



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**LA CULTURA LABORAL COMO PROMOTORA DEL DESARROLLO DEL
FACTOR HUMANO EN LA SUBDIRECCION DE PERSONAL DEL
INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES
DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO
(ISSSTE).**

TRABAJO RECEPCIONAL

SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE
TRABAJO SOCIAL "PLANEACION Y ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

P R E S E N T A :

KARLA MARIETTE SALAZAR HERNANDEZ

DIRECTOR: HUMBERTO ISSAC CHAVEZ GUTIERREZ



MEXICO, D.F.

2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo, su confianza, su paciencia y su amor, porque siempre han estado conmigo y por su incansable lucha por verme crecer no sólo a mí sino a mis hermanos, los amo.

A mis hermanos Josué, Luis, Ale y Alfredito por ser como son, por todo su apoyo, su cariño, sus cuidados, por compartir tantos momentos buenos y malos, porque pese a todo y a todos siempre estamos juntos apoyándonos, los quiero mucho.

A mi abue porque a pesar de tantas circunstancias siempre ha estado con nosotros, te quiero mucho.

A mi chaparrito Cesar siempre ten presente que a pesar de todo y aunque ya casi no te veo te quiero muchisisisimo, eres un niño super lindo y especial, espero que nunca te olvides de mi.

Oscar y Luz Ma. gracias por ser parte importante en mi vida y permitirme ser parte de la de ustedes, por cada momento, sonrisa, consejo, silencio, regaño, porque pese a la distancia siempre se encuentran presentes cuando más los necesito, porque son mucho más que mis amigos, ustedes saben cuanto los quiero y lo que significan para mi.

A mis tías Victoria, Laura, Lilián y Norma por el tiempo que le dedicaron a este trabajo.

Fer M. y Os gracias por quererme y aceptarme como soy, por su amistad, su cariño, sus atenciones y sus cuidados, por consentirme aún cuando a veces no lo merezco, los quiero mucho.

A mi asesor el maestro Humberto por el tiempo dedicado al trabajo, por su interés en mi aprendizaje y por sus consejos, mil gracias.

Ricardo Barcenas gracias por creer en mí y en mi trabajo, por tu constante interés y "paciencia" para la elaboración del mismo, por facilitar su realización dentro de la Subdirección, por permitirme conocerte y por todo lo que he aprendido contigo y de ti, t.q.

Jesús Flores gracias por confiar en mí y brindarme tantas oportunidades, por compartir conmigo tus conocimientos, por ayudarme a crecer profesionalmente, porque gran parte de lo que hoy se, es gracias a ti.

A David, a Fer R., a Ray, al Sr. Andrés, a LuisEn y a todas aquellas personas que de manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo mil gracias.

A ese Ser Supremo que puso en tiempo y espacio a personas tan maravillosas en mi vida, las cuales forman parte de mi desarrollo personal y profesional, impulsándome y motivándome no sólo a alcanzar y a superar mis metas sino también a ser cada día una mejor persona.

GRACIAS

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Karla Mariette

Salazar Hernández

FECHA: 09-Enero-2009

FIRMA: [Firma] 3

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1 DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO	12
1.1 El ambiente externo organizacional y el desarrollo del factor humano	13
1.2 Características del factor humano	14
1.3 Capacidades del factor humano	15
1.4 Misión y visión organizacionales	16
1.5 Procesos y factores para desarrollar el factor humano	17
1.5.1 Reclutamiento, selección e inducción	17
1.5.2 Capacitación	20
1.5.3 Planeación y desarrollo de carrera	21
1.5.4 Desarrollo organizacional y planeación estratégica	22
1.5.5 Clima organizacional	24
1.5.5.1 Componentes	24
1.5.5.1.1 Comunicación	25
1.5.5.1.2 Liderazgo	27
1.5.5.1.3 Motivación	29
2 CULTURA LABORAL	34
2.1 Marco conceptual	35
2.2 Elementos y manifestaciones	36
2.3 Resistencia al cambio	39
2.4 Estrategias para el cambio	41
2.5 Cambio en la cultura organizacional	44
3 SUBDIRECCIÓN DE PERSONAL DEL ISSSTE	45
3.1 Antecedentes	46
3.2 Situación actual	47
3.2.1 Misión, Visión y Objetivo de la Subdirección	47
3.2.2 Funciones	48
3.2.3 Estructura organizacional	48
3.2.4 Diagnóstico análisis FODA	50
3.2.5 La Subdirección de Personal del ISSSTE, su factor humano y su cultura	53

4 INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL REDISEÑO DE LA CULTURA LABORAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE PERSONAL DEL ISSSTE	55
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
CONCLUSIONES	73
ANEXO	76
BIBLIOGRAFÍA	97

INTRODUCCIÓN.

Al hablar del desarrollo del factor humano y su promoción en las organizaciones con base en la cultura laboral, se debe retomar alguna teoría de la administración con la finalidad de respaldar de manera significativa el contexto en que se desarrollará el tema, por lo cual se ha considerado conveniente el enfoque sociotécnico que tiene como representantes a Peter Druker, Likert, Blake, entre otros.

Tanto los aspectos técnicos como los sistemas que dinamizan la organización se encuadran en lo que los teóricos llaman enfoque sociotécnico. Este enfoque surge a partir de los años 50 como resultado de dos visiones totalmente distintas: el enfoque científico que tiene como representantes a Taylor y Fayol, y el social con representantes como E. Mayo, Chester Barnard; el primero se basa fundamentalmente en la departamentalización y la especialización buscando siempre mayor producción sin interesar las necesidades del trabajador y el segundo destaca la importancia de los grupos informales dentro de las organizaciones, los líderes naturales, el reconocimiento individual, viendo a partir de entonces a las organizaciones como una estructura social.

El enfoque sociotécnico es el punto intermedio entre los dos anteriores, para Druker resulta importante tener un equilibrio entre ambas, por lo tanto son tan relevantes los sistemas técnicos y la infraestructura como también lo son los aspectos psicosociales de los trabajadores.

La situación actual que enfrentan las organizaciones en su ambiente externo (entre los que destacan el sector laboral, las nuevas tecnologías, la competencia y los clientes más exigentes) ha generado que estas realicen cambios en su ambiente interno (como en el liderazgo, la cultura, las políticas, los sindicatos, etcétera). Exigiendo de este modo el dinamismo, la flexibilidad y la adaptabilidad tanto de la organización como de su personal.

La Subdirección de Personal del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) consciente de ello y conociendo sus oportunidades y amenazas (externas); sus fortalezas y debilidades (internas), se ha dado a la tarea de iniciar un proceso de reestructuración, en el cual su objetivo primordial es desarrollar su factor humano, entendiendo que este por tener potencial y capacidad puede aprender, innovar y adaptarse (atributos de los que carecen los recursos materiales y financieros) teniendo así la posibilidad de desarrollarse y crecer.

El desarrollo del factor humano debe ser un proceso continuo que implica no solamente la capacitación, sino también un proceso de reclutamiento, selección e inducción óptimo, de planeación estratégica y desarrollo organizacional adecuados, un clima organizacional favorable, una calidad de vida en el trabajo, una planeación y desarrollo de carrera oportunas, motivación y una cultura organizacional que lo promueva.

Si bien todo lo anterior es necesario para desarrollar el factor humano, un elemento que juega un papel prioritario es la cultura organizacional, pues ésta refleja las bases de la organización y determina su dirección mediante manifestaciones simbólico-conceptuales, conductuales, estructurales y materiales. Es claro entonces la importancia de los valores porque estos influyen de manera considerable en la actitud y conducta del personal; si se

trabaja el rediseño de una cultura que (siendo flexible a cambios continuos) tenga apertura, se logrará mejorar la comunicación, el respeto, la confianza, el compromiso, el sentido de pertenencia, la motivación, la colaboración, en otras palabras promoverá el desarrollo del factor humano; entonces la organización podrá responder a las exigencias de cambio obteniendo una mejora continua, mayor productividad y estará siempre a la vanguardia.

En este sentido, en el apartado 5 del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 denominado Desarrollo Social y Humano específicamente en su inciso f) donde se hace referencia a las estrategias de Niveles de Educación y Bienestar señala lo siguiente:

"f) Desarrollar una cultura que promueva el trabajo como medio para plena realización de las personas y para elevar su nivel de vida y el de sus familias.

Promover una nueva cultura laboral que fomente el trabajo por medio del establecimiento de condiciones de empleo digno y bien remunerado, con énfasis en grupos vulnerables, particularmente los excluidos del desarrollo, y culmine en una reforma laboral integral incluyente.

Para ello se profundizarán los programas de capacitación y desarrollo de asistencia técnica para trabajadores en activo y desempleados, y se establecerán mecanismos para que las condiciones de creación de empleo y autoempleo estén al alcance de todos los sectores de la población incluyendo a los actualmente marginados del proceso. Se propiciará la transparencia en las relaciones entre obreros, patrones y gobierno, y se difundirán los valores de la nueva cultura laboral para crear un clima que favorezca la productividad y la competitividad.¹

Por lo anterior y para propósito del presente estudio monográfico se hace indispensable desarrollar temas como los son el ambiente externo organizacional, características y capacidades del factor humano, misión y visión organizacional, procesos dentro de las organizaciones para el desarrollo del factor humano, así como también y para que exista un equilibrio entre éstos y los aspectos psicosociales, el clima laboral, la comunicación, la motivación y el liderazgo y la cultura dentro de las organizaciones; la resistencia al cambio y las estrategias para el mismo.

¹ *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006* pp.82

JUSTIFICACIÓN.

Como parte complementaria del diplomado denominado Planeación y Administración de Recursos Humanos, correspondiente a la Octava Promoción, cuyo objetivo es abrir un espacio laboral a las nuevas generaciones de trabajadores sociales, se ha iniciado la investigación e integración del presente estudio monográfico relacionado con la cultura laboral y su impacto en el factor humano, tópicos actuales y relevantes en el entorno administrativo que se rige por la exigencia de cambios para la mejora continua.

De acuerdo con el Maestro Fernando García Córdoba² y Juan Manuel Flores Santillán³ la cultura organizacional es el conjunto de manifestaciones simbólico-conceptuales, conductuales, estructurales y materiales y que estas reflejan las bases más profundas de la organización, se entiende entonces que la cultura es base fundamental de toda organización y por supuesto que los valores son pieza medular de la cultura, puesto que son los que determinan las actitudes y las conductas de las personas.

El primero de los problemas que enfrentó la investigación fue identificar una organización que cubriera dos principales necesidades: una que tuviera interés por el desarrollo integral de su personal y dos que nos brindara las facilidades para la intervención. En este sentido se encontró que la Subdirección de Personal de ISSSTE desde el año 2000 atraviesa por un proceso de reestructuración a sabiendas de la "fracturada imagen" institucional que los caracteriza, por ello se encuentran desarrollando e instrumentando programas para mejorar la calidad de los servicios que prestan e incluso capacitando a su personal; por lo que esta organización es una instancia adecuada para efectuar la investigación y con ello estar en condiciones de demostrar la importancia de la cultura organizacional como base fundamental para el desarrollo del factor humano.

Cultura Laboral y Trabajo Social.

De acuerdo a su perfil el Licenciado en Trabajo Social puede intervenir de manera individual, grupal e institucional por ello tiene una gran incidencia dentro de las organizaciones en donde, a través de un estudio monográfico entre otros recursos, tiene la capacidad de desarrollar sus habilidades aplicando sus conocimientos para la administración de recursos y el desarrollo del factor humano; tomando en cuenta todo lo anterior se puede hablar de la intervención del Trabajador Social para la modificación de aspectos culturales clave, de modo que ello permita definir y establecer de manera clara su misión, visión y valores y que siendo flexible (la nueva situación cultural) a cambios constantes siga perdurando de modo que se convierta en una manera de vivir dentro de la organización y sobre todo que promueva constantemente el desarrollo del factor humano.

Factor humano, cultural laboral y trabajo social, son si duda tópicos que son interdependientes.

² Licenciado en Psicología por la UNAM. Maestro en Metodología de la ciencia por el PEST y C. del IPN

³ Alumno de la licenciatura en Ingeniería Industrial en la UPIICSA del IPN

OBJETIVOS

Objetivo general.

- Hacer una propuesta del rediseño de la cultura laboral de la Subdirección de personal del ISSSTE teniendo como eje principal el desarrollo del factor humano para elevar la eficiencia de los servicios que brinda el personal

Objetivos particulares.

- Identificar variables sociales que intervengan de manera favorable o desfavorable en el desarrollo del factor humano
- Identificar los valores actuales favorables o desfavorables al desarrollo del factor humano del personal de la Subdirección de Personal del ISSSTE
- Definir y proponer valores que promuevan el desarrollo del factor humano
- Diseñar estrategias para involucrar al personal a una nueva situación cultural en la organización

REFERENCIA METODOLÓGICA.

El presente estudio monográfico se realizó por medio de una investigación documental, la cual se hizo con base en una revisión bibliográfica, hemerográfica y electrónica sobre los temas correspondientes al desarrollo del factor humano y la cultura en las organizaciones; para los antecedentes y la situación actual de la Subdirección de Personal, se hizo una revisión de material proporcionado por personal de dicha Subdirección, específicamente de la jefatura del departamento de Desarrollo Humano; no obstante y para una mayor precisión de la información obtenida se consideró pertinente realizar una investigación de campo con la finalidad de aterrizar las conclusiones a la realidad y la propuesta a las necesidades de la organización.

Dicha investigación se llevó a cabo con técnicas de observación principalmente en el departamento de Trámites al Personal (por ser el único depto. que tiene relación directa con los usuarios) por tanto se percibía la atención del personal y la actitud del usuario; también se realizaron entrevistas utilizando como herramienta una guía de entrevista. (ver anexo pp. 77)

La muestra total entrevistada fue de 25 personas (hombres, mujeres, personal de base y de confianza en diversos departamentos) esto con la finalidad de obtener un perfil general del personal.

La entrevista realizada se integra además de los datos generales (edad, género, estado civil, religión, tipo de personal, antigüedad, área y departamento y estudios) por 43 preguntas, las cuales para un mejor manejo e interpretación se dividen en las siguientes categorías:

1. Aspectos socioeconómicos.
2. Calidad de vida en el trabajo.
3. Liderazgo.
4. Comunicación.
5. Trabajo de equipo y organización.
6. Inducción, capacitación y desarrollo.
7. Motivación.
8. Identidad y pertenencia.
9. Conocimientos sobre la Subdirección.
10. Cambio.
11. Valores.

Además de contar con dos apartados especiales, uno para mandos medios superiores y enlaces con 5 preguntas y otro para personal operativo con 4 preguntas primas, haciendo de este modo un total de 48 y 47 preguntas respectivamente.

Todas las preguntas que se manejaron fueron cerradas y algunas de ellas para su mejor interpretación y como ventaja de haber sido una entrevista, se abrieron para complementarlas con comentarios.

La ponderación de las respuestas responde a la importancia o lo ideal de las mismas, correspondiendo de este modo a las siguientes tablas:

Categoría	Puntuación
a) Muy bien	100
b) Bien	75
c) Mal	50
d) Muy mal	25

Categoría	Puntuación
a) Si	100
b) No	50

Categoría	Puntuación
a) Ha cubierto sus expectativas	50
b) Las ha superado	100

Por lo anterior, los resultados presentados serán el reflejo en porcentaje de la realidad (total de puntos acumulados por pregunta) sobre el estado ideal que será del 100%.

DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO.

"Pero el gran problema es la forma en la que están siendo utilizados los seres humanos o, más exactamente en que están siendo subutilizados"

Robert, H Guest.

1.1 EL AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL Y EL FACTOR HUMANO.

"No hay nada permanente
excepto el cambio"

Heráclito.

Los cambios constantes a los que se enfrentan las organizaciones son el resultado de las exigencias del ambiente externo que se reflejan en:

- El sector laboral
 - Mayor incremento de profesionistas
 - Incremento de personal de nuevo ingreso que requiere capacitación
- Tecnología
 - Avances sin precedentes
 - Mayor robotización
 - Programas de calidad total
- Competencia
 - Globalización
 - Alianzas corporativas
- Consumidores y/o clientes más exigentes
 - Calidad en productos y servicios
 - Satisfacción total del cliente

"En este mundo en el cual vivimos, la innovación –cambio- está a la orden del día. La mayoría de los productos y métodos tienen una vida limitada; la obsolescencia se da con rapidez y una organización estática puede perder oportunidades en tan sólo un periodo de tiempo mientras que los competidores ganan terreno. Las nuevas ideas, los nuevos productos y los nuevos métodos desarrollados por los competidores absorberán terreno a una organización estática. La compañía que carece de creatividad, que no mejora, es un candidato al fracaso"¹

Actualmente los cambios más relevantes que se realizan dentro de las organizaciones se enfocan en: el cambio en la estructura organizacional (fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento o reducción de tamaño), cambio en la tecnología, cambio en los recursos humanos (fuerza de trabajo diversa que comprende muchos grupos) (Wayne Mondy y Robert M. Noe 1997)

Sin embargo, la inversión en recursos, tecnología, el cambio en procesos y procedimientos laborales son alternativas necesarias pero no suficientes para enfrentar el entorno actual

* CALDERÓN, Uribe M., *Manual de apoyo Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos 8va. Promoción* ENTS-UNAM, Modulo II Diseños de referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano, Oct-Nov.2001, pp. 3

sobre todo si se toma en cuenta que: "la base de todos los cambios se encuentra realmente en el hombre mismo, nada sucede sin un cambio personal, y las organizaciones de hoy están conscientes de ello y buscan el cambio en la esencia del ser humano"², además es importante saber que uno de los avances de mayor trascendencia de la administración de personal ha sido el hecho de considerar al trabajador como colaborador y factor humano, no como empleado o recurso humano.

"No obstante, las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, llevan implícitos dos compromisos, en primer lugar el de creer firmemente que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa, sino que tiene potencial suficiente para tomar decisiones y para participar en la organización, con base en sus propias capacidades; en segundo lugar, se parte de la necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación (cambio de conducta), formación, especialización y en la toma de conciencia como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía."³

1.2 CARACTERÍSTICAS DEL FACTOR HUMANO.

Toda organización que desee competir, ser más productiva y enfrentar las exigencias de su entorno con éxito, debe en primera instancia prestar mayor atención y confianza en su factor humano no en sus recursos y/o procedimientos ya que estos últimos tienen límites y el factor humano cuenta con potencial para desarrollarse, por ello actualmente el personal que se desenvuelve en las organizaciones debe cubrir las siguientes exigencias:

- Ser multifuncional
- Asertivo
- Proactivo
- Capaz de entregar cantidad y calidad
- Trabajar en equipo
- Dispuesto a apoyar
- Con identidad y pertenencia a su organización
- Creativo
- Visionario
- Enfocado a la solución de problemas
- Con actitud de servicio al cliente

² www.cambio.com

³ FLORES, Jesús. , *Confianza en el factor humano, estrategias para enfrentar una nueva década*, revista *Administrate hoy*, Año IV, No.37, México, Ed, SICCO, Mayo 1997, pp. 7-8

1.3 CAPACIDADES DEL FACTOR HUMANO.

"La productividad es la capacidad del hombre para emplear sus poderes y realizar las potencialidades inherentes a él"

Erich Fromm.

Para que el personal pueda desarrollar las características anteriores, la organización y el factor humano deben trabajar para desarrollar tres capacidades esenciales.

- Innovación
- Adaptación
- Aprendizaje

Las cuales "según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) estas tres capacidades son las que permitirán además de elevar la productividad y la competitividad en las empresas y las economías, generar las condiciones para el desarrollo y ampliación del nivel de vida de la población"⁴

Capacidad de innovación: "Implica imaginación y creatividad de individuos, empresa y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos al cambio"⁵.

Capacidad de adaptación: Significa que individuos, empresa y sociedad deben adecuarse de manera pronta a las circunstancias (cambios), esto dará como resultado una evolución constante, por ejemplo el personal que se adapte a cambios tecnológicos y/o de procedimientos será más competente, elevará su bienestar incluso mejorará sus ingresos, por lógica la organización que se adapte a estos cambios podrá satisfacer de manera más rápida las necesidades y preferencias de los consumidores.

Capacidad de aprendizaje: Implica que individuos empresa y sociedad asuman el aprendizaje como un proceso continuo para desarrollar las capacidades ya mencionadas.

Estas capacidades son competencias que deben desarrollarse dentro de la empresa mediante la implementación de sistemas de administración óptimos en recursos humanos.

⁴ MARTÍNEZ, G. Martha y Jesús Flores, *Manual de apoyo Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos 8va. Promoción* ENTS-UNAM, Modulo I Enfoques y teorías sobre la organización, Sept-Oct.2001, pp. 10

⁵ Ibid.

1.4 MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONALES.

"El mejor modo de predecir el futuro es inventándolo."

Alan Kay

De nada servirá desarrollar al factor humano si este desconoce los objetivos de la organización, pues no sabrá realmente la exigencia final de su trabajo por ello es imprescindible conocer:

- a) Misión:** Es la razón de ser de la organización, su propósito continuo, es además un factor interno de la organización que afecta las actividades de la administración en recursos humanos (Wayne Mondy y Robert M. Noe 1997)
Para su elaboración se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos? (a que se dedica, producto o servicio que brinda)

¿Para quién lo hacemos? (el tipo de cliente)

¿Por qué lo hacemos? (beneficios que obtiene el cliente)

La misión tiene por objeto orientar y guiar la acción de la organización estableciendo el propósito de esta, además debe enfocarse al cliente, ser positiva, motivadora y entendible para su personal.

"Contar con una misión es fundamental –y esencial- si se quiere que el personal crea en su empresa, organización o institución. Deben pensar que la organización existe con algún fin, con alguna razón de ser."⁶

- b) Visión:** Es la proyección a futuro de la organización para su redacción se debe tener claro:

¿Hasta dónde se pretende llegar?

¿Cuándo se desea alcanzar el propósito?

¿Por qué se desea llegar hasta él?

La visión debe definir claramente el futuro deseado, tener un enfoque positivo, representar un reto alcanzable y ser altamente motivador para el personal además debe retroalimentarse de manera constante.

"Naturalmente la misión inicial requiere de un proceso de cambio, de romper con paradigmas, de crear y desarrollar un cuadro de seguidores del cambio; de modificar concepciones de valores, en un viaje desde lo conocido –real- hasta lo ignoto, creando el

⁶ VELAZQUEZ, M. Gustavo, *La misión*, revista *Adminístrate hoy*, México, Año VI, No. 72, Ed. SICCO, abril 2000, pp. 43

futuro a partir de un montaje real –de hechos-, sin perder de vista la fe las esperanzas, los sueños, las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.”⁷

Para toda organización es esencial tener claras su misión y visión y por ende estas deben ser conocidas durante el proceso de inducción y por todo el personal.

1.5 PROCESOS Y FACTORES PARA DESARROLLAR AL FACTOR HUMANO.

“Sin lugar a dudas la premisa de que el trabajador es el elemento más importante con que cuenta la organización, sigue teniendo una total vigencia ya que puede tener el mejor producto, las mejores instalaciones, grandes inversiones en tecnología de punta, pero si carece de personal con sentido de compromiso y preparación para responder a los cambios, seguramente los resultados serán muy limitados; sin embargo, es necesario prestar atención e implementar acciones y estrategias de crecimiento del factor humano.”⁸

El desarrollo del factor humano comienza cuando el personal ingresa a la organización y continua durante su estancia en la misma, se entiende que sus capacidades se deben desarrollar y reforzar de manera constante por los siguientes procesos dentro de la organización.

1.5.1 Reclutamiento, Selección e Inducción.

“El compromiso comienza en el momento en que un directivo y un candidato se estrechan las manos. Este compromiso crece o se disminuye a través de las acciones e interacciones diarias.”

Michael C. Thomas

“Este sistema es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades del trabajador y de la propia empresa.”⁹

El proceso de reclutamiento y selección comienza en el momento en que se presenta una vacante, es decir, un puesto que no tiene titular.

Reclutamiento: Proceso que consiste en atraer a solicitantes de empleo de forma oportuna, económica y suficiente en calidad y cantidad para posteriormente participar en la selección. Inicia cuando se realiza una requisición de empleados, este es “un documento

⁷ VELAZQUEZ, M. Gustavo, *La visión*, revista *Adminístrate hoy*, México, Año VI No. 72 Ed. SICCO, abril 2000, pp. 44

⁸ FLORES, Jesús, Op. Cit pp.8

⁹ PEÑA, C. Eloy, *Material de apoyo Diplomado Planeación y Administración de Recursos Humanos 8va. Promoción* ENTS-UNAM, Modulo III Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección del personal, Nov-Dic 2001-Enero 2002, pp. 5

que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles.”¹⁰

Un proceso de reclutamiento óptimo debe utilizar fuentes y métodos disponibles que sean favorables y productivos; las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar a los candidatos más apropiados (sindicatos, archivo o cartera personal, familiares y recomendados, promoción o transferencia interna de personal, como fuentes internas y como externas instituciones profesionales y educativas, asociaciones profesionales, bolsa de empleo, agencias de colocación); los métodos son los medios específicos de divulgación para atraer a los candidatos potenciales (anuncios en publicaciones masivas, radio y televisión, grupos de intercambio, boletines)

Selección: “Proceso por el cual la empresa escoge dentro de un grupo de solicitantes a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y la compañía.”¹¹ El cual consta de varios pasos: Entrevista preliminar, revisión de solicitudes y curriculum, pruebas de selección para evaluación técnica y psicológica, entrevista de selección, verificación de referencias y antecedentes, estudio socioeconómico, pasando cada uno de estos “filtros” se realiza la elección y posteriormente se somete a un examen físico al futuro integrante que será contratado e iniciará entonces el proceso de inducción.

Es importante mencionar que estos pasos son los adecuados para realizar un proceso de selección óptimo, sin embargo, actualmente no se llevan a cabo en todos los casos cada uno de estos e incluso, se contratan empresas externas (*outsourcing*) para el reclutamiento y selección de personal, lo cual trae como consecuencia que estos procesos no tengan resultados eficientes para la empresa que lo solicita.

Aparentemente los procesos anteriores no se relacionan de manera directa con el desarrollo del factor humano, pero, el éxito que se obtenga en estos se reflejará en los niveles de satisfacción laboral, pues el personal que sea elegido deberá contar con intereses similares a los de la organización, esto disminuirá rotación de personal e incrementará la productividad y la calidad pues gracias a este “filtro” se elegirá a las personas mejor calificadas e identificadas con la organización.

Inducción: Es un proceso estratégico el cual consiste en integrar a un nuevo elemento a la organización, implica proporcionar al empleado información sobre la organización, el puesto (misión, visión, políticas, reglamentos, derechos, obligaciones, funciones) esto debe ser desde el primer contacto que se tenga con la organización para de este modo integrar y adaptar de manera oportuna al nuevo elemento, comenzando de este modo a desarrollar el factor humano.

¹⁰ WAYNE, Mondy y Robert Noe, *Administración de recursos humanos*, México, Ed. Prentice Hall, 1997 pp.150

¹¹ WAYNE, Mondy y Robert Noe, Op. Cit., pp.7

Los objetivos que debe lograr la inducción son:

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- Dar a conocer al personal información necesaria sobre la organización, políticas, servicios, historia, reglamentos, entre otros.
- Desarrollar actitudes positivas hacia el trabajo, jefes y compañeros por parte del nuevo elemento.
- Despertar interés y satisfacción en el trabajo.

Para que este proceso sea óptimo es recomendable se realicen sesiones de inducción donde se deben realizar técnicas de enseñanza-aprendizaje, de presentación e integración para de este modo generar dinámicas favorables: la presentación de los jefes inmediatos y compañeros, las áreas con las cuales se tendrá relación, la descripción del trabajo, deberes y responsabilidades, puestos afines; de igual manera es conveniente que toda organización cuente con un manual de inducción el cual debe de contener por lo menos la siguiente información:

- Historia de la organización
- Sus objetivos
- Horarios, días de pago, prestaciones
- Servicio que presta o artículo que produce
- Estructura de la organización
- Políticas de personal, reglamento interior de trabajo
- Información general que pueda ser de interés al nuevo elemento

El reclutamiento, selección e inducción son en definitiva procesos de alto costo y de gran importancia dentro de cualquier organización, por ello la importancia de una cultura que haga esenciales estas funciones dentro de la propia organización, ya que esto garantizará que los puestos que se cubran sean con las personas más aptas y con expectativas de crecimiento dentro de la organización, mejor identificadas con la ideología, los valores, en general con la organización y claro que esto se reflejara con personal más capaz lo que traerá mayores beneficios en cuanto a producción y menor rotación.

1.5.2 Capacitación.

"Capacitar a un hombre
no es enseñarle algo que no sabía,
es convertirlo en alguien que no existía"

Anónimo.

La capacitación es un proceso que generalmente se confunde con el desarrollo pero se debe a que se encuentran profundamente ligados, pues no se puede pensar en desarrollo si no existe antes y de manera continua la capacitación, sin embargo, esta última no es determinante para el desarrollo, porque es sólo una variable o un proceso de muchos otros que intervienen en el desarrollo.

"Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades del desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales."¹²

El desarrollo es un proceso de aprendizaje enfocado a largo plazo, donde se aprovecha al máximo la capacidad y el potencial del personal mediante varios procesos. La capacitación es un proceso de aprendizaje en donde se adquieren conocimientos y habilidades para el puesto actual del empleado; la actualización de conocimientos y para la adaptación a las nuevas tecnologías. Este proceso debe pasar por una detección de necesidades la cual proporcionará un diagnóstico para conocer los problemas actuales y retos futuros a enfrentar, se deben establecer los objetivos de capacitación y el contenido del programa, los cuales serán determinados por la evaluación de necesidades. Se establecerán los principios de aprendizaje (participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación), seleccionando después la técnica de capacitación, se realiza el programa de capacitación y su evaluación.

El desarrollo y la capacitación se encuentran íntimamente ligados, ya que no se puede concebir el desarrollo sin la capacitación, es decir, la capacitación forma parte del desarrollo del factor humano, le brinda beneficios los cuales se ven reflejados de manera favorable en la organización, por ello, "la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización"¹³, sin embargo, esta no garantiza que la organización enfrente con éxito las exigencias externas, esto se demuestra en un ejemplo claro:

Pensemos en brindar capacitación constante al factor humano (de cualquier organización y a cualquier nivel) para actualizarlo y/o adaptarlo a la tecnología, se contará entonces con personal capaz para realizar su trabajo actual, pues ha adquirido conocimientos y desarrollado habilidades, pero, no se identifica con la organización, le falta sentido de

¹² WERTHER, B. William y Keith Davis Jr., *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw Hill, 2000, pp.241

¹³ *Ibid.*, pp.242

identidad y pertenencia, no se siente comprometido o simplemente el clima organizacional no es favorable, no se le motiva (sólo por mencionar algunos factores) entonces por muy capacitado, actualizado que este el personal no desarrollará al máximo su capacidad ni su potencial y en cualquier momento dejará el trabajo para buscar alternativas que satisfagan por completo sus necesidades.

La capacitación se hace indispensable hoy más que nunca si se desean enfrentar los cambios tecnológicos y estar siempre flexible ante los cambios, por ello la necesidad de una cultura de capacitación que incluya todos los niveles, tomando en cuenta las necesidades del personal y la exigencia del entorno.

1.5.3 Planeación y desarrollo de carrera.

*"No puede ser que estemos aquí
para no poder ser"*

Julio Cortázar.

La planeación y desarrollo de carrera es un proceso indispensable para el desarrollo del factor humano el cual, la organización tiene el compromiso de generarlo para satisfacer las necesidades personales más importantes mediante las experiencias laborales, esto a su vez generará una **calidad de vida en el trabajo**.

Para fines de este trabajo es necesario entender el concepto carrera como el camino que la persona escoge seguir durante su vida laboral.

Planeación de carrera: Proceso continuo donde el individuo determina sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarla, se debe realizar una autoevaluación y considerar oportunidades alternas de carrera.

Desarrollo de carrera: Incluye toda la experiencia laboral (todas las actividades laborales) que hacen eficiente a la persona para satisfacer las exigencias de la organización, pues el desarrollo de carrera es un enfoque formal de esta para asegurarse de tener disponible en el momento adecuado a las personas con aptitudes y experiencia que se requieran. A pesar de que la organización debe promover al individuo, este último debe ser el responsable de su propia carrera.

La planeación y el desarrollo de carrera deben beneficiar y satisfacer tanto al individuo como a la organización por ello deben ser similares. Si una persona no puede desarrollar su plan de carrera dentro de la organización en la que labora seguramente en cualquier momento saldrá de ella.

"Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal"¹⁴, sin embargo, es claro que no existen suficientes puestos de alto nivel (meta que gran parte de las personas desean alcanzar) por ello la planeación y desarrollo de carrera deben orientarse

¹⁴ WERTHER, B. William y Keith Davis Jr., Op. Cit., pp. 257

a alcanzar e incluso a superar éxitos psicológicos, pues "la mejor recompensa por hacer un trabajo es ser premiado con la obtención de responsabilidad y confianza"¹⁵

Ambos procesos dentro de la organización son indispensables para el personal, pues en la medida que logren alcanzar sus metas y cubrir sus expectativas de crecimiento estarán más a gusto dentro de la organización, por ello la importancia de que la cultura laboral tome en cuenta estos factores y los haga prioritarios para beneficio tanto de su personal como de la propia organización.

1.5.4 Desarrollo organizacional y planeación estratégica.

"Una intervención de desarrollo organizacional logra incrementar la productividad en proporción directa con las expectativas de mejorar el desempeño"

Dov Eden.

El **desarrollo organizacional** (D.O.): Es un conjunto de intervenciones para cambios planeados, basados en valores humanísticos y democráticos que pretenden mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados, por ello valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración.

"El desarrollo organizacional implica fundamentalmente un desarrollo del recurso humano, que más que un recurso es el generador de todos los demás recursos, de ahí su importancia y la necesidad de hacer énfasis en el trabajo que se requiere para hacerlo participe del cambio y de su propia autorealización"¹⁶

El D.O. "básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con la organización o institución que ellos mismos han creado; especialmente cuando se esta frente al peligro (palpable actualmente) de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la enajenación del mismo sujeto".¹⁷ El D. O. se debe aplicar a todo un sistema, dirigiendo su primer enfoque a la satisfacción del empleado, los cambios que genera son a largo plazo mediante estrategias adaptadoras para planearlos e implantarlos.

Los beneficios que brinda el D.O. son cambios en toda la organización, mayor productividad, motivación, mayor satisfacción en el trabajo lo que implica una mejor calidad de vida en el trabajo; la resolución de conflictos será de manera oportuna y óptima, el trabajo en equipo será mejor, habrá compromiso con los objetivos, menor rotación y reducción del ausentismo. Sin embargo, también existen limitaciones: la mayor de ellas, el tiempo que se invierte, el costo y la recuperación de inversión es lenta, además

¹⁵ CARLSON, Jan., *El momento de la verdad*, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1991, pp 136

¹⁶ www.desarrolloorganizacional.com

¹⁷ ARIAS, G. Fernando (coordinador), *Administración de recursos humanos*, México, Ed.Trillas, 1975, pp.396-397

de tener posibilidades de fracaso; a pesar de ello "el D. O. es una excelente práctica para introducir el cambio y la renovación de las empresas"¹⁸

Las características y valores con que se trabaja el D.O. son los siguientes:

1. Orientación sistémica: implica relacionar a todos
2. Respeto por las personas: reconocer que lo más valioso que tiene la organización son las personas
3. Confianza y apoyo: se debe generar este ambiente de trabajo
4. Igualdad de poder: establecer relaciones de igual a igual
5. Confrontación: hacia los problemas
6. Participación: entre más gente se involucre en el cambio habrá más compromiso de ellos mismos
7. Formación de equipos: entender que no todos pueden hacer todo

La **planeación estratégica** es un proceso mediante el cual la dirección determina propósitos, objetivos globales y la manera en cómo deben lograrse; de hecho un aspecto importante que esta debe tomar en cuenta es precisamente el factor humano y su desarrollo.

"La planeación estratégica es una planeación de organización a largo plazo que se orienta hacia la meta, la estrategia organizacional resulta de la planeación estratégica".¹⁹

Sin duda las estrategias organizacionales actuales en toda organización deben vincularse estrechamente con el desarrollo del factor humano si es que en realidad se desean alcanzar los objetivos.

La cultura laboral debe tomar en cuenta estos procesos si es que la organización desea ser flexible a cambios. El D.O. es un proceso que tiene características y valores que son de vital importancia para enfrentar cambios, desarrollar el factor humano, de hecho si el propósito es modificar factores claves de la cultura laboral se habla entonces de un gran cambio y "un cambio de esta magnitud con frecuencia se llama desarrollo organizacional"²⁰. La planeación estratégica debe tener en cuenta que para alcanzar las metas y lograr sus objetivos debe en primera instancia apegarse a su cultura y por ende valores que tiene el personal de la organización.

¹⁸ www.desarrolloorganizacional.com

¹⁹ W. RUE, Leslie y Lloid L., *Administración teoría y aplicaciones*, México, Ed. Alfaomega, 1995, pp. 100

²⁰ WAYNE, Mondy y Robert Noe, Op.Cit. pp.277

1.5.5 Clima organizacional.

El clima organizacional es la dinámica social que se genera en la organización, dicho de otra manera, es el medio ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los trabajadores en su organización, aunque el clima laboral no es tangible se ve reflejado de manera considerable pues si no favorece al desarrollo del factor humano afecta procesos organizacionales y psicológicos (comunicación, toma de decisiones, manejo de conflictos, aprendizaje, motivación, entre otros), los cuales repercuten directamente en la eficiencia y productividad de la organización, así como en la satisfacción y bienestar de su personal; por ende si el clima es favorable para el desarrollo del factor humano se vera reflejado de manera positiva en los aspectos antes mencionados.

1.5.5.1 Componentes del clima organizacional.

Es importante mencionar que el clima organizacional o laboral aunque es abstracto también "es tangible", es decir, no puede verse pero si sentirse y se puede medir mediante instrumentos que identifican los componentes que la generan. Estos componentes son:

- La estructura orgánica

Esta tiene que ver con los niveles jerárquicos, en como están divididos –organigrama-, es lógico, que esta, tiene que ver con el liderazgo y por ende entre más directivos, jefes y departamentos, habrá también diversas variables que influyan en el clima organizacional.

- Los procesos organizacionales

Se refiere a métodos, procedimientos que se desarrollan en la organización con el fin de alcanzar sus objetivos y lograr sus metas, de igual modo tienen un gran peso las políticas, las normas de la organización, el reglamento interno, incentivos y compensaciones al personal.

- La estructura física de la organización

Se refiere específicamente al espacio físico, instalaciones, mobiliario, ubicación geográfica, ambiente físico (su temperatura, iluminación, limpieza, ventilación e incluso su decoración.)

- Comportamientos individuales y de grupo

Es el más determinante para el ambiente laboral pues se refiere a las actitudes del personal, las cuales son severamente influenciadas por: motivaciones, valores, comunicación, liderazgo, grado de madurez, sentido de responsabilidad, normas de grupo, sin embargo, para propósito del estudio únicamente se retomará comunicación, liderazgo, motivación y valores (este último se desarrollará en cultura laboral).

Dentro de una organización se hace indispensable un buen ambiente de trabajo, lo cual se puede lograr con una cultura organizacional que sea efectiva, abierta, participativa, una cultura que tenga impacto en la comunicación, la motivación y en los estilos de liderazgo que se ejerzan dentro de la organización.

1.5.5.1.1 Comunicación.

"Un buen líder dedica más tiempo a la comunicación que a cualquier otra actividad"

Jan Carlson.

La comunicación interpersonal, es un proceso indispensable para vivir en la sociedad, mediante la cual se da la transferencia de información, esto es para poder expresar emociones, pensamientos, juicios, etcétera.

Para que se realice este proceso se necesitan por lo menos dos personas, las cuales estarán intercambiando el papel de emisor a receptor, pues el proceso debe incluir una retroalimentación.

Emisor: es quien expresa la información

Receptor: quien la recibe o se da cuenta de esta información

Este proceso debe estar acompañado del entendimiento del significado, por ello es necesario un lenguaje común para dar forma a la expresión, de este modo se asegura el entendimiento. Los lenguajes más utilizados son el verbal y el no verbal los cuales generalmente se unen para una mejor expresión y entendimiento.

Algunas veces este proceso no cumple con su finalidad, esto se debe a obstáculos o desviaciones durante el proceso, es decir, que existen condiciones no favorables que distorsionan la información o interrumpen el proceso, como las siguientes:

- Los ruidos o interferencias
- La atención, los conocimientos y habilidades de percepción del receptor
- El estado de ánimo del emisor
- La manipulación de información
- El lenguaje pues aunque se utilice el mismo, todas las personas tienen diferentes concepciones

Para que una comunicación sea eficaz es fundamental reducir al mínimo posible las condiciones y/o factores antes mencionados y obtener siempre una retroalimentación, para evitar así malos entendidos; además se debe escuchar, no oír, el escuchar implica poner atención, interpretar y recordar el estímulo del sonido, mientras que oír es simplemente atrapar las vibraciones del sonido.

La comunicación dentro de las organizaciones es también indispensable y fundamental pues mediante esta se difunde la información significativa, las ideas, las propuestas, las decisiones, las peticiones, las órdenes, etcétera.

Existen cuatro funciones principales de la comunicación dentro de las organizaciones.

- Controlar
- Motivar
- Expresar emociones
- Proporcionar información

En una investigación a 10 compañías líderes (seleccionadas por haber desarrollado reputación al tener programas de comunicación excelentes) se encontraron ocho factores comunes que determinaron su eficacia²¹:

1. Reconocer la importancia de la comunicación
2. Asociar las palabras con las acciones
3. Comprometerse con la comunicación de dos vías
4. Enfatizar la comunicación cara a cara
5. Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados
6. Saber manejar las malas noticias
7. Moldear el mensaje para los receptores
8. Tratar la comunicación como un proceso continuo

Cabe mencionar que dichas compañías habían enfrentado cambios en reestructuración y reorganización de manera exitosa, pues, "el examen verdadero de la eficacia de la comunicación de una compañía era que tan bien trabajaban en momentos del mayor cambio organizacional"²²

Dentro de una organización se hacen indispensables los programas de comunicación los cuales deben en consecuencia mejorarla día con día, para de este modo tener una comunicación abierta, directa, congruente con los actos, sin obstáculos ni desviaciones, lo cual garantizará o al menos determinará una comunicación eficaz dentro de la organización que dará como resultado un clima laboral más óptimo y contribuirá a desarrollar al factor humano; por ello la cultura organizacional debe tener como un valor fundamental la comunicación.

²¹ STEPHEN, R. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Ed. Prentice Hall, 1998, pp.325

²² Ibid. pp. 326

1.5.5.1.2 Liderazgo.

"Los líderes excelentes no son débiles corderitos"

Nancy K. Austin.

El liderazgo al igual que la comunicación es un proceso que juega un papel importante en el clima laboral, pues la forma en que se ejerza determinará de manera favorable o desfavorable en el desempeño del personal.

Definiciones de liderazgo existen muchas, pero todas coinciden en que este involucra un proceso de influencia sobre el comportamiento de otros individuos para alcanzar objetivos y lograr metas, por lo tanto líder es aquella persona aceptada y reconocida que tiene la habilidad de influir en el comportamiento y en la ideología de otras.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta para comprender de mejor manera el liderazgo es el poder y la autoridad, pues los diversos conceptos difieren justamente en si el liderazgo debe o no ser coercitivo, por ello es conveniente saber que no toda persona que tenga poder (el cual puede ser de referencia, coercitivo, de experto) tendrá autoridad, pero que toda persona que tenga autoridad (derecho legal de ordenar una acción y exigir su cumplimiento) tendrá poder legítimo (el cual se derivará del puesto), así como es evidente que no todo jefe es líder ni todo líder es jefe.

Para completar el tema de liderazgo es conveniente retomar algunas teorías y conocer los estilos de liderazgo básicos.

Teoría de las características del liderazgo.

Se basa en buscar características comunes de los líderes sean estas de personalidad, sociales, físicas o intelectuales y que además los diferencian de sus seguidores, "por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes, tienden a diferir de los no líderes son la ambición, la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante en el trabajo"²³

Teoría del comportamiento del liderazgo.

Explica al liderazgo con respecto al comportamiento mostrado por el líder y lo diferencia de quienes no lo son.

Las teorías anteriores reflejan que mientras en la primera se podría seleccionar a personas aptas para líderes (según sus características), en la segunda se podría bien entrenar a las personas para que lleguen a serlo.

²³ STEPHEN, R. Robins, Op. Cit., pp.348

Por otro lado tenemos tres estilos de liderazgo básicos:

Líder autocrático.

El cual dicta las decisiones, tiene poca confianza y fe en su grupo, no permite preguntas ni explicaciones simplemente da órdenes, la producción es buena cuando está presente no así cuando está ausente.

Líder democrático.

Es el que guía al grupo, la toma de decisiones se comparte entre él y su grupo, las nuevas ideas y cambios son bienvenidos, generalmente la calidad y la productividad son altas y la comunicación con su grupo es efectiva.

Líder laissez faire.

No se siente seguro de su liderazgo y proporciona poca guía a su grupo, permite que este tome sus propias decisiones, el grupo suele tener poco interés en el trabajo, por ello la productividad es baja así como la moral y el trabajo en equipo.

A pesar de las teorías y de los estilos de liderazgo, en la actualidad el líder debe cubrir diversas exigencias: en primer lugar debe conocerse a sí mismo y enfocarse principalmente en impulsar cambios, mediante su apoyo y motivación al grupo, es claro que para ello se requiere ser respetuoso, tener confianza y fe en su grupo y generar estos hacia él, no tener miedo a cometer errores ni lamentarse cuando sucedan sino aprender de ellos, llevar a cabo una comunicación eficaz, deben por supuesto ser flexibles (lo cual implica esperar cuando sea necesario) y predicar con el ejemplo y sobre todo deben de estar consientes de que su puesto no es un privilegio sino una responsabilidad la cual deben compartir y que su autoridad se puede delegar.

Según el Dr. Peter Senge⁹, el primer principio del liderazgo se basa en comprender los procesos de auto fortalecimiento del crecimiento, para que estos progresen deben existir condiciones favorables, por ello el líder debe enfocarse a las condiciones que limitan el funcionamiento de los procesos de crecimiento, se trata de que el líder participe y nutra esos procesos y minimice las limitaciones de los mismos, también menciona tres procesos de crecimiento que se fortalecen entre sí, el primero se ve reforzado por resultados tangibles (los cuales pueden tardar de seis a 24 meses en aparecer); el segundo es constituido por resultados personales, la gente tiende a comprometerse más si el cambio los involucra personalmente y el último tiene que ver con la influencia de los colegas en otros equipos de trabajo, lo que se refiere a las comunidades de práctica transversales que sirven para difundir (de manera informal) nuevas ideas en las organizaciones.

⁹ Quien revolucionó las teorías del *management* con la creación del concepto "organizaciones que aprenden" u "organizaciones vivas" además de cuestionar los paradigmas más populares de liderazgo y aprendizaje. El *Journal of Business Strategy* lo reconoció como una de las 24 personas que ha tenido la mayor influencia en estrategia de negocios en los últimos 100 años, Expo *Management*, México 2002

Las limitaciones son:

- La flexibilidad: La cual debe ser suficiente para invertir el tiempo y el esfuerzo necesario para desarrollar las nuevas capacidades, de lo contrario el cambio no sucederá
- El ejemplo: Los líderes deben predicar con el ejemplo, pues de nada servirán las nuevas ideas, sino se le dedica a la gente el tiempo y el apoyo para que las continúen
- El miedo y la ansiedad: Una vez que inician los cambios el líder debe estar preparado para los desafíos que surgirán
- La polarización: Indudablemente ante el cambio habrá gente creyente y no creyente, el líder debe estar preparado para enfrentar esta división
- La medición: En lo que se refiere al desempeño
- La fragmentación y la reticencia: El líder deberá lidiar tanto con estructuras de poder como con problemas de difusión

Sin duda alguna la manera en que se ejerza el liderazgo influirá en gran medida en el desarrollo del factor humano, pues del primero depende una mejor comunicación, motivación, el líder debe de crear condiciones favorables para un mejor desempeño, la relevancia de los líderes ante un cambio cultural es de suma importancia, pues en la medida en que ellos comiencen con los cambios en hábitos, creencias e incluso actitudes lo mismo lo harán las personas que los reconozcan como tales, se necesitará compromiso, constancia y tiempo, pues un cambio en la cultura es a largo plazo para comenzar a ver resultados, pero finalmente los líderes son factor clave y determinante ante los cambios, pues ellos son la guía del resto del personal.

1.5.5.1.3 Motivación.

"La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo."

Frederick Herzberg.

La motivación es un elemento indispensable para el desarrollo del factor humano, pues esta es la que impulsa al organismo a efectuar una acción, la motivación son todos aquellos factores conocidos o desconocidos por el sujeto, que provocan, mantienen y dirigen la conducta hacia un objetivo.

El género humano es una unidad somato-psíquica (unidad indivisible), que se encuentra en constante contacto con sus semejantes en actividades diversas, las cuales siempre se derivan de sus necesidades además sus posibilidades de satisfacerlas son innumerables cuanto mejores sean sus relaciones con sus semejantes, ya que sólo con la ayuda de estos podrá obtener éxito en la búsqueda de sus satisfacciones tanto morales como

materiales, las cuales le son indispensables para el cumplimiento de sus fines dentro del grupo al que pertenece.

Las acciones del hombre son determinadas por la satisfacción de sus necesidades, existen diversas teorías: La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow comprende cinco necesidades: fisiológica, seguridad, social, estima y la autorrealización (ver anexo pp. 82), satisfecha la primer necesidad la siguiente se vuelve dominante y así sucesivamente.

Fisiológica: necesidades básicas como hambre, sed, refugio, sexo, descanso, actividad, entre otras actividades físicas.

Seguridad: en cuanto al daño físico y emocional.

Social: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

Estima: incluye factores internos como el auto estima, respeto a uno mismo, autonomía, status; reconocimiento y atención como factores externos.

Autorrealización la cual se deriva del impulso de llegar a ser lo que cada uno es capaz de ser, lo que incluye, crecimiento, lograr el potencial individual, en otras palabras alcanzar la satisfacción total con uno mismo.

Además Maslow separo estas necesidades en órdenes alto y bajo, las primeras son satisfechas de manera interna a estas corresponden necesidades sociales, de estima y de autorrealización y las de orden bajo son las necesidades fisiológicas y de seguridad las cuales se satisfacen de manera externa.

La teoría X y teoría Y, Douglas McGregor propone dos diversas posiciones del hombre ante el trabajo una negativa (teoría X) y una positiva (teoría Y), en las cuales refleja que el comportamiento del gerente se determina y/o moldea mediante su visión hacia la naturaleza del hombre, basada en suposiciones de grupo.

La teoría X menciona cuatro suposiciones adoptadas por los gerentes:

1. A los empleados les disgusta trabajar y por ende, en la medida que sea posible tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, se les debe reprimir, controlar o amenazar con castigos para lograr metas.
3. Evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal.
4. Generalmente los trabajadores mostrarán poca ambición y pondrán a la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo.

En contraposición se encuentra la teoría Y que igual menciona cuatro premisas:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar.
2. Si la gente se compromete con su trabajo se autocontrolarán y se autodirigirán.
3. La gente promedio aprenderá a aceptar e incluso a buscar la responsabilidad.
4. La toma de decisiones estará no sólo a cargo de la gente que tenga autoridad sino de todos los que colaboran.

En realidad la teoría X y la Teoría Y se relacionan con el aspecto motivacional de acuerdo a la separación de necesidades que realizó Maslow que ya fue mencionada; la teoría X asume que las necesidades que dominan a los individuos son las de orden bajo, mientras que la teoría Y asume que las necesidades de orden alto son las que dominan a los individuos.

La teoría ERG es el resultado del trabajo de Clayton Alderfer, quien retoma la jerarquía de necesidades de Maslow pero alineadas a la investigación empírica, esta teoría sostiene que existen tres necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento (*Existence, Relatedness, Growth*).

El primer grupo Existencia se refiere a la satisfacción de los requerimientos básicos de existencia material (necesidades fisiológicas y de seguridad según la jerarquía de Maslow); la de Relación se refiere a la necesidad de mantener relaciones interpersonales (necesidad social de Maslow), para su satisfacción se requiere la interacción óptima con sus semejantes; el tercer y último grupo es el de Crecimiento es un deseo de satisfacción de desarrollo (necesidades de autodesarrollo y estima de Maslow).

Esta teoría no solamente agrupa sino que también sintetiza las cinco necesidades de Maslow en tres además demuestra en contraposición de la teoría de necesidades que pueden estar dominadas dos al mismo tiempo y que mientras esta insatisfecha una necesidad de alto orden, la necesidad de satisfacer una de bajo orden se incrementa.

Por su parte McClellan propone en su teoría de necesidades una nueva clasificación compuesta únicamente por tres necesidades de logro, de poder y de afiliación.

Logro, la primer necesidad tiene que ver con el impulso de sobresalir y de la lucha por el éxito, el poder se refleja en la necesidad de hacer que otros se comporten como no lo harían (influencia en el comportamiento) y la de afiliación se refiere a la necesidad de relaciones interpersonales cercanas y amistosas.

De teorías sobre necesidades existen una amplia gama, sin embargo, las necesidades que interesan al estudio se centran en saber cuales motivan a la acción del hombre dentro de su trabajo, tomando en cuenta que el origen de la motivación son las necesidades no satisfechas y las cuales deben cubrirse por el mismo sujeto.

Sin duda alguna, las motivaciones en el trabajo son reflejadas en primer lugar por el sueldo, las prestaciones y los beneficios (compensación) que una empresa otorgue a sus colaboradores las cuales influyen de manera considerable primero en atraer personal para el proceso de reclutamiento, posteriormente seleccionado lo retendrá si es que la compensación es lo que el individuo busca, si llena sus expectativas, no buscará otro centro laboral, podrá desarrollarse ya que este cubre sus necesidades y por otro la aceptación, la pertenencia y el *status* para una mayor satisfacción personal.

"Compensación = salario + prestaciones + beneficios. Y en esencia, esta retribución total es la que, bien estructurada posibilita **"Atraer, retener y desarrollar a los recursos humanos."**²⁴

Dentro de las prestaciones que existen en las diversas empresas se encuentran las obligatorias marcadas por la ley, las contractuales personales y las contractuales familiares.

Entre las primeras encontramos: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, prima de antigüedad, prima dominical. Las contractuales personales: ayuda de transporte, premio por asistencia, premio por puntualidad, bono de productividad, fondo de ahorro, comedores industriales, compensación por antigüedad. Las contractuales familiares: ayuda para gastos de matrimonio, gastos de nacimiento, gastos de funerales, actividades deportivas y culturales, uniformes y útiles escolares, seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida, reembolso de gastos médicos, despensas, vales de despensas, becas educacionales o reembolso de colegiaturas.

Únicamente las prestaciones legales son comunes tanto en organizaciones privadas como de gobierno, cosa que no sucede con las contractuales, pues varían de una organización a otra.

La motivación tiene necesidades de aceptación, pertenencia y *status* dentro del trabajo. La necesidad de aceptación se centra en el hecho no sólo de ser aceptado sino también en tener la capacidad de aceptar a los otros, tomando en cuenta que como seres individuales todos somos diferentes en nuestra forma de ser, de pensar, de comportarnos, en nuestro aspecto físico y se puede o no estar de acuerdo con los demás pero no se debe intentar cambiarlos, ya que cada uno tiene el derecho de ser como es.

La necesidad de pertenencia parte del hecho de sentirse incluido en algún grupo u organización que sea relevante para el sujeto lo que le provocará satisfacción, pues cuando aquello a lo que pertenece deja de serle agradable o importante entrará en conflicto y deberá buscar pertenecer a algo que lo satisfaga.

La necesidad de *status* es la que hace que las personas se consideren por encima o por debajo de sus semejantes, entre más alto sea el nivel que ocupe mayor estará satisfecha la necesidad, también tiene que ver con el prestigio, renombre, influencia, reputación, en

²⁴ ANAYA, L. Ma. Guadalupe., *Manual de apoyo Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos 8va. Promoción ENTS-UNAM, Módulo V Seguridad social: sueldos, salarios y prestaciones*, Marzo – Abril 2002 pp. 3

la búsqueda de esta necesidad el hombre será capaz de realizar esfuerzos y sacrificios para poder ser quien es capaz de ser, será importante y sobresaldrá.

Ahora lo importante es cómo lograr esta motivación, en primer lugar se debe tener paquetes atractivos en cuanto a los sueldos, prestaciones, beneficios, debe existir una coherencia entre estos, los puestos y las responsabilidades, es decir, darle a cada uno lo justo por su trabajo, de modo que no haya inconformidades, de igual manera se debe revisar y readecuar si es necesario la asignación de incentivos por productividad.

Cubrir las necesidades de pertenencia, aceptación y *status* se relacionan con los procesos de selección, de capacitación, planeación y desarrollo de carrera y clima organizacional, como se puede notar todos los procesos se van relacionando cada vez más y finalmente todos llevan un mismo fin: **mayor productividad para la organización y mejor calidad de vida en el trabajo para el personal lo que implica el desarrollo del factor humano, lo cual se reduce a un beneficio mutuo.**

En resumen todos los procesos anteriores tienen como finalidad desarrollar al factor humano mediante:

- Elevar su calidad de vida en el trabajo
- Hacerlo sentir bien
- Ayudarlo a obtener lo que desea, para obtener lo que se necesita de él
- Hacer lo que te gustaría te hicieran
- Hacerlo sentir importante
- Propiciar el reto y brindar calidez
- Hacerlo sentir seguro
- Con identidad y pertenencia a la organización

Pero, ¿de qué manera conseguirlo?, una manera de hacerlo es creando o modificando *la cultura* en donde a partir de ella el factor humano sea la parte más importante de la misma, apoyándola claro con los procesos ya mencionados.

CULTURA LABORAL.

"De hecho cabe la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes deben hacer es crear y administrar la cultura"

Edgar H. Schein.

2.1 MARCO CONCEPTUAL.

"La cultura de Disney, y mantenerla,
es todavía mi prioridad número uno."

Michael Eisner
Chairman and CEO The W. D. C.

Sin duda alguna, el desarrollo del factor humano es un proceso que actualmente debe estar en vigencia y como una prioridad dentro de las organizaciones, por ello la importancia de saber si la modificación o creación de una nueva cultura laboral que tenga como eje el promover el desarrollo del factor humano inicia este proceso y es de relevancia en la organización para alcanzar este objetivo.

Al conjunto de normas, valores, costumbres, formas de pensar, tradiciones y creencias que son transmitidas de generación en generación, que identifican y diferencian desde un país hasta un grupo social formal o informal, sea este comunitario, religioso, educativo o incluso familiar se le conoce como cultura y del mismo modo que esta diferencia a países y sociedades hace lo mismo con las organizaciones y se le denomina cultura ya sea laboral, corporativa, de trabajo, organizacional o empresarial, termino que recientemente ha tomado importancia a nivel administrativo, " La idea de ver a las organizaciones como culturas -donde hay un sistema de significados compartidos entre los miembros- es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría, simplemente concebibles como un medio racional mediante el cual coordinar y controlar un grupo de gente... Pero las organizaciones son mucho más que eso. También tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras."²⁵

Pero ¿cómo definir e identificar la cultura organizacional?, ¿qué tipo de cultura es mejor? y ¿qué beneficios y desventajas brinda?

La cultura por definición, es difícil de describir pues no es fácil observarla y se encuentra implícita en cualquier organización, pues cada una tiende a desarrollar su sistema central de suposiciones, conocimientos y reglas que determinan el comportamiento que día con día se origina en el lugar de trabajo.

Según lo visto a lo largo del diplomado, la cultura organizacional es el conjunto de marcos normativos, sistema de valores, creencias, modelos de conducta, hábitos compartidos por los miembros de la organización y por la cual se pueden diferenciar y tener una identidad propia de la organización, pues aún existiendo organizaciones del mismo giro existe algo que las caracteriza y las hace diferentes a las demás, las consolida a través del tiempo y eso es su cultura, la cual es generada, impulsada y guiada por los fundadores de la organización, se preservará aún en la ausencia de los mismos o de cualquiera de sus miembros, cuando eso sucede la organización comienza a tomar vida propia, por ello se sabe que la cultura refleja las base de toda organización, es su esencia, su personalidad, la cual es influenciada por factores internos "Entre estos factores están los grupos de trabajo, los estilos de liderazgo de los gerentes y supervisores, las características

²⁵ STEPHEN, P. Robbins., Op. Cit. pp. 594.

organizacionales, y los procesos administrativos²⁶ y externos como por ejemplo la competencia.

Por la definición de cultura se sobreentiende que esta debe ser homogénea, puesto que es compartida por “todos” los miembros de una organización, sin embargo, no es así; por ello se habla de una cultura dominante, entendida como organizacional, la cual expresa los valores centrales –que son compartidos por la mayoría– sin embargo, generalmente en las organizaciones grandes se identifican también una serie de subculturas, esto es, una cultura que tendrá los valores centrales más algunos adicionales o modificados por los miembros de algún área o departamento los cuales podrán tener una personalidad diferente a la del resto de la organización, pero como se mencionó rescatando la esencia de la cultura que domina, la subcultura es el reflejo de problemas, experiencias o situaciones que se enfrentan en las diversas áreas o departamentos.

La cultura de una organización puede o no tener bases muy sólidas, por ello existe lo que se llama cultura fuerte y débil, la primera mantendrá fuertemente y compartirá de manera amplia los valores centrales, lo cual se reflejará en una menor rotación, mayor compromiso, lealtad, identidad y cohesión, además habrá gran influencia en el comportamiento del personal, ya que de principio se sabe lo que se espera de ellos, cuestión contraria con la segunda.

Existen ciertas características que reflejan la esencia de la cultura de una organización algunas de ellas son: comunicación, innovación, toma de riesgos, atención al detalle, energía, estabilidad, orientación al equipo como a las personas y el estilo de liderazgo.

Una cultura que se ha considerado ideal por ser prototipo de otra superior es la de tipo abierto y participativo. “La mayoría de los especialistas en comportamiento abogan por una cultura abierta y participativa. Algunos hasta llegan a afirmar que una cultura tal es la mejor en todos los casos²⁷. Las características de dicha cultura son: confianza en los subordinados, la comunicación abierta, un liderazgo considerado y apoyador, la solución de problemas en equipo, autonomía del trabajador, participación en la comunicación y altas metas de producción, lo cual se reflejará en una mayor aceptación de las ideas de la gerencia, mayor cooperación entre gerencia y plantilla de personal, mayor aceptación a cambios, menor rotación, y ausentismo, mejor actitud hacia la organización, el puesto, lo que se reduce a un clima laboral óptimo, satisfacción del empleado, y obviamente mayor productividad.

2.2 ELEMENTOS Y MANIFESTACIONES.

De acuerdo con el Maestro Fernando García Córdoba* y Juan Manuel Flores Santillán** la cultura organizacional se percibe mediante cuatro manifestaciones: (Conductuales,

²⁶ WAYNE, Mondy y Robert Noe, Op.Cit. pp. 271

²⁷ WAYNE, Mondy y Robert Noe, Op.Cit. pp. 274-275

* Licenciado en Psicología por la UNAM. Maestro en Metodología de la Ciencia por el PEST y C. del IPN. Catedrático de Metodología de la Investigación en la UPIICSA del IPN. Presidente de la Academia de Metodología de la Investigación

** Estudiante de la Licenciatura de Ingeniería Industrial en la UPIICSA del IPN: Miembro del programa Institucional de Formación de Investigadores de la misma institución

Estructurales, Materiales y Simbólico-conceptuales) las cuales son reflejo de los elementos que las conforman y que son compartidos por los miembros de la organización:

Elementos.

a) Valores: Cualidades morales con que se distinguen y caracterizan las personas de una organización.

Los valores juegan un papel importante dentro de la cultura pues son los que influyen de manera considerable en la actitud y la conducta de las personas, y que además están cargados de subjetividad ante las normas que rigen a los sujetos, lo que es bueno o malo, lo que se debe o no hacer "... los valores como elementos centrales de la cultura y, en términos de la organización, son aquellos que se consideran importantes y que justifican la existencia de la misma. Los valores indican lo que debe ser, frente a lo que es, y las acciones que se llevan a cabo en la empresa estarán orientadas en torno a éstos"²⁸, por ello los valores son elemento clave no sólo de la cultura sino también de la misión y visión organizacionales pues estos "requieren estar firmemente apoyados por los valores, ya que estos son la base para formar la cultura de trabajo la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar el éxito de cualquier organización".²⁹

b) Creencias: Se refieren a lo que es verdad cuando se dirige una organización, son pensamientos o ideas que son reconocidas por el grupo como algo verdadero, es decir, se relaciona con la causa-efecto, si se piensa algo sobre tener cierta actitud o realizar alguna actividad tendrá un resultado, de ese modo surgen las creencias y se convierten en presunciones, pues si la causa no produce el efecto pensado no se convertirá en creencia y por lo tanto tampoco en presunción.

c) Presunciones básicas: Como se menciona estas se encuentran estrechamente relacionadas con las creencias, pues cuando esta última resulta verdadera se convierte en presunción es evidente que una presunción básica es un hecho de la creencia por tanto generalmente son indiscutibles e inapelables, pues son creencias verdaderas que el grupo no cambia, por tanto orientarán no sólo la conducta sino que también la manera de percibir, sentir y pensar.

Los valores, las creencias y las presunciones básicas forman parte medular de la cultura, pues se complementan para determinar la conducta y actitud de las personas, los valores serán los más dominantes pues de ellos dependerá en gran medida el cumplimiento de la misión y la visión, además de que son eje del proceso de selección, comunicación, estilos de liderazgo, motivación, etc.

²⁸GARCÍA C. Fernando y Juan M. Flores C., *Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional*, revista Administrate hoy, Año VI, No. 67, México, Ed. SICCO, Nov. 99 pp. 16

²⁹ OLIVARES R., Bernabe., *Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy*, Revista Administrate hoy, Año VI, No. 63, México, Ed. SICCO, Jul. 99, pp49

Manifestaciones.

- a) **Conductuales:** Se refiere al comportamiento diario, la interacción, la comunicación, los rituales, el lenguaje.
- b) **Estructurales:** Específicamente se refiere a todo lo que tiene que ver directamente con el cumplimiento de los objetivos, como lo son las políticas, los reglamentos, los procesos, los manuales, la estructura.
- c) **Materiales:** Como su nombre lo indica esta manifestación se percibe con los recursos físicos con que se cuenta en la organización, equipo y tecnología, mobiliario, productos, instalaciones en general.
- d) **Simbólico-conceptuales:** Se refiera a la expresión de los valores y creencias mediante imágenes o conceptos reflejados en símbolos, historia, mitos y filosofía.

Tomando en cuenta estos elementos y manifestaciones será más sencillo apreciar y percibir la cultura de una organización; pero ¿cómo puede la cultura fomentar el desarrollo de su factor humano?, sin duda, como parte central de la misma se deben enfocar los valores para que estos fomenten actitudes positivas, en donde exista respeto, confianza, identidad, pertenencia, comunicación, estilos de liderazgo, entre otros; además de tomar en cuenta los procesos ya mencionados que serán respaldados por los valores.

Ahora es conveniente conocer cuales son los valores esenciales que una organización debe tener eso dependerá en gran medida de la ideología que la organización tenga, tal vez una se enfoque a la atención al cliente un valor esencial para esta será el respeto hacia los clientes; mientras que otra se enfoca a la excelencia de sus productos un valor esencial será la calidad en los mismos, o la imaginación y el entretenimiento sano si se trata de conseguir la felicidad de las personas objetivo que es alcanzado por Walt Disney. Sin embargo se pueden nombrar una serie valores que serían ideales y que toda organización debería tener para ser más productiva y por supuesto para desarrollar su factor humano; se debe estar consciente porque la experiencia lo dice que una organización puede manejar como máximo cinco, por ello, se recomienda ponderarlos de acuerdo al perfil del factor humano que la organización requiere, sin olvidar su misión y visión pues los valores tienen y deben desarrollarse en torno a la naturaleza de la organización.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aceptación | <input type="checkbox"/> Honradez |
| <input type="checkbox"/> Adaptabilidad a cambios | <input type="checkbox"/> Igualdad |
| <input type="checkbox"/> Autonomía | <input type="checkbox"/> Interdependencia |
| <input type="checkbox"/> Colaboración (trabajo de equipo) | <input type="checkbox"/> Libertad |
| <input type="checkbox"/> Comunicación abierta | <input type="checkbox"/> Mejora contiuua |
| <input type="checkbox"/> Confianza | <input type="checkbox"/> Respeto |
| <input type="checkbox"/> Ética | <input type="checkbox"/> Responsabilidad |
| <input type="checkbox"/> Honestidad | <input type="checkbox"/> Seguridad |

Los anteriores son una lista de valores que reflejarán una cultura que además de ser participativa y abierta sea flexible a cambios lo cual implica identificar lo que nunca debe cambiarse y permanecer estático ante lo que debe estar abierto a la dinámica de cambio. "Esta rara capacidad de administrar la continuidad y el cambio –que requiere de una disciplina constante- está vinculada, de manera estrecha, con la habilidad de desarrollar una visión"³⁰, lo anterior se refiere a que la visión posee una ideología fundamental y un futuro deseado lo cual proporcionará orientación hacia los aspectos que deben preservarse y hacia el futuro que debe guiar el progreso.

Sin embargo, aunque tal vez una organización pueda tener valores esenciales, eso no es suficiente, lo que realmente se debe hacer es poseerlos, vivirlos, llevarlos a la práctica, obviamente el líder juega un papel determinante en este proceso de aceptación a los valores pues será este quien los introduzca, modifique o refuerce constantemente.

Una cultura fuerte que realmente identifica a su organización y que tiene valores fundamentales los cuales contribuyen al logro de la misión y visión y objetivos y que hace que su personal se sienta identificado y con sentido de pertenencia es algo que toda organización deberá tener pues ello reflejara mayor productividad, menor rotación, comunicación efectiva, entre otros. Pero una cultura organizacional también tiene sus desventajas ya que es una barrera contra el cambio, pues se debe estar consciente que una cultura fuerte con valores fundamentales que funcionó, tuvo éxito en el pasado tal vez ahora ante la exigencia del cambio ya no funcione ni tenga éxito como lo tuvo, es cuando la cultura representa la principal barrera contra el cambio, así como también lo es hacia la diversidad a las fusiones y adquisiciones.

2.3 RESISTENCIA AL CAMBIO.

"En un futuro próximo, las organizaciones deberán aprender a apreciar el cambio y a aprovecharlo con la misma determinación con que han resistido el cambio en el pasado"

Tom Peters.

Antes de iniciar con el cambio en la cultura es conveniente conocer que existe una reacción del individuo ante el cambio que es manifestada por la resistencia.

Se ha mencionado que para que una organización tenga éxito y sea competente debe de ser dinámica, es decir enfrentar y adaptarse a cambios constantes que el entorno predispone, sin embargo esto no tan sencillo como lo parece, pues uno de los grandes retos que se enfrentan ante el cambio es la resistencia al mismo, la cual se da por diversas razones o causas estas pueden ser individuales u organizacionales.

³⁰ FORTEZA,V. Juan L., *Visión e ideología empresarial valores esenciales en el éxito de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas*, revista Administráte hoy, año VI No.67, México, Ed. SICCO, Nov. 99, pp 6

Dentro de los primeros nos encontramos con:

- La costumbre
Se refiere a los hábitos que adoptamos en este sentido al realizar el trabajo, que de pronto se convierte en acciones ya programadas o mecanizadas, por ello cuando se encuentran frente al cambio existe cierta resistencia.
- La seguridad de conservar el trabajo
Ya que un cambio implica en alguna de las veces hacer recortes al personal, por tanto existe amenaza a su seguridad.
- Los factores económicos
Pues alguna de las veces los cambios implican disminuir el ingreso individual.
- El miedo a lo desconocido
Ya que los cambios tienden a sustituir lo conocido por lo desconocido lo que generará incertidumbre ante la ambigüedad.
- Proceso selectivo de información
Generalmente cuando el individuo se siente amenazado por el cambio tienden a escuchar lo que desean, es decir seleccionan la información que reciben.

Dentro de la resistencia organizacional se encuentra:

- La inercia de la estructura
Generalmente la organización cuenta con mecanismos que le producen estabilidad a la misma (el proceso óptimo de selección, la capacitación, e incluso las normas) por ello al enfrentarse al cambio su inercia estructural actúa con resistencia al cambio para mantener la estabilidad.
- Un enfoque limitado del cambio
Sin duda al planear el cambio se debe tomar en cuenta cada uno de los sistemas de la organización pues todos sin excepción son interdependientes, por ello el cambio por mínimo que sea afectara a otro u otros sistemas que si no han sido tomados en cuenta y son sistemas más grandes con seguridad el cambio será anulado por estos.
- Inercia del grupo
Este tipo de resistencia sucede cuando un individuo desea en verdad realizar los cambios sugeridos, sin embargo, el resto de su grupo se opone a ello, lo cual se reflejará en cierta restricción.
- Amenaza para experiencia
Esto sucede cuando existen grupos con experiencia que se sienten amenazados ante el cambio en patrones organizacionales.

- **Amenaza para relaciones establecidas de poder**
Esta resistencia surge cuando existe la redistribución de autoridad en la toma de decisiones, pues las relaciones de poder que ya están establecidas se sienten amenazadas.
- **Amenaza a la asignación establecida de recursos**
Se da con frecuencia en los grupos que tienden a manejar los recursos, pues se sienten a gusto por como están las cosas y ante el cambio puede que reduzcan presupuestos o parte de su personal, en este sentido es lógico que el beneficiado con estos cambios en un futuro se sentirá amenazado ante los mismos.

2.4 ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO.

Como se puede notar la resistencia al cambio es el principal obstáculo para el mismo, sin embargo existen técnicas y tácticas que minimizan la resistencia y previenen efectos negativos.

- **La educación y comunicación**
Consiste en sensibilizar el cambio mediante la capacitación y la comunicación abierta para generar confianza, credibilidad y puedan ver los cambio de manera lógica.
- **Participación**
Difícilmente las personas se resistirán a un cambio cuando participaron en su decisión, para que la gente se comprometa y se sienta parte del cambio se debe de involucrarlos desde el inicio.
- **Facilitación y apoyo**
Este agente es uno de los más costosos pues cuando el sujeto tiene temor y ansiedad se debe implicar un esfuerzo apoyador que consiste proporcionar, asesoría, terapia, incluso entrenamiento en nuevas habilidades, sin embargo en la práctica no asegura el éxito.
- **Negociación**
Consiste en intercambiar algo que sea de valor para el individuo y de ese modo disminuir la resistencia, pero puede prestarse para caer en el chantaje
- **Manipulación y cooptación**
Se refiere a la influencia proporcionando información falsa, esto debe ser de manera discreta, en tanto que la cooptación tiene que ver tanto con la participación como la manipulación, consiste en el soborno de líderes de grupos de resistencia a los que se les ofrecerá un papel importante en la decisión del cambio
- **Coerción**
Es la aplicación de castigos, amenazas sobre los individuos que se resisten al cambio.

Existen además de estas tácticas para el cambio condiciones que la favorecen las cuales consisten en primer lugar en que el cambio debe ser planeado y se debe involucrar si es posible a todos los integrantes de la organización, se debe tomar en cuenta que todo

cambio debe ser gradual, pues implica tiempo para adecuar a las personas además debe existir un ambiente libre de amenazas y confiar en la gente que induce el cambio; es importante también identificar y aprovechar a las personas que ejerzan liderazgo y tengan deseos de hacer algo por la organización, los que sean aceptados, los elementos más nuevos que fungirán como agentes de cambio internos, también existen agentes externos como los consultores o asesores externos valga la redundancia.

Para llevar a cabo un cambio se necesitan más que las tácticas y las condiciones que la favorezcan, es necesario tener estrategias las cuales son diseñadas por las organizaciones de acuerdo a sus necesidades, sin embargo existe diversos enfoques generales que será conveniente conocer.

Modelo de tres pasos de Kurt Lewin.

Este modelo basa el éxito del cambio en tres pasos: *descongelamiento*, *movimiento* y *recongelamiento*, maneja además fuerzas tanto impulsoras como limitantes, las impulsoras son las que respaldan el cambio y hacen que los comportamientos se alejen de la estática y las limitantes son las que se resisten al cambio.

- **Descongelamiento**
Del statu quo, mediante la sensibilización a las personas para generar conductas de cambio, vencer la resistencia, el conformismo individual y grupal.
- **Movimiento**
Hacia el nuevo estado, lo que es el cambio en sí.
- **Recongelamiento**
Del nuevo cambio para estabilizarlo, mediante el equilibrio de las fuerzas tanto impulsoras como limitantes.

Modelo de investigación de la acción.

Es un proceso que consta de cinco pasos en los cuales se diagnostica para después seleccionar una acción de cambio basada en datos analizados.

- **Diagnóstico**
Se trata de un investigación mediante la recabación de datos que aporten información real sobre problemas, preocupaciones y cambios necesarios según los miembros de la organización.
- **Análisis**
Consiste en analizar y sintetizar la información que se obtuvo en el paso anterior, además de comenzar a ver las acciones posibles a seguir.
- **Retroalimentación**
En este paso se debe de compartir la información con los integrantes de la organización y propiciar su intervención tanto para la identificación de problemas como para el desarrollo de planes de acción.

- **Acción**
Los integrantes de la organización con apoyo y asesoría del agente de cambio sea interno o externo comenzarán a desarrollar las acciones para corregir los cambios identificados.
- **Evaluación**
En este último paso se dará seguimiento al desarrollo de las acciones, se evaluarán los planes de acción comparando los cambios con los datos obtenidos en un principio.

Modelo de eficacia de Stephen Covey.

Este modelo se enfoca en el factor humano y maneja siete hábitos de la gente altamente efectiva y consiste en pasar de la dependencia a la interdependencia en grupos productivos.

- **Ser proactivo**
Lo que implica no sólo iniciativa sino responsabilidad de la propia vida y de hacer que las cosas sucedan; la conducta y las respuestas no son producto de las circunstancias o el ambiente exterior, sino de una elección basada en los valores.
- **Empezar con el fin en mente**
Significa comenzar con una clara comprensión su destino, saber a dónde vamos y hasta dónde queremos llegar, es claro que se debe tener conocimiento de la misión, visión y valores.
- **Establecer primero lo primero**
Se refiere a la integridad y la ejecución, se debe como primer paso llevar a la práctica los dos primeros hábitos.
- **Pensar ganar-ganar**
Es procurar el beneficio mutuo, con lo cual se apreciara la vida como un escenario cooperativo y no competitivo.
- **Buscar entender y luego ser entendido**
Lo que se refleja en una comunicación efectiva, empática, escuchar primero y luego hablar.
- **Sinergia**
Cooperación creativa, trabajar realmente en equipo, será más que sumar las capacidades individuales.
- **Afilan la sierra**
Renovación, preservar y realzar el mayor bien que uno posee: uno mismo; renovar las cuatro dimensiones naturales: la física, la espiritual, la material y la social emocional, ejercerlas de manera equilibrada y congruente.

Los tres enfoques antes mencionados tienen en común el objetivo de hacer que una organización evolucione de manera constante, se adapte a demandas de cambios rápidos y que se aprenda en todos los niveles.

2.5 CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

"...usted tendrá problemas para establecer una nueva cultura si insiste en hacer las cosas que son consistentes con la antigua."

Price Pritchett.

Para llegar hasta este punto se han tenido que desarrollar diversos temas con la finalidad de tener un conocimiento general de para qué realizar estos cambios, cómo hacerlos, qué beneficios brinda y qué dificultades se enfrentarán.

Es indudable que uno de los mayores cambios que puede realizar una organización es el cambio en su cultura y que también es uno de los más difíciles, pues si se conoce que la cultura es base de toda organización y los valores son pieza fundamental, nos enfrentamos a una cultura fuerte con valores que realmente son llevados a la práctica esta será la principal causa de la resistencia al cambio, sin embargo no será imposible realizarlo, pues también se cuenta con estrategias y condiciones que facilitarán el mismo, lo indispensable en este tipo de cambios es trabajar en la modificación de factores clave de la misma en este caso específicamente con los valores que deberán promover al desarrollo del factor humano para alcanzar una satisfacción del mismo lo cual tendrá beneficios mutuos pues se reflejara en una mayor productividad del factor humano.

El cambio en la cultura comenzará sin excepción reconociendo la necesidad del mismo y requerirá de una planeación cuidadosa, de paciencia, perseverancia, esfuerzo constante, una comunicación eficaz, un liderazgo que de ejemplo, de compromiso principal de mandos medios y superiores, de involucrar a la mayoría y propiciar que las personas se sientan seguras ante el mismo.

Un cambio cultural en la organización es un cambio grande y de trascendencia, por ello lo recomendable es apoyarse en el desarrollo organizacional pues el D.O. trabaja con características y valores que son esenciales para el cambio, da prioridad y participación al factor humano; esto por un lado por otro se debe estar consciente que un cambio de cultura representa tiempo lo cual exigirá ser paciente, constante y perseverante ya que los resultados se verán a largo plazo, sin duda nos enfrentamos a un proceso de cambio largo.

A manera de conclusión se debe resaltar que el cambio en la cultura es un proceso largo y difícil no así imposible, pues existen condiciones y estrategias que favorecen los cambios, además de recomendarse trabajar con el D.O. que facilitará el cambio así como la adaptación al mismo.

**SUBDIRECCIÓN DE
PERSONAL
DEL ISSSTE.**

3.1 ANTECEDENTES.

Antes de iniciar con los antecedentes de la Subdirección de personal del ISSSTE, se considera pertinente mencionar de manera breve que es la administración pública y como se ha manejado y se maneja actualmente.

Omar Guerrero³¹ define la administración pública como una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas; una fuerza organizadora, correctora y constructora que como tecnología estatal actúa mediante esos tres procesos, conservando y mejorando a la sociedad.

Se considera administración pública a la organización y operación de los asuntos relacionados con el Estado, particularmente las responsabilidades del Poder Ejecutivo apoyado en las secretarías de Estado y las instituciones de procuración de justicia. En este sentido existe administración pública a nivel federal y a nivel local o regional.

Desde que el Estado mexicano se constituye como institución la administración pública se caracterizó por un presidencialismo, en donde quién dirigía y decidía era el presidente en turno. Es a partir del 2000, después de 71 años que el sistema político mexicano entró a una nueva fase con la llegada de Vicente Fox, candidato del Partido Acción Nacional (PAN) a la Presidencia de la República.

El ISSSTE surge a partir de una iniciativa de ley presentada por el presidente Adolfo López Mateos al Congreso de la Unión en 1959. Su aprobación fue publicada el 30 de diciembre del mismo año en el Diario Oficial de la Federación. A principios de 1960 la institución comenzó con sus actividades con el fin de proporcionar protección y prestaciones sociales, culturales y económicas a los trabajadores que prestan sus servicios a la Federación, al Gobierno del Distrito Federal (antes Departamento del D. F.), a organismos públicos que por ley o por acuerdo del Ejecutivo Federal han sido incorporados al régimen, así como a los pensionados de dichos organismos, extendiendo estos beneficios a los familiares; se estima un aproximado de ocho y medio millones de habitantes del país, lo que se traduce a uno de cada diez mexicanos*, otorgándoles 21 prestaciones que se pueden dividir en cuatro servicios genéricos:

- Atención médica en tres niveles
- Prestaciones económicas
- Prestaciones de servicios sociales y culturales
- Servicios educativos

Para tal efecto el ISSSTE se rige por una Junta Directiva compuesta por 11 personas, además de contar con 12 unidades administrativas y 7 órganos desconcentrados, actualmente tiene aproximadamente 93,000 trabajadores en todo el país.

³¹ GUERRERO, Omar., *Introducción a la administración pública*, México, Ed. Harla, 1917, pp. 92

* www.issste.gob

"El reto, la responsabilidad y el compromiso social del ISSSTE, consiste en proporcionar a los servidores públicos y familiares asegurados más y mejores servicios de salud, prestaciones, viviendas, créditos y pensiones, que les permitan la tranquilidad de saber que el nivel y la calidad de su vida no sufrirán, dentro de lo posible, un menoscabo significativo a raíz de ninguna contingencia social, enfermedad o accidente"³²

Sin duda alguna nos encontramos ante un Instituto cuyo prestigio y función contribuye de manera significativa en el desarrollo social y económico del país.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL.

Una de las Unidades Administrativas es la Subdirección General de Administración de la cual dependen una Coordinación Administrativa y cinco Subdirecciones una de ellas es la Subdirección de Personal del ISSSTE la cual recibe este nombre en mayo del 2002 antes conocida como Subdirección de Recursos Humanos, físicamente se encuentra en:

Fray Servando 32
Col. Centro
C.P. 06080 México D.F.

A la fecha esta Subdirección cuenta con un total de 547 trabajadores de los cuales 168 tienen plazas de base y 379 son personal de confianza; 257 son mujeres y 290 hombres. La antigüedad del personal oscila en un rango de dos años hasta 34 años, sin embargo, predominan las personas que han prestado sus servicios en cinco, 15 y 20 años. Su perfil demográfico fluctúa entre los 20 y los 79 años con una mayor representación de las personas que tienen entre 31 a 50 años. (ver anexo pp. 83-84)

De acuerdo al Programa Estratégico 2001-2003, de la Subdirección de Personal del ISSSTE, realizado en mayo del 2001 por el grupo directivo de la Subdirección, integrado por el Subdirector, jefes de servicio y jefes de departamento; proporcionado por la jefatura del departamento de Desarrollo Humano, se ha permitido tomar de manera textual los siguientes apartados: Misión, Visión, Objetivo, Funciones así como también un diagnóstico sobre sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de dicho Instituto.

3.2.1 Misión, Visión y Objetivo de la Subdirección.

Misión:

"Promover el sentido humano y la calidad de los trabajadores del Instituto, desarrollando y aplicando normas y políticas para la administración de personal."

Visión 2003:

"Somos un equipo de trabajo efectivo, basado en la oportunidad, calidad y comunicación al personal, que mediante la calidez e innovación logramos la excelencia en Desarrollo Humano."

³² www.issste.gob.mx

Objetivo:

“Establecer un sistema de administración de personal que procure el mejor aprovechamiento de personal del Instituto, garantice sus derechos individuales y colectivos, además de procurar su desarrollo, a fin de crear condiciones de aptitud y actitud que contribuyan eficazmente al logro de metas institucionales, así como dirigir, controlar y ejecutar las acciones en materia de desarrollo organizacional.”

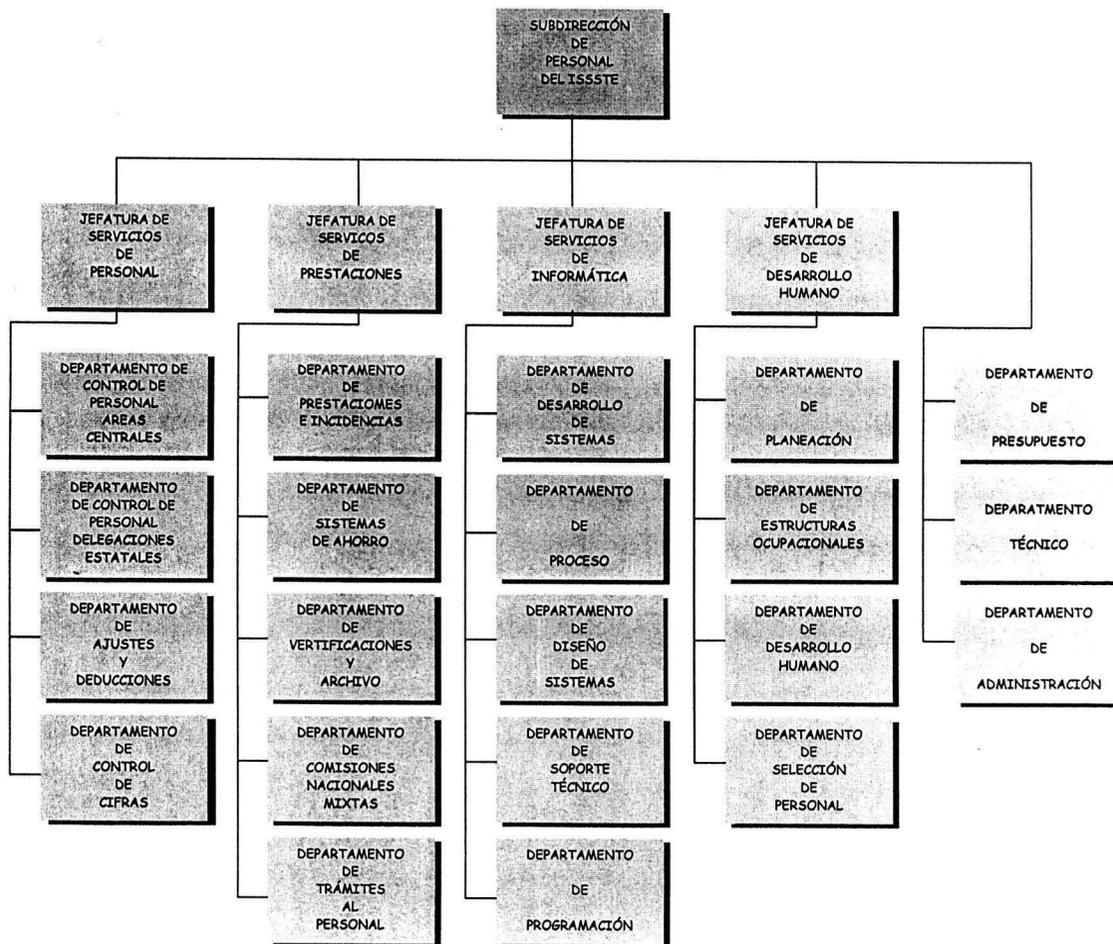
3.2.2 Funciones.

- Dirigir la realización de los estudios que permitan planear e instrumentar el crecimiento de personal del Instituto, tanto en calidad como en cantidad.
- Supervisar, coordinar y controlar la prestación de los servicios relativos a movimientos e incidencias de personal, así como también de los servicios y prestaciones a que tienen derecho los trabajadores, de conformidad con la normatividad aplicable.
- Coordinar y supervisar el pago de sueldos y prestaciones, así como la aplicación de deducciones y retenciones que correspondan.
- Establecer los mecanismos de control que contribuyan a la presupuestación y evaluación de la aplicación de los recursos asignados al capítulo 1000 “servicios personales” (sic)
- Interpretar, observar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la administración de personal, así como proponer las incorporaciones y/o adecuaciones al marco jurídico-administrativo que regula la administración de personal en el Instituto.
- Intervenir en la formulación de políticas de personal, así como en la revisión, actualización y/o modernización de los instrumentos jurídicos y administrativos que regulen la administración del personal del instituto.
- Establecer y operar las normas y procedimientos para el análisis y evaluación de puestos, así como manejar y mantener actualizados los tabuladores y el catálogo de puestos institucionales.
- Proponer a la Subdirección General de Administración la designación de los representantes institucionales ante las comisiones nacionales y supervisar el cumplimiento de las funciones encomendadas a estas.
- Coordinar estudios de análisis de organización y desarrollo administrativo del instituto.
- Establecer mecanismos de asesoría para las unidades administrativas en la formulación y ejecución de proyectos y acciones en materia de desarrollo organizacional y desconcentración administrativa.
- Coordinar las acciones en materia de simplificación administrativa de personal.

3.2.3 Estructura organizacional.

A continuación se presentará el organigrama de la Subdirección donde se refleja una estructura meramente horizontal, así como también las cuatro jefaturas de servicio y los 21 departamentos que la componen.

ORGANIGRAMA DE LA SUBDIRECCIÓN DE PERSONAL DEL ISSSTE



3.2.4 DIAGNÓSTICO ANÁLISIS DE FODA.

Toda organización tiene fuerzas impulsoras y restrictivas tanto internas como externas a la misma, para poder detectarlas existe un diagnóstico denominado FODA: Fortalezas y Debilidades (internas) Oportunidades y Amenazas (externas); a continuación se retoma textualmente la información que arroja dicho análisis llevado a cabo como parte complementaria para el Programa estratégico proporcionado por la jefatura del departamento de Desarrollo Humano.

FORTALEZAS.

Experiencia del personal.

Los conocimientos y la práctica adquiridos por el ejercicio diario de las funciones por parte del personal, hace que esa práctica, que puede convertirse en inercia se convierta en un factor de rapidez y eficiencia en el cumplimiento de las funciones de la Subdirección, al dotarla de un objetivo y estrategias claras. En la mayoría de los casos el personal cuenta con por lo menos cinco años de antigüedad en sus áreas de trabajo y en algunos casos esta llega a ser hasta de quince años.

Disposición de los mandos medios para asumir el compromiso del cambio.

Los mandos medios de la Subdirección han hecho frente a los desafíos que presentan los entornos actuales, mostrando disposición y capacidad de trabajo en equipo, además de colaboración, compromiso y alto grado de profesionalismo. Estos elementos resultan fundamentales para el proceso de cambio que se vive en el Instituto.

Personal de cambio trabajando en equipo.

Existe en los mandos medios apertura para el trabajo en equipo. Y este se reconoce como un elemento necesario para el cumplimiento de las tareas encomendadas a la Subdirección, ya que de esta manera se puede aprovechar la experiencia del personal de las diferentes áreas para alcanzar los objetivos definidos por esta administración.

Conocimiento de los procesos administrativos.

Un elemento fundamental del personal de la Subdirección es la experiencia que tiene en su área de trabajo, lo que le permite tener conocimiento claro de los procesos que opera.

DEBILIDADES.

Equipo obsoleto e insuficiente.

El número de equipos con que cuenta la Subdirección es insuficiente y en algunos casos inadecuado para la operación de los sistemas. La mayoría de los procesos y sistemas con los que opera la Subdirección se lleva a cabo en equipos obsoletos, lo que hace que la operación sea excesivamente lenta y complicada.

Personal con bajo nivel académico y poca capacitación técnica.

Hoy en día la capacitación es de vital importancia en cualquier organización para el mejor desempeño del personal, desgraciadamente en la Subdirección esto no se ha tomado en cuenta, ya que la mayoría de los cursos que se imparten al personal, no ha sido diseñado en función de las necesidades específicas de las áreas. Por otro lado, una parte significativa del personal tiene un bajo nivel académico.

Personal con actitudes negativas frente al cambio y al trabajo en equipo.

Es difícil iniciar el proceso de cambio en cualquier organización, ya que en un principio los trabajadores no lo aceptan por diversas razones. En la Subdirección un porcentaje muy alto es personal con muchos años de antigüedad, lo que agudiza el problema de resistencia al cambio.

Comunicación e integración inadecuada entre las diferentes áreas.

En la actualidad toda persona de nuevo ingreso, no recibe inducción y generalmente no es presentado con los compañeros de su área de trabajo, lo que trae como consecuencia una mala comunicación y una inadecuada integración. Por otro lado, entre las áreas de la Subdirección existe una pobre comunicación, lo que genera el desconocimiento de las actividades de cada una de estas, lo que repercute en el cumplimiento de los objetivos.

Estructura ocupacional deficiente, fragmentación y duplicidad de funciones.

Existe una mala distribución de actividades de personal, lo que somera duplicidad de funciones; por otro lado, el no asignar funciones a las necesidades del servicio, y no tener bien definidos los programas y procedimientos a realizar en las áreas de trabajo, deriva un estancamiento en las actividades encomendadas y por ende mayores cargas de trabajo en las áreas muy identificadas. (sic)

Falta de planeación.

En la actualidad no hay un rumbo definido para el trabajo de la Subdirección, situación que los lleva a seguir en la inercia de hace muchos años. Esta falta de precisión de los objetivos de la Subdirección provoca que las actividades se desarrollen como se vayan presentando lo que impide que se tomen las mejores decisiones. Lo que repercute en el desempeño de los trabajadores, ya que no tiene bien definido cual es la finalidad y las metas que se pretenden alcanzar.

Procesos administrativos lentos por sistemas complejos e inadecuados.

El equipo para operar los sistemas es obsoleto, al mismo tiempo los sistemas con los que se cuenta han sido modificados de tal forma que ya no es posible modernizarlos, además de que los hace inoperantes, altamente complicados y lentos. Esta situación pone en constante riesgo la información que maneja la Subdirección.

AMENAZAS.

Falta de presupuesto.

Derivado de la insuficiencia presupuestal y el pago de cada vez más prestaciones que otorga el Instituto a sus trabajadores, se genera el sobregiro en el gasto de servicios personales, por esto aunado a la falta de recursos para cubrir necesidades básicas que se tienen de capacitación, adquisición de mobiliario y equipo para poder cumplir adecuadamente con sus funciones repercute en la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la Subdirección.

Retiro voluntario mal planeado.

El retiro voluntario crea conflicto por la falta de planeación en donde se señalan dos cuestiones; en primer lugar las áreas que intervienen se ven superadas por la cantidad de trabajadores que se inscriben en el mismo, así mismo el tiempo en el que se lleva es muy corto para realizar todas las actividades requeridas.

Participación del sindicato en trámites administrativos.

La apatía y el desconocimiento de la normatividad por parte del personal responsable de administrar los recursos humanos del Instituto, permite que la representación sindical efectúe gestiones administrativas que no le competen, el cual en algunas ocasiones exagera el papel representante obstaculizando las actividades del Instituto.

Convenios que impiden la aplicación de la norma.

La política laboral en el Instituto ha sido benevolente en el trato con el sindicato, otorgándoles demasiadas concesiones que desvían el desempeño de las funciones del personal hacia actividades sindicales o personales, así mismo permitiéndoles modificar la normatividad mediante convenios que benefician la imagen del sindicato, repercutiendo así en más prestaciones que impactan al gasto de servicios personales.

Tardanza en la implantación de nuevos programas.

Los programas que se desarrollan en muchas ocasiones se ven superados por las demandas de los trabajadores, debido a una mala planeación y a una inadecuada capacidad de respuesta, lo que trae como consecuencia, que dichos programas no cumplan con su objetivo y se ven superados por las demandas de los servicios de los trabajadores.

Crecimiento de la población.

Ante el constante crecimiento de la población en la demanda de los servicios, es cada vez más difícil atender a la población, problema que se agudiza con el hecho de se cuenta con sistemas y procedimientos que son muy lentos y complicados, lo que repercute en una mala calidad en el servicio y un mal aprovechamiento de los recursos humanos.

OPORTUNIDADES.

Nuevo gobierno que promueve la modernización administrativa y el cambio en la imagen institucional.

La coyuntura social y política que vive nuestro país, propicia seguir por el cambio de innovación, de la calidad y de la eficacia en la administración pública, por esto es necesario aprovechar la apertura que se ha dado con el cambio de gobierno, y ante la perspectiva de ser mejor y ofrecer servicios de calidad, es necesario definir claramente objetivos y programas de trabajo que conlleven a la modernización de los sistemas y a la modificación de las estructuras, permitiendo así, la simplificación administrativa y la mejora en la calidad de los servicios.

Tiempo adecuado para fijar un nuevo paradigma.

Estando en el "inicio" de una nueva administración, se permite visualizar nuevas áreas de trabajo y fijar los objetivos en materia de modernización.

Incorporación de nuevos sistemas.

En este momento se encuentra en proceso de actualización y sustitución el actual sistema de nómina y pagos (SIAPISSSTE), con lo que se eficientará notablemente el sistema de pago del Instituto.

3.2.5 La Subdirección de Personal del ISSSTE, su factor humano y su cultura.

La Subdirección atraviesa desde el año 2001 un proceso de cambio significativo en el cual su eje primordial es desarrollar su factor humano.

Resulta muy interesante analizar al factor humano del Instituto, sobretodo en momentos en que los cambios son más visibles y necesarios. El Instituto experimenta dos cosas que se deben atender, la primera es que se encuentra en momentos de cambios, algunos de ellos agresivos; pero el otro punto es el que más les preocupa, porque si el personal que labora en el ISSSTE se encuentra preparado para enfrentar los cambios, esto no tendrá porque ser una preocupación. Los seres humanos son un actor indispensable si se quiere fortalecer la organización en la que se esta laborando, por ello es necesario inyectar al factor humano, primeramente una dosis de estrategias educativas, de desarrollo, ya que sin esos elementos éste factor no creará ni en él mismo.

Para que el factor humano dé los resultados ideales será necesario establecer algún tipo de planeación estratégica porque una vez identificados los objetivos que pretende alcanzar el Instituto, en corto, mediano, largo plazo y el cómo los va a desarrollar, podrá más fácilmente identificar el perfil del factor humano que requiere; por tal motivo corresponde al área de Desarrollo Humano crear las condiciones en la Subdirección de Personal y al Instituto, para que favorezcan el desarrollo integral de las personas que forman parte de esta organización.

Los paradigmas, valores, normas, y modelos de conducta son parte de la cultura, ya que de estos dependen sus comportamientos ante diversas circunstancias. En el caso del Instituto existe personal de base, de enlace y de mando, cada uno de los tipos de personal definido por sus propias políticas y normas conductuales; la diferencia es muy marcada, los trabajadores de base son sindicalizados, los de mando en su gran mayoría forman parte de un equipo, y el personal de enlace, al que no se logra determinar con una identidad clara, se encuentra " en medio del *sándwich*"; detalle importante porque al saberse parte de algo les permite generar ideas impregnadas de identidad.

La cultura organizacional del ISSSTE se encuentra fragmentada esto es una realidad que se ha generado con el paso del tiempo, pues las prioridades no contemplan al factor humano como prioridad dentro de la administración del Instituto; lo más importante y lo más difícil en una organización es adecuar su cultura a sus necesidades.

A manera de conclusión se deben atender: estructurando y aplicando programas para una adecuada selección de personal, inducción general, específica, entrenamiento, capacitación, con estos elementos los resultados se verán reflejados de manera positiva a corto, mediano y largo plazo. (información proporcionada por la jefatura del departamento de Desarrollo Humano)

**INTERVENCIÓN DEL
TRABAJADOR SOCIAL
EN EL REDISEÑO DE LA
CULTURA LABORAL
EN LA SUBDIRECCIÓN
DE PERSONAL DEL ISSSTE.**

El Trabajo Social en las organizaciones y el factor humano.

Las actividades y/o funciones del trabajador social en el ámbito organizacional administrativo, que puede desarrollar en el área de recursos humanos, se basan en modelos de intervención que sustentan y justifican de manera real la importancia de su intervención en dicha área.

Trabajo Social es una profesión del área de las Ciencias Sociales, que a través de procedimientos científicos promueve la organización y participación consciente de los miembros de la colectividad en las transformaciones sociales a fin de contribuir al desarrollo de la población. (ENTS-UNAM Plan de estudios 1997)

Algunas de las funciones de Trabajo Social son: investigación, planeación y programación, gestión, asesoría, educación social, administración, promoción social, prevención, rehabilitación, capacitación social, evaluación; además de contar con una metodología que comienza con la investigación, diagnóstico, planeación, programación, ejecución, evaluación, supervisión, seguimiento y lo más importante que puede intervenir a diversos niveles como: individual, grupal, comunitario e institucional, desde este punto de vista nos encontramos ante una profesión completa, rica en el sentido de conocimientos, habilidades y actitudes que el profesionista debe desarrollar para poder intervenir y aplicar modelos que contribuyan a la solución de problemas detectados; un trabajador social puede y debe contribuir e intervenir en las organizaciones.

A lo largo de la carrera si algo quedo claro es que Trabajo Social deja de ser una carrera asistencialista y se convierte en una carrera que da alternativas de solución a los problemas detectados y necesidades sentidas, con la finalidad no de hacer dependientes a las personas, sino al contrario de hacerlas crecer y desarrollarse por sí solas, es una carrera que tiene la finalidad de generar cambios, sean estos simples o complejos, a nivel individual o grupal.

En este sentido se debe tener claro que finalmente las organizaciones están conformadas por grupos de personas, las cuales a través del tiempo crean sus normas, hábitos, conductas, en fin una cultura, en la que existen lideres, roles, comunicación, grupos formales e informales, motivación y una serie de procesos que giran en torno a todo lo anterior, es entonces en este ámbito donde el Trabajador Social puede intervenir, pues se encuentra frente a un grupo social formal, el cual puede tener problemas, necesidades o deficiencias, es clara la ventaja que tiene al poder trabajar de una manera transdisciplinaria para formar parte de un equipo conformado por diversas áreas y profesionistas, en este sentido no se trata de ser el apoyo de otros profesionistas o de arrebatar puestos más bien se trata de abrir nuevos espacios, de demostrar la importancia y la necesidad de incluir a los trabajadores sociales dentro de las organizaciones públicas o privadas para un mejor desarrollo integral de su factor humano y por ende organizacional.

Modelos de intervención para Trabajo Social

¿Cómo puede intervenir un trabajador social en esta área?, como se mencionó una manera idónea es trabajar con grupos, pero de qué modo hacerlo y conseguir los cambios en este caso culturales; existen modelos de intervención que serán de ayuda para conseguirlo, sin embargo antes de mencionarlos es conveniente decir, que como modelos que son, servirán solamente de referencia ya que no es obligatorio seguirlos al pie de la letra, lo más rico de este caso es rescatar lo positivo de cada uno de ellos de acuerdo a la realidad y necesidad de la organización.

¿Qué es un modelo?, la manera más sencilla de definirlo es como un mapa mental que da referencia de algo generalmente sobre comportamientos, identidad, formas de pensar, etc. en este sentido los modelos de intervención son esquemas que dan una referencia para llevar a cabo acciones en algún campo determinado y basado en experiencias.

Modelos de intervención existen muchos, sin embargo se ha mencionado que únicamente se retomarán los que sean útiles como guía para la intervención en el caso específico del reforzamiento y/o cambio en los valores de la cultura laboral de la Subdirección de Personal del ISSSTE.

Modelo existencial.

Este modelo se elabora a fines de los años 70 por W. Gordon, posteriormente es retomado y profundizado de manera sistemática por C. Germain; lo esencial de este modelo es la doble y simultánea función del trabajo social, que tiene como finalidad el favorecer el crecimiento natural y el desarrollo de las personas y de influenciar en el ambiente para que este mantenga y refuerce dicho crecimiento y desarrollo.

La intervención del trabajador social es ser enlace de la reacción y potencial de adaptación de la persona ante un ambiente negativo; lo que significa el enfocarse tanto en las capacidades y el potencial de la persona como al ambiente, ello con la finalidad de mejorar las relaciones que suceden de manera recíproca entre ambos, como pueden ser la adaptación, el equilibrio óptimo, entre otros; sin dejar de lado las cualidades que adquiere el hombre en su crecimiento y desarrollo de las personas basado en su interacción con factores ambientales como la autonomía, la identidad, la capacidad de comunicación, la competencia; proporcionando un concepto para el ambiente y sus cualidades "ambiente nutritivo", es decir, lleno de estímulos y propiedades que favorecen el crecimiento y desarrollo humano, la integración, la socialización etc.

Su visión del hombre es de desarrollo y cambio constante, se refiere a un desarrollo de identidad y adquisición de competencias, autonomía basadas en el establecimiento de relaciones humanas óptimas; por otro lado el ambiente es entendido como el conjunto de redes sociales o la interacción entre dos o todos los miembros que se considera influyen su comportamiento, es lógico que toma en cuenta otros elementos del ambiente como grupos organizacionales con quien tiene contacto la persona y los cuales tienen funciones instrumentales, afectivas que proporcionan, refuerzan su identidad, competencia y autonomía.

El proceso de intervención comienza con la definición del problema o necesidad que puede ser en una o tres áreas que son las siguientes: fases de transición del ciclo vital, tareas o competencias y relaciones interpersonales, prosigue con la definición de objetivos y planificación de la intervención y concluye con la intervención en sí.

Modelo de modificación del comportamiento.

Este se reelabora con base en la teoría conductista clásica con la finalidad de dar un carácter científico a la intervención del trabajo social, sin embargo posteriormente se enfoca más al esquema del comportamiento cognoscitivista; básicamente se trata de la aplicación de técnicas socio-comportamentales que se aplican a una serie de sectores que dirigen su actuación al proceso de aprendizaje y cambio en comportamientos; según este modelo, parte de que todo comportamiento incluso el problemático es aprendido, por tanto es conveniente y recomendable la intervención terapéutica que consistirá en la adquisición, refuerzo, debilitamiento y/o extinción de conducta; el resultado es producir cambios directos en el comportamiento, dar instrucciones en torno a la modificación de variables que dominan el comportamiento, programar la conducta de otros de modo que estos contribuyan al cambio y reforzamiento de la conducta.

La intervención de trabajo social se realiza a través de diferentes fases:

Fase inicial: La cual incluye una valoración preliminar, generalmente se realiza a través de una entrevista y sirve además para establecer la relación del asistente social-usuario, en esta fase el asistente social identificará el comportamiento a eliminar así como los estímulos actuales que al parecer activan dicha conducta.

Fase de modificación o mantenimiento del comportamiento: En ella se realizarán técnicas que serán seleccionadas con base en los principios socio-conductistas: refuerzo positivo, refuerzo diferencial, penalización, solo por mencionar algunas, estas tienen la finalidad de modificar el comportamiento; posteriormente con la finalidad de reforzarlo y mantenerlo se aplicarán otras como la técnica de aprendizaje por imitación. En esta etapa o fase se hace indispensable una relación basada en la confianza además se puede hacer uso de mediadores que son personas que forman parte del ambiente de vida del usuario (padres, hermanos, amigos) los cuales asumirán el compromiso de colaborar con el asistente social para la modificación del comportamiento, lo cual implica que tendrán una función de control, reforzado con premios el comportamiento a adoptar y penalización del comportamiento por modificar, con la finalidad de involucrar el ambiente de vida del usuario en dicho proceso y delegando entonces toda responsabilidad en él para no hacerlo dependiente al asistente social.

Fase de conclusión: En la cual se verifican los resultados obtenidos, se puede hacer de manera gráfica o con la invitación a que el usuario lleve los comportamientos de manera continua, de modo que el mismo esté en condiciones de valorar el cambio logrado.

Propuesta de intervención del trabajador social para el rediseño de la cultura en las organizaciones.

Se desarrollará con base en lo desarrollado en los primeros tres capítulos, a los resultados obtenidos y a la situación actual que refleja la Subdirección de Personal del ISSSTE y a los objetivos del estudio monográfico; en este sentido se propondrán una lista de cinco valores que se consideran óptimos para un mayor desarrollo del factor humano, se proseguirá con estrategias que permitan y faciliten su aceptación o su reforzamiento, así como a una adaptación a la nueva situación cultural, para lo cual se retomarán los de modelos desarrollados: la visión del hombre del modelo existencialista así como también la relación persona, adaptación y ambiente, tratando de generar un ambiente óptimo para su desarrollo; por otro lado el modelo de modificación del comportamiento aporta el "uso de mediadores" que en el caso de la Subdirección serán los líderes formales e informales y el premiar la conducta que pretende ser adoptada, con base en la motivación personal.

Se aprovechará de manera significativa los resultados y análisis obtenido, en este sentido la comunicación, el trabajo de equipo y el liderazgo serán claves para apoyar el cambio de conducta así como también se trabajará la motivación con los líderes formales hacia sus colaboradores y la inducción, capacitación y desarrollo; sin olvidar que las categorías restantes no deben de ser descuidadas.

Los valores que se proponen para ser llevados a la práctica en la Subdirección, para contribuir con el desarrollo del factor humano son:

Colaboración: (trabajo de equipo): Es la suma de esfuerzos y capacidades para la obtención de resultados extraordinarios (sinergia) así como también para el alcance y logro de objetivos y metas , este mantendrá fuerte y estrechamente relaciones laborales para lograr beneficios individuales, de equipo y organizacionales.

Igualdad: Aun existiendo diversos puestos y niveles jerárquicos todas las personas son iguales y debe existir equidad y respeto para cada una de las personas que labore.

Confianza: En cada una de las personas y sus capacidades, en el desarrollo de sus funciones y actividades, así como para que tomen decisiones y se responsabilicen de ellas; con ello se fomentará el valor de colaboración.

Comunicación abierta: La cual ayudará al mejor entendimiento y trato hacia los demás, deberá además ser directa y congruente con los actos.

Responsabilidad: Para asumir compromisos con uno mismo, con los jefes, colaboradores, con el trabajo y el Instituto.

Los valores mencionados deberán ser valores centrales para la Subdirección de Personal del ISSSTE y darán pauta para desarrollar actitudes y comportamientos positivos que formarán o reforzarán otros valores como: compromiso, innovación, adaptación, autonomía, interdependencia; esto es porque teniendo confianza en los demás y haciéndose responsables podrán en cierta medida ser autónomos y libres con ello asumirán entonces mayores compromisos y retos no solo laborales sino también ante los cambios, lo que facilitara la adaptación; la comunicación abierta será un proceso indispensable e importante desde el inicio de cambio, para que este sea comunicado y no ordenado; la colaboración es otro de los valores centrales que en este momento ya posee el personal en este sentido lo ideal es reforzarlo e incrementarlo, para generar y fortalecer la interdependencia entre los jefes, sus colaboradores y las diversas áreas y departamentos, y por último la igualdad pues actualmente las líneas de autoridad están siendo marcadas por la parte del Subdirector, no así por el resto de personal mandos medios superiores, enlaces y operativos quienes mantienen relaciones de igualdad sin olvidar quienes están al frente es decir respetando los niveles y las personas.

Por lo tanto para la aceptación y reforzamiento (adaptación a la nueva situación cultural) de dichos valores se considera pertinente:

➤ **Diseñar e implementar un programa de capacitación de desarrollo integral**

Que será específico para personal clave (líderes formales e informales) y servirá de apoyo para los cambios planeados en la Subdirección del ISSSTE, su diseño se basará en el personal que lo tomará en este sentido se trabajará por separado líderes formales y naturales, con el propósito final de unificarlos en grupo para sensibilizarlos y crear un perfil de líder que favorezca los cambios..

➤ **Sensibilización de la participación del grupo directivo de la Subdirección**

El subdirector, los jefes de servicio y los de departamento (líderes formales) formarán parte importante en el proceso de cambio, pues se debe recordar que los cambios inician desde arriba, no se puede pedir algo que el jefe no lleva a la práctica, por ello la importancia de sensibilizarlos ante la situación que se pretende cambiar; esta será la finalidad de la capacitación específica para dicho personal así como trabajar con ellos la motivación que tendrán que proporcionar a sus colaboradores.

➤ **Identificar a los líderes naturales y/o informales**

La identificación de líderes naturales por área y departamento es una de las cuestiones más relevantes pues estos fungirán como personal clave de apoyo para los cambios; la importancia de reconocerlos es justo porque por el rol que desempeñan tienen la capacidad de influir en las personas que los reconocen como tales, por tanto en la medida que estos comiencen a reforzar y adquirir nuevas actitudes y comportamientos, lo harán también las demás personas, la capacitación específica para este personal será principalmente para sensibilizarlos de la importancia de su participación y comenzar a involucrarlos en los cambios.

➤ **Formación de un equipo de trabajo**

Ambos, líderes formales y naturales trabajarán de manera conjunta, se les capacitará para un desarrollo integral y reflejarán este aprendizaje al resto del personal, es relevante mencionar que lo primero que debe hacerse es hacerlos sentir como pieza clave e imprescindible para lograr los cambios, con la finalidad de generar una responsabilidad y un compromiso con los resultados que se esperan.

➤ **Generar y ejercer un liderazgo efectivo**

Los líderes tendrán la responsabilidad y el compromiso de generar los cambios transmitiendo su aprendizaje, conocimientos, actitudes y comportamientos, es indispensable dar prioridad a la formación de un perfil de estos; lo cual se manejará con particular atención en el programa de capacitación, principalmente para el personal superior, quienes deben, antes que ningún otro, poner el ejemplo incluso a los líderes informales. El objetivo de la capacitación será crear un perfil del líder que sea óptimo para los cambios, se manejará entonces la asertividad, la empatía, la comunicación abierta, directa y congruente con los actos, la escucha activa, el respeto, la autonomía, la interdependencia, la objetividad, la percepción, entre otros.

➤ **Conservar e incrementar los demás valores que posee el personal**

Se deben aprovechar los valores que el personal ya tiene; como identidad con la organización, compañerismo, servicio y todos aquellos valores que los líderes detecten, hay que recordar que los valores son cualidades que tienen las personas y que servirán para un mejor desarrollo, por ello no se deben de descuidar.

➤ **Hacer partícipe del cambio al resto del personal**

Con la finalidad de aceptar de una mejor manera los cambios, hacerlos sentir seguros, participarles sobre los beneficios y ventajas que se obtendrán con el cambio y expresarles la importancia de su apoyo, su colaboración y su participación para la obtención de resultados; incluso será indispensable que expresen de que modo se sentirán más seguros y cómo se adaptarían con mayor facilidad, y ser parte de las mismas decisiones.

➤ **Realizar juntas por departamentos**

Para hacer partícipes a todos, lo recomendable es que los líderes formales e informales (después de haber recibido la capacitación) de cada departamento realicen una junta inicial (con todos los colaboradores del departamento), la cual tendrá como objetivo principal desarrollar la propuesta anterior; posteriormente se realizarán estas mismas juntas con un espacio de 3 meses o menor si se considera pertinente, con la finalidad de comunicar avances, retrocesos o estancamientos en cuanto a los cambios, de modo que exista un espacio y tiempo en el cual el personal podrá tener la confianza de expresar cómo se ha sentido, qué otras acciones podrían implementarse en específico para ese departamento, se recomienda que dichas juntas no excedan de una hora y se realicen en días que el personal tenga mayor asistencia como por ejemplo en días de quincena.

➤ **Realizar juntas por áreas**

Es pertinente realizar juntas por jefaturas de servicio, en las que asistirán los líderes formales e informales que pertenezcan a estas, ello con la finalidad de comunicar avances, logros y retrocesos, de generar una retroalimentación para informar que limitaciones se han dado, tal vez incluso se lleguen a unificar acciones que contribuyan al cambio a nivel de jefaturas de servicio.

➤ **Realizar juntas generales**

En ellas asistirán únicamente el subdirector y los encargados de las jefaturas de servicio, no con la finalidad de excluir al resto de los líderes, es solo el hecho poder manejar mejor los grupos pues debe de recordarse que entre más grande sea un grupo, el control del mismo se pierde con facilidad, lo cual no resultaría óptimo para el objetivo a alcanzar, por ello en estas reuniones comenzará el compromiso de una comunicación abierta y directa, la cual será recíproca para este equipo y para el de cada una de las áreas, será como un espiral donde la información será vertida y recibida recíprocamente en cada una de las juntas a realizar en los diversos niveles (por departamento, por área y general).

➤ **Reforzar los valores propuestos**

Además de llevarlos a la práctica por medio de los líderes para transmitirlos al resto del personal es indispensable que se refuercen exponiéndolos (por soportes visuales) en lugares visibles para todo el personal.

➤ **Llevar a cabo procesos que contribuyan al desarrollo del factor humano y giren en torno a la nueva situación cultural**

Iniciada la transmisión de valores será necesario que los procesos como reclutamiento y selección, planeación y desarrollo de carrera, motivación sean óptimos; incluir formalmente el proceso de inducción (que se lleva a cabo de manera informal en algunas áreas y departamentos) del que actualmente carece la Subdirección; realizar un diagnóstico en que se haga participe a todos los niveles, pues el diagnóstico de FODA que se proporcionó, fue realizado únicamente por el grupo directivo, careciendo de esta manera de la participación del personal operativo.

➤ **Dar a conocer a todo el personal la misión, la visión y los objetivos**

Esto podrá hacerse igual que la exposición de los valores incluso se recomiendan junto a ellos, pero además es conveniente realizar programas para que el resto del personal los conozca y los comprenda; con respecto a su redacción deberá como se mencionó en un apartado ser de fácil asimilación para todos ya que puede llegar a ser confusa para algunos, en este sentido la misión y el objetivo son lo bastante claros para el personal; con lo respecta a la visión se sugiere una nueva redacción en la cual se especifique de manera clara y precisa lo que se pretende llegar a ser, el cuándo y el porqué se desea alcanzar dicho propósito.

➤ **Asignar formalmente responsables de los resultados**

En este sentido la Jefatura de Servicios de Desarrollo Humano será la más adecuada para llevar la coordinación y supervisión de todas las actividades, de presentar e incluir de manera formal con documentos: las limitantes, los avances y retrocesos que se presenten.

Con lo que respecta al tiempo, es claro que los resultados serán a largo plazo se estima un aproximado de 12 meses como mínimo para la adquisición y la práctica de los valores propuestos; económicamente la propuesta resulta bastante viable, pues afortunadamente se trabajará con el factor más importante y con el que ya cuenta la Subdirección: el humano; quizá y con seguridad los únicos gastos que se realizarán serán para la exposición de los valores, la misión, la visión y el objetivo de la Subdirección que se realizará por medio de soportes visuales, pues para la capacitación es posible que existan instructores internos de la misma con los que se pueda contar, de no ser así se invertirá para la contratación de instructores externos que den la capacitación propuesta, sin embargo lo recomendable en este sentido es que el diseño del programa de capacitación este a cargo del personal de la Subdirección ya que tienen conocimiento de la situación actual de su organización, quizá incluso se pueda recurrir a otras instancias del mismo ISSSTE para que les proporcionen a los instructores que estarán al frente de los grupos.

Resulta bastante evidente la participación de uno o más trabajadores sociales que se integrarán y formarán parte de los líderes y por supuesto que estarán (al menos uno) en coordinación con el área de Desarrollo Humano que se encargará de realizar supervisión continua y seguimiento.

Presentación y análisis de resultados.

A continuación se presentarán los resultados de las entrevistas realizadas, iniciando por los datos generales y los aspectos psicosociales, posteriormente se presentarán las categorías restantes en tablas, las cuales contienen las preguntas por categorías mostrando además del índice en porcentaje por preguntas y un total por categoría, al final de cada tabla se encontrará el análisis de cada una, posteriormente se presentará una tabla con los resultados generales (la cual incluye todas las categorías) y se finalizará con la interpretación de resultados de los apartados especiales.

En cuanto al género de la muestra se dividió en un 64% de hombres y un 36% de mujeres. (ver anexo pp. 85)

En cuanto a edades se encuentran los rangos de 24-28 con un 12%, de 29-33 un 24%, de 34-38 un 28%, de 39-43 un 16%, de 44-48 un 12% y de 49-53 un 8%; lo cual indica una mayor presencia en edades en los rangos de 34 a 38 años y de 29 a 30 años. (ver anexo pp. 85)

Con lo que respecta al estado civil los resultados arrojados fueron los siguientes: 52% son solteros, 36% son casados, 8% viven en unión libre y el 4% restante respondió otra especificando que son divorciados.

La religión que profesan los entrevistados es la católica en un 88%, la cristiana un 4%, y el restante 8% otra religión.

El tipo de personal que se entrevisto fue: un 84% de confianza y 16% de base, entre los cuales encontramos puestos desde mandos superiores (jefes de departamento), enlaces (subjefes de departamento, jefes de oficina, jefes de proyecto, entre otros) y operativos (analistas, especialistas técnicos, administrativo especializado, entre otros). (ver anexo pp. 86)

Las antigüedades de la muestra refleja la siguiente información: de 1 a 10 años 60%, de 11 a 20 años 32% y de 21 a 30 años 8%. (ver anexo pp. 86)

Los estudios que tiene el personal entrevistado son: bachillerato 16%, licenciatura 40% y otros un 44% entre estos últimos encontramos a pasantes en ciencias de la comunicación, en trabajo social, en derecho, en economía, etc.; carreras secretariales y técnicas, entre otras.

El perfil de la muestra es de una mayoría de hombres, un alto porcentaje de personal soltero, profesando en su mayoría la religión católica, las edades que aparecen con mayor frecuencia son de los 34 a los 38 años, personal con antigüedad de 1 a 10 años en su mayoría con puestos de confianza, encontrando que tienen estudios de bachillerato en adelante.

Las entrevistas fueron realizadas en diversas áreas y departamentos, por mencionar algunos: desarrollo humano, selección de personal, estructuras ocupacionales, trámites al personal.

En los aspectos psicosociales se encuentra que un 56% habita con 1 a 3 personas, un 36% con 4 a 6 personas, un 4% para los que habitan con 7 a 9 personas y el mismo porcentaje para los que habitan con más de 9, solamente un 36% manifiesta tener hijos de los cuales un 24% tiene de 1 a 2 hijos y un 12% de 3 a 4 hijos.

El 24% de los entrevistados pagan renta o mensualidad y el 76 restante viven en casa propia; el número de personas que aportan económicamente en el hogar varía de 1 a 4 encontrando los siguientes resultados 1 a 32%, 2 a 44%, 3 a 16% y 4 a 8%.

El 68% manifiesta que con dichas aportaciones alcanzan para cubrir las necesidades básicas y para la recreación y el restante 32% manifiesta lo contrario; un 44% afirma tener muy buena comunicación con su familia y el 56% solamente buena comunicación; así mismo un 52% le dedica su tiempo libre a su familia sean estos hijos y padres con mayor frecuencia y hermanos en menor proporción, un 20% lo dedica de preferencia a descansar y el restante 28% a otras actividades entre las que se mencionaron: amigos, fiestas, clases, parejas, en general a la diversión.

A continuación se presentarán las tablas de resultados de las categorías restantes.

Resultados por categorías**

Calidad de vida en el trabajo	Índice
¿Cómo considera la relación laboral con su jefe?	78
¿Cómo considera que es la relación laboral con sus colaboradores?	78
¿Cómo considera que es la relación laboral con sus compañeros?	78
¿Cómo describiría el Ambiente de trabajo?	74
Total de calidad de vida en el trabajo	77

Con lo que respecta a la categoría de calidad de vida en el trabajo se maneja con 4 preguntas dando un resultado de 78% en las primeras 3 y un 74% para la última, lo cual refleja un resultado general de 77%; manifestando en su gran mayoría el percibir una relación buena tanto con jefes, colaboradores y compañeros, así como también se manifiesta un clima laboral bueno y adecuado para la realización del trabajo porque existe cordialidad, respeto, unión, comunicación, entre otras; igual existieron personas que perciben un ambiente laboral "pesado" fuera de su área de trabajo, sin embargo manifiestan estar a gusto dentro de su departamento.

Liderazgo	Índice
Representa su jefe un ejemplo a seguir	76
¿Cómo considera la forma en que jefe coordina a su gente?	73
¿Cómo considera la forma en que su jefe se comunica con su gente?	73
Total de liderazgo	74

Con lo que respecta al liderazgo se divide en tres preguntas, la primera y más relevante para la investigación tiene un resultado de 76%, se esta hablando de un 3% más que las dos preguntas que la complementan, en este sentido se encuentra que los jefes

** Ver anexo pp. 87-95

inmediatos y de departamento son líderes formales y representan un ejemplo a seguir por ser responsables, cumplir con horarios y normas, por la experiencia, por la resolución de conflictos, por su honestidad y sinceridad, por su iniciativa, orden, capacidad profesional, etc.; la coordinación y la comunicación con sus colaboradores es en general buena, por dividir el trabajo equitativamente de acuerdo a las capacidades de cada persona y existir comunicación abierta, directa y cordial; no obstante se manifiesta de manera directa que el subdirector tiene una línea de autoridad muy estricta que percibe la mayoría del personal, en este sentido manifestado por mandos superiores, enlaces y operativos, los cuales manifiestan que la comunicación y la coordinación es mala y difiere en gran medida con la administración anterior.

Cabe mencionar que la administración es relativamente nueva, ya que el Subdirector en turno tomó posesión formal a partir del 14 de enero del 2003 y los cambios que ha habido no han sido benéficos para el personal.

Comunicación	Índice
¿Cómo considera la comunicación con su jefe?	76
¿Cómo considera Ud. La comunicación con el resto del personal?	78
Total de comunicación	77

La comunicación se maneja con dos preguntas que dan un resultado general de 77%, el personal entrevistado manifiesta que la comunicación en general es buena, cordial, respetuosa y directa.

Trabajo de equipo y organización	Índice
Realiza trabajo en equipo	94
¿Cómo considera el trabajo de equipo?	79
¿Cómo considera la organización en su área de trabajo?	77
Total de trabajo de equipo y organización	83.3

Del trabajo en equipo cabe mencionar que el 6% que no realiza trabajo en equipo, es porque su puesto no lo requiere, ya que son las secretarías que únicamente están en coordinación con su jefe, sin embargo resaltan que en su área si existe el trabajo de equipo y lo consideran bueno, así como también la organización; el 94% que si realiza trabajo en equipo lo considera en general bueno por que existe una buena comunicación y coordinación, porque existe espíritu de equipo, porque gracias a ello se cumplen con objetivos, porque dan solución y rapidez a los problemas y al trabajo; con lo que respecta a la organización se menciona que existe buena coordinación y cooperación con otras áreas de trabajo.

Inducción, capacitación y desarrollo	Índice
¿Recibió inducción al puesto?	46
¿Ha recibido capacitación?	88
¿Considera que esta contribuye a su desarrollo personal?	81
¿Cómo considera el desarrollo de sus capacidades en el centro de trabajo?	83
Existen oportunidades de desarrollo en el centro de trabajo	61
¿Cómo las considera?	54
Su trabajo cubre sus expectativas o las supera	62
Existe algún aspecto, problema o situación que influya en su productividad (interno o externo a la organización)	46
Tiene los materiales adecuados para realizar su trabajo	82
Total de inducción, capacitación y desarrollo	67

Inducción, capacitación y desarrollo tiene un total de 67%, es un resultado menor a los anteriores y es un rubro importante que se debe de trabajar; para esta categoría se tomaron en cuenta 9 preguntas, de las cuales la primera que habla sobre la inducción que tiene un 46%, esto se debe a que actualmente la Subdirección de Personal del ISSSTE no cuenta con un programa de inducción, por ello las pocas personas que la recibieron son aquellas que tienen mayor antigüedad pues anteriormente si había y a algunos se les brinda una pequeña introducción sobre lo que es el Instituto y las actividades que desempeñaran, sin embargo cabe mencionar que no es un proceso formal y que es solo por parte de algunas áreas.

Otra que obtuvo un porcentaje bajo fue la de las oportunidades de desarrollo con un 64%, algo curioso porque el personal en su mayoría considera estar bien o muy bien desarrollando sus capacidades dentro del trabajo, esto se debe a que manifiestan que dichas oportunidades son únicamente basadas en buenas relaciones y no en el desempeño laboral, por ello las consideran en su mayoría malas obteniendo en este apartado un 54%.

Con respecto a situaciones o problemas que se reflejen en su desempeño laboral se obtuvo un 46%, esta es una respuesta favorable tomando en cuenta que la mayor parte responde a un "no" y los que llegan a responder el "si" dicen que son problemas económicos en su mayoría, familiares y/o personales en su minoría; algo que resulta importante resaltar es que el que el trabajo que desempeña el personal en su mayoría únicamente ha cubierto sus expectativas y pocas lo superan, esto se relaciona con las oportunidades de desarrollo, sin embargo cabe mencionar que en dicha pregunta un 76% menciona que su trabajo contribuye a los objetivos del Instituto.

Con lo que respecta a si han recibido capacitación, la contribución de ésta a su desarrollo; el desarrollo de sus capacidades dentro del trabajo y si se cuenta con el material adecuado para realización del trabajo, superaron el 80% resultado benéfico para el propósito que se tiene.

Motivación	Índice
¿Su trabajo es reconocido por su jefe?	73
¿Se le motiva de alguna manera?	70
¿Recibe compensación económica por productividad?	46
¿Cómo la considera?	57
Total de motivación	62.25

La motivación es un aspecto importante y se obtuvo un porcentaje muy reducido pues total es de un 62%, sin embargo cabe señalar que eso se debe a que solamente un 46% menciona recibir compensación económica con bonos de puntualidad, asistencia, esmero, premios de estímulo, pero esto es por ser personal de base ya que el personal de confianza no recibe ninguno de los mencionados y por ello considera malas las mismas, por otro lado tenemos la motivación personal con un 73% y un 70% resultados bajos pero significativos al manifestar que se les motiva con mayores responsabilidades y retos laborales, con permisos, capacitación, reconocimiento personal, con confianza y posibilidad de desarrollo, lo cual indica que se tiene una ventaja pues aún sin recibir compensación económica, la motivación tiene otra forma de brindarse, incluso esta parte tiene estrecha relación con que se piense que el trabajo contribuye a los objetivos del Instituto.

Identidad y pertenencia	Índice
¿Se identifica con la Organización?	82
¿Se identifica con el resto del personal?	79
¿Qué tan integrado se siente con el resto del personal?	79
¿Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría?	97
Total de Identidad y pertenencia	84.25

Uno de los resultados más altos se obtuvo en esta categoría con un 84.25% pues la identificación con la organización se da por que les gusta servir a la gente y esos son objetivos de la Subdirección y sentirse a gusto trabajando ahí y con el resto del personal manifiestan que el trato es cordial, compañerismo y que han logrado hacer amistades independientes de las relaciones laborales, no obstante aparece con un 79% la integración con el resto del personal, pues se manifiesta que todos son y tienen diversos puntos de vista pero que pese a ello se pueden comunicar de manera cordial y respetuosa y que es muy importante conocer a las personas.

Con respecto al resultado más alto se obtiene un 97% en cuanto a si cambiarían de trabajo, la mayor parte menciona que si pero lo relevante en este caso es mencionar que lo harían sólo por una oportunidad de desarrollo y no por que no les guste el trabajo o la Subdirección, hecho que resulta interesante reflexionar pues aún contando con este resultado tan alto en cuanto a identidad y pertenencia es contradictorio el hecho de cambiarse de trabajo aunque evidente ante los resultados de las categorías de motivación e inducción, capacitación y desarrollo que resultan ser los más bajos, esto indica que es en estos rubros donde se debe de tener mayor atención.

Conocimiento sobre la Subdirección	Índice
Conoce el objetivo y las funciones de la Subdirección	82
Conoce la misión y visión de la Subdirección	79
Total de conocimiento sobre la Subdirección	80.5

Otra categoría que tiene un resultado alto es sobre el conocimiento de la Subdirección, con un 80.5%, resulta contradictorio al conocer que no existe un proceso de inducción, sin embargo en algunas áreas como ya se mencionó se les da este tipo de información, algunas personas mencionan que por el tiempo de pertenecer a la misma tienen este conocimiento, otras mencionan que por medio de manuales y otras las menos porque fueron parte del equipo que las desarrolló.

Cambio	Índice
La reacción de Ud. ante los cambios es:	78
¿Cómo considera su compromiso ante los cambios?	81
Si lo hicieran participe en las decisiones de cambio, ¿se sentiría más comprometido?	91
Total de cambio	83.3

El cambio es otro de las categorías que tiene un alto porcentaje se esta hablando de un total de 83.3%, lo cual nos indica que se tiene una ventaja al enfrentarlos pues se manifiesta una reacción positiva (buena y muy buena) ante los mismos así como una responsabilidad y compromiso, porque dicen que los cambios son retos y que de ellos se aprende, además de estar consientes de que todos cambiamos y prendemos de manera continua, sin embargo cabe mencionar que ha percibido una serie de cambios que no han sido positivos durante la nueva administración y pese a ello se han tenido que adaptar pero que finalmente les ha costado un trabajo superior al normal ante cambios positivos; resulta importante conocer si su compromiso aumentaría si se les hiciera participe en las decisiones de cambio a lo cual se sentirían con un mayor compromiso y responsabilidad, sin embargo las personas que respondieron que no, manifiestan que son personas comprometidas con todo lo que hacen aunque no los hicieran partícipes y otras que siempre se les toma en cuenta para los cambios.

Resultados generales**

Categorías	Índice
Calidad de vida en el trabajo	77
Liderazgo	74
Comunicación	77
Trabajo de equipo y organización	83.3
Inducción, capacitación y desarrollo	63
Motivación	62.2
Identidad y pertenencia	84.2
Conocimiento sobre la Subdirección	80.5
Cambio	83.3
Total general	76.05

Resulta interesante, conocer los resultados generales por categoría, pues a partir de ellos se puede comenzar a ver donde existen deficiencias que se pueden atacar y donde es conveniente reforzar y no perder estos beneficios, de esta manera se encuentran que las categorías de inducción, capacitación y desarrollo, así como motivación es donde más se debe de intervenir, así como en el liderazgo y la calidad de vida en el trabajo, sin dejar de lado las demás categoría que aunque resultan con porcentajes altos se deben de reforzar para no perderlos e incluso si es posible aumentarlos.

La pregunta 43 ¿Qué *valores* cree que tiene el personal de la subdirección? no se codifica como las anteriores ya que se manifestaron una serie de valores distintos y algunos que aunque no son cualidades morales son consideradas valores por parte del personal, lo que se pretende es considerar todos por orden de mayor mención, por lo anterior encontramos:

Compromiso
Honestidad
Trabajo de equipo
Compañerismo
Responsabilidad
Comunicación
Respeto
Buen trato
Lealtad
Etica
Calidad humana
Solidaridad
Libertad

** Ver anexo pp. 96

Sin duda, existió gente que manifiesta que el personal es muy personalista o que no lo saben (casos contados), pero estos son todos los valores mencionados por el personal; haciendo una entrevista con personal que forma parte del grupo directivo y que participó en la realización del programa estratégico y como ventaja de realizar la entrevista se dio la oportunidad de hacer algunas preguntas extras sobre la campaña de "Transformar al ISSSTE es tarea de equipo" la cual menciona es relativamente nueva y que los valores que se están trabajando en la Subdirección son tres: compromiso, trabajo de equipo y calidez, no obstante no se ha realizado algún programa para dar conocimiento de estos al resto del personal, pero que algunos jefes de departamento se han dado a la tarea de darlos a conocer a sus colaboradores e incluso de llevarlos a la práctica como es el caso del área de Desarrollo Humano.

Con respecto a los apartados especiales se arrojó la siguiente información:

Apartado de personal mandos medios superiores y enlaces:

44.- ¿Se dio continuidad y se retomaron programas de la administración anterior?

Se manifiesta que no en un 100% y desconocen el porqué, sin embargo se menciona que la nueva administración ha llegado ha hacer cambios sin tomar en cuenta la manera de trabajar que se tenía.

45. ¿Su personal tiene conocimiento sobre las funciones asignadas al puesto que desempeña?

El 100% respondió que si

46.- ¿Se toma en cuenta al personal para realizar cambios?

En esta la respuesta varía ya que un 62% respondió si y el restante 38% que no.

47.- ¿Se tiene comunicación con el personal respecto a avances y retrocesos dentro de su área de trabajo?

A lo que el 100% respondió que si.

48.- ¿Qué valores cree Ud. que caracterizan a su personal?

Los valores mencionados fueron los siguientes: lealtad, espíritu de servicio, discreción, honestidad, compromiso y buen trabajo de equipo, al personal de mandos medios superiores (jefes de departamento) se les pregunta por los valores del Subdirector a lo que responden que tiene una línea de autoridad sumamente marcada.

Es relevante señalar que algunas veces los programas que se aplican en una administración no se les da continuidad en la siguiente, en este caso se habla no solo de la actual administración sino también de la anterior que comenzó en el 2001, en donde no se retoman diagnósticos ni se da continuidad a programas anteriores, esto no es algo que resulte benéfico, pues existen a veces resultados de largo plazo y si no se da continuidad es un trabajo perdido; además de evidenciar ante el personal de que se inician proyectos y programas y que no todos concluyen, esto generalmente provoca la falta de interés y participación del personal al no ver los resultados; por otro lado es importante la comunicación que existe con el resto del personal en cuanto a avances y retrocesos en el

área de trabajo que mencionan se hace mediante reuniones, con lo que respecta a el conocimiento en cuanto a funciones y actividades asignadas a cada puesto, se cuentan con manuales de procedimientos y descripciones de puesto que son conocidas por el personal; con respecto a incluir al personal para las decisiones de cambio es relevante el hecho de más de un 60% lo haga por medio de reuniones en las cuales se no sólo se les informa sino que también se les brinda la oportunidad de opinar, lo cual indica que los líderes formales dan oportunidad de expresarse a sus colaboradores; el 38% restante únicamente informa los cambios.

Apartado de personal operativo.

44'.- ¿Se le toma en cuenta para la toma de decisiones y cambios dentro de su departamento?

54% respondió que si y el 46% restante que no.

45'.- ¿Se siente con libertad de tomar decisiones sin la autorización de su jefe?

El 64% responde que si y el 46 restante no.

46'.- ¿Reconoce autoridad de su jefe inmediato?

Con un 92% afirmativo y un 8% negativo.

47'.- ¿Qué valores cree Ud. que caracterizan a su jefe inmediato?

Los valores mencionados son los siguientes: responsable, humano, puntual, sencillo, honesto, comunicación directa y abierta, servicial y organizado; los de su jefe superior (de departamento) mencionaron los siguientes: los perciben como personas trabajadoras, con honestidad, puntualidad, responsabilidad, compañerismo, organizados y humanos.

Lo relevante de estos apartados es tener ambas visiones, en este sentido, se encuentra que sólo el 54% percibe que se le toma en cuenta para toma de decisiones y cambios mediante reuniones en las que se les da oportunidad no sólo de opinar sino también de hacer aportaciones para los mismos, se habla entonces de un 8% de diferencia con la percepción de mandos medios superiores y enlaces, no obstante resulta interesante que más de la mitad se siente con libertad de tomar decisiones sin la autorización o en la ausencia de su jefe esto es bastante relevante para la investigación pues indica que los líderes formales de alguna manera dan esa confianza y delegan responsabilidad al personal, con lo cual generan autonomía, libertad, responsabilidad e interdependencia, ello refleja que un 92% reconozca la autoridad de su jefe inmediato.

Con lo que respecta a los valores es relevante señalar que aunque son diversos resultan generales tanto para los jefes como para los colaboradores, sin embargo la ventaja es que existen el respeto, la honestidad, la colaboración, la organización, la comunicación, el compromiso, entre otros, que serán de gran ayuda pues se debe recordar que estos son cualidades morales que influyen de manera considerable en la actitud y conducta del personal, otro punto relevante es el hecho de que los valores mencionados son seguramente la percepción que se tiene hacia ellos como personas y hacia el trabajo y no hacia la Subdirección, pues sólo de ese modo se explica el hecho de que exista la lealtad y el compromiso cuando más del 90% cambiaría de trabajo si tuviera una mejor oportunidad.

Conclusiones.

Como resultado del ambiente externo que actualmente viven las organizaciones, estas deben enfrentarse a la adaptación adecuada y pronta de los cambios constantes, por ello es indispensable recordar que el éxito (para enfrentar no sólo los cambios sino cualquier situación que debilite o amenace a su estabilidad) de cualquier organización sea esta pública o privada dependerá en gran medida de su factor humano, ya que este es el único que tiene capacidades para desarrollar, sin embargo dicha organización deberá tener bien claro cual es su misión y visión para de esa manera obtener el perfil ideal de la gente que se desea trabaje en ella, los procesos administrativos que se llevan a cabo deben de reforzar esta ideología la cual será llevada a la práctica con base en su cultura.

Uno de los procesos que tiene mayor relevancia para el desarrollo del factor humano es el de reclutamiento, selección e inducción, ya que de este modo se empieza a seleccionar gente con valores e ideas semejantes a los de la organización, con personas que se identifican con la misma, lo cual facilitará que dichas personas se integren con mayor facilidad a la cultura, es entonces cuando la organización estará a cargo del desarrollo de su factor humano, mediante procesos administrativos (programas de capacitación integral, planeación y desarrollo de carrera, planeación estratégica, motivación, entre otros) y un clima que lo favorezca.

Sin embargo, en el caso específico de la Subdirección de Personal del ISSSTE ya se cuenta con personal que desafortunadamente no pasó por el proceso de inducción por carecer del mismo, es cuando se debe de aprovechar que el factor humano tiene diversas capacidades a desarrollar como la innovación, la adaptación y el aprendizaje; y recordar que el cambio comienza por el hombre mismo, que si se desea enfrentar la exigencia de cambio constante por parte del ambiente exterior se debe sin duda alguna poner toda la confianza en el personal con el que ya se cuenta. Conciente de ello la Subdirección de Personal del ISSSTE actualmente pretende tener como prioridad a su factor humano y a su desarrollo.

La Subdirección cuenta con una gran ventaja y un gran acierto: por un lado la prioridad que pretende para el personal que en ella labora y por otro el reconocer la necesidad de su desarrollo, así como los beneficios que de ello se obtendrá, por eso es conveniente conocer el perfil ideal que se desea y sobre ello comenzar a trabajar e inculcar valores que lo propicien, es decir se deben generar condiciones favorables para lograr que el personal se involucre a esta nueva situación cultural (que tiene como finalidad desarrollar al factor humano) específicamente a el reforzamiento o la adquisición de nuevos valores, en este caso y de acuerdo a su situación actual lo recomendable es principalmente trabajar con programas de capacitación integrales, sin olvidar claro que la comunicación, el liderazgo y la motivación serán de gran ayuda en este proceso de cambio, pues son factores clave para que este sea obtenido.

Uno de los procesos que resulta relevante para obtener dicho objetivo es: la capacitación que actualmente es una inversión que toda empresa tiene como prioridad, esto es porque brinda grandes beneficios, se debe de recordar que el desarrollo y la capacitación están unidos de manera considerable ya que el primero lleva de manera implícita al segundo, sin embargo, este no garantiza el desarrollo pues sólo uno de los procesos o variables que intervienen en el mismo.

Por ello para comenzar a desarrollar el factor humano que ya labora en la Subdirección antes de pensar en la capacitación (aunque indudablemente se trabajará con ella) se consideró conveniente como primer paso promoverlo con base en su cultura la cual para determinado fin debe ser modificada en aspectos claves como lo son los valores; pero ¿por qué con base en la cultura y no en algún proceso administrativo?, es sencillo la cultura es considerada como base de cualquier organización además es relevante mencionar que los valores son pieza medular de la misma y tienen gran peso en la actitud y comportamiento del personal; así como en procesos, normas, estructura, estilos de liderazgo, comunicación, creencias, entre otras, la cultura es en otras palabras el reflejo diversas manifestaciones dentro de cualquier organización.

Los valores que se deben trabajar tienen mucho que ver con el perfil del personal que se desea, sin embargo para desarrollar al factor humano se pueden mencionar una serie de valores que ayudan a dicho objetivo: aceptación, adaptabilidad a cambios, autonomía, colaboración, comunicación abierta, confianza, ética, honestidad, honradez, igualdad, interdependencia, libertad, mejora continua, respeto hacia los demás, responsabilidad y seguridad; no obstante se debe estar consientes que son demasiados por ello se deben de ponderar a la realidad y necesidad de la organización, en el caso específico de la Subdirección los propuestos son: colaboración, igualdad, confianza, comunicación abierta y la responsabilidad, los cuales se pretende sean valores centrales de la misma y reforzarán e incluso generarán algunos más.

Como se mencionó los procesos administrativos tendrán que girar en torno a su cultura y esta a su vez estará en torno a la naturaleza de la organización, por lo tanto y tomando en cuenta que el factor humano es lo más importante con que cuenta una organización es recomendable rescatar la importancia de la colaboración y la participación así como de los valores humanísticos y democráticos que forman parte del proceso del Desarrollo Organizacional (D.O.) que tiene como finalidad no sólo una mejora organizacional sino también un bienestar de su factor humano, es aquí donde se pueden incluir los programas de capacitación antes mencionados (de manera que contribuya a su calidad de vida laboral), que serán diseñados para los diversos niveles, en este sentido se debe de trabajar por separado a los líderes formales o informales para comenzar con la sensibilización en cuanto a su responsabilidad como actores principales para el cambio y conseguir de esa manera un compromiso posteriormente se trabajará con ellos de manera conjunta; al resto del personal se le debe dar conocimiento de lo que se pretende hacer, de los cambios y de los beneficios que se obtendrán, de la importancia de su participación y colaboración.

El Trabajador Social tiene un reto incursionar en una nueva área: la de recursos humanos en las organizaciones y empresas de cualquier rubro, lo cual no será tan difícil pues el hombre como ser social que es y como grupo formal que crea dentro de las mismas tiene problemas, necesidades o deficiencias en las que solamente un Trabajador Social puede intervenir, sin dejar de lado el trabajo de otros profesionistas que será de ayuda, se habla de un trabajo de equipo transdisciplinario para el desarrollo del factor humano y organizacional.

No obstante, se debe tener presente que se enfrentarán obstáculos, como la resistencia que resulta ser inherente al hombre, sin embargo se debe considerar que la Subdirección cuenta por un lado con un grupo directivo que tiene la disponibilidad, el compromiso y el interés por generar los cambios, y por otro, el resto del personal en su mayoría es joven y de confianza lo que resulta benéfico, no obstante se enfrenta además otra circunstancia: el tiempo que indudablemente será a largo plazo, por ello se debe tener confianza, paciencia y perseverancia y recordar que existen condiciones que favorecen y ayudan de manera considerable el cambio, poner en práctica las estrategias y de esa manera minimizar y si es posible anular los efectos negativos ante el mismo; algo que servirá para ello es el conocimiento que se proporcione al personal con respecto a los cambios planeados, es decir, se deben justificar los cambios ante el personal en este sentido específicamente se tendrá que dar a conocer el porqué de los mismos, los beneficios y ventajas que se obtendrán cuando se adapten a la nueva situación cultural.

A manera de conclusión es relevante señalar que los cambios dependen directamente del personal de la organización y que no es sencillo realizarlos, pero que siempre que se le haga partícipe y se le de seguridad podrá desarrollar su adaptación para los mismos; se debe generar una calidad de vida laboral para el personal, hacerlo sentir a gusto y propiciar retos, brindarle calidez y ayudarlo a obtener lo que desea, solo de ese modo se podrá conseguir de él lo que se necesita, **los cambios a veces son largos y difíciles no imposibles pues se cuenta con una gran ventaja y capacidad: la del FACTOR HUMANO.**

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA.

Con la finalidad de conocer el clima y la cultura laboral de tu centro de trabajo y de esa manera proponer acciones que contribuyan al mejoramiento de las mismas, se requiere responder con veracidad las siguientes preguntas, es importante mencionar que dicha información es estrictamente confidencial y que será utilizada únicamente con fines de una investigación seria.

Datos generales:

Edad: _____ Sexo: _____
Estado civil: Casado Unión libre Soltero Otro _____
Religión: Católica Cristiana Otra _____
Área y departamento a los que pertenece: _____
Tipo de personal: _____
Antigüedad: _____
Estudios: Primaria Secundaria Bachillerato Licenciatura Otro

1.-No. de personas que habitan en su casa: 1 a 3 4 a 6 7 a 9 Más de 10

2.-¿Cuántos hijos tiene? 1 a 2 3 a 4 Más de 4

3.-Paga renta: Si No

4.-¿Cuántas personas aportan económicamente en su hogar? _____

5.-Es suficiente para cubrir las necesidades básicas: Si No

6.-Alcanza para la diversión y/o recreación: Si No

7.- La comunicación con su familia es:

Muy buena Buena Mala Muy mala

8.-Su tiempo libre lo dedica preferentemente a:

Su familia
Descansar
Cuestiones laborales
Otros

9.-¿Cómo considera que es la relación laboral con su jefe?

Muy buena Buena Mala Muy mala

10.-¿Cómo considera que es la relación laboral con sus colaboradores?

Muy buena Buena Mala Muy mala

11.-¿Cómo considera que es la relación laboral con sus compañeros?

Muy buena Buena Mala Muy mala

12.-Representa su jefe un ejemplo a seguir Si No

¿Por qué? _____

13.-¿Cómo considera la forma en que su jefe coordina a sus colaboradores?

Muy buena Buena Mala Muy mala
¿Por qué? _____

15.-¿Cómo considera la comunicación con su jefe?

Muy buena Buena Mala Muy mala
¿Por qué? _____

16.-¿Cómo considera la comunicación con el resto del personal?

Muy buena Buena Mala Muy mala
¿Por qué? _____

17.-¿Realiza trabajo en equipo ?

Si No

18.-¿Cómo considera el trabajo en equipo?

Muy bueno Bueno Malo Muy malo
¿Por qué? _____

19.-¿Cómo considera la organización en su área de trabajo?

Muy buena Buena Mala Muy mala
¿Por qué? _____

20.-¿Recibió inducción al puesto ? (presentación en su área, con sus compañeros, las actividades y funciones correspondientes al puesto, etc.)

Si No

21.-¿Ha recibido capacitación?

Si No

22.-¿Considera que esta contribuye a su desarrollo personal ?

Si No

23.-¿ Cómo considera el desarrollo de sus capacidades en el centro de trabajo?

Muy bueno Bueno Malo Muy malo

- 24.-Existen oportunidades de desarrollo dentro del trabajo Si No
- 25.-¿Cómo las considera?
 Muy buenas Buenas Malas Muy malas
- 26.-¿Su trabajo es reconocido por su jefe? Si No
- 27.-¿Se le motiva de alguna manera?
 ¿Cómo? _____ Si No
- 28.-¿Recibe compensación económica por su desempeño laboral? Si No
- 29.-¿Cómo la considera?
 Muy buena Buena Mala Muy mala
- 30.-Su trabajo
 Ha cubierto sus expectativas Las ha superado
 ¿Por qué? _____
- 31.-¿Se identifica con la organización? Si No
 ¿Por qué? _____
- 32.-¿Se identifica con el resto del personal?
 Si No
 ¿Por qué? _____
- 33.-¿Qué tan integrado se siente con del resto del personal?
 Muy bien Bien Mal Muy mal
 ¿Por qué? _____
- 34.-¿Si pudiera cambiar de trabajo lo haría? Si No
 ¿Por qué? _____

35.-Existe algún aspecto, problema o situación que influya en su desempeño laboral (interno o externo a la institución)

Si No

¿Cuál? _____

36.-Conoce el objetivo y las funciones de la Subdirección

Si No

¿Cómo las conoce? _____

37.-Conoce la misión y visión de la Subdirección

Si No

¿Cómo las conoce?_____

38.-Tiene los materiales adecuados para realizar su trabajo (papelería, mobiliario, equipo de computo, etc.)

Si No

39.- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo?

Muy bueno Bueno Malo Muy malo
¿Por qué? _____

40.- La reacción de Ud. ante los cambios es:

Muy buena Buena Mala Muy mala
¿Por qué? _____

41.- ¿Cómo considera su compromiso ante los cambios?

Muy bueno Bueno Malo Muy malo
¿Por qué? _____

42.- Si lo hicieran participe en las decisiones de cambio, ¿Se sentiría más comprometido?

Si No

¿Por qué? _____

43.- ¿Qué valores cree Ud. que caracterizan al personal de la Subdirección?

Personal mandos medios superiores y enlaces

44.-Se dio continuidad a programas y se retomaron diagnósticos de la administración anterior ¿por qué? Si No

45.-Su personal tiene conocimiento sobre las funciones asignadas al puesto que desempeña Si No

46.-Se toma en cuenta al personal para realizar cambios Si No

47.-Se tiene comunicación con su personal respecto avances y retrocesos dentro de su área de trabajo Si No

48.-Que valores caracterizan a su personal

Personal operativo

44'.-Se le toma en cuenta para la toma de decisiones y cambios dentro de su departamento Si No

45'.-Se siente con libertad de tomar decisiones sin la autorización de su jefe Si No

46'.-Reconoce autoridad en su jefe inmediato Si No

47'.-Que valores caracterizan a su jefe inmediato

Comentario final.

Observaciones.

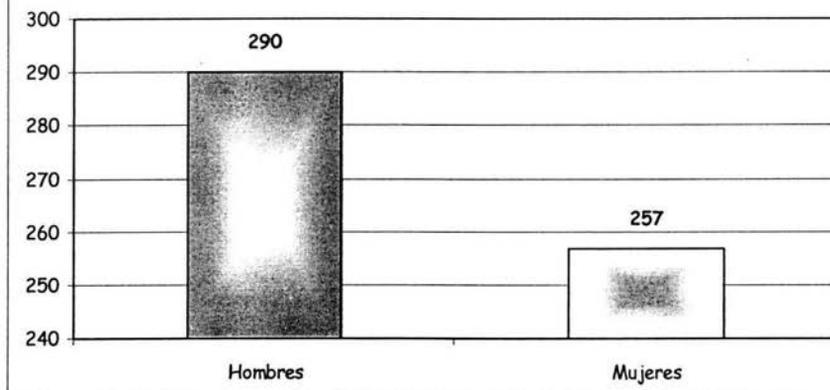
Γραχτας.

**JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES
DE MASLOW**

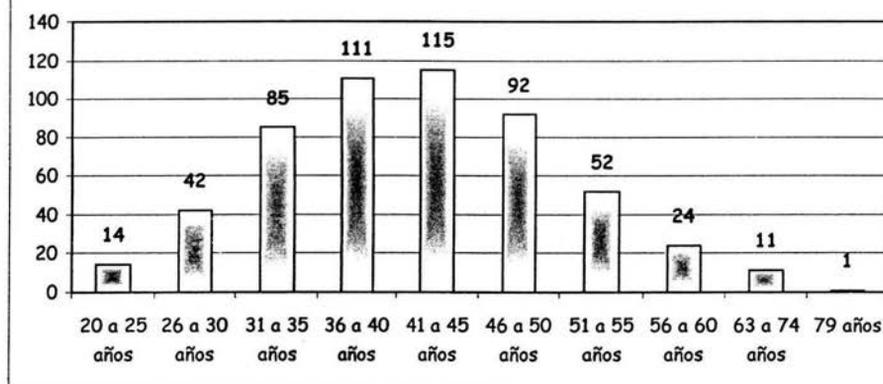


Fuente: STHEPEN, P. Robbins, Comportamiento organizacional, México, Ed. Prentice Hall, 1998, pp. 170

Gráfica de género de la Subdirección de Personal

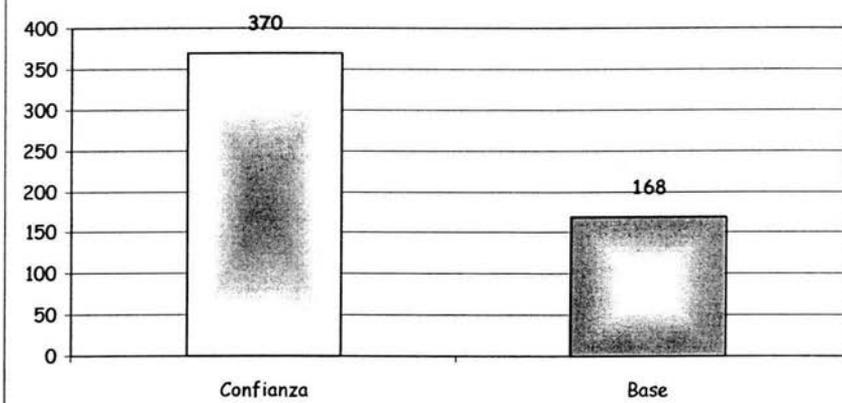


Gráfica de edades de trabajadores de la Subdirección de Personal

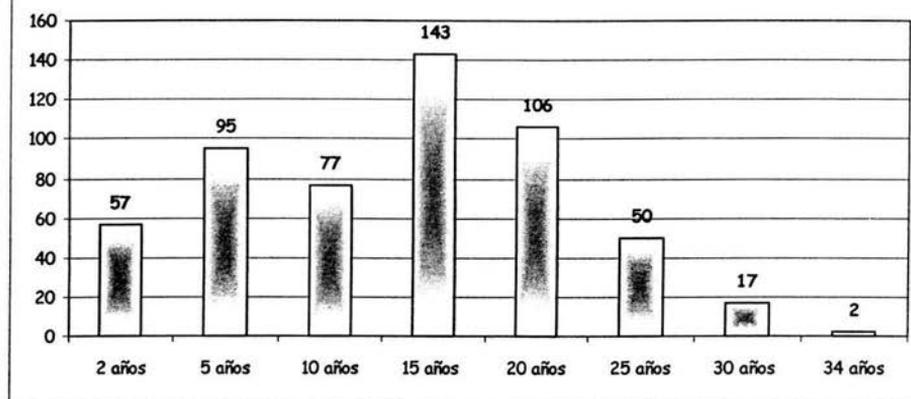


Fuente: Subdirección de Personal del ISSSTE 2003

Gráfica de trabajadores con plaza de base y confianza de la Subdirección

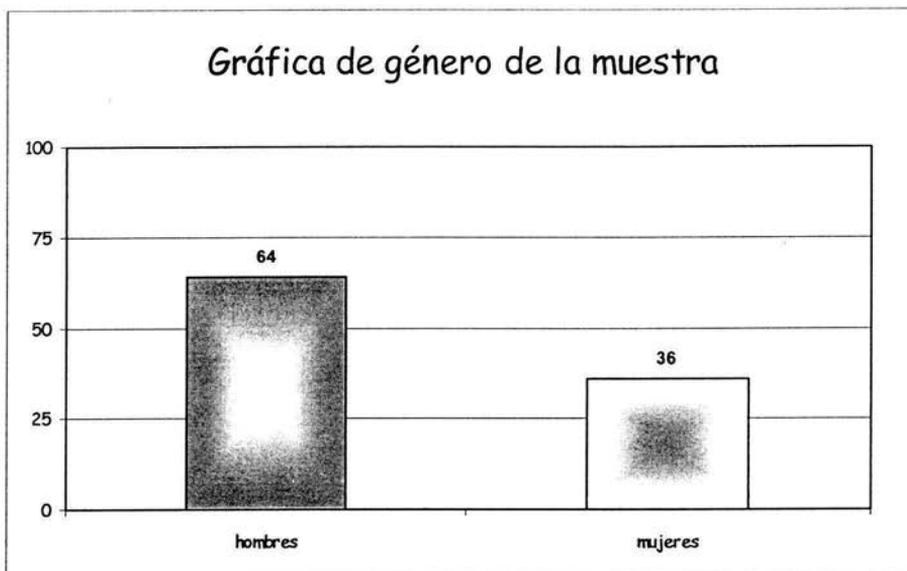


Gráfica de antigüedad de trabajadores de la Subdirección de Personal

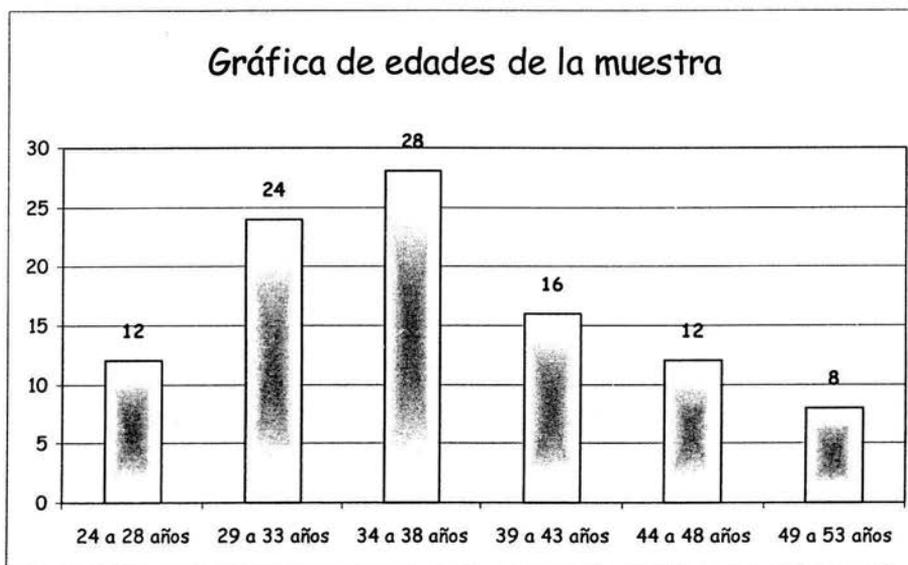


Fuente: Subdirección de Personal del ISSSTE 2003

Gráfica de género de la muestra

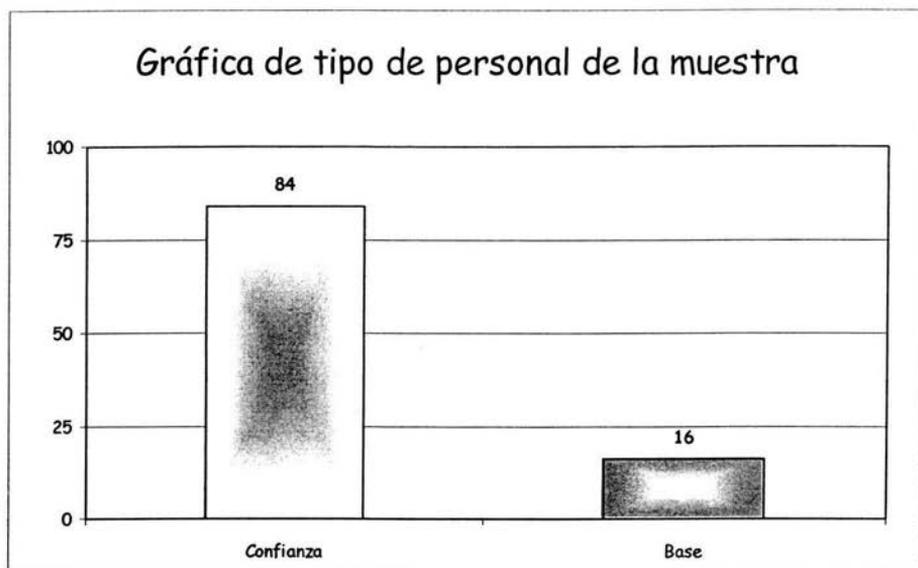


Gráfica de edades de la muestra

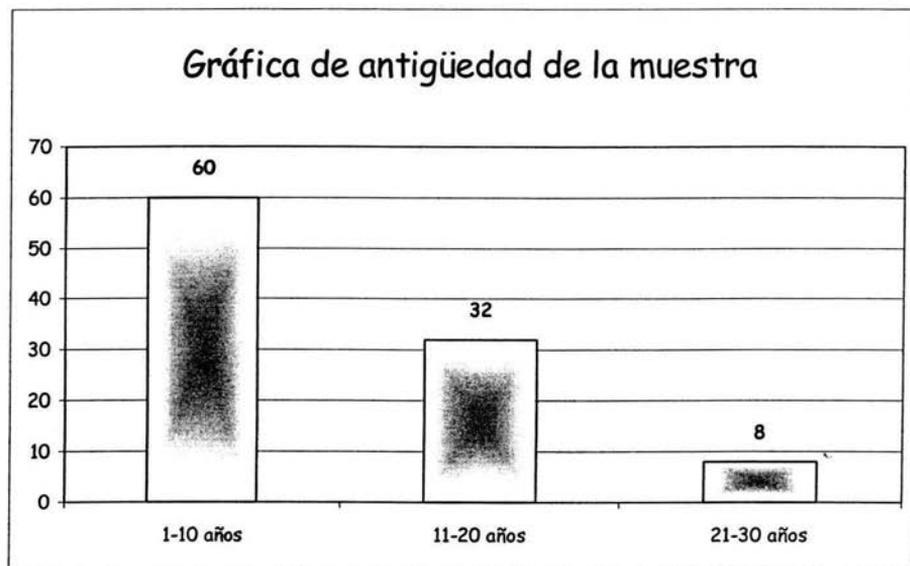


Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Gráfica de tipo de personal de la muestra

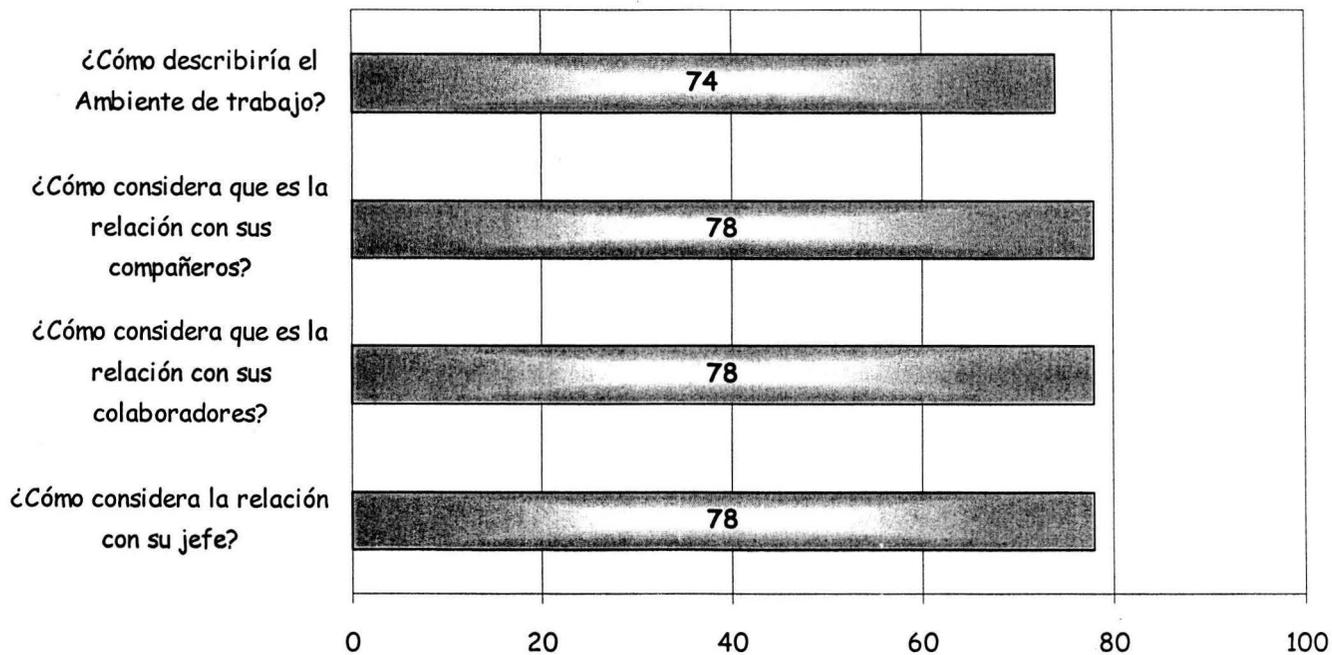


Gráfica de antigüedad de la muestra



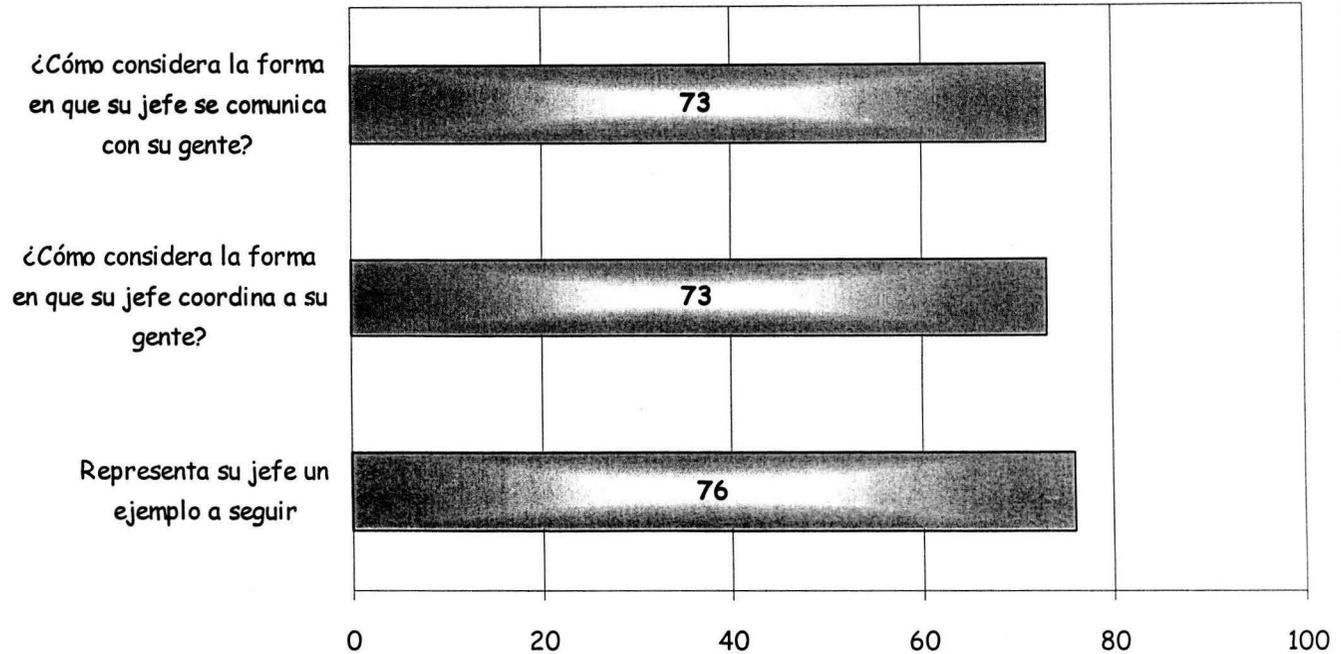
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Calidad de vida en el trabajo



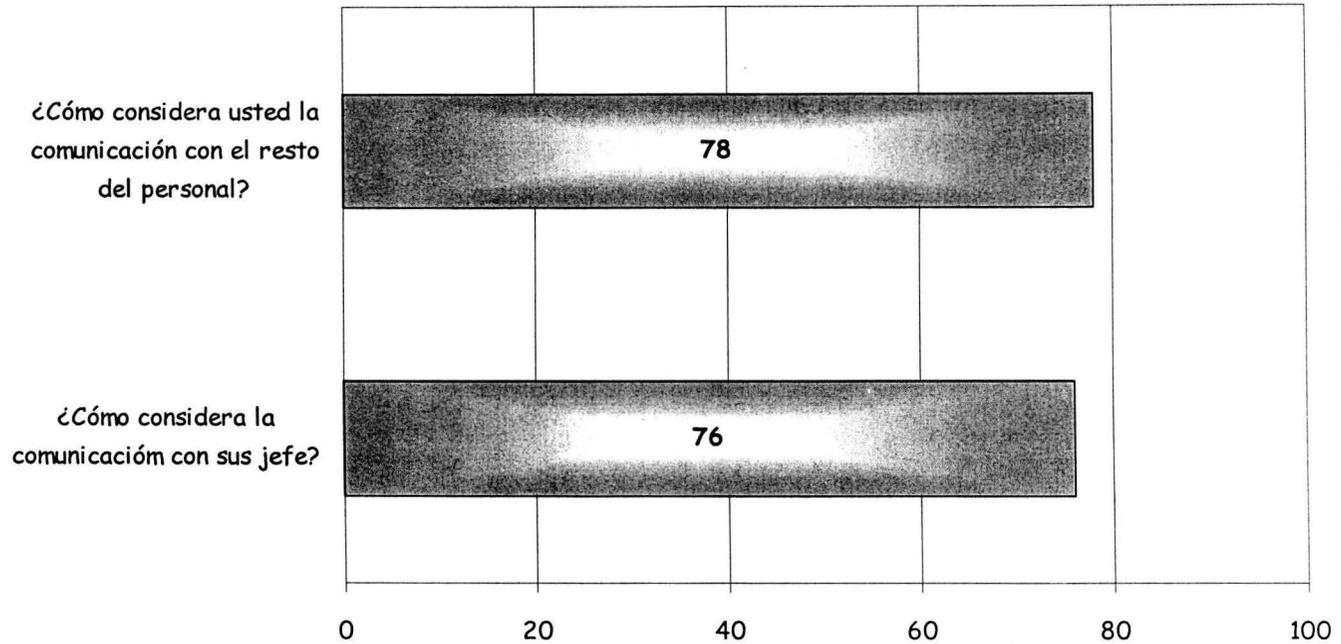
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Liderazgo



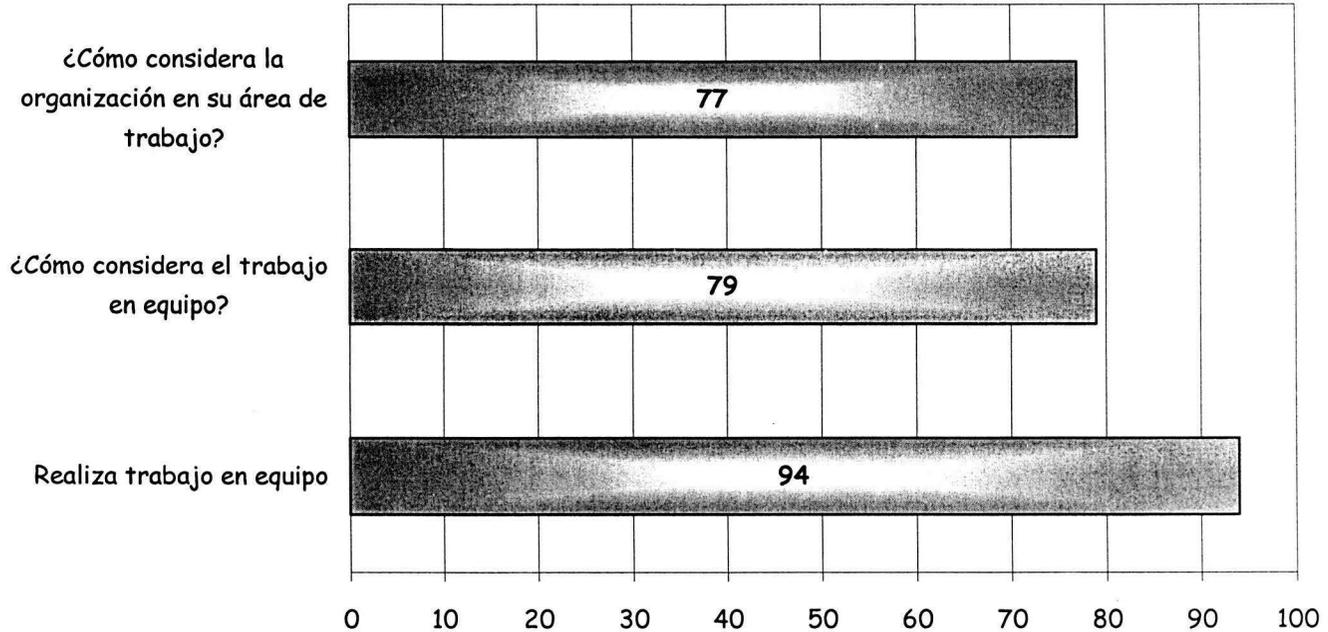
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Comunicación



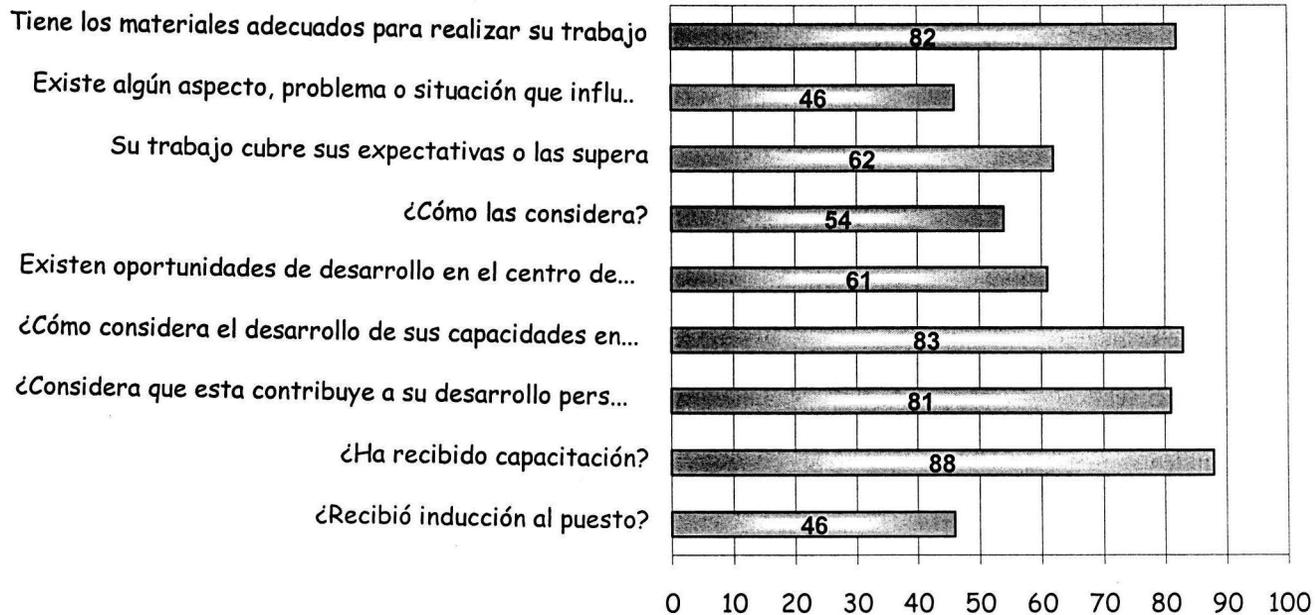
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Trabajo de equipo y organización



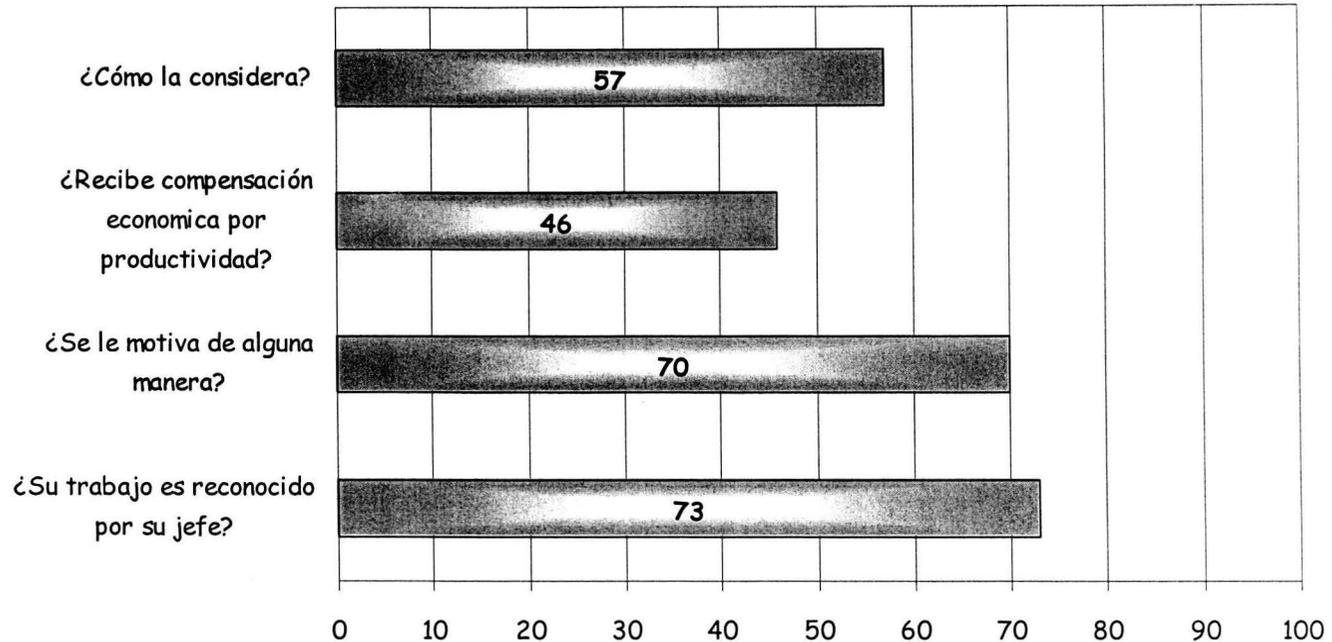
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Inducción, capacitación y desarrollo



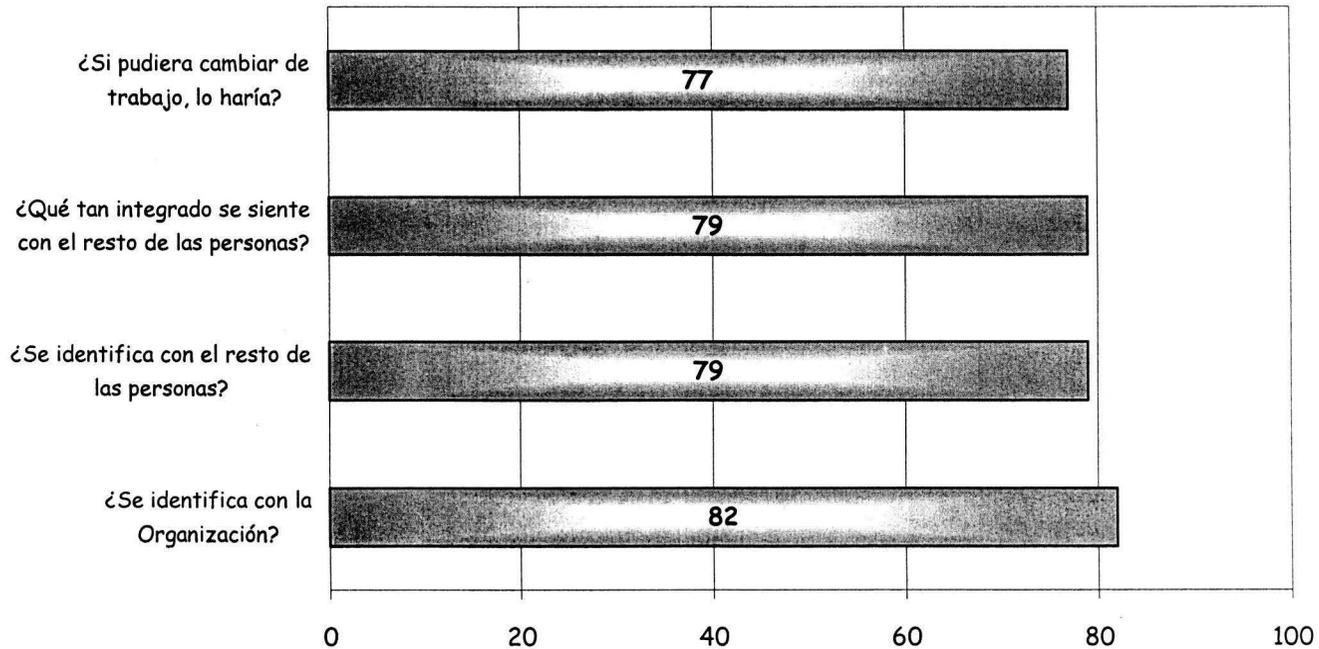
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Motivación



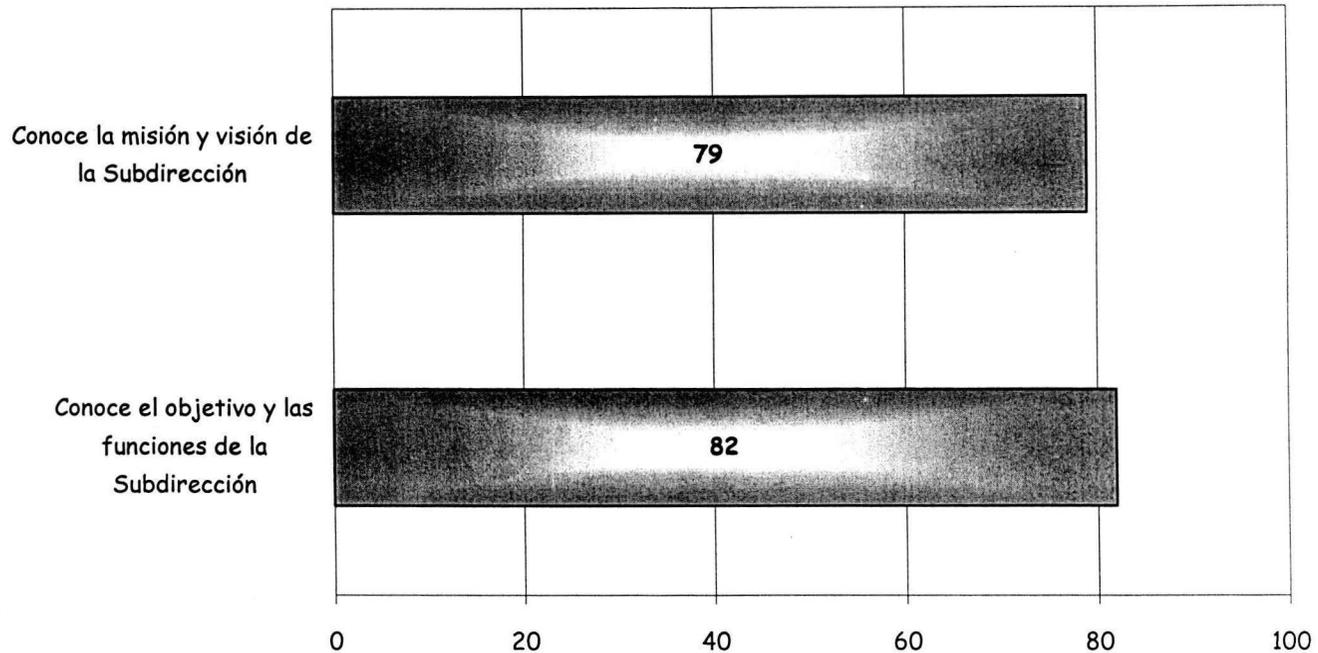
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Identidad y pertenencia



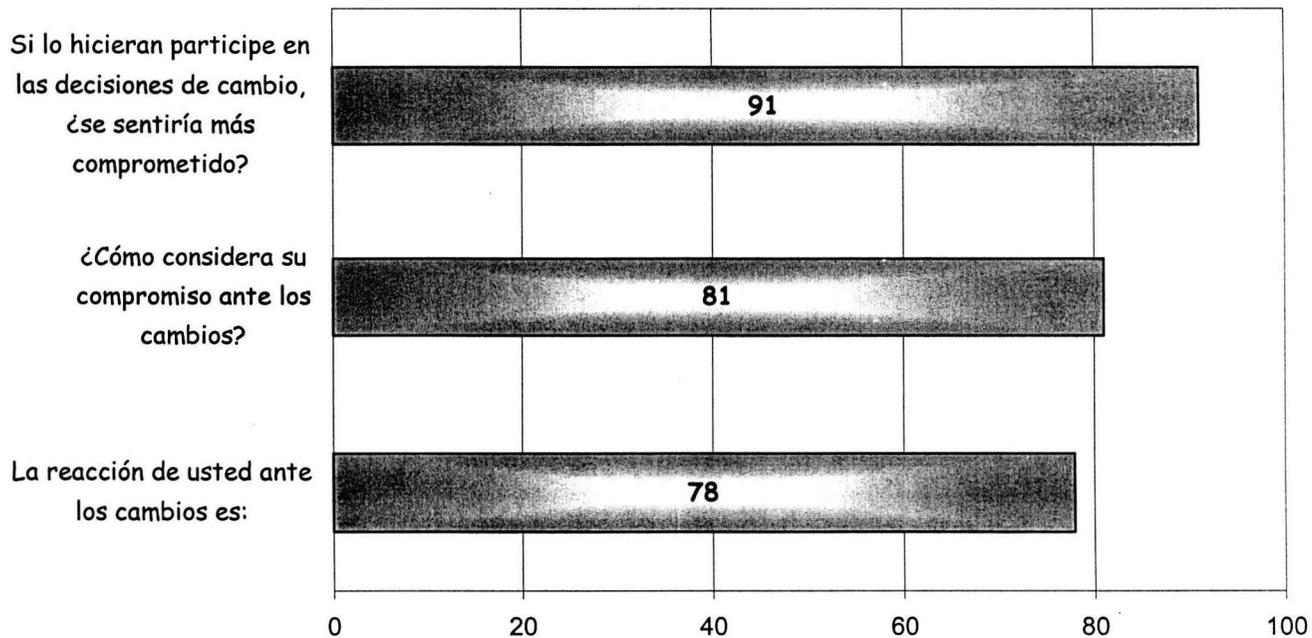
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Conocimiento sobre la Subdirección



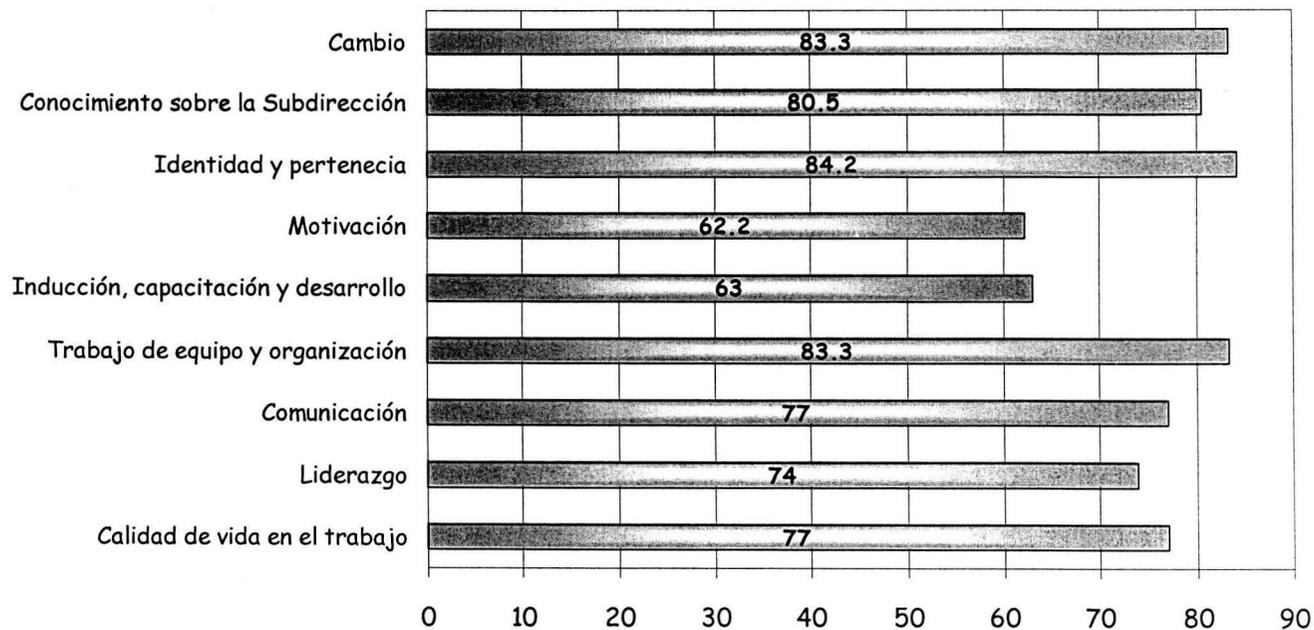
Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Cambio



Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE. Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

Resultados generales



Fuente: Resultado del estudio realizado en la Subdirección de Personal del ISSSTE, Agosto 2003 Salazar Hdz. Karla M.

BIBLIOGRAFIA.

- ANAYA, L. Ma. Guadalupe., *Manual de apoyo Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos* 8va. Promoción ENTS-UNAM, Modulo V Seguridad social: sueldos, salarios y prestaciones, Marzo – Abril 2002.
- ARIAS, G. Fernando (coordinador), *Administración de recursos humanos*, México, Ed. Trillas, 1975.
- CALDERÓN, Uribe M., *Manual de apoyo Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos* 8va. Promoción ENTS-UNAM, Modulo II Diseños de referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano, Oct-Nov.2001.
- CARLSON, Jan., *El momento de la verdad*, Madrid, Ed.. Diaz de Santos, 1991.
- GUERRERO, Omar., *Introducción a la administración pública*, México, Ed. Harla 1817.
- MARTÍNEZ, G. Martha y Jesús Flores, *Manual de apoyo Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos* 8va. Promoción ENTS-UNAM, Modulo I Enfoques y teorías sobre la organización, Sept-Oct.2001.
- PEÑA, C. Eloy, *Material de apoyo Diplomado Planeación y Administración de Recursos Humanos* 8va. Promoción ENTS-UNAM, Modulo III Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección del personal, Nov-Dic 2001-Enero 2002.
- Plan de estudios de la licenciatura en Trabajo Social* ENTS-UNAM, 1996.
- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*.
- PONTICELLI, María Dal Pra., *Modelos teóricos del Trabajo social*, Buenos Aires, Ed. Lumen/Hvmanitas, 2000.
- SÁNCHEZ, G. José J. *Gestión pública y governance*, México, IAPEM, 2002.
- STEPHEN, R. Robins, *Comportamiento organizacional*, México, Ed. Prentice Hall, 1998.
- THEVENET, Maurice Auditoria de la cultura empresarial. Buenos Aires, Ed, Diaz de Santos, 1992.
- W. RUE, Leslie y Lloyd L., *Administración teoría y aplicaciones*, México,Ed. Alfaomega, 1995.
- WAYNE, Mondy y Robert Noe, *Administración de recursos humanos*, México, Ed. Prentice Hall, 1997.
- WERTHER, B. William y Keith Davis Jr., *Administración de personal y recursos humanos*, México, Ed. McGraw Hill, 2000.

HEMEROGRAFÍA.

FLORES, Jesús. , *Confianza en el factor humano, estrategias para enfrentar una nueva década*, revista Administrate hoy, Año IV, No.37, México, Ed, SICCO, Mayo 1997.

FORTEZA,V. Juan L., *Visión e ideología empresarial valores esenciales en el éxito de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas*, revista Administrate hoy, año VI No.67, México, Ed. SICCO, Nov. 99.

GARCÍA C. Fernando y Juan M. Flores C., *Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional*, revista Administrate hoy, Año VI, No. 67, México, Ed. SICCO, Nov. 99.

OLIVARES R., Bernabe., *Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy*, Revista Administrate hoy, Año VI, No. 63, México, Ed. SICCO, Jul. 99.

VELAZQUEZ, M. Gustavo, *La misión*, revista Administrate hoy, Año VI, No. 72, México, Ed. SICCO, abril 2000.

VELAZQUEZ, M. Gustavo, *La visión*, revista Administrate hoy, Año VI, No. 72, México, Ed. SICCO, abril 2000.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS.

www.cambio.com

www.culturalaboral.com

www.desarrolloorganizacional.com

www.issste.gob.mx