANEXO 6. TABULACION CONSOLIDADO ESCALA LIKERT.

ANEXO 7. COPIA DECÁLOGO DE CONDUCTA ETICA. INSTITUTO DISTRITAL
DE RECREACIÓN Y DEPORTE

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende poner énfasis en la importancia de la administración por valores en el Instituto de Recreación y Deporte, donde deberá proporcionar una alternativa a los métodos tradicionales de administración por parte de los empresarios, y prestar atención a los procesos de administración en términos de valores éticos de todos los que participan en ellas.

En la primera parte, se hará referencia a la metodología empleada para realizar el trabajo, luego se realizara un breve recorrido histórico de los valores y algunas consideraciones importantes sobre valores, moral y ética; en la segunda parte se pretende hacer una contextualización de la administración por valores y la ubicación que tendría la Filosofía empresarial del IDR dentro de esta administración.

La compilación y análisis de la información obtenida en los diferentes niveles Empresariales del Instituto de Recreación y Deporte tanto en el nivel Estratégico, como en el Administrativo y Operativo, necesaria para aproximarse al estado actual de la organización desde la perspectiva de la administración por valores se realizara en la tercera parte. Para finalmente, sugerir unas recomendaciones, encaminadas a direccionar un nuevo rumbo en la Administración del Instituto de

Recreación y Deporte fundamentado en la administración por valores la cual podría beneficiar la organización.

Se espera que este trabajo sea de interés para los integrantes de la empresa IDR. No es un manual de ética ni una lista de respuestas éticas a los problemas cotidianos de la empresa pero si es un asunto de reflexión: por lo tanto es necesario desmitificar la concepción que pretende mostrar que la ética no puede compaginar con la competitividad.

El IDR puede ser una empresa competitiva, entendiendo por competitividad el deseo de permanecer en el mercado a largo plazo con un beneficio suficiente que le permita ser durable.¹

¹ CORTINA, Adela. Democracia Participativa y sociedad Civil. Una ética empresarial. Editorial siglo del Hombre. 1998.

JUSTIFICACION

La iniciativa para realizar el presente trabajo surge como la inquietud personal ante la forma como los valores se van perdiendo y van afectando de una manera significativa el óptimo desarrollo de las personas, de las empresas, sociedades y países enteros.

Considero que la crisis actual en Colombia no es tanto económica, política o religiosa, se trata de una crisis de valores que nos recorre de la cabeza a los pies.

Este trabajo pretende diagnosticar los valores personales que caracterizan el comportamiento de los funcionarios del Instituto de Recreación y Deporte en el desempeño de las funciones en la empresa, lo que permite una proyección a la transición que este debe efectuar frente a las nuevas tendencias de administración, en oposición a los antecedentes de ciertos enfoques de administración vertical y de normatividad impuesta y al antiguo modelo, que ha estado claramente orientado al control jerárquico de las personas en entornos estables, el cual ha de evolucionar decididamente hacia la integración con otra forma de pensar y de hacer las cosas, lo que se denomina "OTRA CULTURA² y la forma de mirar al recurso humano como la esencia y como la célula básica que

impulsa el extraordinario y acelerado desarrollo material en el cual las personas tendrán que constituir la única vía posible para administrarlas y conducir las en un contexto de competitividad y complejidad crecientes. Esta organización tiene que saber hoy que representa y con que principios van a operar.

La Administración por Valores representa un comportamiento organizacional basado en valores como el poder no aprovechado y como fuerza integradora de la vida de los individuos más eficientes y no como una interesante elección filosófica, sino como un imperativo para la supervivencia.

Los valores son cualidades que nos permiten acondicionar al mundo y hacerlo habitable, y para esto debemos tener por lo menos dos instancias, el sentido creativo y el sentido de realidad.

Considera Adela Cortina que los valores no son creaciones puramente subjetivas, pero tampoco, cualidades meramente materiales y que todos somos inevitablemente Morales “No podemos situarnos más allá del bien y del mal”

Una propuesta para la situación de la empresa actual y una metodología para llevarla a cabo es realizar un proceso de transformación hacia la Administración por Valores. Partiendo del hecho que la Empresa es Pluralista, en ella conviven personas y grupos con distintas concepciones del hombre y del mundo, con ideales personales, religiosos y políticos diversos, desde los cuales aspiran a

² GARCIA Salvador, DOLA Chilon. La Administración por Valores. El Cambio más allá de la

organizar sus propias vidas de manera autónoma en busca de la felicidad individual y de un Bienestar.

El ser humano tiene la capacidad de discernir entre lo bueno y lo malo; lo anterior también la lleva a reclamar un Pluralismo ético, pero a mi forma de ver en la empresa no ha existido, pues se ha tenido una visión del mundo unívoca, donde se ha predicado para todos de la misma manera, se ha manejado un código de obligaciones, deberes y comportamientos único, de tal forma que las personas que piensan distinto y no lo comparten son consideradas extrañas y discriminadas.

La empresa exige un núcleo mínimo de valores compartidos por todos los que la conforman, los cuales deben considerar la diferencia como potencialidad.

En esta forma se puede plantear que la propuesta de Administración por Valores es aplicable a la administración empresarial, donde los valores compartidos deben acceder a un carácter normativo que tenga como origen la convivencia civilizada.

En las empresas Colombianas la ética es necesaria pero no suficiente, pues aún siguen existiendo éticas ideales, se utiliza a las personas como medio y no se reconoce su dignidad de fin, no se acepta la autonomía o moral de la Razón

(Kant) de todas las personas, para decidir su propia realización que defienda el derecho de la igualdad para todos y todas y la justa distribución de las posibilidades, utilizando como la vía el dialogo. La ética cotidiana se basa en la buena intención de las personas y la buena conciencia individual; desde el punto de vista de Kant lo importante de una acción ética es buena intención del que obra. Pero una ética individual no es suficiente para una ética de las organizaciones o instituciones, ya que en esta entran en juego decisiones de otros individuos.

El diálogo ético es poner en común los problemas éticos, es dar razón a los demás de las conductas que creemos justas, es estar abiertos a la posibilidad de llegar a cuerdos. (Razón comunicativa de Habermans) lo cual permite llegar a construir una empresa cuya administración este basada en valores, es crear una ética de la empresa precisando el complemento de la ética individual con la ética de la organización que tenga en cuenta la lógica del mundo.

La ética esta de moda- Códigos de ética, las declaraciones de los Políticos están salpicados de compromisos éticos, llenos de honestidad y transparencia.

Cabe preguntarse si son los escándalos de la corrupción los que han recordado que la ética es esencial para vivir como seres humanos. Podemos sacar en conclusión, que la mirada de la gente hacia la ética no puede ser cualquiera, ni de indiferencia.

Repercute en el panorama de la empresa los actos de violencia, atentados contra la vida y derechos humanos, lo anterior, es un cuadro de la realidad poco deseable. Existe una crisis cuyo fin no se sospecha, reafirmación de las convicciones o abandono de las mismas.

¿ Cabe preguntarse si existe crisis de valores en las empresas? Y en caso de ser afirmativa la respuesta ¿qué podríamos hacer para crecer?

Si hay crisis en las empresas no porque se cuestionen valores centrales, si no porque se cuestiona el modo tradicional de acceder a los valores. Ya no se entiende por ética el conjunto de mandatos impuestos, se supero la época moralista de obligaciones y sacrificios. Se debe exigir estar bien y por lo tanto conviene que la sociedad respete sus derechos y los de los demás sin caer en el individualismo;

Los miembros de una empresa deben asumir el protagonismo de la vida Ética empresarial, cada uno debe tomar la decisión. “Porque la ética tiene la peculiaridad de que la norma solo obliga si no estoy convencido de lo que se hace”.

1. METODOLOGIA

Es un estudio **exploratorio y descriptivo**. Exploratorio, ya que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, o se encuentra que se han hecho muchos estudios similares pero en otros contextos³ cómo es el caso del IDR, además permite el análisis de problemas del comportamiento humano con relación a los valores; Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible⁴, es de tipo **transversal** recolectando la información en un periodo de tiempo. Su propósito es describir y analizar las respuestas .

1.1. Fuentes de información

La fuente de información primaria son los funcionarios del Instituto Distrital para la recreación y el deporte .

1.2. Selección de la muestra

³ HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. 1991.

⁴ Ibid

Se pretende identificar los tipos de valores humanos que caracterizan el comportamiento de una población de 250 funcionarios, vinculados laboralmente con el IDR D en el periodo de tiempo de abril y mayo del 2001. Se aplicaron 50 encuestas de las cuales se diligenciaron correctamente 29 (11.6% de la muestra).

La selección de la muestra es no probabilística "Muestra dirigida, donde la selección de elementos depende del criterio del Investigador"⁵ Un criterio único es que los sujetos quisieran voluntariamente acceder a responder la encuesta y pertenecieran a la nómina del IDR D.

1.3. Recolección de Información.

Se realiza a través de una encuesta⁶ lo cual permite explorar, describir y explicar una realidad. (Anexo 1)

Para la recolección de la información, la encuesta contiene un cuestionario compuesto por preguntas abiertas y cerradas, y una escala o tests tipo Likert.

⁵ Ibid.

⁶ "La encuesta es un sistema de recogida de información sobre una amplia variedad de temas, para una gran diversidad de objetivos. Se identifica con un sondeo o medición masiva de la opinión pública mediante un cuestionario".ROJAS TEJADA, Antonio. Investigar Mediante Encuestas, Fundamentos Teóricos y aspecto prácticos. Edt SÍNTESIS. 1998 .Pg116

Se aplican de forma auto administrada. Donde el cuestionario se proporciona directamente a los respondientes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.⁷

1.4. Tratamiento y análisis de la información

La información se depura realizando la revisión de cada encuesta con el fin de verificar su correcto diligenciamiento. Posteriormente se codificaron para poder ser tratados en forma numérica y gráfica.

- Para el tratamiento numérico del cuestionario de preguntas abiertas y cerradas se diseña una matriz de datos, construida en formato fijo o espaciado en la cual cada variable ocupa una fila y cada individuo una columna.(Anexo 2.)

El siguiente paso es el registro de la información y consolidación en totales (Anexo 3)

- Para la formulación de las preguntas en el test o escala de Likert se tiene en cuenta que estas estén agrupadas en categorías de análisis que midan el grado de satisfacción con relación a los valores .Se procede a tabular la información obtenida en la escala Likert .(Anexo 4)

⁷ HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Metodología de la Investigación.

2. RECORRIDO HISTORICO SOBRE LOS VALORES

2.1 QUE SON LOS VALORES: Los valores éticos son un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en sentido racional, para actuar consecuentemente en el conjunto de la vida. Los valores tiene como propósito forjar el carácter de los individuos y de la sociedad para que se tomen decisiones prudentes, moralmente justas y que propendan por el bien común.

Valor es una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferiblemente a su modo opuesto de conducta o su finalidad existencial contraria.⁸

Mc Graw Hill. 1991

⁸ Rockeach, m 1973 The nature of Human valve. New York Mac Millam.

Por otra parte los valores constituyen un núcleo de la libertad humana en cuanto constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas (a mediano y largo plazo) por unos modos de actuación frente a otros.⁹

Podemos referirnos a ellos como elementos constitutivos de nuestra cotidianidad de nuestra realidad personal, Ortega y Gasset recuerda: "Cuando nos enfrentamos a las cosas, no solo lo hacemos con respecto a ellas operaciones intelectuales como comprenderlas, compararlas entre si o clasificarlas, sino que también las estimamos o desestimamos, las preferimos o las relegamos: es decir las valoramos."¹⁰ Pero se tiene claro que la realidad no es estática es dinámica contiene una gran cantidad de valores activos y un gran potencial de los mismos que solo podrán ir redescubriéndose a través de la creatividad humana que forma parte del dinamismo de la realidad¹¹; esta creatividad hace que constantemente los seres humanos opten entre diversas formas de actuar, que justifica, ante si mismos o ante los demás esas elecciones, lo cual evidencia la invocación de valores diferentes.

⁹ Garzon A., y Garces 1989, Madrid. Alhambra Universidad.

¹⁰ ORTEGA Y GASSET, José. Introducción a la estimativa ¿Qué son los Valores?. en obras completas, Madrid, Revista occidente, Vi, pp. 315-335.

¹¹ CORTINA, Adela. El Mundo de Los Valores. Ética mínima y Educación. Editorial El Buho.1997.

Los valores son los únicos que se pueden mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deja alienadas, que quiere decir, llegar a ser extraño a uno mismo, según Marx la idea de que en ciertas circunstancias o en ciertas sociedades, las condiciones impuestas por el hombre son tales que este deviene extraño a si mismo, en el sentido que ya no se reconoce en su actividad y en sus obras.¹²

Desde una perspectiva económica, valor es también el alcance de la significación o importancia de una cosa. En este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas, en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Por cosas entendemos personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos.¹³

Por otra parte podemos decir de una manera sucinta que los valores éticos parten de la consideración de hechos relativos a las instituciones, la política, las normas de comportamiento, las leyes vigentes, etc., para proceder a continuación a criticarlos y reformularlos de acuerdo con normas criterios y fundamentos que se

¹² ARON Raymon. Las Etapas del Pensamiento Sociológico. Ediciones Siglo Veinte. Buenos Aires.pp208.

¹³ ALLPORT, F.H., Social Psychology. New York. Houghtun, Mifflin. 1924

materializan al final del proceso en Normas concretas de la conducta humana cotidiana.¹⁴

Berger considera que los valores son fruto de un proceso de socialización, no Somos sujetos pacientes, sino así mismo agentes¹⁵ " Todos los fenómenos sociales son construcciones históricas a través de la actividad humana"¹⁶

Es de tener en cuenta que cuando se aborda una discusión sobre los valores, quizá nada induzca más a la confusión que el simple hecho de que los valores se pueden referir tanto a un ideal como a una realidad; A lo largo de la historia de la humanidad los filósofos han dado debates sobre este tema definiendo los valores de acuerdo con el momento histórico en el que se circunscriben.

Encontramos definiciones de valor enmarcados bajo otras ópticas como los Valores éticos - sociales los cuales constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medio ambiental o el respeto a los derechos humanos; Los Valores éticos morales que definen a los modos necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no necesariamente en sí mismo, fines existenciales. La palabra moral proviene del latín mures que significa costumbre. Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que

¹⁴ GUISAN ESPERANZA. Introducción a la ética. Editorial Catedra.1995.

¹⁵ BERGER, Peter Invitation to Sociology. Midlessex, Pelican Books

¹⁶ BERGER, Peter. La construcción social de la realidad. Editores Amorrortu.1998

mantenemos pre-configuradas en nuestro cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana. Los Valores de competencia son otros valores instrumentales, son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Entre ellos se encuentran la imaginación, la iniciativa y la lógica. Es importante destacar que nadie se siente culpable ni siquiera incomodo por no asumir el valor de competencia a no ser que dicho valor sea compartido en por un grupo de personas del cual deseamos formar parte.¹⁷

2.2 MORAL Y ETICA.

La verdad es que la palabra "ética" y "moral" en sus respectivos orígenes Griego (ethos) y latino (mos), significan prácticamente lo mismo: carácter o costumbres.

En el lenguaje filosófico se pueden distinguir estas dos expresiones para significar dos tipos distintos de saberes: el que forma parte de la vida cotidiana y que ha estado presente en todas las personas y todas las sociedades (La Moral), y otro que reflexiona sobre el Filosóficamente y por lo tanto nació al tiempo que la

¹⁷ CORTINA, Adela. Ética de la Empresa. Madrid. Editorial Trotta. 1994.

Filosofía (La ética o Filosofía Moral)¹⁸. José Luis Aranguren caracteriza como la Moral "Moral Vivida" y ética como "Moral Pensada".¹⁹

La moral es para los humanos como una segunda piel, tan pegada a la primera que resulta difícilmente discernible, criticable, desechable o renovable y la ética como reflexión crítica sobre la moral, tiene que tender a fortalecer la moral, y depura la moral y la hace más constante y coherente con los supuestos objetivos para los que ha sido diseñada.²⁰

Los valores socialmente aprobados quedan codificados en diversos tipos de normas o **leyes** que explican de forma públicamente imperativa la conducta requerida así como la descartada.²¹ La ética no está relacionada con el contexto religioso o cultural general en el que se produce, sino que hace referencia a algún tipo de **ley Natural**.

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia.²²

¹⁸ CORTINA, Adela. El mundo de los Valores. Editorial Búho. 1997.

¹⁹ ARANGUREN, José Luis. Ética. En Obras completas. Madrid. Editorial Trotta. 1994.

²⁰ GUIZAN, Esperanza. Introducción a la Ética. Editorial cátedra. 1995.

²¹ Savater, Fernando. Diccionario Filosófico. Editorial Planeta. 1995.

²² GARCIA, Salvador. La Dirección por Valores. McGraw-Hill. 1997.

2.3 LA LEY NATURAL EN LA HISTORIA

Si realizamos una mirada hacia atrás en el tiempo, encontramos que la idea de que todas las leyes vienen de Dios, o de los dioses prevaleció en las culturas antiguas. El hombre vivía sometido a las fuerzas de la naturaleza y todas ellas revestían un carácter de sagrado. Aún la ley natural se creyó que tenía un origen divino y que había sido impuesta al hombre por la voluntad de Dios. En las culturas primitivas, los sacerdotes hacían de jueces, como una señal de carácter sagrado y divino de la ley. En el antiguo Israel con el libro de los jueces, estos eran sacerdotes. El concepto de ley natural surgió en Grecia. Heráclito de Efeso (aproximadamente 536 al 470 antes de Cristo) Sostuvo que detrás de los fenómenos cambiantes todo era armonía.

En el intento de descubrir el fundamento último de las normas y su justificación entramos en la **ética normativa**, haciendo un recorrido por **la ética teleológica** que siempre ha estado presente en el pensamiento occidental desde algunos aforismos de Heráclito hasta la formulación de casi todas las cuestiones fundamentales de ética en los Diálogos platónicos , en Sócrates, en Aristóteles para quienes el fin del hombre era la Felicidad. La "Eudaimonía" o felicidad

constituye la esencia de la ética "Es manifiesto, en suma que la felicidad es algo final y autosuficiente, y es el fin de cuanto hacemos"²³

En las teorías metafísica de Platón y Aristóteles derivan la moralidad y la obligación moral de la naturaleza del hombre ya que la realización de dicha naturaleza o esencia del hombre es al mismo tiempo la meta que debe alcanzar.

Aunque Aristóteles no usa el término ley natural, muchos filósofos medievales lo consideran como uno de los primeros y más sistemáticos exponentes de los elementos fundamentales de la misma.

El estoicismo, filosofía fundada por Zenón de Citio (aproximadamente 340 a 265 a. C.) fue el primero que introdujo el término **ley natural** (estoicismo viene de Stoa, palabra griega que significa galería, donde Zenón enseñaba).

La filosofía estoica se extendió por varios siglos y ejerció una gran influencia sobre Cicerón (106 - 43 a. C.) y sobre otros muchos prominentes abogados, escritores y hombres de Estado del Imperio Romano. Se basaba igual que la de Platón en el Hombre virtuoso que encuentra la Felicidad en si misma. Esta filosofía integra muchos elementos de la mejor tradición griega en filosofía, su teoría de la virtud es una aplicación del concepto de ley natural. (Recordemos por un momento que Virtud es equivalente a **Excelencia**, término utilizado comúnmente en la vida de las empresas.)

²³ Aristóteles. Ética Nicomaquea. Ediciones Universal. 1.994

Si Cicerón fue un firme defensor de la ley natural tal como lo proponían los estoicos se habló con elocuencia de una ley innata e inmutable, fundamento de todas las leyes positivas; citó a continuación una de las afirmaciones más famosas a este propósito.

"Si ¿los principios de la **justicia** se apoyaran en los decretos de los pueblos, en los edictos de los príncipes o en las decisiones de los jueces, entonces la justicia aprobaría el robo, el adulterio y la falsificación de los testamentos, caso de que estos casos fueran aprobados por los votos y los decretos de populachos, pero si tan gran poder pertenece a la decisión de gente insensata de tal suerte que sus votos puedan cambiar las leyes de la naturaleza, entonces no ordenan que lo que es malo y pernicioso pueda ser tenido como bueno y provechoso? Si ¿una ley puede hacer que lo injusto se haga justo no pudiese hacer que lo malo se haga bueno? Pero de hecho podemos percibir la diferencia entre buenas y malas leyes refiriéndolas a ningún otro parámetro de la naturaleza: de hecho no solo lo justo y lo injusto se distingue por la naturaleza sino también y sin excepción, conductas honrosas y degradantes. Ya que si una inteligencia común a todos nosotros nos damos a conocer todo y formula todo en nuestra mente, tendremos por virtudes las acciones honrosas y por vicio las degradantes; y necesitaría estar loco para

concluir que estos juicios son materia de opinión y no determinados por la naturaleza"²⁴.

San Agustín (354-430) hizo énfasis en el origen de la ley natural que a su juicio es la ley eterna, aunque en su juventud se mantuvo en el principio de la existencia de dos principios eternos **Bien y el mal(Maniqueísmo)**. Dios gobierna el mundo por medio de su ley eterna que reside en su mente y voluntad desde toda la eternidad. El mundo y el hombre participan de esta ley eterna cuando vienen a la existencia por un acto creador de Dios y comienzan a obrar de acuerdo con las leyes de Dios. La ley natural **moral** es la participación de la criatura racional en la ley eterna de Dios.

Santo Tomás de Aquino (nacido en 1225) y los grandes filósofos y teólogos escolásticos defendieron y perfeccionaron las ideas tanto de la ley eterna como la de la ley natural. La doctrina de la ley natural quedó firmemente establecida en la edad media y recibió universal aceptación hasta mediados del siglo dieciocho²⁵.

Posteriormente Thomas Hobbes (1588-1679) en la Argumentación en la que el llama Leyes Naturales se podrían resumir en diecinueve leyes hobbesianas que el mismo explica y denomina principio de imparcialidad inherente a todas las

²⁴ Rummen, Heinrich A The Natural law, St. Louis B. Herde 1947. P. 25

²⁵ Louis B. Harder. The natural Herder. 1947.

éticas teleológicas. El conocimiento de estas leyes, que para Hobbes son inmutables y eternas constituyen para el autor una única filosofía Moral, no es otra cosa que la ciencia de lo que es bueno y es malo en la conversación y en el trato con la especie Humana ²⁶

Baruch Spinoza (1632- 1677) declara también que es Ley Universal de la Naturaleza humana que nadie descuide aquello que le parece bueno, a no ser por la esperanza de mayor bien.

En líneas generales se podría decir que las éticas teleológicas de corte utilitarista (Télos= Meta o fin) incipiente tienen como representantes a Thomas de Aquino, Hobbes, Spinoza, También a Godwin quien es predecesor de las éticas utilitaristas maduras y es el precursor del intento de reconciliar la justicia y el bienestar (lo que actualmente se discute entre los defensores de las éticas del Derecho y las éticas de Bienestar).

Posteriormente aparecen en escena las éticas Teleológicas que se originan en el Siglo de las Luces cuyos principales representantes Hume, con aportaciones de Bentham y de Mill .

Con el tiempo la ética se centra en los dictados de Una Razón pura práctica, donde Kant y sus seguidores encuentran dos doctrinas diferenciadas en lo que

²⁶ HOBBS, Thomas. Leviatán. Versión en castellano de Carlos Mellizo, Madrid. Alianza.

respecta a la ética normativa: ética teleológica y **éticas deontológicas** (o de principios) donde lo que importa es obrar conforme a los deberes (Deón = Deber en griego) exigidos por la existencia de principios y dictados por la Razón Pura como la ética Kantiana y derechos (naturales y/o fundamentales) o derechos producidos mediante consenso o contrato por los humanos²⁷.

Pasando a la ética Normativa la cual supone una reflexión acerca de los sistemas éticos existentes (moralidad Crítica). Esta disciplina inaugurada por G. E Moore, para quien existen dos clases de preguntas centrales, ¿Qué clase de cosas deben existir por si mismas ? y ¿ Qué clases de acciones debemos realizar ?. En rigor los temas propios de la metaética, son el análisis de la lógica inherente a los conceptos éticos o el principio de la justificación de los principios y normas. Pero lo más innovador de la metaética es el convencimiento casi unánime de que es posible tratar de una manera neutral, no valorativa, los enunciados de valor desde una perspectiva lógica y un análisis filosófico.

Tras haber hecho un recorrido por la ética normativa y la metaética se plantean unas normas concretas aplicables a nuestro vivir de todos los días de lo que se ocupa una rama vasta y de singular importancia de la ética a la que denominamos ética Aplicada; La ética aplicada contiene una temática susceptible

²⁷ GUI SAN, Esperanza. Introducción a la Ética. Editorial cátedra. 1995

a la ampliación y renovación entre los temas de especial atención esta la ética de los negocios que es la que nos ocupa.²⁸

3. LA ADMINISTRACION POR VALORES

Se puede comenzar por identificar algunas definiciones de lo que se comprende por Administración por valores, las cuales pueden permitir una visión de esta forma de administración en el contexto actual; encontramos que una dirección por valores " es una nueva herramienta de liderazgo estratégico. Mas que una nueva moda de dirigir empresas es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planeados por la psicología social y las ciencias de la conducta" "es una herramienta de liderazgo basado en valores con una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer " ²⁹

Administración por valores es una practica empresarial aceptada para motivar a los clientes a que sigan comprando, inspirar a los empleados para que den lo mejor de sí todos los días, capacitar a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen se puedan sentir orgullosos, y estimular a otros grupos significativos para que sostengan sus compromisos de negocios con nuestra compañía. ³⁰

²⁸ Ibid

²⁹ GARCIA, Salvador. La Dirección por Valores. McGraw-Hill.1997.

³⁰ BLANCHARD, Ken. O'Connor, Michael. Administración por Valores. Editorial Norma.1997.

Para llegar a definiciones tan evolucionadas se desarrollo un proceso en el cual a medida que ha ido aumentando la necesidad de absorber el mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones empresariales, la Dirección por Instrucciones tradicional de principio del siglo XX (1920) dio lugar a la Dirección por Objetivos (1960) y a partir de las décadas de los sesenta hasta nuestros días, y en la actualidad esta empezando a surgir algo que denominamos Dirección por valores.

La ética de los negocios comenzó a florecer hace 30 años en Estados Unidos.

La experiencia original de Estados Unidos muestra que la ética produce situaciones de absoluta incertidumbre, pero las únicas empresas que sobreviven y que prosperan son las empresas éticas.³¹

Las éticas de los negocios empezaron a prosperar debido a los escándalos financieros de las empresas que tuvieron que cerrar precisamente por malas conductas éticas.

Hace varias décadas, hacia los 60, muchas empresas de Estados Unidos y Europa se plantean el trabajo de generar una regla de juego que permiten una sana competencia y una estabilidad de las empresas en los diferentes mercados, surgiendo así la ética de los negocios o ética empresarial, además por otra parte

³¹ CORTINA, Adela. Democracia Participativa y sociedad Civil. Una ética empresarial. Editorial siglo del Hombre. 1998.

la concepción de la empresa cambia substancialmente desde entenderla como en el terreno de hombre sin escrúpulos, movido exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad social con la sociedad, es decir, con los consumidores, accionistas, empleados y proveedores.

La administración por valores viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos.

Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores tales como la confianza, creatividad, honestidad, lealtad, respeto, responsabilidad entre otros son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales³².

Observando lo que se entiende por Administración por valores y su origen y evolución podemos entender que es evidente la presencia de cambios fundamentales en la empresa en manera de pensar, sentir y hacer del ser humano, se están produciendo cambios profundos en las actitudes autoritarias y de dominación, de competencia y de confrontación, en razón de una mayor disposición y apertura a la participación, la cooperación e integración. “La ciencia redefine las fronteras, y tiene en cuenta los límites impuestos por la ética y

³² García Dolan S. La dirección por valores España Mc. Graw Hill

reconoce que el único recurso inagotable e importante se encuentra al interior del ser humano, por su habilidad para desarrollar su conciencia, por su potencial creatividad y por su disposición y capacidad para aprender.”³³

La concepción de organización es menos mecanicista, más holística, más integrada, más organicista, más que las estrategias, las estructuras y los sistemas que han caracterizado lo “organizado”, son hoy los propósitos, los procesos y las personas, los que tipifican la verdadera naturaleza. La primera concepción deja por fuera el elemento humano, precisamente por que trata de salirle al paso y superar las debilidades humanas; la segunda incluye a la gente y construye sobre sus fortalezas, más que sobre sus debilidades.³⁴

3.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL DEL INSTITUTO DE RECREACION Y DEPORTE

Es importante conocer que el Instituto Distrital de recreación y Deporte (IDRD) es una entidad pública de orden Distrital con personería Jurídica, autonomía

³³ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Testimonios de Gestión Humana. Departamento de Publicaciones Cámara de comercio de Bogotá. 1999.

³⁴ Ibíd.

administrativa y patrimonio independiente sujetas a las normas del Derecho público ³⁵

El IDRDR es considerado fundamentalmente como una organización expresiva de la actividad de la recreación, fue creado mediante el acuerdo 4 de 1978 del consejo de Bogotá, para lo cual se entregó a este la administración de los parques metropolitanos que eran administrados por la lotería de Bogotá, secretaría de obras Públicas del Distrito y por el Ministerio de Obras Públicas; además de los bienes administrados por el Fondo Rotatorio de espectáculos Públicos. Para este momento existía una expectativa de la realización del mundial de fútbol por lo cual se hacía necesario la creación de una entidad estatal que manejara el evento en la ciudad de Bogotá.

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte posee documentos escritos en los cuales plasma sus valores organizacionales. Así como presenta una definición sobre la Misión y Visión empresarial.

En estos documentos el IDRDR se muestra como una organización empresarial pudiendo referirnos a él como " Esencialmente un conjunto de cerebros o "tecnoestructuras" cognitivas emocionales³⁶ que son conectoras de que un

³⁵ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Acuerdo 478 Por el Cual se crea el Instituto Distrital para la recreación y el Deporte. 1978. Art. uno.

³⁶ GARCÍA Salvador, DOLA Chilon La Administración por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. Serie McGraw-Hill de Management. 1997

conjunto de paredes maquinas y capital no es nada, es un conjunto muerto si no esta presente el ser humano

En su misión se encuentra “Comprometido en promover la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes de Santa Fe de Bogotá, con prioridad en los grupos más necesitados para formar mejores ciudadanos, enseñar los valores de la sana competencia y mejorar con estas actividades la calidad de vida.”³⁷

Se habla de actividad por que se acerca más a la persona, no es solo una organización con un conjunto de organizaciones más pequeñas, sino que es un modo de hacer actividades que deben ser empresariales y no de ningún otro tipo, pues la riqueza humana consiste en la existencia de muchas actividades cada una de las cuales tiene su propia lógica.

El IDRDR posee gente con sensibilidad social muy aguda, la cual trabaja con sectores de la población Distrital. Por una parte se encontrara que la empresa emplea una racionalidad instrumental de medios y fines; Esto parece decirnos que en esta empresa existen personas con preocupaciones éticas. En el mundo ético es la misma persona quien critica las propias elecciones y entonces hay que responder por ellas ante uno mismo, pero cuando las decisiones son de impacto social, se tiene que responder ante la sociedad.

Como empresa se debe tener la concepción de competitividad, considerada en el caso del IDR D como merecedora de credibilidad y generadora de confianza."La credibilidad y la confianza son dos valores éticos que valen tanto para el mundo personal como para el Mundo empresarial"³⁸. Por eso siempre que se hable ética, bien sea de personas u de organizaciones no se deben buscar normas externas o cualquiera de ellas, sino que vamos a tratar de ver desde la actividad de esa institución como la ponemos en pleno rendimiento y como logramos que alcance su plena eficacia vital.

El IDR D es una empresa con gran responsabilidad social ya que sus programas se encuentran encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Bogotá y las estrategias para dar cumplimiento a ese objetivo deben poseer un factor ético preponderante; Podríamos afirmar " Que la empresa se convierte en un factor moralizante o desmoralizante de una sociedad"³⁹. Podemos arriesgarnos a decir que este factor moralizante entorno al IDR D debe venir desde adentro construyendo códigos éticos empresariales.

El IDR D tiene una tarea y una legitimidad social porque procede bienes sociales porque produce bienes sociales obviamente tendrá un interés social.⁴⁰

³⁷ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTA. Instituto de Recreación y Deporte, Para Vivir Mejor. Sanez Editores. 1997.

³⁸ CORTINA, Adela. Democracia participativa y sociedad Civil. Una ética empresarial. Editorial Siglo del Hombre. 1998

³⁹ Ibid

⁴⁰ Ibid

La legitimidad social se adquiere cuando la actividad empresarial busca unas metas, es necesario aclarar que las personas no necesitan en su existencia cotidiana legitimidad para vivir, pero las actividades humanas si, y una actividad humana que no legitima su existencia socialmente es sencillamente ilegítima y la sociedad tiene derecho a pedir que cese su actividad.

El Instituto trabaja con calidad y existen mecanismos específicos para lograr desarrollar las actividades que cumplan las metas.

La mayoría de empresas tienen que buscar un beneficio o lucro y por lo tanto se tienen que adaptar mecanismos propios del mundo empresarial; Posee bienes intangibles llamados así donde la gente tiene relaciones de corresponsabilidad de confianza, se sienten pertenecientes a un equipo, con clientes satisfechos con su realidad.

El IDRDR tiene una división marcada en su estructura y es la administrativa que esta delimitada por la aparición de nuevas tecnologías y automatización de procesos , pero la atención al cliente por parte de las personas que están en contacto directo con la comunidad en el ejercicio de su trabajo, no tienen una tecnología para atender los diferentes comportamientos que se pueden suceder, por ejemplo en una ciclo-vía, o en los juegos de integración ciudadana, o en la cultura ciudadana de los jóvenes, ¿ cómo manejar estos productos?.

Aquí es donde resulta fundamental la adopción de la Administración por Valores para el IDRDR pues es de gran importancia tener claridad en la adopción de una ética aplicada, teniendo en cuenta que hacen falta fundamentaciones, pero con solo fundamentaciones no es posible vivir, por que el mundo de la empresa es complicado, hay que entrar a conocer el mecanismo, los de la vida social, la ética aplicada quiere decir, que el principio de la realidad es constitutivo de la comprensión de dicha realidad y sin el no se puede comprender la realidad adecuadamente, la cual engloba varias dimensiones, la personal la cual aporta los valores morales compartidos que nos permitan hacer cosas juntos, así como la empresarial que es la revitalización de las instituciones y en esos términos se considera al IDRDR como una Institución clave de racionalización, de cooperación, de posible solidaridad y por lo tanto, de enorme importancia para la configuración de la sociedad civil.⁴¹ La empresa del IDRDR se definirá "no solo por la calidad de sus servicios a los clientes y la calidad de vida accesible a sus empleados" .Por lo anterior, son de suma importancia los resultados obtenidos en el trabajo “ El Diagnostico de la Administración por valores en el Instituto Distrital de Recreación y Deporte” los cuales mostraremos a continuación .

⁴¹ SAVATER, Fernando. Ética empresarial. Siglo de hombre Editores. 1997

4. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la aplicación de la encuesta tienen como objeto dar a conocer,

Para facilitar el abordaje de la información, en este capítulo se realizaron categorías de análisis de acuerdo a los resultados obtenidos así: socio culturales, capacitación y desarrollo, evaluación y desempeño, liderazgo y trabajo en equipo y factores de motivación.

4.1 SOCIO CULTURALES

La palabra “Empresa” la empleamos para designar el conjunto de todas las cosas físicas o naturales. Pero también la usamos en sentido humano. Así, por ejemplo, hablamos de la vieja empresa, de la nueva empresa, en el sentido de todas las posibilidades creadas para sus integrantes.

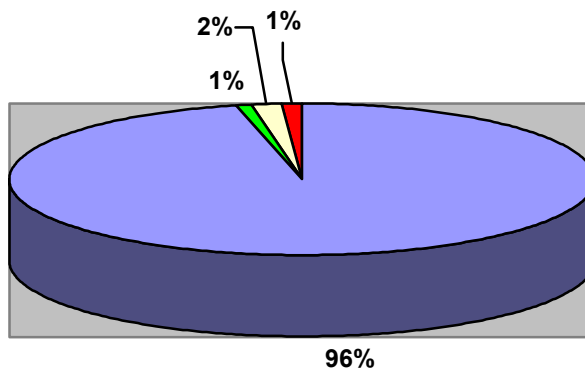
En el IDRDR encontramos según el resultado de las encuestas (Anexo 1) un porcentaje alto de personas cuyas edades se focalizaron entre 31 y 39 años, seguidos por el rango de 26 a 30 años, con el 55% y 24% respectivamente.

El nivel de escolaridad muestra el 58% tiene título universitario y el 24% curso postgrado, manteniendo niveles de formación en diferentes disciplinas con alguna tendencia a los profesionales en el área de la Educación Física o deporte. Se encuentra que la muestra es interesante culturalmente de acuerdo a los rangos de edad y niveles educativos presentando así distintos conceptos de valores .

En cuanto a la pregunta que entiende por valores éticos el 20.6% de los encuestados contesta haciendo referencia a normas, códigos, o patrones de comportamiento y conducta, sin embargo, otro 20% lo relaciona con criterios personales o desempeño profesional y el 60% restante se refiere en general a respeto la honestidad y la rectitud, costumbres hacia a la norma y modelo de comportamiento

4.2 CAPACITACION Y DESARROLLO

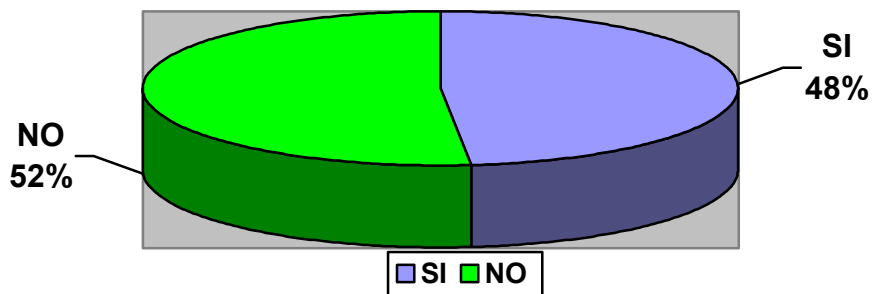
GRAFICO 1. CAPACITACION EN VALORES



■ POR CUENTA PROPIA ■ POR LA INSTITUCION □ OTRA ■ NO CONTESTAN

Es de suma importancia en una organización la capacitación y desarrollo de su recurso humano, y es necesario que se tenga plena conciencia del beneficio que trae para la empresa y para el ser humano una capacitación adecuada no solo en la labor que tiene que realizar dentro de la empresa, sino la importancia de formar para ser nuevos ciudadanos, mejores compañeros y facilitar así el desarrollo empresarial. Se contempla que un 20.68% de entrevistados manifiesta haber recibido algún tipo de capacitación en valores por parte de la institución, otro 20.68% lo ha hecho por cuenta propia y apoyados por otra institución 34.48% (Grafico 1).

GRAFICO 2. CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION FRENTE A VALORES



La capacitación debe enfocarse como aquellos conocimientos y prácticas elementales que todo individuo debe tener para poder desempeñar adecuadamente una posición o funciones específicas, sino sobre aquellos valores corporativos que apunten al crecimiento individual y colectivo; al realizar la medición frente a los conocimientos de los encuestados en cuanto a los objetivos de la Institución frente a valores se puede observar, que un 51.72% afirma no conocer los objetivos frente a los valores corporativos, y además aduce que la institución no los da a conocer o los ignoran, o no han sido claros. Algunos encuestados contestan que a la institución no le interesa y que solo difunden la Misión y Visión del IDRD. (Grafico 2)

4.3 EVALUACION Y DESEMPEÑO

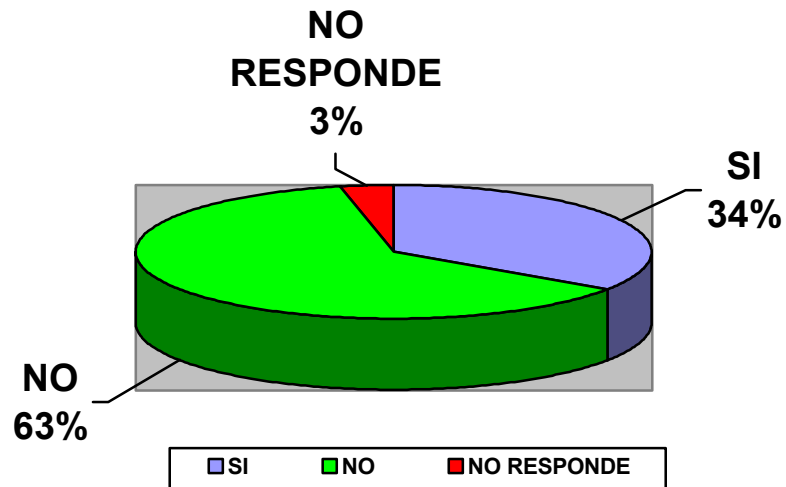
Los procesos de evaluación del personal y su impacto en el reconocimiento, no pueden ser eventos aislados de la administración de las empresas.

Debe existir una coherencia con la estrategia corporativa, con sus valores, con los objetivos, por lo cual es necesario tener una noción más amplia frente a la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño relaciona los objetivos, acciones y resultados de la organización con la creación de un entorno donde el individuo se sienta realizado desde lo profesional y personal.

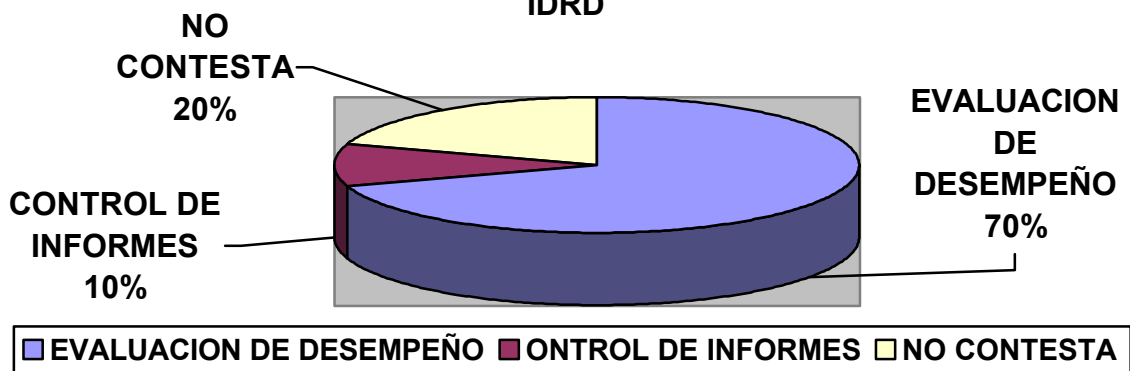
El reconocimiento del desempeño tiene en cuenta componentes monetarios y no monetarios, y debe existir un equilibrio para originar conductas apropiadas para la organización.

GRAFICA 3. EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE EVALUACION INSTITUCIONAL FRENTE A VALORES



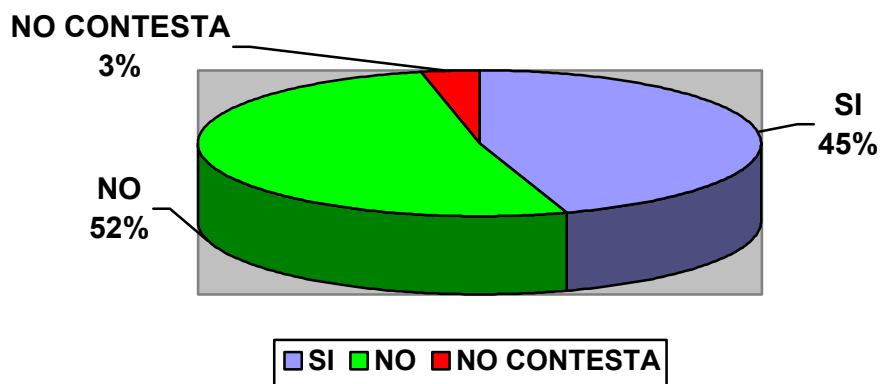
En los resultados de frente a la evaluación y el desempeño se encuentra que un 63% de los encuestados responde que no existe un sistema de evaluación para los funcionarios en cuanto a valores se refiere (Grafico 3).

GRAFICO 4. SISTEMA DE EVALUACION EXISTENTE EN EL IDRD



El 34.48% de los que afirma que si existe evaluación hacen referencia a la evaluación del desempeño que se realiza a los funcionarios de carrera administrativa y a los informes entregados periódicamente por los funcionarios de planta y contratistas los cuales no tienen una relación directa con los valores, porque únicamente se observan las cifras y en muchas ocasiones sin verificar si estas son ciertas (Grafico 4); además algunas respuestas aducen que las metas se encargan de olvidar al ser humano y que los valores no son tenidos en cuenta.

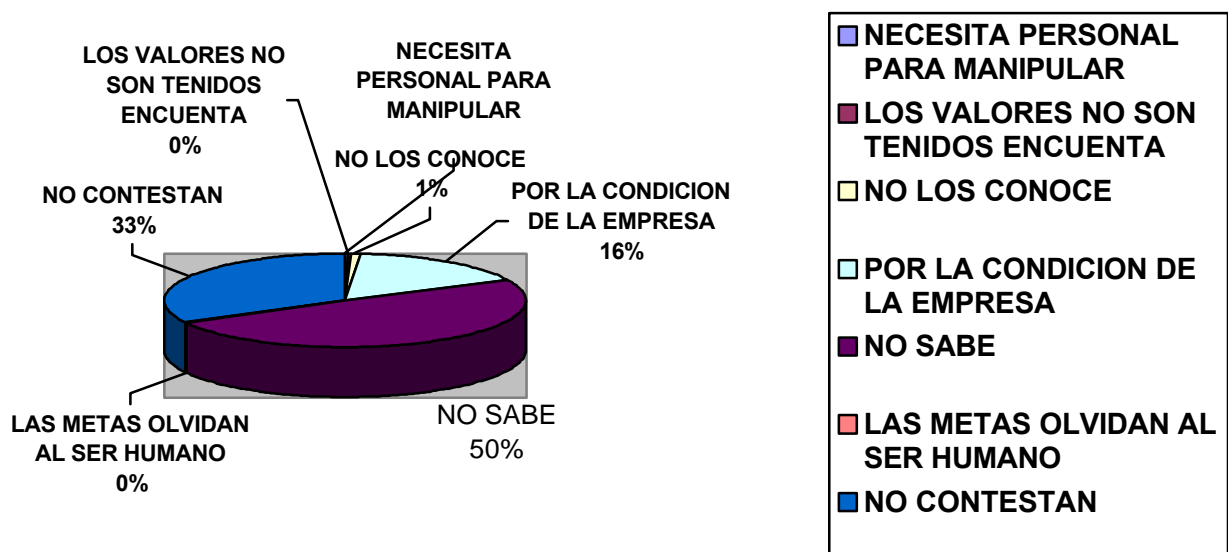
GRAFICO 5. CONTRIBUCION DEL IDRD A MEJORAR LOS VALORES DE LOS FUNCIONARIOS



Los encuestados en el 52% (Grafico 5) perciben que la institución no esta contribuyendo a mejorar los valores en los funcionarios, se identifican

solamente los valores que fortalecen la imagen institucional hacia fuera como el juego limpio, la sana competencia, el servicio al cliente, pero muy poco se referencia los valores organizacionales internos y mucho menos se observan los valores de la persona.

GRAFICO 6. CAUSAS POR LAS CUALES EL IDRD NO CUENTA CON UN ADECUADO SISTEMA DE VALORES



De las respuestas en donde se afirma que no existe un programa de evaluación para los funcionarios en cuanto a valores la tendencia muestra que la institución no se preocupa por un sistema de evaluación que involucre valores, o que si existe la evaluación no la dan a conocer, solamente importa el cumplimiento de las metas. (Grafico 6)

4.4 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

El liderazgo es un elemento esencial en el desempeño de una organización, este debe ser no solo de la elite de la organización sino que debe estar distribuido a lo largo de ella. Estos liderazgos participativos hacen equitativos y democráticas la vida de las organizaciones y aseguran que los Directores de las empresas tengan mayor probabilidad de ingerencia en su recurso humano.

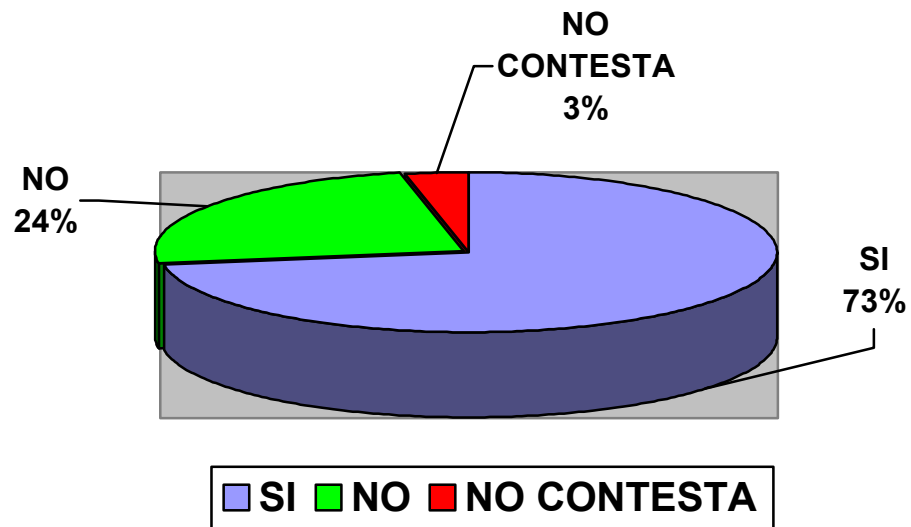
El trabajar en equipo comprende, trabajar por un objetivo común, colectivo, donde todo el interés es uno solo.

El trabajo en equipo requiere tener claramente establecidas las responsabilidades individuales, evitando que se confundan con las responsabilidades de colectivas.

El trabajo en equipo debe explicitarse como una estrategia de la organización, que parte de la comprensión, que es un proceso que toma tiempo y entrenamiento y para el cual no todos los miembros de la organización están dispuestos, ni capacitados.

El éxito de un trabajo en equipo depende de la comunicación fluida, clara y coherente encaminada a los objetivos propuestos por la organización.

GRAFICO 7. PRACTICA DE VALORES EN LOS FUNCIONARIOS DEL IDRD



El resultado a la pregunta numero siete: ¿ Observa alguna práctica de valores en los funcionarios de la empresa?. Se percibe una clara tendencia de las respuesta a ser afirmativas 72.41%. (Grafico 7) .

GRAFICO 8. VALORES INDIVIDUALES PRACTICADOS EN LA EMPRESA

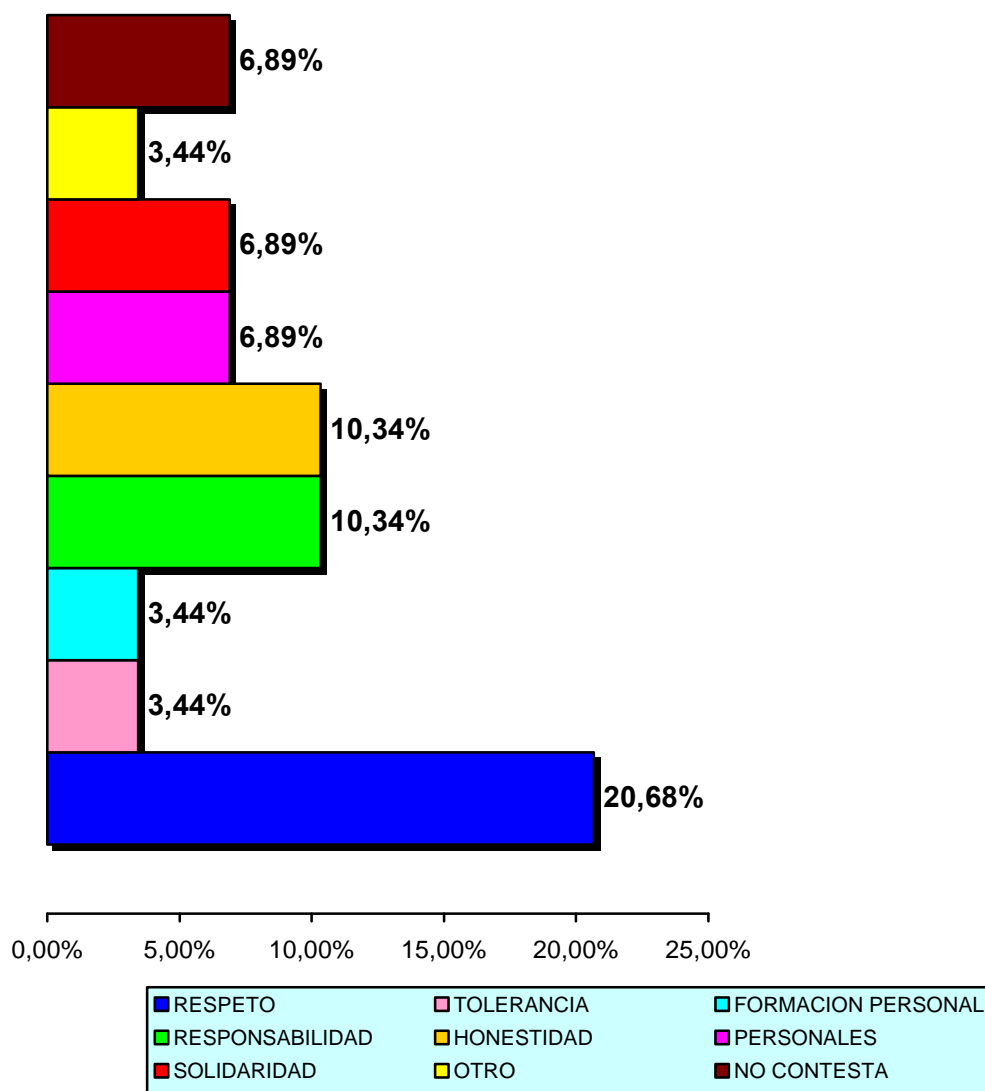
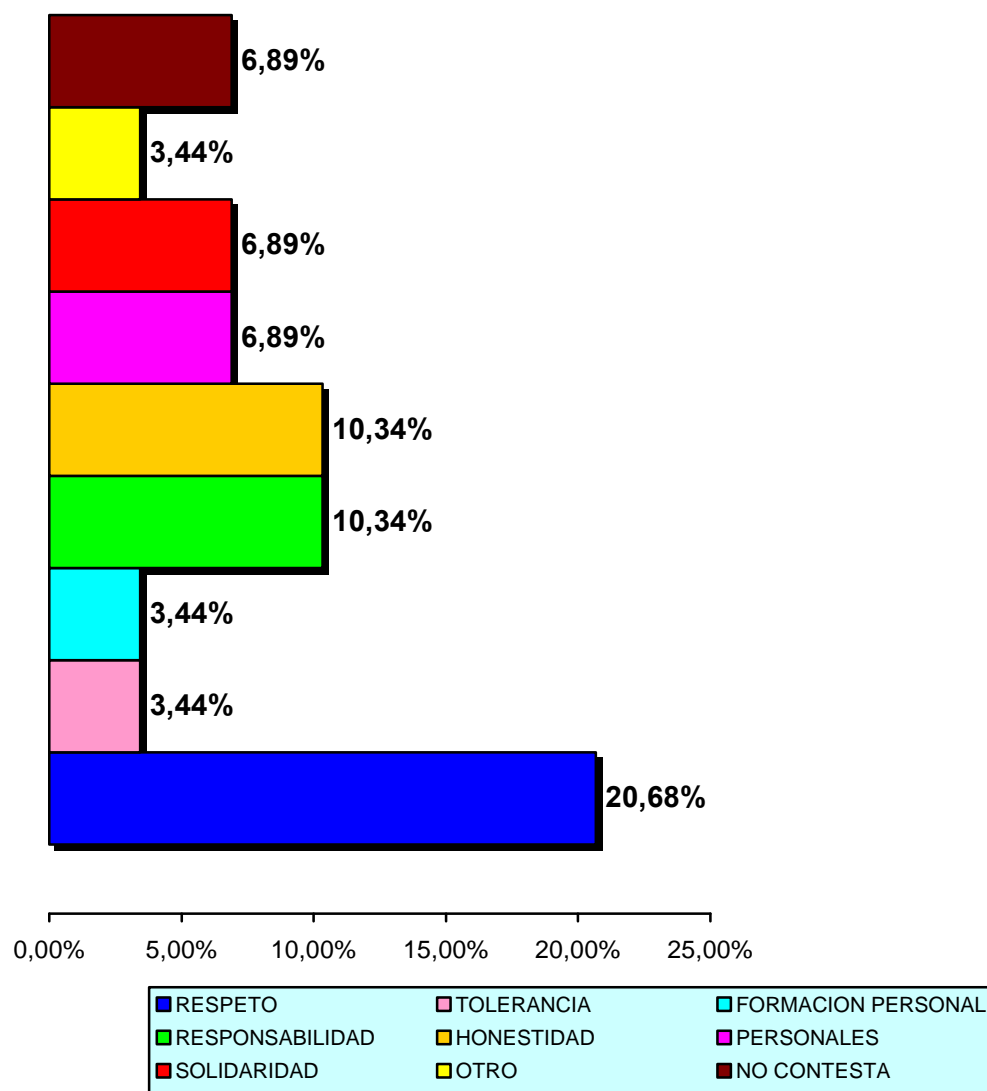
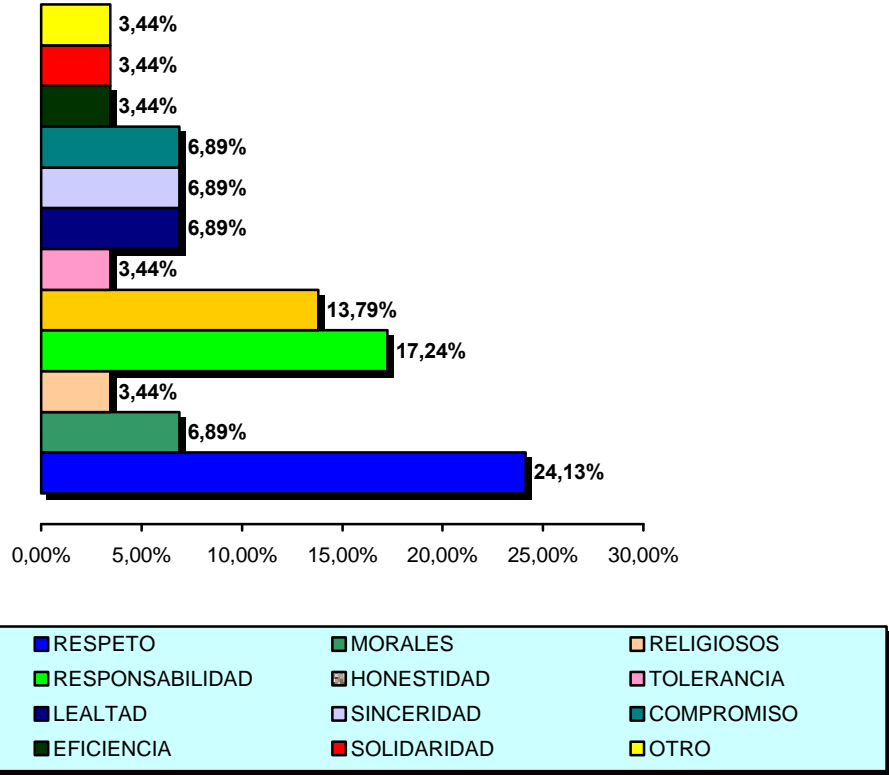


GRAFICO 8. VALORES INDIVIDUALES PRACTICADOS EN LA EMPRESA



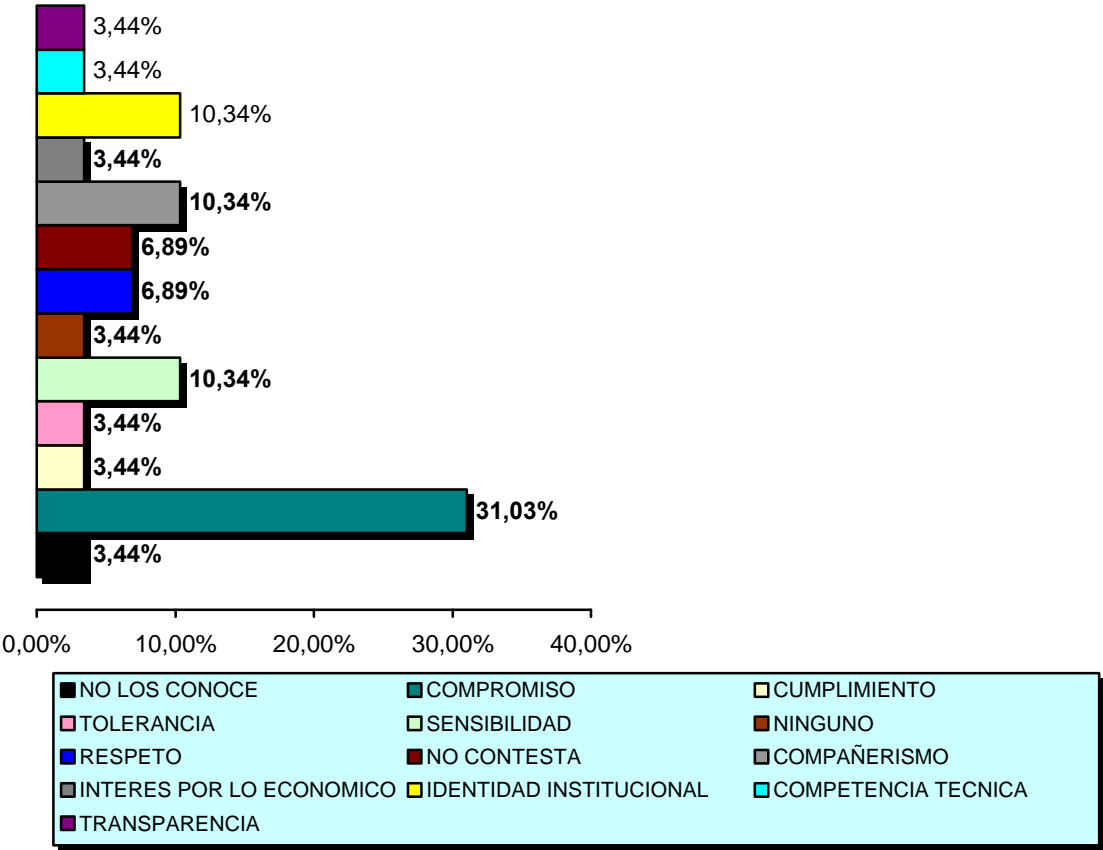
Los encuestados ven en las personas una practica diaria de valores tales como: Respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, entre otros valores personales. (Grafico 8) Los valores que son identificados como esenciales en la vida practica de las personas son (Grafica 9) :

GRAFICO 9. VALORES QUE SE IDENTIFICAN Y PRACTICAN EN LA VIDA DIARIA



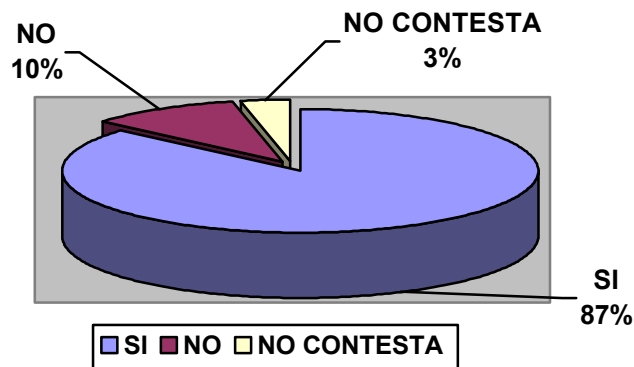
Los valores identificados como Institucionales son:

GRAFICA 10. VALORES INSTITUCIONALES



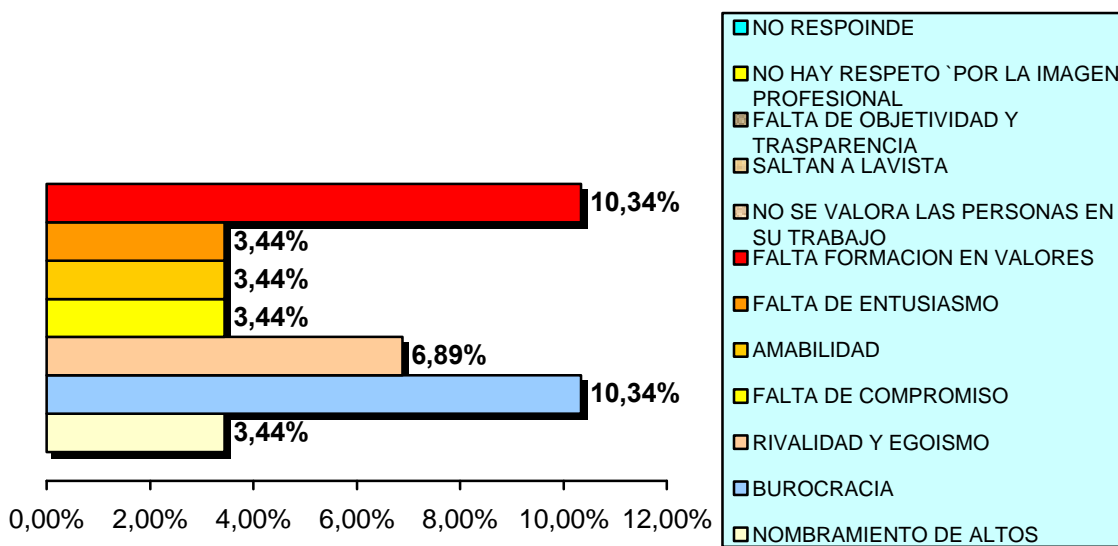
Para establecer comparación entre las respuestas se pregunto si considera que existen comportamientos antitéticos en la institución presentándose lo siguiente:

GRAFICO 11. EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS ANTIETICOS



Para el 86.20% de respuesta afirmativa aducen en las siguientes causas en su orden:

GRAFICO 12. CAUSAS DE COMPORTAMIENTOS ANTIETICOS EN EL IDR



Pasando a la segunda parte de la encuesta (test Likert), encontramos que del total de 39 preguntas equivalentes al 100%, se muestra que un 74.3% de respuestas son contestadas en la opción 5 satisfecho. El 15.3% de respuestas corresponde a ligeramente satisfechos. El 5.1 % responden estar totalmente satisfechos. Y un 2.5% se muestran insatisfechos e igual porcentaje se encuentran las respuestas de totalmente insatisfechos.

El reto de mantener satisfecho a cada ser humano que labora en una organización es una tarea importante que involucra el apoyar y facilitar la gestión profesional y acompañar con posibilidades de educación y aprendizaje, con una remuneración justa, con valores y principios que guíen el comportamiento, el reconocimiento por los logros obtenidos.

El desarrollo empresarial nos ha llevado a comprender el impacto que tienen los resultados en las organizaciones, el compromiso, el sentido de pertenencia.

Las empresas se convierten en una segunda familia.

El análisis de la curva de satisfacción mostró:

4.5. FACTORES DE MOTIVACIÓN

El reto de mantener motivado a cada ser humano que trabaja en una organización es una misión importante que contempla no sólo el apoyar y facilitar su gestión profesional, sino también acompañar esta labor con posibilidades de educación y

aprendizaje, con una remuneración justa, con valores y principios que guíen el comportamiento, con participación en los proyectos y decisiones que se gestan en la compañía, con el reconocimiento por los logros obtenidos, con un ambiente agradable de confianza, con beneficios que se extiendan a la familia y especialmente dando valor y sentido a lo que hace cada uno de los miembros de la empresa⁴²

Un elemento básico es la motivación, y depende de los niveles jerárquicos constituidos en la organización. En el IDRDR las respuestas manifestadas en la curva de satisfacción en el trabajo (Anexo 7) muestra:

ANEXO 7. CURVA DE SATISFACCION

COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO.
La gente con quien usted trabaja			10.34%	27.58%	55.17%	6.89%
El horario de trabajo		6.89	3.44%	20.68%	62.06%	6.89%
El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de la comunidad	3.44%	6.89%	3.44%	20.68%	37.93%	27.58%

⁴² MENDEZ CORTES, Patricia. Factores de motivación. EN: Testimonios de Gestión Humana. Cámara de Comercio de Bogotá. 1999.


Su equipo de trabajo		6,89%	10,34%	13,79%	48,27%	20,68%
El conocimiento que tengo de las normas que rigen la institución		13,79%	13,79%	20,68%	37,93%	13,79%
El Apoyo de sus superiores	6,89%	10,34%		37,93%	31,03%	13,79%
El Clima laboral en el que me desempeño		17,24%	10,34%	20,68%	44,82%	10,34%
La atención a sus peticiones por parte de sus superiores	6,89%	10,34%	13,79%	31,03%	34,48%	3,44%
La motivación en el trabajo	3,44%	17,24%	10,34%	24,13%	34,48%	10,34%
Número de horas de trabajo		3,44%	6,89%	10,34%	65,51%	13,79%
El Trabajo que hago	3,44%		3,44%	6,89%	37,93%	48,27%
La coherencia de sus superiores entre lo que dicen y lo que hacen	10,34%	6,89%	17,24%	41,37%	24,13%	
La posibilidad de ascenso	24,13%	13,79%	20,68%	20,68%	17,24%	3,44%
La Autonomía en el trabajo	3,44%	6,89%	10,34%	24,13%	41,37%	13,79%
La amistad son sus compañeros de trabajo			10,34%	20,68%	48,27%	20,68%
La ayuda que recibe de sus superiores	3,44%	10,34%	10,34%	44,82%	24,13%	6,89%
La lealtad de sus compañeros		10,34%	20,68%	13,79%	48,27%	6,89%
El compromiso con el trabajo de sus compañeros	6,89%	13,79%	6,89%	13,79%	55,17%	3,44%


Los estímulos que recibe	10,34%	20,68%	20,68%	27,58%	17,24%	3,44%
La honestidad de sus compañeros	6,89%	6,89%	20,68%	27,58%	31,03%	6,89%
La solidaridad de sus compañeros	10,34%		27,58%	13,79%	41,37%	6,89%
El respeto entre compañeros y superiores	3,44%	10,34%	10,34%	13,79%	55,17%	6,89%
El cumplimiento de los compañeros que tienen que ver con su trabajo		13,79%	10,34%	34,48%	41,37%	
La disposición del jefe para el dialogo	6,89%	10,34%	6,89%	20,68%	41,37%	13,79%
El conocimiento de los servicios que presta la institución		6,89%	3,44%	13,79%	62,06%	13,79%
La puntualidad a las reuniones y las citas de trabajo en su equipo de trabajo.	3,44%	17,24%	3,44%	31,03%	37,93%	6,89%
El trabajo en equipo		6,89%	17,24%	20,68%	41,37%	13,79%
El orgullo de pertenecer al IDRD			3,44%	6,89%	34,48%	55,17%
Los sistemas de capacitación que ofrece la Institución		10,34%	3,44%	41,37%	37,93%	6,89%
La verdad con que actúan sus compañeros de trabajo		20,68%	3,44%	24,13%	51,72%	
La calidad de Vida que ofrece el IDRD a sus funcionarios		27,58%	3,44%	34,48%	24,13%	10,34%
La estabilidad en el trabajo	10,34%	6,89%	6,89%	6,89%	51,72%	17,24%
La supervisión de su trabajo por parte de su superior			6,89%	13,79%	65,51%	4 13,79%

La comunicación con todos los estamentos de la institución	2 6,89%	7 24,13%	5 17,24%	7 24,13%	8 27,58%	
Los trámites administrativos de la Institución	7 24,13%	8 27,58%	5 17,24%	6 20,68%	3 10,34%	
Los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	2 6,89%	8 27,58%	4 13,79%	5 17,24%	10 34,48%	
La confianza que recibe por parte de su superior		2 6,89%	3 10,34%	4 13,79%	12 41,37%	8 27,58%
La creatividad con que pueden desarrollar su trabajo			3 10,34%	8 27,58%	13 44,82%	5 17,24%
La Igualdad de oportunidades con los compañeros de trabajo.	2 6,89%	4 13,79%	3 10,34%	8 27,58%	10 34,48%	2 6,89%

 Grado de Satisfacción

 Curva de Satisfacción

 Grado de Satisfacción con tendencia positiva.

 Grado de satisfacción con tendencia negativa

Al interrogar frente a como se siente con respecto a la motivación en su trabajo, el grado de satisfacción presente es positivo de un 34,48%, y un grado de satisfacción con tendencia negativa de 51.71% (sumatoria de las respuestas de insatisfacción, ligeramente insatisfecho y ligeramente satisfecho)

El reconocimiento de los logros y el trabajo realizado individual es una manera de hacer notar la importancia que tiene el recurso humano a la organización, hace sentir a la persona como un miembro útil y de gran valor para la institución.

Lo anterior va relacionado con el proceso de seguimiento y evaluación de desempeño que es una de las herramientas fundamentales para este propósito de manera sistemática y que persigue contribuir al crecimiento de mejoramiento de la persona.

Las respuestas que miden el grado de satisfacción frente a la posibilidad de reconocimiento o ascenso muestran un grado total de insatisfacción 24.13%,

De la misma forma, las respuestas a los estímulos que recibe, arroja una ligera satisfacción de 27.58% y un grado de satisfacción con tendencia negativa de 41.36%.

Frente a los valores como elemento de motivación, son de gran importancia, pues a través de ellos se logra un ambiente de trabajo de respeto y cordialidad, se encuentra respuestas de satisfacción de un 48.27% de satisfacción frente a la amistad con los compañeros de trabajo, y frente a su lealtad y honestidad siente respectivamente en 48.27% y 31.03% satisfechos, presentándose grados de satisfacción con tendencias negativas.

El compromiso ante el trabajo muestra un 55.17% de satisfacción sin tendencias negativas. Las personas sienten el compromiso de sus compañeros en lo laboral. Existe una tendencia positiva muy marcada al grado de satisfacción frente al superior o jefe. Las respuestas muestran que la supervisión es satisfactoria en

un 65.51% sin presentar grados de satisfacción negativas, un 24.13% esta satisfecho de la coherencia entre lo que dicen y practican sus superiores y un 27.58% están totalmente satisfechos y 41.37% están satisfechos de la confianza que reciben de sus superiores.

Los resultados presentados en este capítulo, ofrecen una información valiosa que permite a la Administración del IDR D competente en el tema, la toma de decisiones y la formulación de planes destinados a optar por una cultura organizacional cimentada en los valores, lo cual repercutirá en el bienestar del recurso humano de la organización.

La información obtenida, permite realizar algunas sugerencias y/o recomendaciones, las cuales se manifiestan en el siguiente capítulo.

5. RECOMENDACIONES

Pretendo apuntar a la reflexión, sobre el papel y liderazgo que la administración debe ejercer a través de la oficina de Talento Humano, y las políticas institucionales que se deben diseñar frente al buen desempeño y bienestar de los integrantes de la organización.

Es necesario poseer un conocimiento aproximado de las necesidades de los funcionarios, que permita ver la realidad de la gente, este conocimiento es lo que permite diseñar metodologías y estrategias que apuntan a elaboración de las políticas organizacionales basadas en valores, lo que hará más eficiente y productiva la organización .

Es vital la elaboración de un código de ética que involucre los diferentes contextos de la empresa de una forma responsable y que construya nuevos valores de forma concertada, este código permitirá tener un referente valorativo desde otra perspectiva. Además de continuos talleres de capacitación , que apunten a cambios de actitud en los funcionarios.

A continuación se aportan algunos elementos que pueden tenerse en cuenta para la elaboración de un código de ética.

En lo referente al componente socio-cultural se hace énfasis en :

- El Grado de aceptación del otro debe ser un imperante en la organización, el reconocer y reconocernos en el otro con el fin de entender que se es producto y reflejo de las circunstancias sociales en que vivimos. Por lo anterior nuestra vida cotidiana es el reflejo de nuestras actitudes, da cuenta de los elementos valorativos de lo que hacemos, por que lo hacemos, como lo hacemos, es el espejo de la carga cultural que poseemos.
- Es importante que todos los resultados que se muestren en este trabajo se dirijan con carga positiva como factores de transformación y como derroteros que permitan crear una metodología y derivar estrategias que transformen la cultura organizacional basada en valores.
- La organización debe convertirse en el factor con convoke, cree y fortalezca sentido de pertenencia, trazando objetivos comunes que partan fundamentalmente de los valores, mediando el excesivo celo por lo propio, ya que, así como se genera pertenencia y nivel de compromiso, también esta actitud puede llevar a celos excesivos, en lo de cada uno, o en cada grupo de trabajo.

De igual manera frente a la capacitación que la organización debe brindar al talento humano de la organización se sugiere:

- La educación ética debe hacer parte importante de los componentes de formación permanente del talento humano de la organización, siendo necesario accionarlos con estrategias que permitan interiorizar conceptos y generar cambios individuales como colectivos en los miembros de la organización.
- La formación ética se debe hacer extensiva al contexto familiar permitiendo mayor impacto.
- Debe existir una filosofía empresarial respaldada con el ejemplo de los niveles superiores.

Por la dificultad que presenta realizar una evaluación al ser humano por sus características en valores se recomienda:

- Crear una evaluación en la organización de forma responsable, que vea al ser humano de forma integral, que beneficie y facilite a la administración liderar la organización con principios fundamentados en los valores.

La revitalización de las organizaciones se configura en el liderazgo y trabajo en equipo, es necesario fundamentar la capacidad de construir acuerdos y la voluntad de entendimiento, por lo tanto, la ética tiene una función integradora.

- Es necesario apostar a estilos de liderazgo participativo que apunte a una transformación organizacional progresiva, pero rigurosa encaminada a tener una administración que conciba como eje central los valores.
- Se debe tener claro que los niveles directivos deben ser conscientes de que son modelos de conducta siendo relevante la conducta ética.
- El sentido del liderazgo debe ser fundamentado en el respeto por el otro, en el conocimiento integral y claro de la gente que conforma la organización .
- Es claro que el trabajo en equipo depende del liderazgo ejercido por lo tanto se debe definir las responsabilidades individuales evitando que se confundan con las responsabilidades colectivas.
- El trabajo en equipo requiere una nivelación de sus miembros en cuanto a la comprensión del proceso, debe explicarse como estrategia corporativa donde entran a jugar los valores.
- Es necesario trabajar los procesos comunicativos donde el respeto y capacidad de tolerancia se reflejen con el fin de construir y fundamentar un trabajo de equipo.

- Difundir la filosofía empresarial fundamentada en valores es una estrategia necesaria para interiorizar y empoderar la práctica de trabajo en equipo.

Los diferentes grados de desarrollo de la empresa dependen de la motivación existente para el talento humano, para este aspecto se sugiere hacer énfasis en :

- Empresa participativa: Es importante determinar claramente el concepto de participación para desarrollarlo de manera eficaz en la organización, no se puede entender como darle a todo mundo la oportunidad de toma de decisiones, ya que conduciría a un problema organizacional, pero si es importante que se conozca en los diferentes niveles la interpretación del concepto. Los resultados muestran que en el IDRDR los empleados no esperan ser ellos los que tomen las decisiones, pero, si esperan ser tenidos en cuenta para ser la fuente de información que aproxime las decisiones a la realidad vivida en cada nivel de la empresa.
- Es el momento de hablar y plantear la importancia de un sistema de selección de talento humano contra un perfil bien estructurado, referenciado en valores.
- El factor remuneración es básico en la motivación y se observa gran variación dependiendo de los niveles jerárquicos de la organización, pero

es de tener en cuenta, que el modelo del IDRDR responde a una entidad del Estado que no es flexible y adaptable a cada situación en particular por eso las recomendaciones aquí sugeridas dependen del cambio de reglas de juego desde las Instancias gubernamentales, sin embargo, en los momentos de selección de personal o ascensos estos se deben ajustar a criterios de valores fundamentados en el análisis y conocimiento del recurso humano de la empresa.

- La posibilidad de brindar apoyo en educación, es uno de los principales motivadores y permite a la empresa tener mejores profesionales y seres humanos teniendo como perspectiva que esta sea una herramienta fundamental en el desarrollo integral, despertando un alto compromiso por la organización y sentido de identidad y pertenencia a ella.

ESTRATEGIAS

No hay nada más práctico que una buena teoría, cuando las organizaciones emprenden el diseño de políticas referentes a la cultura organizacional con énfasis en valores, deben tener suficientemente aterrizados y diferenciadas las bases teóricas, fundamentos metodológicos y los referentes de práctica.

Aplicar la ética quiere decir que el principio constitutivo es la comprensión de la realidad.

Como primera regla es reconocer que la fuente de conocimiento necesaria para la transformación esta en la misma organización.

- Cualquier propuesta metodológica debe tener involucrado el componente participativo, ser construida, aplicada y evaluada con la participación de los miembros de la organización en sus diferentes niveles.
- Tener definido si existe el recurso humano calificado y capacitado en el interior de la organización para realizar el proceso de liderazgo desde el diseño metodológico hasta el seguimiento de resultados, o si por el contrario, se debe solicitar apoyo externo calificado aclarando que no es dejar que otros hagan sino es construir con otros, propiciando el cambio desde el interior.
- El éxito en este campo es la metodología empleada, conociendo la existencia de gran variedad de estas, se hace necesario definir la línea de trabajo, y las características importantes de interdisciplinariedad, definiendo equipos de trabajo.
- El o los equipos de trabajo deben concertadamente establecer sus reglas de juego éticas propias.

- La conformación de equipo o equipos de trabajo debe tener una fundamentación conceptual clara y orientación que apunte a la construcción de personas que es lo que hace la ética , si no hay personas no hay cambio en las estructuras.
- El equipo de trabajo debe planificar su accionar de forma disciplinada con el fin de establecer Objetivos, metas, diseñar las estrategias pertinentes para el desarrollo de las acciones, determinar recursos y tiempos, adquirir compromisos y responsabilidades.

6. ACCIONES POSTERIORES A LA INVESTIGACIÓN.

Posterior a la investigación, la dirección del Instituto convocó a sus colaboradores para que participaran en la construcción del código de valores éticos. Como producto de este ejercicio se obtuvo una jerarquía de valores, de acuerdo con la frecuencia de orden asignada a cada una, la cual hoy se presenta como el primer decálogo de conducta ética, cuyos valores orientarán las acciones del IDRDR como institución y las de cada una de sus servidores como miembros de esta.

Se han realizado talleres de negociación de valores en consenso en varias áreas de la institución.

Se creó la necesidad de realizar talleres de trabajo en equipo con énfasis en valores, los cuales se han desarrollado en el transcurso del año.

Por estar trabajando el tema de valores en el trabajo de grado, fui escogido para asistir al programa de Cibernética Organizacional, organizado por la veeduría Distrital, el cual trabajaba básicamente la comunicación y los valores y al curso de Administración por valores organizado por la Universidad de los Andes; así como al Diplomado en Valores y Calidad de vida Organizado por la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

BIBLIOGRAFIA

ARANA C., María Isabel y otros. El arte de conciliar, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá 1998

Aristóteles. Ética Nicomaquea. Ediciones Universales.

ALPORT, F.H., Social Psychology. New York. Houghton Mifflin. 1924.

ARON Raymond. Las Etapas del Pensamiento Sociológico. Ediciones Siglo Veinte. Buenos Aires.pp208.

BANCO GANADERO, Código de ética, 1996.

BERGER, Peter Invitation to Sociology. Middlesex, Pelican Books

BERGER, Peter. La construcción social de la realidad. Editores Amorrortu.1998

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Testimonios de Gestión Humana. Departamento de Publicaciones. Cámara de Comercio. 1999.

CERDA GUTIERREZ, Hugo. Como elaborar un proyecto.

CORTINA, Adela. Ética de la empresa. Madrid. Editorial Trotta. 1994

CORTINA, Adela. El mundo de los valores. Ética y educación. Editorial el Búho, 1997.

CORTINA, Adela. Democracia Participativa y sociedad Civil, Una Ética empresarial. Siglo de Hombres Editores.1998.

CORTINA, Adela. Ética Mínima. Editorial Tecnos. 1986.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS. Modulo Gerencia Organizacional y Territorial. 1999.

FRANKL, Víctor E. El hombre en busca de sentido. Editorial Herder. 1996

GARCIA, Dolan S. la dirección por valores, España. Mac Graw Hill. 1997

GARZON A., Garces. Universidad Alhabama, Madrid. 1989

GOMEZ A., Luis Alberto. La Conciliación uninorte, Colombia. 1996.

GONZALEZ A., José Luis. Ética de la conciliación. Proyecto BID, Cámara de Comercio de Bogotá. 1996.

GONZALES, Luis José. Valores Éticos para la Convivencia. Editorial El Búho.1999.

GUISAN, Esperanza. Introducción a la Ética. Ediciones Cátedra.1995.

HOBBS, Thomas. Leviatán. Versión en castellano de Carlos Mellizo, Madrid. Alianza.

INTERNET, Código de ética

<http://ethnics.cwrv.edu/spanish/adm-Perú.html>

<http://webs.satlink.com/usuario/c/centros/cod-ética.html>

KEN, Blanchard y otros. Administración por valores. Editorial Norma, Bogotá 1997

MENDEZ, Carlos A. Metodología, editorial Mac Graw Hill. Bogotá.1998

MOTOROLA, Código de ética. 1996

ORTEGA Y GASSET, José. Introducción a la estimativa ¿Qué son los Valores?.
En obras completas, Madrid, Revista occidente, Vi, pp. 315-335.

PROGRAMA POR LA PAZ. Colombia una casa para todos. Folleto, debate ético.
1998

REVISTA DINERO No. 55. Edición Re. Ltda. 1998

REVISTA DINERO No. 55 y 56. Febrero y marzo de 1998

ROCKEACH, M. The nature of human values. New York Mac Millan. 1973

RUMMER, Heinrich A. The natural law. St. Louis B. Herder 1947.

SAVATER, Fernando. Ética para Amador. Editorial Ariel. 1991.

SAVATER, Fernando. La Dimensión Ética de la Empresa. Siglo del Hombre
Editores. 1998.

SAVATER, Fernando. Diccionario filosófico Colombia. Editorial Planeta. 1995

SABINO A., Carlos. El proceso de investigación. Editorial El Cid. Bogotá. 1980

SINGER, Peter. Ética para vivir mejor, Editorial Ariel. 1995

VARGAS, Andrew. Hacerse hombre. Editorial San Pablo 1997

ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA

La siguiente encuesta busca identificar como se encuentra el nivel de valores humanos en el Instituto Distrital de Recreación y Deporte IDRD.

1. INFORMACION GENERAL

En que rango de edad se encuentra usted:

1.1 18 a 25____, 26 a 30____, 31 a 39____, 40 a 49____, 50 o más____ .
Sexo M____ , F____ .

1.2 Estado Civil
Casado____ , Soltero ____ , Unión Libre ____ , Separado____ .

1.3 Nivel Escolar

Primaria____ , Bto____ , Técnico____ , Universitario____ , PostGrado____ , Otro____ ,
Cuál _____ .

1.4 Cargo _____ , Profesión _____ .
Antigüedad en la Institución _____ , años .

2. ¿Que entiende usted por valores éticos? _____

¿Que entiende usted por valores Morales? _____

3. Ha recibido algún tipo de capacitación en valores éticos y/o Morales
SI____, NO____ .

Por cuenta Propia____ .
Auspiciada por la Institución____ .
Otra _____ .

4. Conoce los objetivos de la institución en cuanto a valores
Si____ , ¿cuáles? _____
No____ , ¿Por qué? _____

5. La institución cuenta con un sistema de evaluación para los funcionarios en cuanto a valores:
Si _____ , ¿Cuál? _____
No _____ , ¿Por qué ? _____

6. Su institución esta contribuyendo a mejorar los Valores en los funcionarios:
Si ____ , No ____ , ¿ Por que? _____
7. Observa alguna práctica de valores en los funcionarios de la empresa:
Si ____ , ¿Cuáles? _____
No____, ¿ Por que? _____
8. ¿Cuales son los valores que más identifica y práctica en su vida diaria? _____
9. ¿Que valores sobresalen en su institución? _____
-
10. ¿Que valores **NO** están presentes en la Institución? _____
11. ¿ Existen comportamientos Antiéticos en la Institución?:
Si ____ , No ____ , ¿Por qué? _____
12. Coloque una X sobre la escala de clasificación después de cada enunciado indicando el nivel de satisfacción en donde:
0: Corresponde a Totalmente insatisfecho.
1: Insatisfecho
2: Ligeramente Insatisfecho
3: Ligeramente Satisfecho
4: Satisfecho
5: Totalmente Satisfecho.

¿CÓMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A?:	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO.
	0	1	2	3	4	5
La gente con quien usted trabaja						
El horario de trabajo						
El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de la comunidad						
Su equipo de trabajo						
El conocimiento que tengo de las normas que rigen la institución						
El Apoyo de sus superiores						
El Clima laboral en el que me desempeño						
La atención a sus peticiones por parte de sus superiores						
La motivación en el trabajo						
Número de horas de trabajo						
El Trabajo que hago						
La coherencia de sus superiores entre lo que dicen y lo que hacen						
La posibilidad de ascenso						
La Autonomía en el trabajo						

¿COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A?:	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO
	0	1	2	3	4	5
La amistad con sus compañeros de trabajo						
La ayuda que recibe de sus superiores						
La lealtad de sus compañeros						
El compromiso con el trabajo de sus compañeros						
Los estímulos que recibe						
La honestidad de sus compañeros						
La solidaridad de sus compañeros						
El respeto entre compañeros y superiores						
El cumplimiento de los compañeros que tienen que ver con su trabajo						
La disposición del jefe para el dialogo						
El conocimiento de los servicios que presta la institución						
La puntualidad a las reuniones y las citas de trabajo en su equipo de trabajo.						
El trabajo en equipo						
El orgullo de pertenecer al IDRD						

COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO
	0	1	2	3	4	5
La verdad con que actúan sus compañeros de trabajo						
Los sistemas de capacitación que ofrece la Institución						
La calidad de Vida que ofrece el IDRD a sus funcionarios						
La estabilidad en el trabajo						
La supervisión de su trabajo por parte de su superior						
La comunicación con todos los estamentos de la institución						
Los tramites administrativos de la Institución						
Los recursos necesarios para desempeñar su trabajo						
La confianza que recibe por parte de su superior						
La creatividad con que pueden desarrollar su trabajo						
La Igualdad de oportunidades con los compañeros de trabajo.						

13. Algún comentario general o recomendación _____

14. Indique cuáles considera usted las fortalezas de la gente que trabaja en el IDRD

1. _____

2. _____

3. _____
4. _____

15. Indique cuáles considera las debilidades de la gente que trabaja en el IDRD

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

16. ¿Cuáles considera que son los valores principales que debe tener una persona para su desempeño laboral en el IDRD?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

¡ GRACIAS POR SU COLABORACION !

QUE ENTIENDE POR VALORES MORALES

BIEN Y MAL	27					1
ENSEÑANZA DEL HOGAR Y ENTORNO SOCIAL	15	18	26	29		4
CUALIDADES	25					1
PRINCIPIOS	9					1
PERSONALIDAD	23					1
CODIGOS DE CONDUCTA	11	12				2
ACTITUD Y COMPORTAMIENTO PERSONAL	21	22				2
MORAL Y BUENAS COSTUMBRES	17	20	24			3
ESPIRITUALIDAD	14	19				2
NORMAS DE LAS INSTITUCIONES	16					1
CONDIGOS DE CONDUCTA FRENTE A LA SOCIEDAD.	4					1
REGLAS	8					1
TRADICIONES Y COSTUMBRES	5	7				2
SIGNIFICADOS DE LAS ACCIONES	6					1
CONCIENCIA	3					1
PERFECCIONA AL SER HUMANO	2					1
RESPECTO	1	13	28			3
NO CONTESTA	10					1
TOTAL						29

4. CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION EN CUANTO A VALORES.

SI				4					9	10	11	12			15		17	18				22	23	24		26		28	29	14
NO	1	2	3		5	6	7	8					13	14		16			19	20	21				25		27			15

SI.CUALES

TOLERANCI	4				1
SERVICIO	9	10			2
LEALTAD	11				1
COMPAÑERISMO	12				1
SANA COMPETENCIA	15	26			2
CUMPLIMIENTO	18	23			2
RESPECTO	22				1
TRASPARENCIA	24				1
MISION,VISION	28				1
FORMACION	29				1
OTROS	17				1
TOTAL					14

PORQUE NO LOS CONOCE

NO INTERESAN	1	21						2
NUNCA HAN SIDO CLAROS	2	27						2
NO LOS DAN A CONOCER	3	7	13	14	16	25		6
LO S IGNORAN	6	8						2
SOLO SE DIFUNDE MISION Y VISION DEL IDR D	19	20						2
No contestan	3							1
Total								15

5. LA INSTITUCION CUENTA CON UN SISTEMA DE EVALUACION PARA LOS FUNCIONARIOS EN CUANTO A VALORES

SI		2								11	12		14			17	18		20	21	22			26				10	
NO	1		4	5	6	7	8	9	10			13		15	16			19				23	24	25		27	28	29	18
NO RESPONDE			3																										1

SI . CUAL

EVALUACION DE DESEMPEÑO	2	11	12	14	17	22	26		7			
CONTROL DE INFO5RME5 ENTREGADOS	21								1			
No contestan	3	8	18	20	24				5			
Total									13			

NO.PORQUE

NECESITAN PERSONAL PARA MANIPULAR	1							1
LOS VALORES NO SON TENIDOS ENCUESTA	4	16	27					3
NO LOS CONOCE	5	6	7	9	15			5
POR LA CONDICION DE LA EMPRESA	10							1
NO SABE	13	28	29					3
LAS METAS SE ENCARGAN DE OLVIDAR EL SER HUMANO	19	23	25					3
TOTAL								16

9. QUE VALORES SOBRESLEN EN SU INSTITUCION

NO LOS CONOCE	1												
COMPROMISO	2	5	6	9	19	21	23	27	29				
CUMPLIMIENTO	3												
TOLERANCIA	4												
SENSIBILIDAD SOCIAL	7	13	26										
NINGUNO	8												
RESPECTO	11	22											
NO CONTESTA	10	28											
COMPANERISMO	12	18	25										
INTERES POR LO ECONOMICO	15												
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	14	16	20										
COMPETENCIA TECNICA	17												
TRANSPARENCIA	24												

10. QUE VALORES NO ESTAN PRESENTES EN LA INSTITUCION

HUMILDAD	1												
MOTIVACIONALES AFECTIVOS	2	6	26										
IMPARCIALIDAD	4												
SENTIDO DE PERTENENCIA	7												
RELACIONES HUMANAS	13	21											
TODOS	8	10											
COMPROMISO	9	14	15	17	27								
AMOR	16												
ETICOS Y MORALES	20												
TRANSPARENCIA	22	29											
SOLIDARIDAD	18	25											
LEALTAD	19	23											
NO CONTESTA	3	5	11	12	24	28							

**ANEXO 3
RESULTADO DE TABULACION DE ENCUESTAS.**

Edad	#	%
18-25	3	10.34
26-30	7	24.13
31-39	16	55.17
40-49	3	10.34
50 o más.		
TOTAL	29	100

NIVEL DE ESCOLARIDAD	#	%
primaria		
bachillerato		
técnico	4	13.79
universitario	17	58.62
post-grado	7	24.13
otro.	1	3.44
	29	100

3. HA RECIBIDO ALGUN TIPO DE CAPACITACION EN VALORES ETICOS Y MORALES.

	#	%
SI	17	58.62
NO	12	41.37
Total	29	100

POR CUENTA PPIA	6	20.68
POR LA INSTITUCI	6	20.68
OTRA	10	34.48
No contestan	7	24.13
total	29	100

PROFESIÓN	#	%	CARGO	#	%
PROFESOR ESCUELAS DEPORTIVAS	1	3.44	LIC. EDU. FISICA	11	37.93
TYECNICO ADMINISTRATIVO	6	20.68	COMUNICADOR SOCIAL	1	3.44
MONITOR OPERATIVO	4	13.79	INGENIERO INDUSTRIAL	3	10.34
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	3	10.34	ADM. PUBLICO	3	10.34
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	7	24.13	ANALISTA DE SISTEMAS	1	3.44
ASESOR TECNICO	1	3.44	PSICOLOGA	2	6.89
SECRETARIA	2	6.89	SECRETARIA	1	3.44
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	4	13.79	ESTUDIANTE	1	3.44
ASESOR	1	3.44	SALUD	1	3.44
NO CONTESTA			TECNOLOGA EN SANEAMIENTO AMBIENT.	1	3.44
TOTAL	29	100	NO CONTESTAN	3	10.34
			TERAPEUTA FISICO	1	3.44
			TOTAL	29	100

2. QUE ENTIENDE POR VALORES ETICOS.

RECTITUD Y HONESTIDAD	1	3.44
LOS QUE NO DAÑAN A LOS DEMÁS	1	3.44
LOS QUE DICTA LOS ESTUDIOS REALIZADOS	2	6.89
NORMAS , CODIGOS , PATRONES DE COMPORTAMIENTO Y CONDUCTA	6	20.68
SIGNIFICADOS QUE AFECTAN LAS OBLIGACIONES	1	3.44
MODELO DE COMPORTAMIENTO	1	3.44
MORAL Y OBLIGACIONES	2	6.89
RESPECTO DE LA NORMA	1	3.44
RESPECTO POR LA PERSONA	1	3.44
COSTUMBRE	1	3.44
JUSTO, RECTO, CORRECTO	1	3.44
PRINCIPIOS	2	6.89
CRITERIOS PERSONALES	3	10.34
BUENO Y MALO	1	3.44
RELACIONADOS CON DESEMPEÑO PROFESIONAL	3	10.34
RESPONSABILIDAD Y HONESTIDAD	2	6.89
	29	100

QUE ENTIENDE POR VALORES MORALES

BIEN Y MAL	1	3.44
ENSEÑANZA DEL HOGAR Y ENTORNO SOCIAL	4	13.79
CUALIDADES	1	3.44
PRINCIPIOS	1	3.44
PERSONALIDAD	1	3.44
CODIGOS DE CONDUCTA	2	6.89
ACTITUD Y COMPORTAMIENTO PERSONAL	2	6.89
MORAL Y BUENAS COSTUMBRES	3	10.34
ESPIRITUALIDAD	2	6.89
NORMAS DE LAS INSTITUCIONES	1	3.44
CONDIGOS DE CONDUCTA FRENTE A LA SOCIEDAD.	1	3.44
REGLAS	1	3.44
TRADICIONES Y COSTUMBRES	2	6.89
SIGNIFICADOS DE LAS ACCIONES	1	3.44
CONCIENCIA	1	3.44
PERFECCIONA AL SER HUMANO	1	3.44
RESPECTO	3	10.34
NO CONTESTA	1	3.44
TOTAL	29	100

4. CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION EN CUANTO A VALORES.

	#	%
SI	14	48.27
NO	15	51.72
total	29	

SI.CUALES

	#	%
TOLERANCI	1	3.44
SERVICIO	2	6.89
LEALTAD	1	3.44
COMPAÑERISMO	1	3.44
SANA COMPETENCIA	2	6.89
CUMPLIMIENTO	2	6.89
RESPECTO	1	3.44
TRASPARENCIA	1	3.44
MISION,VISION	1	3.44
FORMACION	1	3.44
OTROS	1	3.44
TOTAL	14	48.27

PORQUE NO LOS CONOCE

	#	%
NO INTERESAN	2	6.89
NUNCA HAN SIDO CLAROS	2	6.89
NO LOS DAN A CONOCER	6	20.68
LO S IGNORAN	2	6.89
SOLO SE DIFUNDE MISION Y VISION DEL IDRD	2	6.89
No contestan	1	3.44
total	15	31.72

5. LA INSTITUCION CUENTA CON UN SISTEMA DE EVALUACION PARA LOS FUNCIONARIOS EN CUANTO A VALORES

	#	%
SI	10	34.48
NO	18	62.06
NO RESPONDE	1	3.44
Total	29	100

SI . CUAL

	#	%
EVALUACION DE DESEMPEÑO	7	24.13
CONTROL DE INFO5RMESENTREGADOS	1	3.44
No contesta	2	6.89
Total	10	34.48

NO. PORQUE

	#	%
NECESITAN PERSONAL PARA MANIPULAR	1	3.44
LOS VALORES NO SON TENIDOS ENCUESTA	3	10.34
NO LOS CONOCE	5	17.24
POR LA CONDICION DE LA EMPRESA	1	3.44
NO SABE	3	10.34
LAS METAS SE ENCARGAN DE OLVIDAR EL SER HUMANO	3	10.34
No contestan	2	6.89
TOTAL	18	62.06

6. SU INSTITUCION ESTA CONTRIBUYENDO A MEJORAR LOS VALORES EN LOS FUNCIONARIOS

	#	%
SI	13	44.82
NO	15	51.72
NO CONTESTA	1	3.44
Total	29	100

NO.PORQUE

	#	%
NO CONOCE NINGUN PROGRAMA	2	6.89
NO LES PREOCUPA ESO	3	10.34
LO IGNORA	2	6.89
NO LOS DAN A CONOCER	1	3.44
NO CONTESTA	1	3.44
NO REALIZAN ACTIVIDADES PARA FUNCIONARIOS	1	3.44
PISOTEAN LAS NECESIDADES	1	3.44
NO HAY SANCIONES PARA QUIEN CONTRAVIENE NORMAS	1	3.44
INTERESA ES EL CUMPLIMIENTO DE METAS	2	6.89
NO HAY IGUALDAD NI RESPETO	1	3.44
Total	15	51.22

7. OBSERVA ALGUNA PRACTICA DE VALORES EN LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

	#	%
SI	21	72.41
NO	7	24.13
No contesta	1	3.44
Total	29	100

SI. CUALES

	#	%
RESPECTO	6	20.68
TOLERANCIA	1	3.44
DE FORMACIÓN	1	3.44
	3	10.34
RESPONSABILIDAD		
HONESTIDAD	3	10.34
PERSONALES	2	6.89
SOLIDARIDAD	2	6.89
Otro	1	3.44
NO CONTESTA	2	6.89
total	21	72.41

NO. PORQUE

	#	%
NO HAY EJEMPLO	1	3.44
HAY PRACTICA DE ANTIVALORES	1	3.44
DESCONOCEN EL TEMA	1	3.44
OTRO	1	3.44
NO CONTESTAN	3	10.34
total	7	24.13

8. CUALES SON LOS VALORES QUE IDENTIFICA Y PRACTICA EN SU VIDA

	#	%
RESPECTO	7	24.13
MORALES	2	6.89
RELIGIOSOS	1	3.44
RESPONSABILIDAD	5	17.24
HONESTIDAD	4	13.79
TOLERANCIA	1	3.44
LEALTAD	2	6.89
SINCERIDAD	2	6.89
COMPROMISO	2	6.89
EFICIENCIA	1	3.44
SOLIDARIDAD	1	3.44
OTRO	1	3.44
TOTAL	29	100

9. QUE VALORES SOBRESLEN EN SU INSTITUCION

	#	%
NO LOS CONOCE	1	3.44
COMPROMISO	9	31.03
CUMPLIMIENTO	1	3.44
TOLERANCIA	1	3.44
SENSIBILIDAD SOCIAL	3	10.34
NINGUNO	1	3.44
RESPECTO	2	6.89
NO CONTESTA	2	6.89
COMPAÑERISMO	3	10.34
INTERES POR LO ECONOMICO	1	3.44
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	3	10.34
COMPETENCIA TECNICA	1	3.44
TRANSPARENCIA	1	3.44
TOTAL	29	100

10. QUE VALORES NO ESTAN PRESENTES EN LA INSTITUCION

	#	%
HUMILDAD	1	3.44
MOTIVACIONALES AFECTIVOS	3	10.34
IMPARCIALIDAD	1	3.44
SENTIDO DE PERTENENCIA	1	3.44
RELACIONES HUMANAS	2	6.89
TODOS	2	6.89
COMPROMISO	5	17.24
AMOR	1	3.44
ETICOS Y MORALES	1	3.44
TRANSPARENCIA	2	6.89
SOLIDARIDAD	2	6.89
LEALTAD	2	6.89
NO CONTESTA	6	20.68
TOTAL	29	100

11. EXISTEN COMPORTAMIENTOS ANTIETICOS EN LA INSTITUCION

	#	%
SI	25	86.20
NO	3	10.34
NO CONTESTA	1	3.44
TOTAL	29	100

SI. ¿POR QUÉ?

	#	%
NOMBRAMIENTOS DE ALTOS MANDOS	1	3.44
BUROCRACIA	3	10.34
RIVALIDAD Y EGOISMO	2	6.89
NO HAY COMPROMISO	1	3.44
NO DAN EL SALUDO	1	3.44
NO HAY ENTUASIASMO	1	3.44
NO HAY FORMACION EN VSLORES	2	10.34
NO SE VALORA LAS PERSONAS EN SU TRABAJO	4	13.79
SALTAN A LAVISTA	1	3.44
FALTA DE OBJETIVIDAD Y TRANSPARENCIA	2	6.89
NO HAY RESPETO POR LA IMAGEN PROFESIONAL	1	3.44
NO RESPONDE	6	20.68
TOTAL	25	86.

ANEXO 4. ESCALA LIKERT

Para la formulación de las preguntas en el tests o escala de Likert se tiene en cuenta que estas estén agrupadas en categorías de análisis que midan el grado de satisfacción con relación a los valores.

Categorías:

- | | |
|--|------------------------|
| 1. Normas o reglas empresariales: | 7. Lealtad |
| 2. Sentido de Pertenencia Institucional | 8. Compromiso |
| 3. Recocimiento laboral por sus superiores | 9. Honestidad |
| 4. Clima laboral general. | 10. Solidaridad |
| 5. Valor de Amistad | 11. Respeto |
| 6. Autonomía | 12. Actitud de trabajo |
| | 13. Igualdad |

COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	MEDICION
El horario de trabajo	1
El conocimiento que tengo de las normas que rigen la institución	1
El número de horas de trabajo	1
La posibilidad de ascenso	1
El conocimiento de los servicios que presta la institución	1
Los sistemas de capacitación que ofrece la Institución	1
La estabilidad en el trabajo	1
Los tramites administrativos de la Institución	1
Los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	1
El orgullo de pertenecer al IDRD	2

La calidad de Vida que ofrece el IDRDR a sus funcionarios	2
El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de la comunidad	3
El apoyo de sus superiores	3
La atención a sus peticiones por parte de sus superiores	3
La ayuda que recibe de sus superiores	3
Los estímulos que recibe	3
La supervisión de su trabajo por parte de su superior	3
La confianza que recibe por parte de su superior	3
La gente con quien usted trabaja	4
Su equipo de trabajo	4
El clima laboral en el que me desempeño	4
La motivación en el trabajo	4
El trabajo en equipo	4
La comunicación con todos los estamentos de la institución	4
La amistad con sus compañeros de trabajo	5
La Autonomía en el trabajo	6
La lealtad de sus compañeros	7
La verdad con que actúan sus compañeros de trabajo	7
El compromiso con el trabajo de sus compañeros	8

El cumplimiento de los compañeros que tienen que ver con su trabajo	8
La puntualidad a las reuniones y las citas de trabajo	8
La honestidad de sus compañeros	9
La solidaridad de sus compañeros	10
El respeto entre compañeros y superiores	11
El trabajo que hago	12
La coherencia de sus superiores entre lo que dicen y lo que hacen	12
La disponibilidad del jefe para el dialogo	12
La creatividad con que pueden desarrollar su trabajo	12
La Igualdad de Oportunidades con los compañeros de trabajo	13

ANEXO 5 TABULACION TESTS DE LIKERT

COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	TOTALMENTE INSATISFECHO					INSATISFECHO					LIGERAMENTE INSATISFECHO					LIGERAMENTE SATISFECHO					SATISFECHO					TOTALMENTE SATISFECHO.				
	0					1					2					3					4					5				
La gente con quien usted trabaja											4	15	25			1	2	3	5	9	7	11	12	13		8	18			
																10	22	27			14	16	17	19						
El horario de trabajo						10	16				25					3	7	9	15	19	1	2	4	5	6	14	18			
																8	11	12	13		17	20	21	22	28					
El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de la comunidad	27					10	13				3					2	4	8	9	19	5	6	11	12		1	7	14	16	18
																20					15	17	21	22		19	26	28	29	
Su equipo de trabajo						2	4				9	15	25			3	5	6	27		1	10	11	12		7	8	14	26	29
																					13	16	17	18						
El conocimiento que tengo de las normas que rigen la institución						2	1	10	25		3	9	21	27		6	13	15	16	17	4	5	8	11	19	7	12	18	20	
																28					14	22	23	24						

COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	TOTALMENTE INSATISFECHO				INSATISFECHO				LIGERAMENTE INSATISFECHO				LIGERAMENTE SATISFECHO				SATISFECHO				TOTALMENTE SATISFECHO.							
El Apoyo de sus superiores	1	2			5	13	16							3	4	20	21	10	7	8	11	12	29	14	17	18	28	
														15	19	6	9	22	23	24	26	27						
El Clima laboral en el que me desempeño					1	2	10	13	25	4	9	16		3	21	5	6		8	7	11	12	14	18	19	29		
														9	27				15	17	20	22	23					
La atención a sus peticiones por parte de sus superiores	1	2			12	13	25			5	9	10	16	3	4	6	7	8	11	23	17	18	20	14				
														21	26	28		19	22	15	24	27	29					
La motivación en el trabajo	1				2	9	10	13		3	8	28		5	6	12	14	20	4	7	11	15	16	17	18	26		
					27									23	25				24	29	22	21	19					
Número de horas de trabajo					10					9	23			7	16	25			3	12	5	6	8	1	2	14	18	
																			11	4	13	15	17					
																			19	20	21	22	24					
																			29	28	27	26						
El Trabajo que hago	13									8				2	27				1	4	5	6	9	3	7	11	14	15
																			10	12	22	23	24	16	17	18	19	
																							25	20	21	26	28	
																											29	
La coherencia de sus superiores entre lo que dicen y lo que hacen	1	10	19		2	25				5	16	23	26	27	3	6	7	8	9	4	11	14	17	18				
															12	13	15	20	22	4		24	21					
																		29	28									

La posibilidad de ascenso	2 16	5 23	8 27	13			10 25	1	20		9 17	15 28	12 29	15		3 22	4 26	7	14		6 24	11	14	19	21		18				
La Autonomía en el trabajo	16						10	25			3	9	29			4 13	2 21	4 23	7		5 26 28	6 22 24	11 20	12 19	14 15		8	17	18	27	
La amistad son sus compañeros de trabajo											10	22	25			3 27	4	5	6	9	1	15 14 23	11 18 26	12 19 29	13 20		17	16	7 28	8 21	
La ayuda que recibe de sus superiores	2					1	13	16			9	10	25			3 12 26	4 15 27	5 19 28	6 20	8 22	7 24	11 29	17	21	23				18	14	
La lealtad de sus compañeros						4	25	27			3 26	6	9	10	23	2	5	21	22		1 14 19	8 15 20	11 16 24	12 17 29	13 18				28	7	
El compromiso con el trabajo de sus compañeros	10	23				3	4	6	25		5	9				14	20	22	27		1 12 18	2 13 21	7 15 24	8 16 26	11 17 28 29					19	
Los estímulos que recibe	2	13	27			1 25	3	8	10	23	4 28	5	9	15	16	6 22	12 24	14 26	18	21	7	11	19	20	29					17	
La honestidad de sus compañeros	10	23				25	27				3 12	4	5	6	9	8 22	14 26	16 29	19	21	1 17	2 18	11 20	13 24	15				28	7	
La solidaridad de sus compañeros	10	23	25								3 15	4 19	5 27	6	9	2	12	22	26		1 16 28	8 17 29	11 20	13 21	14 24				18	7	

COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	TOTALMENTE INSATISFECHO					INSATISFECHO					LIGERAMENTE INSATISFECHO					LIGERAMENTE SATISFECHO					SATISFECHO					TOTALMENTE SATISFECHO																			
	0					1					2					3					4					5																			
El respeto entre compañeros y superiores	25					4	10	23			3	2	9			8	13	14	22		1	2	5	7	11	12	15	17	19	20	16	18				21	24	26	27	28	29				
El cumplimiento de los compañeros que tienen que ver con su trabajo						4	10	23	25		3	6	9			1	2	8	14	15	5	7	11	12	13	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26	27	28	29					
La disposición del jefe para el dialogo	2	27				1	10	13			9	25				3	6	12	15	22	4	5	4	11	16	17	19	20	21	23	24	5	14	18	28										
El conocimiento de los servicios que presta la institución						1	27				10					3	9	13	25		2	4	5	6	11	12	14	15	16	17	19	21	22	23	24	26	28	29			7	8	18	20	
La puntualidad a las reuniones y las citas de trabajo en su equipo de trabajo.	19					3	10	16	25	28	27					1	2	5	12	13	4	6	7	8	9	11	15	17	20	24	14	21	22	29		18	23								

COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	TOTALMENTE INSATISFECHO				INSATISFECHO				LIGERAMENTE INSATISFECHO				LIGERAMENTE SATISFECHO				SATISFECHO				TOTALMENTE SATISFECHO						
	0				1				2				3				4				5						
Los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	16	23			1 15	3 25	6 27	9	12	10	13	26	28	4	18	19	21	22	2 14	5 17	7 20	8 24	11 29				
La confianza que recibe por parte de su superior					1	2				13	15	25		9	10	16	22		4 19 28	6 20 29	7 23	11 26	12 27	3 18	5 21	8 24	14 17
La creatividad con que pueden desarrollar su trabajo										4	10	13		5 22	6 25	9 27	15	16	1 12 24	2 14 28	3 18 29	7 19	11 20	8	17	21	23 26
La Igualdad de oportunidades con los compañeros de trabajo.	2	27			1	4	9	25		10	13	23		5 16	6 22	8 26	12	15	3 19	7 20	11 24	17 28	18 29	14	21		

ANEXO 6. CONSOLIDADO TESTS DE LIKER

¿COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A?	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO.	
	0	1	2	3	4	5	
La gente con quien usted trabaja			3 10.34%	8 27.58%	16 55.17%	2 6.89%	29 100%
El horario de trabajo	0	2 6.89	1 3.44%	6 20.68%	18 62.06%	2 6.89%	29 100%
El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de la comunidad	1 3.44%	2 6.89%	1 3.44%	6 20.68%	11 37.93%	8 27.58%	29 100%
Su equipo de trabajo		2 6.89%	3 10.34%	4 13.79%	14 48.27%	6 20.68%	29 100%
El conocimiento que tengo de las normas que rigen la institución		4 13.79%	4 13.79%	6 20.68%	11 37.93%	4 13.79%	29 100%

¿COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A?	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO.	
El Apoyo de sus superiores	2 6,89%	3 10,34%		11 37,93%	9 31,03%	4 13,79%	29 100%
El Clima laboral en el que me desempeño		5 17,24%	3 10,34%	6 20,68%	13 44,82%	3 10,34%	29 100%
La atención a sus peticiones por parte de sus superiores	2 6,89%	3 10,34%	4 13,79%	9 31,03%	10 34,48%	1 3,44%	29 100%
La motivación en el trabajo	1 3,44%	5 17,24%	3 10,34%	7 24,13%	10 34,48%	3 10,34%	29 100%
Número de horas de trabajo		1 3,44%	2 6,89%	3 10,34%	19 65,51%	4 13,79%	29 100%
El Trabajo que hago	1 3,44%		1 3,44%	2 6,89%	11 37,93%	14 48,27%	29 100%
La coherencia de sus superiores entre lo que dicen y lo que hacen	3 10,34%	2 6,89%	5 17,24%	12 41,37%	7 24,13%		29 100%

La posibilidad de ascenso	7 24,13%	4 13,79%	6 20,68%	6 20,68%	5 17,24%	1 3,44%	29 100%
La Autonomía en el trabajo	1 3,44%	2 6,89%	3 10,34%	7 24,13%	12 41,37%	4 13,79%	29 100%
La amistad son sus compañeros de trabajo			3 10,34%	6 20,68%	14 48,27%	6 20,68%	29 100%
La ayuda que recibe de sus superiores	1 3,44%	3 10,34%	3 10,34%	13 44,82%	7 24,13%	2 6,89%	29 100%
La lealtad de sus compañeros		3 10,34%	6 20,68%	4 13,79%	14 48,27%	2 6,89%	29 100%
El compromiso con el trabajo de sus compañeros	2 6,89%	4 13,79%	2 6,89%	4 13,79%	16 55,17%	1 3,44%	29 100%
Los estímulos que recibe	3 10,34%	6 20,68%	6 20,68%	8 27,58%	5 17,24%	1 3,44%	29 100%
La honestidad de sus compañeros	2 6,89%	2 6,89%	6 20,68%	8 27,58%	9 31,03%	2 6,89%	29 100%
La solidaridad de sus compañeros	3 10,34%		8 27,58%	4 13,79%	12 41,37%	2 6,89%	29 100%

¿COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A?	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO	
	0	1	2	3	4	5	
El respeto entre compañeros y superiores	1 3,44%	3 10,34%	3 10,34%	4 13,79%	16 55,17%	2 6,89%	29 100%
El cumplimiento de los compañeros que tienen que ver con su trabajo		4 13,79%	3 10,34%	10 34,48%	12 41,37%		29 100%
La disposición del jefe para el dialogo	2 6,89%	3 10,34%	2 6,89%	6 20,68%	12 41,37%	4 13,79%	29 100%
El conocimiento de los servicios que presta la institución		2 6,89%	1 3,44%	4 13,79%	18 62,06%	4 13,79%	29 100%

La puntualidad a las reuniones y las citas de trabajo en su equipo de trabajo.	1 3,44%	5 17,24%	1 3,44%	9 31,03%	11 37,93%	2 6,89%	29 100%
El trabajo en equipo		2 6,89%	5 17,24%	6 20,68%	12 41,37%	4 13,79%	29 100%
El orgullo de pertenecer al IDRDR			1 3,44%	2 6,89%	10 34,48%	16 55,17%	29 100%
Los sistemas de capacitación que ofrece la Institución		3 10,34%	1 3,44%	12 41,37%	11 37,93%	2 6,89%	29 100%
La verdad con que actúan sus compañeros de trabajo		6 20,68%	1 3,44%	7 24,13%	15 51,72%		29 100%
La calidad de Vida que ofrece el IDRDR a sus funcionarios		8 27,58%	1 3,44%	10 34,48%	7 24,13%	3 10,34%	29 100%
La estabilidad en el trabajo	3 10,34%	2 6,89%	2 6,89%	2 6,89%	15 51,72%	5 17,24%	29 100%
La supervisión de su trabajo por parte de su superior			2 6,89%	4 13,79%	19 65,51%	4 13,79%	29 100%
La comunicación con todos los estamentos de la institución	2 6,89%	7 24,13%	5 17,24%	7 24,13%	8 27,58%		29 100%
Los tramites administrativos de la Institución	7 24,13%	8 27,58%	5 17,24%	6 20,68%	3 10,34%		29 100%


COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO	
	0	1	2	3	4	5	
Los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	2 6,89%	8 27,58%	4 13,79%	5 17,24%	10 34,48%		29 100%
La confianza que recibe por parte de su superior		2 6,89%	3 10,34%	4 13,79%	12 41,37%	8 27,58%	29 100%
La creatividad con que pueden desarrollar su trabajo			3 10,34%	8 27,58%	13 44,82%	5 17,24	29 100%
La Igualdad de oportunidades con los compañeros de trabajo.	2 6,89%	4 13,79%	3 10,34%	8 27,58%	10 34,48%	2 6,89%	29 100%


ANEXO 7. CURVA DE SATISFACCION


COMO SE SIENTE USTED CON RESPECTO A:	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	LIGERAMENTE INSATISFECHO	LIGERAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO.
La gente con quien usted trabaja			10,34%	27,58%	55,17%	6,89%
El horario de trabajo		6,89	3,44%	20,68%	62,06%	6,89%
El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de la comunidad	3,44%	6,89%	3,44%	20,68%	37,93%	27,58%
Su equipo de trabajo		6,89%	10,34%	13,79%	48,27%	20,68%
El conocimiento que tengo de las normas que rigen la institución		13,79%	13,79%	20,68%	37,93%	13,79%
El Apoyo de sus superiores	6,89%	10,34%		37,93%	31,03%	13,79%
El Clima laboral en el que me desempeño		17,24%	10,34%	20,68%	44,82%	10,34
La atención a sus peticiones por parte de sus superiores	6,89%	10,34%	13,79%	31,03%	34,48%	3,44%
La motivación en el trabajo	3,44%	17,24%	10,34%	24,13%	34,48%	10,34%
Número de horas de trabajo		3,44%	6,89%	10,34%	65,51%	13,79%
El Trabajo que hago	3,44%		3,44%	6,89%	37,93%	48,27%
La coherencia de sus superiores entre lo que dicen y lo que hacen	10,34%	6,89%	17,24%	41,37%	24,13%	
La posibilidad de ascenso	24,13%	13,79%	20,68%	20,68%	17,24%	3,44%
La Autonomía en el trabajo	3,44%	6,89%	10,34%	24,13%	41,37%	13,79%
La amistad son sus compañeros de trabajo			10,34%	20,68%	48,27%	20,68%


La ayuda que recibe de sus superiores	3,44%	10,34%	10,34%	44,82%	24,13%	6,89%
La lealtad de sus compañeros		10,34%	20,68%	13,79%	48,27%	6,89%
El compromiso con el trabajo de sus compañeros	6,89%	13,79%	6,89%	13,79%	55,17%	3,44%
Los estímulos que recibe	10,34%	20,68%	20,68%	27,58%	17,24%	3,44%
La honestidad de sus compañeros	6,89%	6,89%	20,68%	27,58%	31,03%	6,89%
La solidaridad de sus compañeros	10,34%		27,58%	13,79%	41,37%	6,89%
El respeto entre compañeros y superiores	3,44%	10,34%	10,34%	13,79%	55,17%	6,89%
El cumplimiento de los compañeros que tienen que ver con su trabajo		13,79%	10,34%	34,48%	41,37%	
La disposición del jefe para el dialogo	6,89%	10,34%	6,89%	20,68%	41,37%	13,79%
El conocimiento de los servicios que presta la institución		6,89%	3,44%	13,79%	62,06%	13,79%
La puntualidad a las reuniones y las citas de trabajo en su equipo de trabajo.	3,44%	17,24%	3,44%	31,03%	37,93%	6,89%
El trabajo en equipo		6,89%	17,24%	20,68%	41,37%	13,79%
El orgullo de pertenecer al IDRD			3,44%	6,89%	34,48%	55,17%
Los sistemas de capacitación que ofrece la Institución		10,34%	3,44%	41,37%	37,93%	6,89%
La verdad con que actúan sus compañeros de trabajo		20,68%	3,44%	24,13%	51,72%	
La calidad de Vida que ofrece el IDRD a sus funcionarios		27,58%	3,44%	34,48%	24,13%	10,34%
La estabilidad en el trabajo	10,34%	6,89%	6,89%	6,89%	51,72%	17,24%
La supervisión de su trabajo por parte de su superior			6,89%	13,79%	65,51%	4 13,79%

La comunicación con todos los estamentos de la institución	2 6,89%	7 24,13%	5 17,24%	7 24,13%	8 27,58%	
Los tramites administrativos de la Institución	7 24,13%	8 27,58%	5 17,24%	6 20,68%	3 10,34%	
Los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	2 6,89%	8 27,58%	4 13,79%	5 17,24%	10 34,48%	
La confianza que recibe por parte de su superior		2 6,89%	3 10,34%	4 13,79%	12 41,37%	8 27,58%
La creatividad con que pueden desarrollar su trabajo			3 10,34%	8 27,58%	13 44,82%	5 17,24
La Igualdad de oportunidades con los compañeros de trabajo.	2 6,89%	4 13,79%	3 10,34%	8 27,58%	10 34,48%	2 6,89%

 Grado de Satisfacción Satisfacción

 Curva de

 Grado de Satisfacción con tendencia positiva.

 Grado de satisfacción con tendencia negativa



DECÁLOGO DE CONDUCTA ETICA (Junio 2002)

INTRODUCCIÓN

Mediante la Circular 01 de febrero 6 de 2002, la Dirección del Instituto convocó a sus colaboradores para que participaran en la construcción del código de valores éticos. Como producto de ese ejercicio se obtuvo una jerarquía de valores, de acuerdo con la frecuencia de orden asignada a cada uno, la cual hoy se presenta como el primer Decálogo de Conducta Etica, cuyos valores orientarán las acciones del IDR D como institución y las de cada uno de sus servidores como miembros de esta.

El objetivo fundamental de esta herramienta es que los valores seleccionados por los funcionarios como los más importantes, se materialicen en nuestra acción diaria, tanto en la vida laboral como en la vida personal, nos identifiquen y sean factor de orgullo como miembros del IDR D, capaces de acompañar y responder por el cumplimiento de la misión institucional y su responsabilidad social.

ALCANCE:

El Decálogo de Conducta Etica no pretende ser un manual que cubra todas las circunstancias que debemos enfrentar en la vida real, pero contiene los criterios que deben guiar nuestra actuación. Ningún Código de Valores, ninguna ley, de hecho, pueden garantizar un comportamiento ético. Solo nosotros podemos.

En ningún momento pretende sustituir lo estipulado por la ley y supone que la entidad y sus miembros la cumplen como requerimiento mínimo del comportamiento en una sociedad.

El Decálogo de Conducta Etica se constituye en un conjunto de criterios para la mejor toma de decisiones éticas y comportamientos que la Entidad espera de cada uno de sus integrantes para alcanzar las metas propuestas de manera exitosa, dentro de los más altos estándares éticos.

De quienes ejercen funciones de dirección y supervisión se espera que además de la observancia general de los valores contenidos en el presente decálogo ejerzan su liderazgo con absoluta convicción por altos estándares de comportamiento ético, tanto de palabra como en la acción, promoviendo comunicaciones abiertas y honestas de doble vía, que sean ejemplo vivo para todos los miembros del IDR D.

1. Honestidad. Este valor es fundamental en la vida para hacer las cosas con honradez, rectitud y decoro en cada una de las acciones emprendidas. Es la más grande virtud y un principio rector que debe orientar nuestra condición humana. Se expresa al desarrollar todas las actividades, tareas y proyectos, con honradez, impregnando de ella los diferentes roles de la existencia humana en un quehacer claro y transparente.

La honestidad es un principio orientador de nuestras acciones que se debe plasmar en la rectitud y coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.

Es un valor prioritario en los servidores públicos que nos hace ser honrados con nosotros mismos, con lo que hacemos, con la gente que nos rodea, y que nos permite vivir libres de culpas, con las manos limpias y la frente en alto... al tiempo que nos impide traicionar la confianza ajena depositada en nosotros. La honestidad debería ser nuestra principal fortaleza, ella nutre nuestra capacidad para desarrollar cualquier acción de una forma veraz y sin perjudicar a nadie, es decir, **“sin trampas...”**

2. Responsabilidad. Es la capacidad de asumir las consecuencias de nuestros actos en el cumplimiento de los compromisos y las competencias laborales, a nivel personal y de grupos de trabajo y orientarlos hacia el logro de los objetivos institucionales.

Es autoexigencia que busca atender de manera idónea (léase acertada y oportuna) las funciones y obligaciones encomendadas, y estar en permanente disposición de “rendir cuentas”, acordes con la labor confiada.

La responsabilidad implica un compromiso con nuestras acciones y con lo que los demás esperan de nosotros en el desempeño de nuestras tareas y labores, e igualmente un “tener conciencia” de los actos y decisiones que se toman; pues, **“toda acción del presente repercute en el futuro...”**.

Ser responsable es “ser jefe de uno mismo”, es autorregularse y tener autocontrol, es ser nuestro propio supervisor en la observancia del cumplimiento de tareas y deberes, y estar en disposición de responder siempre eficaz y honestamente a las obligaciones y compromisos adquiridos.

La comunidad “exige” y requiere de nuestra entera responsabilidad en el estricto cumplimiento de planes, programas y proyectos dirigidos a la población del Distrito Capital.

3. Respeto. Es un valor inseparable de la confianza, la lealtad y la tolerancia.

Es un principio esencial para lograr la “convivencia en armonía”, plausible solamente al reconocer los “derechos y opiniones de los demás” y al “valorar” la diferencia..., se hace posible al dar a los demás el mismo trato que se quisiera para uno mismo, y aceptando “al otro” a pesar de las diferencias y sin importar credo, raza, religión o status.

Es una condición humana necesaria para lograr un ambiente laboral saludable, y cualidad indispensable para alcanzar mayores niveles de productividad, que permitan el logro exitoso de objetivos comunes, acordes con la misión social de propiciar recreación y deporte para “nuestra ciudad”.

En el respeto por uno mismo y por los demás radica la esencia y fundamento de la sana convivencia, de manera que el trato para con las demás personas, debe ser con deferencia y consideración.

El “respeto” es una especie de “boomerang” que siempre retorna, pues, es necesario “respetar para ser respetado”.

4. Compromiso. Es un pacto de exigencia, con uno mismo y con la institución, que debe guiar la realización de diversas actividades en el cumplimiento de las labores.

Es aceptar la delegación de funciones, tareas y actividades asignadas por parte del IDRD, con entusiasmo e integridad y la oportunidad para conducir con efectividad todos los recursos disponibles que proporcionarán salud, alegría y bienestar a los habitantes de Bogotá.

EL compromiso, permite hacer nuestro trabajo bien hecho, dar cumplimiento a cabalidad a los deberes y obligaciones; es hacer mas de lo que se espera, es ir mas allá de aquello por lo cual nos pagan...

El reto pues, ha de ser, “esforzarse” en cumplir los compromisos adquiridos y hacer de ellos “un desafío” que se asume con un alto grado de aceptación, gracias al cual, se ganará en autoestima y se interiorizará un “sentido de pertenencia”, que hará posible participar activamente en el progresivo mejoramiento personal e institucional.

El compromiso supone una perfecta correspondencia entre el “deber ser” y el “deber hacer”, en cuanto se sustenta en la premisa aquella de que el “IDRD es la suma de sus funcionarios” y por tanto, si cada persona está motivada a cumplir con su deber, esto se traducirá en entender que el compromiso es de todos, y por ende de la institución misma ante la sociedad.

“Compromiso” significa “estar todos del mismo lado”, como también “tener puesta la camiseta”, y “apoyar la institución en todos los aspectos...”

5. Lealtad. Es valorar la importancia de las personas, para acompañar con productividad, esfuerzo y compromiso todas y cada una de las actividades que haciendo parte de la cotidianidad, van consolidando una manera de sentir, de pensar y de obrar.

Es una admirable cualidad que no nos permite traicionar o engañar y nos fortalece interiormente, permitiendo cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos con el IDRD.

Es ser fiel y firme en pensamiento, palabra y obra con una institución que ha depositado su confianza en nosotros.

Es pensar, decir y actuar siempre de manera veraz y obrar en consecuencia, conforme al “compromiso” adquirido con una entidad, que demanda de nuestra parte hacer las cosas de la mejor manera posible.

Es la disposición a realizar nuestro trabajo con rectitud, siendo fieles al compromiso y misión institucional.

6. Transparencia. Actitud ligada totalmente a la honestidad.

Es la total “claridad y limpieza” en nuestra manera de ser y la situación máxima de nitidez en nuestro proceder, constituyéndose en la forma segura, correcta y pública de acometer las diferentes actividades laborales, caracterizándose estas por un actuar idóneo conforme a las políticas y normas de la entidad.

Es estar dispuesto a que todo lo que hagamos pueda ser sometido a riguroso y satisfactorio examen cuando este sea requerido, pues una característica en el IDRD ha de ser... “actuar de manera íntegra, correcta, intachable”.

Transparencia es realizar nuestro trabajo y todas las diferentes actividades dentro y fuera del mismo, con responsabilidad, honestidad, e imparcialidad; con una claridad meridiana capaz de evidenciar nuestro quehacer y sin dejar lugar a nada oculto o turbio, para generar de esta manera la confianza y credibilidad necesarias, propias para adquirir el compromiso de guardar lealtad con la institución.

7. Justicia. Es un obrar ante determinada situación a la luz de la equidad y la razón, para dar a cada quien lo que le corresponde de manera imparcial, sin llegar “en ningún sentido” a vulnerar “derechos” y sin dejar exentos de deberes, obligaciones y responsabilidades a las partes involucradas; artífices unos y otros de la armonía y sana convivencia que debe reinar en un lugar de trabajo.

Justicia implica ser equilibrado en las decisiones y tener la capacidad de tomar resoluciones imparciales, luego de valorar las circunstancias que rodean una situación, para hacer cumplir - con carácter de obligatoriedad - las normas establecidas.

Debemos “esforzarnos y mucho” en procura de ser justos en nuestra manera de proceder con las personas que nos rodean en las diversas actividades que a diario realizamos, y recordar siempre que juzgar a otro es juzgarse a uno mismo...

8. Productividad. Es cumplir diligentemente las actividades encomendadas para alcanzar progresivamente las metas y hacer de nuestra tarea un instrumento para servir a los demás.

Es “elevar” al máximo nuestras capacidades, destrezas y talentos individuales y colectivos, en pro de alcanzar los objetivos sociales del IDRD, dando de esta manera cabal cumplimiento a su misión institucional.



Instituto Distrital de
RECREACION Y DEPORTE
ALCALDÍA MAYOR SANTA FE DE BOGOTÁ

“Productividad” Es el resultado de trabajar en un ambiente de respeto y confianza, con una actitud de compromiso, capaz de propiciar altos rendimientos en los funcionarios, para, a través de la prestación de un servicio óptimo, lograr la generación de beneficios a la comunidad.

Productividad implica dar lo mejor de si mismo con responsabilidad, para emplear eficientemente todos nuestros recursos, en pro de una cada vez mayor cobertura y beneficio social.

Las mejores empresas del mundo se caracterizan por la calidad de las personas que la integran, lo cual se verá reflejado en su producto final.

9. Pertenencia. Es definida como la capacidad de autorreconocerse como parte de la institución y asumir dentro del propio marco de valores, los objetivos y metas institucionales.

Es apreciar y cuidar nuestra entidad como “nuestro segundo hogar”, es conocer sus proyectos, metas y objetivos y sentirse a gusto en la institución donde se está trabajando.

Es querer lo que se está haciendo y para quien (LA COMUNIDAD) se está haciendo, es apropiarse como si se fuera dueño y como tal trabajar arduamente, con el común ideal de convertir al IDR en la entidad estrella del distrito capital.

Es ser fiel y leal al compromiso que se adquiere al sentirse parte fundamental de un equipo de trabajo, lo que implica tener muy claro el compromiso con el trabajo, con la institución y con las funciones y competencias propias del cargo, por tanto, el resultado de las actividades laborales “debería ser” de excelente calidad.

10. Calidad. Es la loable aspiración a la perfección y la excelencia en cualquier labor que se desarrolle. Compromete a las personas a ser cada día mejores, como resultado de la búsqueda de la excelencia en un proceso laboral o un asunto personal, al dar lo mejor de si mismos, para obtener la satisfacción propia y la de los demás.

Es la excelencia de un resultado, que garantiza un nivel aceptable de satisfacción; implica que el individuo desarrolle todas sus actividades, tareas, procesos, etc. con organización, dedicación, claridad, eficiencia y orden, para prestar el mejor servicio y dar el máximo de seguridad sobre el trabajo realizado, en cuanto a pertinencia, oportunidad, confiabilidad, contenido y presentación, de conformidad con las propias capacidades.

Es un anhelo legítimo, propio de la condición humana, que consiste en aspirar a obtener el mejor de los resultados de nuestras actividades, desarrolladas con rectitud, integridad, pulcritud y transparencia.

MARIA CONSUELO ARAUJO CASTRO
Directora General